

Kaizen & QCC

เครื่องมือพื้นฐานการเพิ่มผลิตภาพ เพื่อการพัฒนาองค์กร



*Kaizen มีจุดเริ่มต้นจาก
“อยากทำให้ดีขึ้น”*

ด้วยการปรับปรุงทีละเล็กละน้อยอย่างต่อเนื่อง

จากการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันทางด้านผลิตภาพของภาคอุตสาหกรรมของ International Institute for Management Development หรือ IMD ปี 2559 ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 55 จาก 61 ประเทศทั่วโลก ปัจจัยหนึ่งที่ IMD นำมาพิจารณาคือ ประสิทธิภาพของภาคธุรกิจ (Business Efficiency) โดยวัดทั้งปัจจัยย่อยด้านผลิตภาพและประสิทธิภาพ (Productivity & Efficiency) ดังนั้น หากแต่ละองค์กรสามารถเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ได้สูงขึ้น ย่อมส่งผลต่อผลิตภาพในภาพรวมของประเทศ แสดงถึงโอกาสในการยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันและสร้างความเข้มแข็งในภาพรวมให้กับภาคอุตสาหกรรมไทยให้ดียิ่งขึ้น

แนวทางการเพิ่มผลิตภาพเพื่อให้แข่งขันกับนานาประเทศได้นั้นสามารถทำได้หลากหลายวิธี เช่น การปลูกจิตสำนึกและทำความเข้าใจด้านผลิตภาพให้พนักงานในองค์กร การฝึกทักษะการปฏิบัติงานให้พนักงานมีความชำนาญ การพัฒนากระบวนการคิด หรือการปรับปรุงงานให้กับพนักงาน เป็นต้น เครื่องมือพื้นฐานการเพิ่มผลิตภาพที่ช่วยพัฒนาบุคลากรและกระบวนการทำงานอย่าง Kaizen และ QCC เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่หลากหลาย องค์กร นิยมนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร สำหรับบทความนี้ขอกล่าวถึงการประยุกต์ใช้เครื่องมือดังกล่าวตามบริบทของแต่ละองค์กร

Kaizen หลักคิดเพื่อปรับปรุงองค์กร

Kaizen มีจุดเริ่มต้นจาก “อยากทำให้ดีขึ้น” ด้วยการปรับปรุงทีละเล็กละน้อยอย่างต่อเนื่อง โดยการมองหาจุดปรับปรุงแบบง่ายๆ เช่น การมองหาความสูญเปล่าที่อยู่รอบตัว การวิเคราะห์ด้วยหลักการ 5W/1H โดยใช้คำถามว่า จะต้องทำอะไร (What) จะทำที่ไหน (Where) จะทำเวลาใด (When) ใครเป็นคนทำ (Who) จะทำอย่างไร (How) ที่สำคัญต้องถามต่อเสมอว่า ทำไม (Why) ทำไมต้องทำอย่างนั้น ทำไมต้องเป็นทีนี้นั้น ทำไมต้องเป็นเวลานั้น คนนั้น หรือวิธีนั้น เพราะถือเป็นการทวนสอบอีกครั้งว่า ความคิดนั้นถูกต้องและสมควรที่จะดำเนินการ เป็นต้น

หากคนในองค์กรมีความคิดที่อยากจะปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าการปรับปรุงในเรื่องนั้นจะเป็นสิ่งเล็กๆ น้อยๆ แต่เมื่อนำมารวมกันก็จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กรได้ จึงขอแนะนำการประยุกต์ใช้ Kaizen ด้วย 2 องค์การตัวอย่าง ดังนี้

