

TQA for SMEs:

ถอดประสบการณ์ SMEs เพื่อจุดหมายแห่งความเป็นเลิศ



ระยะเวลากว่า 17 ปีของการดำเนินโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
องค์กรมากมายได้นำเกณฑ์รางวัลดังกล่าว ไปปรับใช้ในการพัฒนาองค์กร
โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ ที่ประสบความสำเร็จจนได้รับรางวัลคุณภาพ
แห่งชาติมาแล้วหลายราย

ในขณะเดียวกัน องค์กรประเภทวิสาหกิจขนาดกลาง
และขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises) ที่เล็ง
เห็นถึงประโยชน์ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เกิด
คำถามขึ้นด้วยเช่นกันว่า

“ จะสามารถนำเกณฑ์รางวัลดังกล่าว มาใช้ในการ
ปรับปรุงงานขององค์กร SMEs ได้ด้วยหรือไม่? ”

Secret of the Excellence Journey

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในฐานะสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ พร้อมสร้างความรู้และความเข้าใจบริบทของการบริหารจัดการแบบ SMEs ด้วยเชื่อมั่นว่า เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ช่วยปรับปรุงกระบวนการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์กรในทุกกระดับ องค์กรใช้แนวทางที่สร้างสรรค์ปรับเปลี่ยนได้และยืดหยุ่น เกณฑ์สนับสนุนให้องค์กรเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด โดยได้รับเกียรติจากองค์กรต้นแบบร่วมแชร์ประสบการณ์การบริหารจัดการ SMEs สู่วิธีการเป็นเลิศภายในงานสัมมนา “Experience sharing: TQA for SMEs...บริหารจัดการ SMEs สู่วิธีการเป็นเลิศ”

ผู้เชี่ยวชาญทีมที่ปรึกษาโครงการการพัฒนาต้นแบบองค์กร SMEs จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ร่วมเผยแพร่เคล็ดลับการปรับปรุงองค์กร จากการเข้าให้คำปรึกษาและแนะนำแก่องค์กร SMEs ที่ดำเนินธุรกิจและพัฒนากระบวนการตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ



1 วิสัยทัศน์ต้อง “ชัด” กลยุทธ์ต้องมี “ทิศทาง”



การนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มาใช้ในองค์กร ขนาดกลางและขนาดย่อม **วิสัยทัศน์ขององค์กรต้องชัดเจน ไม่เป็นปรัชญา** และไม่ควรจัดทำกลยุทธ์เป็นโครงการ เนื่องจากไม่สามารถวัดผลต่อเนื่องได้

2 ต้อง “เลือก” เครื่องมือ บริหารจัดการที่เหมาะสม



เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นคำถามที่ให้องค์กร พิจารณาถึงผลการดำเนินงานของตนเอง แต่ไม่ได้ระบุ วิธีในการดำเนินงาน ดังนั้นจึงไม่มีวิธีไหนเหมาะกับทุก องค์กร แต่**แต่ละองค์กรต้องวิเคราะห์และเลือกใช้งาน เครื่องมือการบริหารจัดการและปรับปรุงงานที่เหมาะสม กับบริบทขององค์กรตนเอง** โดยควรเลือกเครื่องมือมา ใช้สนับสนุนเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเหมาะสม เพื่อ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

3 คำนึงถึง “ความต้องการของลูกค้า”



การจัดการลูกค้าถือเป็นอีกหนึ่งประเด็นใหญ่ในการ ดำเนินงานขององค์กรตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติ **องค์กร SMEs ควรพิจารณาถึง “ความต้องการ ของลูกค้า” เป็นอันดับต้นๆ** เนื่องจากบางองค์กร มักลงทุนไปก่อนโดยการคาดการณ์ว่าจะมีลูกค้า แต่ ที่จริงแล้ว องค์กรต้องพิจารณาว่ามีกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน จึงจะลงทุนไปกับเทคโนโลยีหรือสิ่งต่างๆ หากมีความ ต้องการของกลุ่มลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่โดดเด่นขึ้นมาจาก ข้อมูลตัวเลขที่ชัดเจน องค์กรสามารถพัฒนาเป็นฐาน ลูกค้าใหม่ และมองเห็นโอกาส ที่จะเติบโตต่อไปในอนาคต

