

กระบวนการปรับปรุงคุณภาพที่สำคัญ

การปรับปรุงคุณภาพเพื่อการเพิ่มผลผลิต เปรียบเสมือนกับการแก้ปัญหาเพื่อให้การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลที่ดีขึ้น ในการปรับปรุงแก้ไขจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอนของวิธีการการแก้ไขปัญหา ซึ่งตามวิธีของการแก้ปัญหานี้ ได้มีการใช้การแก้ปัญหตามหลักวงจร PDCA ของ Deming โดยในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติจะต้องได้รับการตอบสนองการทำงานจากกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกันร่วมกัน ทำจึงจะประสบผลสำเร็จ

- การที่จะทำการปรับปรุงคุณภาพเพื่อที่จะเพิ่ม **Productivity** (ผลิตภาพ (Productivity) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่เน้นทั้งปริมาณและคุณภาพ โดยมีปัจจัยอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องเพิ่มเติม เช่น คุณภาพของผลผลิต ตลอดจนเวลาในการผลิต)

อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้วจำเป็นที่จะต้องมีขั้นตอนที่ชัดเจนที่ทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจที่ตรงกัน เมื่อพิจารณาถึงกระบวนการในการปรับปรุง Productivity แล้วกล่าวได้ว่ามีความคล้ายคลึงกับกระบวนการเพื่อการแก้ปัญหาเพราะเป็นลักษณะการที่องค์กรมุ่งเน้นที่ความพยายามเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยทั่วไปแล้วกระบวนการแก้ปัญหตามวงจร PDCA ประกอบด้วย

1. **PLAN** เป็นการค้นหาสาเหตุหรือหัวข้อของปัญหา มีการกำหนดเป้าหมายของงานที่จะทำ สำรวจสภาพปัจจุบันแล้วกำหนดแนวทางแก้ไข
2. **DO** เป็นการดำเนินการแก้ไข
3. **CHECK** เป็นการตรวจสอบผลการแก้ไข
4. **ACT** การกำหนดมาตรฐานและปรับปรุงให้ดีขึ้น

การที่จะทำให้การปรับปรุงประสบความสำเร็จจะต้องมีความมุ่งมั่นเอาจริงต่อการปรับปรุง Productivity ขององค์กรไม่ว่าจะเป็นความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมทำของผู้บริหารระดับสูง ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมทำของผู้บริหารระดับกลาง ความพยายามอย่างเต็มกำลังของหัวหน้างานและพนักงานและการมีใจที่คิดดีคิดในแง่บวก

อยู่ตลอดเวลาทำให้เข้มแข็งในการเผชิญกับปัญหาเพื่อให้ฟันฝ่าไปได้สำเร็จ การดำเนินการปรับปรุง Productivity องค์กรอาจจะดำเนินการเองหรือติดต่อขอรับบริการจากองค์กรที่ปรึกษา ประกอบไปด้วยขั้นตอนหลักๆ คือ

1) **การรับความต้องการ** เป็นจุดเริ่มต้นที่องค์กรติดต่อไปยังองค์กรที่ปรึกษาเพื่อขอรับบริการในการปรับปรุง Productivity

2) **การเตรียมการเบื้องต้น** เป็นการที่องค์กรที่ปรึกษาต้องติดต่อเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้ทราบและเกิดความเข้าใจตรงไปตรงมาต่อสภาพการทำงานจริง

3) **การนำเสนอแผนโครงการ**

4) **การลงนามในสัญญาให้คำปรึกษาแนะนำ**

5) **การให้คำแนะนำ**

6) **การสรุปผลของโครงการ**

ในแบบของการปรับปรุงตามวงจร PDCA นั้นจะต้องทำไปตามขั้นตอนเพื่อให้เกิดผลที่ดีที่สุดโดยเริ่มที่

ขั้นตอนที่ 1 **PLANNING STEP** ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นของการสำรวจเพื่อค้นหาและเลือกหัวข้อของปัญหาโดยรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยจะทำการศึกษาข้อมูลต่างๆ ที่องค์กรทำการบันทึกและเก็บรวบรวมไว้ มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง ศึกษาสภาพการทำงาน ณ สถานที่จริง จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรในภาพรวมด้วยวิธีการ Productivity Analysis ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์มูลค่าเพิ่ม การวิเคราะห์ทางการเงิน การวิเคราะห์เชิงกายภาพ การวิเคราะห์ยอดขาย ต้นทุนสินค้า คุณภาพสินค้ารวมถึงการส่งมอบสินค้า การสำรวจเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคลากร การสำรวจเกี่ยวกับความสามารถด้านการบริหารจัดการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ทราบจุดที่เป็นปัญหาวิกฤตในภาพรวม ปัญหาหลักๆ ที่เกิดขึ้นในส่วนของการผลิต แล้วนำสิ่งที่ทราบเหล่านี้ไปเลือกหัวข้อของปัญหาที่ต้องการจะนำมาแก้ไขแล้วตั้งเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงต่อไป โดยที่การกำหนดเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงจะต้องทำในลักษณะที่