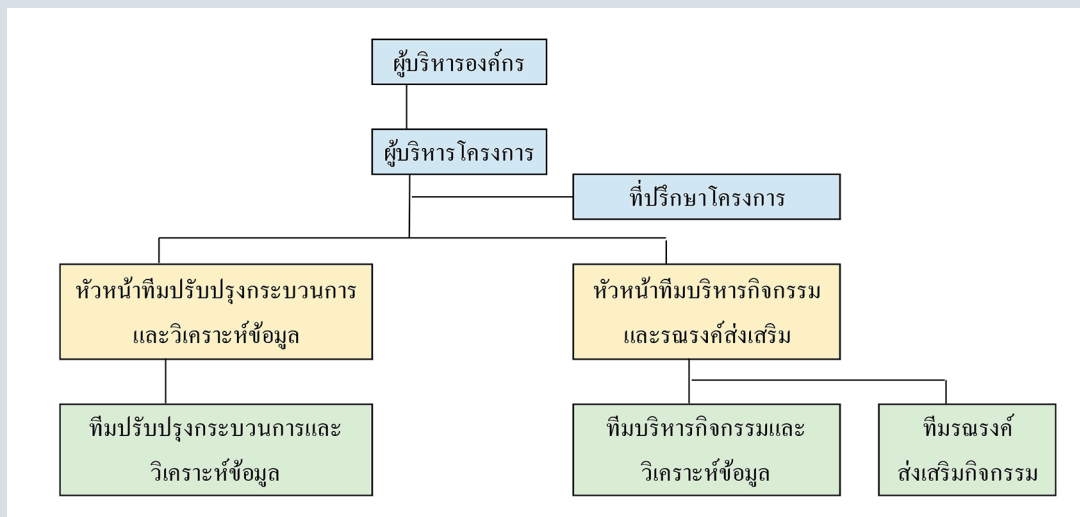
บริษัท กุลธรรคอร์บี จำกัด (มหาชน)

กุลธรรคอร์บี บริษัทไทยรายแรกที่เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายมอเตอร์คอมเพรสเซอร์แบบลูกสูบ (Reciprocating Compressor) สำหรับใช้กับเครื่องทำความเย็น เช่น ตู้เย็น ตู้แช่ ตู้ทำน้ำเย็น ตู้เย็นเชิงพาณิชย์ และเครื่องปรับอากาศ โดยมีจุดมุ่งหมายสู่การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการผลิตมอเตอร์คอมเพรสเซอร์ของกลุ่มประเทศอาเซียน ด้วยวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ว่า “เป็นผู้นำของอาเซียนในธุรกิจมอเตอร์คอมเพรสเซอร์” องค์กรจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน ปลูกฝังค่านิยมร่วม “คุณภาพมาก่อน ไม่รับ ไม่ทำ ไม่ส่งของเสีย” สนับสนุนให้บุคลากร “เรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ” และส่งเสริม “การทำงานแบบมีส่วนร่วม” อันเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการสร้างองค์กรให้แข็งแกร่ง และมีความสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมีแนวทางการพัฒนามุ่งเน้นตามวิถีของ กุลธรรคอร์บี หรือ KK Innovate Way ที่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร ดังนี้

I-Improvement	การนำเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงและเพิ่มผลผลิตภาพมาใช้ในการทำงานและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง
N-Norm	การสร้างบรรทัดฐานของการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับบุคลากร
N-New Product	การคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันเวลา
O-Opportunity	การเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคน เรียนรู้และพัฒนาตัวเองและองค์กร การเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอ เรื่องราวดีๆ ต่อองค์กร การแข่งขัน และการนำเสนอผลงานต่างๆ
V-Value	การนำกิจกรรมต่างๆ มาสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมกันของคนในองค์กร
A-Attitude	การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในหน้าที่รับผิดชอบ ทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
T-Technology	มุ่งเน้นให้พนักงานได้คิดค้นและสร้างนวัตกรรมให้แก่องค์กร
E-Ethic	การปลูกฝังความซื่อสัตย์และคุณธรรมในการทำงานต่อเพื่อนร่วมงานในองค์กร

ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงเลือก Kaizen เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่ช่วยให้พนักงานรู้จักการปรับปรุงงานและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในส่วนของการ I-Improvement โดยมีขั้นตอนการประยุกต์ใช้เครื่องมือ Kaizen ดังนี้

❶ **จัดตั้งทีมงาน** องค์กรเริ่มต้นด้วยการจัดตั้งทีมงาน สำหรับทำหน้าที่ขับเคลื่อนกิจกรรมปรับปรุงงาน โดยระบุผู้รับผิดชอบ โครงสร้างทีมงาน (ดังรูปที่ 1) และกำหนดบทบาทความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เช่น ผู้บริหารโครงการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการสนับสนุนด้านต่างๆ พร้อมให้คำปรึกษาแนะนำและการตัดสินใจแก่ทีมงาน ที่ปรึกษาโครงการ มีหน้าที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานรวมถึงอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับทีมงาน หัวหน้าทีม มีหน้าที่จัดทำแผนการดำเนินงาน ผลักดัน ติดตามความก้าวหน้า และประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไขร่วมกับที่ปรึกษาโครงการและทีมงาน ส่วนทีมงาน มีหน้าที่ดำเนินการตามแผนงาน จัดทำรายงานความคืบหน้า และเป็น Master Trainer สำหรับการอบรมให้ความรู้กับพนักงาน เป็นต้น



