

PPM2211 การจัดการองค์การคุณภาพ

อาจารย์ ดร.ภูติศ นอขุนทด

วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ภาวะผู้นำเน้นคุณภาพ

ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารพฤติกรรมองค์กร และความสำเร็จขององค์กร ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในองค์กรที่เน้นคุณภาพโดยรวม หลักการข้อหนึ่งของ W.E.Deming คือ

สอนและสร้างความเป็นผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนที่จะทำให้ระบบคุณภาพประสบความสำเร็จ

ความหมายของภาวะผู้นำ

เป็นความสามารถของบุคคลที่จะกระตุ้นให้กำลังใจ และสนับสนุนกลุ่มคนให้มีความสามารถและพันธะผูกพันต่อผลการปฏิบัติงาน

Edgeman

ได้สรุปพฤติกรรมที่สำคัญๆ ของผู้นำไว้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ ซึ่งกระตุ้นความหวังและพันธกิจให้ไปสู่ความเป็นจริง
2. การทำงานรับใช้เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโต
3. ดูแลทรัพยากรขององค์กร

4. การบูรณาการสิ่งต่างๆ เพื่อใช้ขับเคลื่อนเศรษฐกิจขององค์กร

5. ความกล้าหาญที่จะเสียสละเป้าหมายส่วนบุคคลหรือเป้าหมายของทีมเพื่อสิ่งที่ดี

แก่ชุมชน

6. การติดต่อสื่อสารซึ่งประสานงานความพยายามของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และ

องค์กร

7. ความเห็นพ้องตรงกัน (consensus) ซึ่งใช้เป็นพลังขับเคลื่อนให้ไปสู่ความมุ่งหมาย

ขององค์กร

8. การใช้อำนาจ (empowerment) ซึ่งผู้นำยอมรับให้ทำงานผิดพลาดได้ ให้โอกาสที่

จะเรียนรู้จากความผิดพลาดและตัดสินใจแก้ไขความผิดพลาดได้

9. การพูดชักจูงโน้มน้าวสมาชิกองค์กรให้ไปสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ

ภาวะผู้นำที่เน้นคุณภาพ (quality leadership)

จะมุ่งในแนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพ โดยอนุญาตให้มีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นเพื่อจัดกับกับประเด็นการบริหารคุณภาพที่สลับซับซ้อน พร้อมทั้งจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

พฤติกรรมภาวะผู้นำ

มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพ สื่อให้ผู้นำในทุกๆ ระดับรับทราบ โดยให้ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน ชี้แนะหลักการของการประกันคุณภาพ มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องและทำสิ่งต่างๆ โดยเน้นผลิตภัณ์หรือบริการที่ดี

นอกจากนี้ ในองค์กรที่เน้นคุณภาพจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเน้นคุณภาพเชิงกลยุทธ์ โดยมี
การพัฒนาทุกคนให้เป็นผู้นำ (ไม่ใช่เป็นเพียงผู้บริหาร) ภารกิจของฝ่ายบริหารได้เปลี่ยนไปสู่ผู้นำที่
จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ

องค์กรที่เน้นคุณภาพจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สิ่งสำคัญ คือ

ฝ่ายบริหารต้องสร้างวัฒนธรรมของภาวะผู้นำจากฝ่ายบริหารระดับสูงไปสู่ภาวะผู้นำใน
ทุกๆ ระดับขององค์กร

หลักการของภาวะผู้นำที่เน้นคุณภาพ

Scholtes

- เน้นลูกค้า เป้าหมายอันดับแรกขององค์กร คือตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า โดยให้ลูกค้าได้รับสิ่งที่มีคุณค่าจากองค์กร ซึ่งเป็นลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ยึดมั่นเรื่องคุณภาพ ผู้นำต้องมีทัศนคติเน้นในเรื่องคุณภาพและปฏิบัติงานทุกคนสนใจ และทำงานอย่างมีคุณภาพเพื่อตอบสนองความคาดหวังทั้งลูกค้าภายในและภายนอก
- ยอมรับโครงสร้างของงาน ภาวะผู้นำเน้นคุณภาพจะวิเคราะห์กระบวนการของงาน เพื่อที่จะกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสม เมื่อกำหนดโครงสร้างของงานแล้ว จะมีการวิเคราะห์กระบวนการของงานประเมินผล และศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อจะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

