



Leader



Teamwork

Organization
Communication

เบื้องหลังความสำเร็จ ขององค์กรไทย

TQC⁺ : OPERATION

Collaborate

Commitment

จากสถานการณ์ท้าทายทั้งภายในและภายนอกประเทศ ทำให้องค์กรไทยต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ตลอดจนการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด การสร้างความเข้มแข็งจากภายในตามยุทธศาสตร์ “ประเทศไทย 4.0” จึงกลายเป็นคำตอบสำคัญ เพื่อให้องค์กรไทยสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

“รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” (Thailand Quality Award : TQA) ถือเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาธุรกิจได้อย่างประสบความสำเร็จ และเป็นเครื่องมือที่พร้อมจะช่วยปรับทิศทางการบริหารจัดการ ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่เกิดคุณภาพ ตอบสนองต่อลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยการจัดการที่ใช้ข้อมูลจริง ยกกระดับผลิตภาพให้เกิดประสิทธิภาพสูงได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งยังสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และนโยบายของกระทรวงอุตสาหกรรม ในการเพิ่มผลิตภาพในอุตสาหกรรมเป้าหมายที่มีศักยภาพสูง ตลอดจนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมถึงพัฒนาผู้ประกอบการ และบุคลากรภาคอุตสาหกรรมให้เป็นผู้มีสมรรถนะสูง ทั้งด้านทักษะการผลิต การบริหารจัดการ เทคโนโลยี และนวัตกรรม

กว่า 16 ปีแห่งการดำเนินรางวัล TQA โดยสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรม มีองค์กรชั้นนำรวมถึง SME มากมายที่พยายามมุ่งมั่นนำแนวทางรางวัลไปปรับใช้ในการพัฒนาองค์กร และสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์โพลีเมอร์ บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) และสายออกับัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นสององค์กรตัวอย่างที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่นด้านการปฏิบัติการ (Thailand Quality Class Plus: Operation TQC Plus: Operation) ประจำปี 2560 ซึ่งเบื้องหลังความสำเร็จนั้นไม่ใช่เส้นทางที่ราบเรียบ หรือมีทางลัด แต่ความพยายามและความมุ่งมั่นขององค์กรต่างหากที่นำพาองค์กรประสบความสำเร็จจนได้รับรางวัลในครั้งนี้

กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์โพลีเมอร์ บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)



เรามองว่า “คน” มีความสำคัญ
ถ้ามองเห็นภาพร่วมกัน
ก้าวเดินไปพร้อมกัน ก็จะสร้างพลัง
หากเราต่างคนต่างทำ
ทิศทางที่ไปอาจจะต่างกัน

คุณอนุพงษ์ พิทักษ์พงศ์

คุณอนุพงษ์ พิทักษ์พงศ์ ผู้จัดการฝ่ายกลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์โพลีเมอร์ บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) ได้เล่าถึงเส้นทางแห่งความสำเร็จครั้งนี้ว่า ผมมองว่าผู้บริหารทุกคนมีบทบาทสำคัญให้เกณฑ์ต่างๆ ขับเคลื่อนไปได้ และเมื่อมีการขับเคลื่อนอย่างจริงจัง พนักงานมีความเข้าใจ ก็จะทำให้ผลลัพธ์เกิด การที่เราจะผลักดันในพนักงานทำอะไร ต้องให้เขา buy in ก่อน ว่าทำไปเพื่ออะไร และผู้บริหารต้องหมั่นไปพูดคุย ติดตาม และสื่อสารการดำเนินงานต่างๆ ให้เขารับรู้เป็นระยะๆ เพราะเมื่อทำแล้วไม่เห็นผลก็จะรู้สึกท้อ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องหยิบผลงานเด่นๆ ออกมาเป็นการโชว์เคสให้พนักงานเห็น

เรามองว่า “คน” มีความสำคัญ ถ้ามองเห็นภาพร่วมกัน ก้าวเดินไปพร้อมกัน ก็จะสร้างพลัง หากเราต่างคนต่างทำ ทิศทางที่ไปอาจจะต่างกัน ดังนั้นเราต้องเห็นเป้าหมายร่วมกันว่าทำไปเพื่ออะไร เมื่อนำ TQA มาใช้ ทุกคนเห็นภาพรวม ทุกคนรู้ว่าบริบทขององค์กร พนักงานรู้แล้วว่าการที่เราอยู่ในปิโตรเคมีและพลาสติก หากเราพลาด ธุรกิจเรากระทบแน่ๆ เวลาเราขอความร่วมมือต่างๆ เขาจะทำด้วยใจ ทำให้ผลออกมาไวและเกิดการปรับปรุง โดยเราจะโฟกัสที่เด็กรุ่นใหม่ เพราะเราเชื่อว่าถ้ามันงั้นๆ ที่เพิ่งเข้ามาสามารถนำไอเดียใหม่ๆ มาทำให้เกิดผลก็จะทำให้พี่ๆ ทำตาม เนื่องจากรุ่นพี่จะทำงานตามกระบวนการโดยพยายามไม่ให้เกิดความเสี่ยง ในขณะที่เด็กที่เข้ามาใหม่จะมีไอเดียที่สด ใหม่ อยากลอง ก็มีข้อดีข้อเสียคนละอย่างซึ่งถ้าเราก็มีระบบการบริหารความเสี่ยงตรงนี้ให้ดี โดยรับฟังไอเดียน้องก่อน และให้พี่ๆ ช่วยกลั่นกรองว่าใช้ได้แล้วผลักดันให้เกิดได้จริงเป็นโชว์เคสขึ้นมา ก็จะทำให้พี่ๆ คิดอยากทำอะไรขึ้นมาและต้องให้ดีกว่าน้องด้วย