รูปที่ 1 โครงสร้างทีมงานกัลธเคอร์บี้

❷ **พัฒนาทีมงาน** เมื่อองค์กรมีการจัดตั้งทีมงานเรียบร้อยแล้ว การเตรียมความพร้อมให้ทีมงานถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะทีมงานถือเป็นผู้ส่งสารให้กับพนักงาน โดยผู้บริหารโครงการ หัวหน้าทีม/ทีมบริหารกิจกรรมและรณรงค์ส่งเสริม รวมถึง HRD ขององค์กรเป็นผู้รับผิดชอบให้ความรู้ในเรื่องการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของการเป็นทีมงานดำเนินกิจกรรม ความรู้เรื่อง KK Innovate Way ความรู้เรื่องการค้นหาความสูญเสีย และเครื่องมือการปรับปรุงงาน Kaizen เป็นต้น ผ่านรูปแบบการประชุมและการประชุมชี้แจงช่วงเช้า (Morning Talk) ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 3 เดือน

❸ **เปิดตัวกิจกรรม** เมื่อทีมงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานและเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงงานแล้ว ขั้นตอนถัดไปคือ “การสื่อสาร” ให้พนักงานทุกระดับทราบ ผ่านรูปแบบกิจกรรม Kick off เปิดตัวกิจกรรมการปรับปรุงงาน ด้วยการเชิญชวนให้พนักงานทุกคนแต่งกายด้วยเสื้อผ้าลายดอกเข้ากับธีมงานวันสงกรานต์ เนื่องจากช่วงที่จัดกิจกรรมนั้นใกล้เทศกาลสงกรานต์ องค์กรจึงถือโอกาสฉลองวันสงกรานต์ที่สอดคล้องกับการประชาสัมพันธ์กิจกรรมการปรับปรุงงานไว้ในคราวเดียวกัน ทำให้บรรยากาศในงานสนุกสนานและดึงดูดมีส่วนร่วมจากพนักงานได้

④ สร้างความรู้ความเข้าใจให้กับพนักงาน หลังการประชาสัมพันธ์สื่อสารกิจกรรมปรับปรุงงานให้พนักงานทุกระดับทราบแล้ว ทีมงานเริ่มให้ความรู้กับพนักงานทุกระดับเกี่ยวกับ KK Innovate Way และรูปแบบ Kaizen ขององค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. Kaizen Basic: การให้พนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนการผลิตได้เสนอแนวคิดในการปรับปรุงงานด้วยตัวเอง เป็นเรื่องง่ายๆ ที่สามารถดำเนินการได้ในระยะเวลาไม่นานนัก
2. Kaizen Advance: การให้ระดับหัวหน้างานในส่วนการผลิตรวมกลุ่มกัน 3 คน ใช้ทักษะการแก้ปัญหาเบื้องต้นด้วยเครื่องมือ CE-Analysis ในการวิเคราะห์ข้อมูล ค้นหาปัญหา และเสนอแนวคิดการปรับปรุง
3. Kaizen Office: การให้พนักงานส่วนสนับสนุนรวมกลุ่มกัน เสนอแนวคิดการปรับปรุงงานในพื้นที่สำนักงาน

เนื่องจากทีมงานพบปัญหาขาดการมีส่วนร่วมของพนักงานส่วนสนับสนุน เพราะความไม่เข้าใจและไม่สามารถค้นหาจุดปรับปรุงได้ ทีมงานจึงปรับรูปแบบ Kaizen ให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาขององค์กร เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมจากพนักงานทุกระดับให้มากขึ้น โดยทีมงานดำเนินการให้ความรู้เรื่อง Kaizen Basic กับพนักงานส่วนการผลิต ให้ความรู้เรื่อง Kaizen Advance กับหัวหน้างานส่วนการผลิต และให้ความรู้เรื่อง Kaizen Office กับพนักงานส่วนสนับสนุน รวมถึงมีการลงพื้นที่ทำ Workshop ช่วยหาจุดปรับปรุงในส่วนสนับสนุนด้วย