4 รักษา “บุคลากร” ไว้ได้ ต้องให้ใจ



SMEs มุ่งเป้าไปที่การเติบโตส่งผลให้พนักงานต้องทำ หลายหน้าที่ องค์กรจึงต้องพัฒนาบุคลากร ให้มีขีด ความสามารถเพิ่มขึ้น รวมทั้งสิ่งที่สำคัญคือ **“ผู้บริหาร ต้องเป็นโค้ชที่ดีให้แก่พนักงาน”** ซึ่ง SMEs สามารถ สร้างกำลังใจให้กับพนักงานได้ ง่ายกว่าองค์กรขนาดใหญ่ และสร้างวัฒนธรรมใหม่และความเป็นครอบครัวให้แก่ องค์กรได้



คุณวศิน ฤทธิ์ฉิม

รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท ออโรพีเซีย จำกัด
ผู้วิจัย ผลิต จำหน่ายและพัฒนาวัสดุฉนวน
กระดุกทั้งวัสดุตามกระดุกสันหลัง และวัสดุตาม
กระดุกทั่วไป ตลอดจนเครื่องมือ อุปกรณ์อื่นๆ ใน
วงการแพทย์ครบวงจร



คุณวุฒิพงษ์ ผาณิตเศรษฐกร

กรรมการผู้จัดการ
บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติก
อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

ผู้ผลิตเครื่องสำอาง และผลิตภัณฑ์บำรุงผิว

LESSONS LEARNED from Role Model

หนึ่งในสิ่งที่พิสูจน์ได้ว่าเกณฑ์รางวัลคุณภาพ
แห่งชาติ สามารถนำไปปรับใช้ได้กับองค์กรทุกขนาด
คือความสำเร็จของสององค์กรต้นแบบ ที่ร่วมถ่ายทอด
ประสบการณ์การลงมือปฏิบัติจริง และได้ผลลัพธ์ที่มี
ประสิทธิภาพ ภายใต้ โครงการ Collaborative
Assessment for SMEs ความร่วมมือเพื่อพัฒนา
องค์กร SMEs สู่ความเป็นเลิศด้วยการจัดกิจกรรมให้
คำปรึกษาแนะนำด้านการบริหารจัดการองค์กรตาม
แนวทาง TQA

องค์กรตัวอย่างทั้งสององค์กรเป็นองค์กรที่มี
พื้นฐาน ด้านมาตรฐานและระบบบริหารคุณภาพ
ต่างๆ ก่อนจะเข้าร่วมโครงการเพื่อนำเครื่องมือ
อย่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้ยก
ระดับองค์กร



“

คำแนะนำจากทีมที่ปรึกษา
โครงการ ทำให้เรากลับมา
ทบทวนใหม่ ว่าเราจะเดินไป
ทางไหน เพราะต้องกลับมา
พิจารณาตั้งแต่ **วิสัยทัศน์
(Mission)** ที่ต้องเป็น
ไปในทิศทางเดียวกัน
กับ **จุดมุ่งหมายของ
องค์กร** เพราะในอดีต
เรามี Mission แต่ไม่ได้มี
อารมณ์ร่วมไปกับมัน

”

คุณวสินเริ่มต้นเล่าถึงประสบการณ์ในช่วงแรก
เมื่อตัดสินใจลงนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
เข้ามาใช้ในองค์กร

“การเข้าร่วมโครงการไม่ใช่การแข่งขันแต่เป็น
การ Benchmark ตัวเองเพื่อให้ทราบว่าเมื่อ
เทียบกับบริษัทอื่นๆ ที่ใกล้เคียงกันแล้ว
องค์กรของเราดีหรือไม่ดีตรงจุดใดบ้าง”

“ทีมที่ปรึกษาโครงการยังช่วยให้เราเห็นจุดแข็งของ
องค์กร มองเห็นทิศทางที่องค์กรจะเดินไป เรามีทีม
Research and Development (R&D) เป็นของตัวเอง
แต่มันดีอย่างไร ในเมื่อบริษัทนำเข้านำเข้า ผลิตภัณฑ์
แบบเดียวกันมาได้ ทำยที่สุดเราได้ข้อสรุปว่า จุดแข็ง
ขององค์กรคือเราสามารถ Customize ผลิตภัณฑ์ได้
โดยผลิตให้เข้ากับสรีระของคนเอเชีย และต่อยอดให้
จุดแข็งของเรากลายเป็นผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นยิ่งขึ้น”