ที่สำคัญ เรานำ Feedback report
จากเมื่อครั้งได้รางวัล TQC เมื่อปี 2559
มาศึกษา และนำมาปรับปรุง
กระบวนการอย่างจริงจัง
ซึ่งเราตั้งเป้าผลลัพธ์ว่าจะแน่นอนจะต้องขยับ
แต่ไม่ได้คิดว่าเราจะสามารถได้มาถึง
TQC Plus

คุณอนุพงศ์ ยังกล่าวถึงความท้าทายในขั้นเคลื่อน TQA ใน
องค์กรว่า “ด้วยโครงสร้างของ PTTGC ซึ่งเราแซร์เซอร์วิส
มาจากบริษัทแม่ ก็จะมีนโยบายและมาตรฐานการทำงาน
ที่มาจากส่วนกลางที่เราต้องทำตาม การถูกกำกับดูแลส่งผลให้
เราต้องหารือเรื่องกระบวนการค่อนข้างเยอะ เราจึงพยายาม
ปรับปรุงกระบวนการบางส่วนให้ตอบโจทย์ของทั้งเราและ
ส่วนกลาง ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงก็จะมี การ Rotate เป็นระยะ
เพื่อนำมุมมอง แนวคิดใหม่ๆ ของสายงานอื่นมาใช้ และ
เนื่องจากองค์กรมีการ Implement TQA บาง Business unit
ซึ่งหากผู้บริหารที่ใหม่อาจจะยังไม่ค่อยเข้าใจ Framework
TQA มากนัก ก็ต้องมี การกลับมาพูดคุย กลับมาเริ่มต้นใหม่
กันเป็นระยะๆ ซึ่งก็เป็นความท้าทายอีกอันหนึ่ง”

สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย



เรามีวัฒนธรรมที่ชัดเจนอยู่อย่างหนึ่งคือ
“ความมุ่งมั่น” ผู้บริหาร รวมถึงพนักงาน
มีความมุ่งมั่นและมุ่งหวังในการทำงาน
ในหน้าที่ๆ รับผิดชอบ
เพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

คุณวิรัตน์ กิติยพัฒน์

คุณวิรัตน์ กิติยพัฒน์ ผู้อำนวยการอาวุโส โรงพิมพ์ธนบัตร สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย กล่าวถึง เส้นทางขององค์กรที่มุ่งมั่นจนประสบความสำเร็จได้รางวัล TQC Plus: Operation ว่า เรามีวัฒนธรรมที่ชัดเจนอยู่อย่างหนึ่งคือ “ความมุ่งมั่น” ผู้บริหาร รวมถึงพนักงานมีความมุ่งมั่นและมุ่งหวังในการทำงานในหน้าที่ๆ รับผิดชอบ เพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งโรงพิมพ์ธนบัตรหรือสายออกบัตรธนาคารรับวัฒนธรรมนี้เข้ามาปฏิบัติตั้งแต่เราก่อตั้งโรงพิมพ์ธนบัตร นี่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารในสมัยนั้นได้วางรากฐานของการผลิตธนบัตร เราจะทำธนบัตรแบบครบวงจร ไม่ทำอย่างครึ่งๆ กลางๆ คือไม่ผลิตเพียงอย่างเดียวแล้วรอการสนับสนุนจากที่อื่นและผู้ใหญ่ได้วางรากฐานสร้างไว้ว่าต่อไปเราต้องพึ่งพาตัวเอง แต่ก่อนเราต้องซื้อวัตถุดิบทุกอย่าง เรามีหน้าที่พิมพ์ ลงแรงอย่างเดียว แต่ปัจจุบันเราใช้หลักการพึ่งพาตนเอง เราผลิตหมึกและใช้หมึกตัวเองเกือบร้อยเปอร์เซ็นต์ เครื่องจักรเราก็ดูแลบำรุงรักษาด้วยตนเอง พนักงานถูกสั่งสอนหล่อหลอมรุ่นสู่รุ่น และทุกคนก็มีความมุ่งมั่นตั้งใจในเรื่องนี้จริงๆ