โดยทีมงานมีการแบ่งหน้าที่ให้ความรู้กับพนักงานตามหลักสูตร ในแต่ละหลักสูตรจะระบุที่สามารถทำการสอนได้ โดยเนื้อหาและวิธีการสอนจะเป็นมาตรฐานเดียวกันจากการประชุมร่วมกันของทีมงาน ดังตัวอย่างตามตาราง

No.	Trainer 	หลักสูตร						
		มาตรฐาน 5ส	Kaizen Basic	Kaizen Office	Kaizen Advance	CE-Analysis	Waste/ Learn	KK INNOVATE
1	วิรัช					✓		✓
2	เกรียงศักดิ์		✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	กิริติญา		✓	✓			✓	✓
4	วิษณุ		✓	✓			✓	
5	สิริพร	✓		✓			✓	✓
6	ภาณุธรรม	✓		✓			✓	
7	สุกัญญา	✓		✓			✓	
8	เบญจมาศ							✓

รูปที่ 3 ทีมงานที่สามารถให้ความรู้พนักงานได้ในแต่ละหลักสูตร

๕. สื่อสารแบบทั่วทั้งองค์กร ในทุกๆ ช่วงของกิจกรรม ทีมงานจะมีการวางแผนประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ให้กับพนักงานได้อย่างเหมาะสม และตรงกับกลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากทีมงานมีการสำรวจช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายในแต่ละระดับ ตั้งแต่ในช่วงแรกของการดำเนินงาน

No.	ช่องทาง	ประเภทการสื่อสาร		กลุ่มเป้าหมาย		
		😊	😊😊	พนักงาน	หัวหน้างาน	ผู้บริหาร
1	ห้องน้ำ	✓	-	●	●	●
2	วีดิทัศน์	✓	-	●	●	●
3	เสียงตามสาย	✓	-	●	●	●
4	E-mail ภายใน	✓	-	-	●	●
5	จดหมายข่าว	✓	-	-	●	●
6	วารสารอิเล็กทรอนิกส์	✓	-	-	●	●
7	จุดรูดบัตร	✓	-	●	●	-
8	Morning Talk	-	✓	●	●	-
9	การฝึกอบรม/ทำ Workshop	-	✓	●	●	-
10	การจัดกิจกรรมกลุ่ม	-	✓	●	●	-
12	บอร์ดประชาสัมพันธ์	✓	-	●	-	-
13	แผ่นพับ / คู่มือฉบับย่อ	✓	-	●	-	-
14	ป้ายไฟวิ่ง	✓	-	●	-	-
15	Line	✓	-	●	●	●

รูปที่ 4 การสำรวจช่องทางการสื่อสารในองค์กร

ตัวอย่างการส่งเสริมกิจกรรม และกระตุ้นพนักงานผ่านช่องทางการสื่อสารเหล่านี้ เช่น การประชาสัมพันธ์ KK Innovate ผ่าน Email บอร์ดประชาสัมพันธ์ และห้องน้ำ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานทราบ ตามลำดับ การประชาสัมพันธ์ให้ความรู้เครื่องมือ Kaizen ผ่านการเปิดวีดิทัศน์ที่โรงอาหาร เพื่อเน้นกลุ่มหัวหน้างานและพนักงาน หรือการกระตุ้นพนักงานในการส่งหัวข้อ Kaizen ผ่านโปสเตอร์กิจกรรม Kaizen Basic และ Kaizen Office ตามหน่วยงาน เป็นต้น



รูปที่ 5 สื่อประชาสัมพันธ์ Kaizen Basic และ Kaizen Office

๖. สร้างศูนย์การเรียนรู้ขององค์กร องค์กรจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ขึ้น เพื่อใช้เป็นสถานที่สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล และความรู้ต่างๆ รวมถึงองค์ความรู้ที่ได้จากการทำ Kaizen ด้วย ซึ่งทีมงานมีการจัดทำระบบฐานข้อมูล Kaizen ที่รวบรวมหัวข้อ Kaizen ทั้งหมดของพนักงานไว้ในที่เดียวกัน โดยมีการขึ้นทะเบียน Kaizen แบ่งตามหมวดหมู่ แผนก ชื่อเรื่อง และประเภทของ Kaizen เป็นต้น เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้นข้อมูล รวมถึงให้พนักงานที่สนใจเข้ามาเรียนรู้วิธีการคิด การค้นหาปัญหา การปรับปรุงงาน และตรวจสอบว่าหัวข้อปรับปรุงงานเรื่องนี้ มีผู้ปรับปรุงไปแล้วหรือยัง ซึ่งพนักงานสามารถนำไปใช้ต่อยอดได้