“

เราคิดว่าเกณฑ์ TQA สูงมาก
เราคงไม่ไปถึงจุดนั้น
แต่ก็**ตัดสินใจลง** เพราะ
มองเห็นว่าองค์กรมีทีมงาน
ที่สามารถพัฒนาตัวเองได้
หลังจากเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ
ของโครงการ
เราเห็นแนวโน้มว่า
ในกระบวนการทำงาน
มีจุดที่จะสามารถ
ปรับปรุงได้

”

ด้านคุณวุฒิพงษ์เอง ร่วมเล่าถึงช่วงแรกของการ
นำเกณฑ์ TQA มาใช้ และยังเล็งเห็นถึงความจำเป็น
ของการจัดการเรื่องกลยุทธ์ตลอดจนพันธกิจและ
วิสัยทัศน์ขององค์กร

“สิ่งที่ยากที่สุด คือการค้นหาและเลือกว่าองค์กร
เก่งและถนัดด้านใดมากที่สุด เพื่อนำมาตอบโจทย์
เรื่องกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร เมื่อก่อน
องค์กรของเราอยากออกผลิตภัณฑ์หลากหลาย
ประเภท เพราะต้องการจะตอบสนองลูกค้าให้ได้
ในทุกรูปแบบ แต่ด้วยสมรรถนะขององค์กรทำให้
มั่นใจว่าเราจะเป็นผู้นำในด้านการผลิตภัณฑ์
ความงาม (Skincare) เพราะมีบุคลากรที่เชี่ยวชาญ
ด้านนี้มาหลายปี”

ยิ่งไปกว่านั้น เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารเห็นการบริหารจัดการแบบองค์รวม
ที่มีการบูรณาการกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
โดยคุณวศินกล่าวว่า

“

ก่อนที่จะได้รับคำแนะนำใน
การปรับปรุงงานตามแนวทาง TQA
องค์กรของเราทำงานกันค่อนข้างลูกทุ่ง เมื่อเจอปัญหาที่ใด
ก็แก้ไปเป็นครั้งคราว จนเมื่อองค์กรเติบโตมาในระดับหนึ่ง
เราเห็นว่ายังทำงาน ยึดมองไม่เห็นภาพใหญ่ขององค์กร
ในการก้าวไปข้างหน้า เราจึงตัดสินใจว่าต้องเปลี่ยนแปลง
แล้วลองทำตามตำราดูสักตั้ง

”

ด้านคุณวุฒิพงษ์กล่าวว่า “ควอลิตี้ พลัส เข้าร่วมโครงการ และนำ TQA มาใช้ในเวลาที่ถูกต้อง เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้เรามองได้อย่างตรงจุด ถ้าเราคิดแต่จะลงทุนเพิ่ม ซื้อเครื่องจักรและเทคโนโลยีเพิ่มเติม จะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรต้องไปทำงานในสายงานที่ไม่ใช่ความถนัดของตนเอง และไม่อยู่ในความสนใจของบุคลากร และกลายเป็นว่าทีมงานไม่มีความสุขกับการทำงานที่มากจนเกินไป ดังนั้น เราให้บุคลากรที่เชี่ยวชาญ ด้านการทำผลิตภัณฑ์ ความงามศึกษาและหันมาทำด้านอาหารเสริมเพิ่ม เราจึงต้องเปลี่ยนความคิด เพื่อให้เข้าใจภาพรวม และทิศทางการทำงานขององค์กรมากขึ้น”

สององค์กรที่กวาดรางวัลมานับไม่ถ้วน ยังได้ทิ้งท้ายไว้ให้องค์กร SMEs อื่นๆ ได้ลองนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ว่า ไม่ใช่เรื่องยาก และเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์เป็นอย่างมาก

“เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีวิธีการและมีเหตุผลที่ดี เราต้องปรับใช้กับองค์กรตัวเอง ซึ่งไม่ใช่ว่าแนวทางปฏิบัติทุกอย่างจะนำมาใช้แล้วประสบความสำเร็จ”

“

เกณฑ์ TQA นำมาใช้กับองค์กรขนาด SMEs ได้ เพราะเราจะได้ไอเดีย หรือคำแนะนำที่ดีมากมายที่ผู้บริหารสามารถเลือกคำแนะนำที่สำคัญมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานได้ก่อน พร้อมทั้งรู้จักการวิเคราะห์เครื่องมือการปรับปรุงงานต่างๆ ที่เหมาะสมกับองค์กรของเราด้วย

”

บทความดังกล่าวเรียบเรียงจาก
งานสัมมนา Experience sharing: TQA for SMEs...บริหารจัดการ SMEs สู่ความเป็นเลิศ
จัดโดยสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