เรามองว่า TQA จะเป็น Framework ที่ช่วยเรื่องการบริหารจัดการสายออกบัตรธนาคารให้เดินหน้าต่อไปได้ ซึ่งหากย้อนกลับไป ตอนนั้นธุรกิจเรามีแต่จะ down ลง หรือเรียกว่าภาวะที่สินค้ากำลังจะตาย ผู้บริหารระดับสูงได้ขบคิดเรื่องนี้นักมาตลอด แต่เราไม่รู้ว่าเรื่องพวกนี้จะเข้ามากระทบกับเราเมื่อไหร่ แรงแค่นั้น กรอบ TQA มองตั้งแต่ทั่วกระบวนการไปยังท้ายกระบวนการ ซึ่งก่อนหน้านี้เรามองเป็นส่วนๆ ในขณะที่เกณฑ์ TQA ได้รวมทุกอย่าง ซึ่งเราจึงนำสิ่งที่เป็นประโยชน์มาใช้ และสื่อไปยังผู้บริหารระดับกลางไปจนถึงระดับล่าง เน้นสื่อสารกับพนักงานให้ตรงประเด็นมากขึ้นและทำร่วมกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย

ทีมและคณะผู้บริหารทำงานกับ Feedback report ที่ได้จากตอนได้รับรางวัล TQC ปี2557 ก่อนข้างเยอะ เรามาแจกแจงดู gap อะไรที่เรายังไม่ได้ทำ ซึ่งจาก Feedback report ที่เห็นชัดเจนคือ เราไม่ได้ดูเรื่องของลูกค้าเท่าที่ควร ซึ่งตอนนั้นเราเดียวกันเยอะกันมากเลย “ลูกค้า” ของเราคือใคร ระหว่างธนาคารพาณิชย์ ศูนย์เงินสดที่รับธนบัตรโดยตรง หรือประชาชนที่ใช้ธนบัตรจริงๆ สุดท้ายทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายๆ อย่าง

เราสร้าง Cross Functional ในการทำงาน
มีการฟังเสียงลูกค้ามากขึ้น
และมีกรอบในการคุยกับลูกค้ามากขึ้น
ทั้งกับลูกค้าที่เป็นธนาคารพาณิชย์
ศูนย์เงินสด และประชาชน
เราจะฟังทุกเสียงให้มากขึ้น
Feedback ที่กลับมา อะไรที่ภายในทำไม่ได้
ก็ต้องกลับมาปรับ
และไปปิด Gap ให้หมด หลังจากนั้นจะเห็นว่า
ประสิทธิภาพการทำงานเราดีขึ้น

คุณวิรัตน์ กล่าวเสริมเรื่องความท้าทายว่า “อีกสิ่งที่เป็นความท้าทายและยากคือ การที่จะถ่ายทอดไปจากผู้บริหารระดับสูงสู่ผู้บริหารระดับกลาง หรือระดับแผนกอย่างไร ซึ่งถือเป็นความยาก เพราะแต่ละท่านมีพื้นฐานมาจากหลากหลาย เราจึงต้องพยายามทำความเข้าใจกับกลุ่มผู้บริหารระดับส่วนและแผนกให้มากขึ้น”



ศ.ดร.อุ.ว.จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์

ผู้ตรวจประเมิน
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รศ.ดร.นพ.จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์ ในฐานะผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ กล่าวถึงการขับเคลื่อนรางวัล TQA ของทั้งสององค์กร

จะเห็นได้ว่า การขับเคลื่อนเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินั้น จะต่างกันไปตามวัฒนธรรมองค์กร แต่ทั้งสององค์กรก็สามารถใช้ประโยชน์จากประเด็นด้านวัฒนธรรมองค์กรมาเป็นหัวใจสำคัญ สำหรับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่นด้านการปฏิบัติการ หรือ TQC Plus: Operation นั้น จะมอบให้องค์กรที่มีคะแนนรวม 450 คะแนนขึ้นไป จากนั้นจึงพิจารณาว่าองค์กรมีคะแนนหมวด 1 การนำองค์กร (Leadership) รวมทั้งคะแนนในหมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations) และหมวด 7 ผลลัพธ์ (Results) ที่เกี่ยวข้องในระดับ Band Score 50-65% ขึ้นไป และที่สำคัญคือมีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

โดยเฉพาะหมวด 7 ข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ มีข้อสังเกตอย่างหนึ่งคือ ผู้บริหารทั้งสององค์กรมีความเอาใจจริงเอาใจ มีการนำ Feedback report มาศึกษา มาใช้ประโยชน์ และที่น่าสนใจคือ การปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับโครงสร้าง เป็นลักษณะ Cross functional team ซึ่งเป็นคุณสมบัติหนึ่งของงานพัฒนาที่มีการบูรณาการขับเคลื่อนเกณฑ์โดยการสร้างความร่วมมือกับบุคลากร รวมถึงผู้บริหารก็สื่อสารถึงความจำเป็นและความคาดหวังที่เป็นไปได้แต่ท้าทาย ในขณะที่เดียวกันไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกว่ายากเกินเอื้อม ที่สำคัญผู้บริหารต้องคอยดูแลถ้าทีมพยายามทำเต็มที่แล้ว ก็ต้องคอยสนับสนุนให้งานบรรลุตามความคาดหวังให้ได้

การเสวนาจากผู้บริหารองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่นด้านการปฏิบัติการ ประจำปี 2560

หัวข้อ เรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
และเบื้องหลังความสำเร็จจากองค์กรที่ได้รับรางวัล TQC Plus : Operation”