แคบลงมา การเริ่มการปรับปรุงในระหว่างนี้จะมีการนำระบบ 7 QC Tool มาใช้เพื่อการเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นระบบ ในการปรับปรุงนั้นจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนอย่างที่กล่าวในตอนแรกดังนั้นเป้าหมายที่ดีควรจะเป็น **SMART** Target คือ

S-Specific มีความจำเพาะเจาะจง ผู้เกี่ยวข้องทุกคนสามารถทราบเป้าหมายของตนเอง

M-Measurable สามารถวัดได้

A-Agree Upon เป้าหมายเป็นที่ยอมรับ

R-Realistic เป็นเป้าหมายที่เป็นไปได้ในการบรรลุผลสำเร็จ

T-Time Frame มีระยะเวลาในการบรรลุเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 2 **DOING STEP** เป็นขั้นตอนของการทำให้เป็นไปตามแผนนั้น ซึ่งแผนที่ดีจะต้องระบุเวลาในการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนและการใช้เครื่องมือในการแก้ปัญหาให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ของแต่ละบริษัท เพราะการใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการปรับปรุง ก็จะทำให้การปรับปรุงเกิดผลสำเร็จ ในการลงมือปฏิบัติเพื่อการแก้ไขปัญหาผู้ปฏิบัติอาจได้รับ

ขั้นต่อมาเป็นขั้นการ **CHECKING STEP** คือการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติ เพื่อประเมินประสิทธิผลของแนวทางการแก้ไขปัญหา ในขั้นตอนนี้เป็นการเก็บตัวเลขข้อมูล หลังจากมีการปฏิบัติการแก้ปัญหาแล้ว เพื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลก่อนการปรับปรุงงาน โดยใช้เครื่องมือคิวิซีในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เป็นเครื่องมือช่วย เช่น ฮิสโตแกรม พาวเวอร์โตโคอะแกรม หรือแผนภูมิควบคุม เป็นต้น ตลอดจนตรวจสอบคว่ามาตรฐานที่ได้ปฏิบัติไปนั้นมีผลกระทบต่อปัจจัยใดบ้างหรือไม่ จากนั้นเปรียบเทียบผลที่ได้กับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้นำผลการปรับปรุงไปเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ หากได้ต่ำกว่าที่ควรให้กลับไปดำเนินการปฏิบัติใหม่ แล้วทำการระบุแยกแยะผลได้ ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยพิจารณาผลที่เกิดขึ้นด้วยการสรุปคำนวณประโยชน์ที่ได้จากการแก้ปัญหานั้น โดยเฉพาะให้คิดออกมาเป็นตัวเงินเพราะจะเป็นหน่วยวัดที่สำคัญ และเป็นรูปธรรมที่สัมผัสได้ง่ายกว่า ในทางปฏิบัติแล้ว

การตรวจและติดตามผลสามารถทำให้หลายวิธีและหลายช่องทาง เนื่องจากการปรับปรุงเพื่อการแก้ปัญหาเป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่ต้องดูแลและต้องติดตามอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในการทำงานแต่ละวัน หากได้กำหนดช่วงเวลาเพื่อการติดตามผลการปฏิบัติงานดังกล่าวไว้ด้วยก็จะทำให้โอกาสในการที่จะได้รับรู้ถึงความก้าวหน้าและรับทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นไปได้อย่างต่อเนื่องและยังทำให้กระบวนการในการแก้ไขปัญหาลำบากน้อยลงอย่างแท้จริงเราจึงมีความเป็นไปได้สูงด้วย

การตรวจและติดตามผ่านการประชุมของผู้บริหาร ปัญหาหรืออุปสรรคบางประการ หัวหน้างานอาจจะเข้าไปช่วยเหลือได้ไม่เต็มที่ หรืออาจจะไม่อยู่ในสถานะวิสัยที่จะยื่นมือเข้าไปแก้ไขได้ จำเป็นต้องให้ผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไปเข้ามาดูแลและให้คำแนะนำ อย่างไรก็ตาม การจะให้หัวหน้างานเข้าไปรายงานต่อผู้บังคับบัญชาโดยบอกว่ามีปัญหาเกิดขึ้นอาจจะเป็นไปได้ยาก วิธีการหนึ่งที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องนี้ได้ง่ายขึ้นคือ การให้มีการประชุมระดับผู้บริหารเพื่อติดตามเรื่องการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นปกติ