รูปที่ 6 ศูนย์การเรียนรู้ลูกค้าเคอร์รี่

ลำดับ	รหัสพนักงาน	ชื่อ - นามสกุล	แผนก/ฝ่าย	ส่วน	วันที่ส่ง	เลขทะเบียน	หัวข้อเรื่อง	ประเภท
160	03785	นาย วิทยา ศรีเกิด	HSA/MP1	Manufacturing	07/04/2558	0160	แก้รอยเบลอ	เพิ่มผลผลิต
161	09209	นางสาว บุญรอด ต๊ะใจ	PSS/MP1	Manufacturing	07/04/2558	0161	ใหญ่/ทนทาน	ลดต้นทุน
162	08437	นางสาว สาลินี ศรียะเกษ	PSS/MP1	Manufacturing	07/04/2558	0162	เทง่ายเข้าแรง	5ส

รูปที่ 7 ฐานข้อมูล Kaizen

ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้รับจากการดำเนินการกิจกรรม Kaizen ทั้ง 3 รูปแบบ สามารถช่วยองค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายรวม 4,923,000 บาท/ปี โดยแบ่งตามประเภท Kaizen ดังนี้

รูปแบบ Kaizen	จำนวนหัวข้อ (เรื่อง/ปี)	มูลค่าที่ประหยัดได้ (บาท/ปี)
Kaizen Basic	122	4,543,499
Kaizen Advance	1	362,551
Kaizen Office	7	16,989

นอกจากนี้ องค์กรยังเปิดโอกาสให้กับพนักงานที่มีหัวข้อ Kaizen ดีเด่นขององค์กร สามารถส่งหัวข้อเข้าแข่งขันรางวัล “Kaizen Thailand Awards” ได้ ซึ่งพนักงานทุกคนก็สามารถคว้ารางวัลกลับมาได้เช่นกัน ส่งผลให้ตัวพนักงานเองเกิดความภาคภูมิใจ และพนักงานภายในองค์กรมีความตื่นตัวต่อการเข้าร่วมกิจกรรม Kaizen มากขึ้น



รูปที่ 8 พนักงานกุลธรเคอร์บี้ ได้รับรางวัล Kaizen Thailand Awards

การดำเนินงานก็ไม่ได้ราบรื่นเสมอไป ทีมงานต้องคอยแก้ไขสถานการณ์ปัญหาต่างๆ เช่นกัน อาทิ เวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงานมีอย่างจำกัด ทำให้ช่วงแรกพนักงานเข้าใจเนื้อหาต่างๆ น้อย ทีมงานจึงต้องปรับระยะเวลาการดำเนินกิจกรรมให้เหมาะสมกับพนักงานมากขึ้น หรือปัญหาการสื่อสารระหว่างกะ ทีมงานต้องแก้ไขโดยการให้พนักงานในหน่วยงานช่วยสื่อสารผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์ในหน่วยงานของตนให้มากขึ้น เป็นต้น เมื่อมีอุปสรรคก็ช่วยกันแก้ไข สื่อสาร ทำต่อ และไม่ล้มเลิก ก็ทำให้องค์กรมีทีมงานที่แข็งแกร่งจนถึงปัจจุบัน