หลักการของภาวะผู้นำที่เน้นคุณภาพ

Scholtes

- เน้นความเป็นอิสระโดยควบคุมตนเอง ในการควบคุมคุณภาพจะเป็นการควบคุมวิธีการ และกระบวนการของงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะใช้เทคโนโลยีต่างๆ ผู้นำต้องมั่นใจว่าผู้จัดการ และผู้ปฏิบัติงานควบคุมกระบวนการและวิธีการทำงานโดยทำงานด้วยกันที่จะให้ กระบวนการและวิธีการทำงานเป็นไปตามมาตรฐาน เป้าหมายเพื่อลดมิให้ผลิตภัณฑ์หรือ บริการผันแปรในกระบวนการ
- กำหนดความมุ่งหมายขององค์กร ความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของผู้นำ คือ กำหนดพันธกิจขององค์กรให้มีความชัดเจนและถูกต้อง ซึ่งผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและมี พันธะผูกพันต่อพันธกิจ เมื่อองค์กรมีความมุ่งหมายจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนรวมพลังมุ่ง ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

หลักการของภาวะผู้นำที่เน้นคุณภาพ

Scholtes

- ค้นหาสิ่งที่ผิดพลาดในระบบ Deming และ Juran เชื่อว่า 85% ของความล้มเหลวในองค์กร มาจากระบบควบคุมการบริหารล้มเหลว

เขามีความเห็นว่าเป็นว่า ผู้ปฏิบัติงานสามารถควบคุมสาเหตุที่ทำให้เกิดความล้มเหลวได้เพียง 15% เท่านั้น

ภาวะผู้นำที่เน้นคุณภาพต้องเปลี่ยนแปลงการประเมินความล้มเหลวหรือสาเหตุของปัญหาในลักษณะที่เป็นระบบ เพื่อจะได้แก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ

หลักการของภาวะผู้นำที่เน้นคุณภาพ

Scholtes

- ทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำที่เน้นคุณภาพต้องสร้างทีมงานและทำงานเป็นทีม
- ให้การศึกษาและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ในยุคของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กลไกที่สำคัญที่สุดในสถานที่ทำงาน คือ
จิตใจของคน ต้องให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

บทบาทของภาวะผู้นำที่เน้นคุณภาพ

กำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์(vision) เป็นการอธิบายแนวคิดว่าองค์กรจะเป็นอย่างไรในสภาพที่พึงประสงค์และจากสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

วิสัยทัศน์ควรมีความชัดเจนและท้าทายสมาชิกองค์กร

เนื้อหาวิสัยทัศน์ควรเชื่อมโยงความต้องการของลูกค้าและกลยุทธ์เพื่อให้พันธกิจสำเร็จ

ยกตัวอย่าง “Pepcico” เราจะเป็นบริษัทชั้นนำ มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยให้ผูปฏิบัติงานมีอำนาจและมีค่านิยมร่วมกัน

บทบาทของภาวะผู้นำที่เน้นคุณภาพ

กำหนดวิสัยทัศน์

ในขั้นตอนแรก

ผู้นำเน้นคุณภาพต้องดึงความสามารถ และจินตนาการของสมาชิกองค์กรช่วยกัน
พัฒนาวิสัยทัศน์ เปิดใจกว้างรับฟังแนวคิดของสมาชิกองค์กร วิสัยทัศน์ที่สมาชิกองค์กรได้มี
ส่วนร่วมกำหนดและพัฒนาวิสัยทัศน์จะเป็นวิสัยทัศน์ที่สมาชิกองค์กรยอมรับ

ในขั้นตอนที่ 2

การกำหนดวิสัยทัศน์ คือการปลุกฝังสมาชิกองค์กรทุกคนให้รับรู้และเข้าใจ
วิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งการปลุกฝังวิสัยทัศน์จะดำเนินการได้ง่ายขึ้นถ้าสมาชิกองค์กรมี
ส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์

บทบาทของภาวะผู้นำที่เน้นคุณภาพ

บริหารงานบนพื้นฐานของค่านิยม

เน้นคุณภาพ เช่น อดทนเพื่อลูกค้า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การทำงานเป็นทีม เป็นต้น จากค่านิยมดังกล่าว ผู้บริหารจะมีการกระทำต่างๆ เช่น เข้าฝึกอบรมในโปรแกรมเกี่ยวกับคุณภาพ มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารสามารถใช้แนวทางต่างๆ เช่น

1.ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

2.ช่วยสมาชิกองค์กรจัดอันดับความสำคัญก่อนหลังของกระบวนการทำงาน

3.กระตุ้นให้พยายามในการปรับปรุง สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความพยายาม

และยอมรับการใช้ความพยายามจนบรรลุเป้าหมาย