การตรวจและติดตามโดยกำหนดให้มีวันแห่งการเพิ่มผลผลิต สำหรับพนักงานบางกลุ่มแล้ว การแก้ไขปัญหาหรือการปรับปรุงงานอาจเป็นเรื่องใหม่ หรือเป็นเรื่องที่ยากแก่การเข้าใจและลงมือปฏิบัติ การจะผลักดันให้เกิดการแก้ไขปัญหาหรือการปรับปรุงงานอย่างจริงจังจึงไม่ใช่แค่การ “สั่ง” ให้พนักงาน “ทำ” เท่านั้น แต่จำเป็นต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการสร้างบรรยากาศที่เป็น “บวก” ด้วย การส่งเสริมสนับสนุนและแรงจูงใจทั้งองค์การให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับปรุงงานนี้ บางองค์การอาจจัดให้มีงานหรือกิจกรรมต่างๆ ขึ้นทุกๆ 3 เดือน 6 เดือน ซึ่งจะคล้ายกับวันเสนอผลงานของกิจกรรมกิวซี เพียงแต่ในวันดังกล่าวนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือมุ่งสร้างให้เกิดการตื่นตัวและเกิดความเป็นกันเองร่วมกันในทุกระดับต่อการปรับปรุงงาน

ขั้นตอน ACTION STEP ปกติเมื่อเราทำการ “ตรวจสอบและติดตามผล (Check)” แล้วผลที่เกิดขึ้นจะมี 2 กรณีคือ

- 1.ผลที่ได้เป็นไปตามแผน คือการจัดทำเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

2. ผลที่ได้ไม่เป็นไปตามแผน

ACT นั้นจะประกอบไปด้วยการลงมือกระทำ 3 ระดับคือ

1. การแก้ไข (Correction)
2. การจัดทำเป็นมาตรฐาน (Standardization)
3. การปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น (Improvement)

การกำหนดเป็นมาตรฐานในขั้นตอนนี้ก็เพื่อเป็นการยุติสาเหตุของปัญหาและนำเอามาตรฐานการปฏิบัติที่ถูกต้องแล้วไปปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิมเกิดขึ้นซ้ำ เมื่อปัญหาหรือหัวข้อที่ได้เลือกมาทำการปรับปรุงนั้น ได้รับผลสำเร็จที่ดีจนสามารถกำหนดเป็นมาตรฐานในการทำงานได้ ถือว่ารอบของวงจร PDCA ต่อเรื่องนั้นได้สัมฤทธิ์ผลสมบูรณ์

สรุปแล้ว Productivity Improvement นั้นเน้นตามขั้นตอน P-D-C-A เพื่อแสดงให้เห็นว่าการปรับปรุงด้าน Productivity เป็นวงจรที่ไม่สิ้นสุด และเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เพราะว่าการปรับปรุงเมื่อไม่กระทำอย่างต่อเนื่องก็ทำให้ไม่เกิดผลการปฏิบัติ โดยที่บางครั้งผู้ที่ปฏิบัติอยู่อาจจะกระทำอยู่ ปฏิบัติอยู่ แต่ผู้บังคับบัญชาไม่ให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ก็ไม่เกิดผลในทางที่ดีขึ้น และในการที่จะทำการปรับปรุง Productivity โดยหมุนวงจร PDCA ไปเรื่อย ๆ ทำให้ปัญหาต่างๆ ที่มีอยู่จะได้รับการแก้ไข มีการทบทวนในสิ่งที่เกิดขึ้น และได้รับการปรับเปลี่ยนกลวิธีต่างๆ จนกระทั่งจะไม่เกิดซ้ำอีก แต่อย่างไรก็ตามการที่จะให้ประสบผลสำเร็จเลยในครั้งเดียวย่อมเป็นไปได้ยาก และการที่จะทำได้ดังนี้ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังจากผู้ร่วมงานทุกคน และผู้บังคับบัญชาจะต้องกระทำให้เห็นเป็นตัวอย่างและสม่ำเสมอๆ กับการเปิดใจและมีทัศนคติเป็นบวกต่อการปรับปรุงงานเหล่านั้น บางครั้งการที่ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่างานนั้นๆ ดีอยู่แล้วแต่เมื่อสอบถามจากผู้ปฏิบัติแล้วอาจจะได้รับคำตอบว่ายังไม่ดี หรือยังไม่ดีพอ และสามารถที่จะทำให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็น และมีแนวทางที่จะแก้ไข จะเห็นได้ว่ากระบวนการปรับปรุงคุณภาพที่สำคัญ จำเป็นที่จะต้องมีการมีขั้นตอนที่ชัดเจนที่

ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจที่ตรงกัน บทบาทและทัศนคติพื้นฐานต่อการปรับปรุงงานตามวงจร PDCA ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องไม่ใช่ที่คนใดคนหนึ่งกระทำเพียงคนเดียว เนื่องจากการปรับปรุงเพื่อการแก้ปัญหา เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่ต้องดูแลและต้องติดตามอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในการทำงานแต่ละวัน หากได้กำหนดช่วงเวลาเพื่อการติดตามผลการปฏิบัติงานดังกล่าวไว้ด้วยแล้ว ก็จะทำให้โอกาสในการที่จะได้รับรู้ถึงความก้าวหน้าและรับทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องและมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างถูกต้องตรงประเด็น เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรธุรกิจอย่างยั่งยืนต่อไป