บริษัท พี.एम.ฟู๊ด จำกัด

พี.एम.ฟู๊ด ผู้ผลิตและจำหน่ายขนมขบเคี้ยว สินค้าปลาเส้นและปลาแผ่นภายใต้แบรนด์ “ปลาสวรรค์ทาโร” และผลิตภัณฑ์สาหร่ายทอด “ทาโร บิ๊กๆ” ภายใต้พันธกิจที่ว่า “เป็นผู้ผลิตขนมขบเคี้ยวที่อร่อย และมีคุณประโยชน์สนองความต้องการของผู้บริโภค ด้วยกระบวนการจัดการที่เป็นเลิศ โดยบุคลากรที่มีคุณภาพ” จึงมีความท้าทายในการผลิตและส่งมอบสินค้าให้ทันตามความต้องการของลูกค้า องค์กรจึงเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถบริหารจัดการกระบวนการให้มีประสิทธิภาพต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการทำงานที่มีความสุข ในรูปแบบการทำงานที่พัฒนานคนและพัฒนางาน ด้วยการมีส่วนร่วมจากพนักงานทุกคน จึงได้กำหนด กรอบในการทำงานตั้งแต่ปี 2554 ภายใต้ชื่อ “งานดี ชีวิตมีสุข” ซึ่งแบ่งเป็น 2 กรอบย่อยคือ งานดี + ชีวิตมีสุข

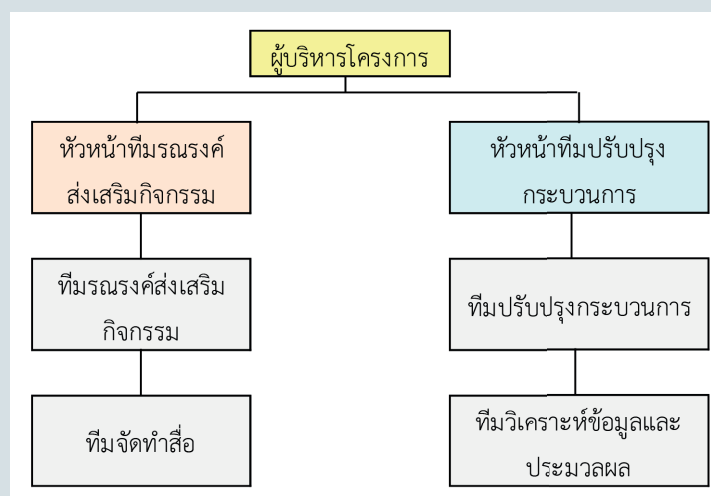
“งานดี” หมายถึง การแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนางาน โดยพนักงานเจ้าของงานผ่านโปรแกรมปรับปรุงงานเพื่อเพิ่มผลิตภาพ (Productivity Improvement) ที่แบ่งเป็น 3 หมวด ตามลักษณะงาน ความยากง่ายของงาน และความรู้ความสามารถของพนักงาน ดังนี้

1. กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion) คือ การคิด และเสนอแนวทางปรับปรุงแบบง่ายๆ สามารถทำได้ด้วยตัวพนักงานเอง
2. กิจกรรมปรับปรุงงาน (Kaizen) คือ การคิด และเสนอแนวทางปรับปรุงโดยกลุ่มพนักงานที่มีลักษณะการทำงานแบบเดียวกัน ผ่านแนวทางการดำเนินงานตาม PDCA
3. กิจกรรม QCC (Quality Control Circle) คือ การคิด และเสนอแนวทางปรับปรุงโดยกลุ่มพนักงานข้ามสายงาน ด้วยกระบวนการและเครื่องมือการเพิ่มผลิตภาพที่เหมาะสม

“ชีวิที่มีสุข” หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน สร้างสมดุลในงานและนอกรงาน เพื่อให้พนักงานมีความสุขในการดำเนินชีวิตทั้ง 8 ด้าน หรือ Happy 8 ได้แก่ สุขภาพดี ผ่อนคลาย น้ำใจงาม หาคำความรู้ ทางสงบ ปลอดภัย ครอบครัวยดี และสังคมดี ซึ่งมีการกำหนดกิจกรรมเป็นแผนประจำปีไว้อย่างชัดเจน

แต่การดำเนินการกิจกรรมเพิ่มผลผลิตภาพตั้งแต่ปี 2554 ก็ไม่ได้ราบรื่นเสมอไป ยังพบปัญหาขาดความต่อเนื่องของกิจกรรม ซึ่งสาเหตุเบื้องต้น เกิดจาก 2 ส่วนหลักๆ คือ 1) ทีมงานขาดความต่อเนื่องในการติดตาม และประชาสัมพันธ์กิจกรรม และ 2) พนักงานขาดแรงจูงใจและแรงกระตุ้นในการทำกิจกรรม อีกทั้งพนักงานยังคิดว่าเป็นงานเพิ่ม จึงไม่ยอมเข้าร่วมกิจกรรม

ด้วยเหตุนี้ในปี 2558 องค์กรจึงได้มีการจัดตั้งคณะทำงานขึ้นมาอีกครั้ง ซึ่งมีโครงสร้างคณะทำงานในรูปแบบเดิม คือ ทีมปรับปรุงกระบวนการ และทีมรณรงค์ส่งเสริมกิจกรรมที่ทำหน้าที่สื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ แต่เพิ่มการกำหนดโครงสร้างหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดทำแผนดำเนินกิจกรรมควบคู่กับแผนประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจนมากขึ้น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย



รูปที่ 9 โครงสร้างทีมงาน พิ.เ.ม.ฟู.ด

นอกจากนี้ ทีมงานยังกำหนดแนวทางในการดำเนินกิจกรรมที่ชัดเจน เริ่มด้วยการทำความเข้าใจโครงการร่วมกัน จากนั้นจึงเริ่มดำเนินการสำรวจสภาพปัจจุบันของการทำกิจกรรม การเพิ่มผลผลิตภาพในองค์กร ว่ากิจกรรมติดปัญหาในเรื่องใด และพนักงานต้องการกิจกรรมหรือการสื่อสารในรูปแบบใด ซึ่งทีมงานพบว่าพนักงานยังติดปัญหาในเรื่องการหาหัวข้อปัญหาของกิจกรรมปรับปรุงงาน และไม่เข้าใจแบบฟอร์มการปรับปรุงงานขององค์กร รวมถึงวิธีการเขียนแบบฟอร์มด้วย



รูปที่ 10 บรรยากาศในการสำรวจความต้องการของพนักงาน

ด้วยเหตุนี้ ทีมงานจึงดูผลงานด้านการปรับปรุงงานของแต่ละแผนก และเลือกแผนกที่หัวข้อปรับปรุงงานยังไม่ได้ตามเป้าหมาย เพื่อเข้าไปช่วยเหลือ ให้ความรู้ความเข้าใจกับพนักงานในแผนกนั้นๆ ในการค้นหาหัวข้อปรับปรุงงาน อธิบายแบบฟอร์ม และวิธีการเขียนแบบฟอร์มอย่างถูกต้อง ด้วยวิธีการ ดังนี้

1. ทีมงานส่งเสริมกิจกรรม ทำกิจกรรมละลายพฤติกรรมให้พนักงานก่อนเข้าสู่เนื้อหา ด้วยการใช้เกมที่มีความเชื่อมโยงกับเนื้อหาการเรียนรู้ เช่น เกมที่มีการกระตุ้นวิธีการคิด การเขียน การเชื่อมโยง และการจับใจความ อย่าง “เกมเปิดไข่ใส่ความ” ที่ให้พนักงานฝึกการเขียน ฟัง และสรุปประเด็นสำคัญจากการเปิดข้อความในไข่ หรือ “เกมใบคำ” ที่ฝึกพนักงานให้คิดเชื่อมโยงข้อมูลตามโจทย์ที่ได้รับ เป็นต้น

2. ทีมปรับปรุงกระบวนการ ก็จะเข้าสู่เนื้อหาการเรียนรู้ ด้วยการสอบถามปัญหาที่พนักงานพบปัจจุบัน และนำไปสู่การร่วมกันเขียนหัวข้อการปรับปรุง ทำให้พนักงานมีความเข้าใจแบบฟอร์มการปรับปรุงงาน สามารถเขียนแบบฟอร์มได้อย่างถูกต้อง และมีไอเดียคิดหัวข้อปรับปรุงมากขึ้น



รูปที่ 11 กิจกรรมส่งเสริม/สนับสนุนพนักงาน ในการคิดหัวข้อการปรับปรุงงาน

ในปี 2560 นี้ องค์กรมีการปรับโปรแกรมปรับปรุงงานเพื่อการเพิ่มผลผลิตภาพ ให้เชื่อมโยงเข้ากับระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System : PMS) เพื่อให้พนักงานมีการคิดปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และให้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการประเมินผลงานอย่างเป็นรูปธรรมให้กับพนักงาน โดยผลงานจากการปรับปรุงงานคิดเป็นร้อยละ 10 ของผลงานทั้งหมดของพนักงาน ดังตารางตัวอย่าง

3.People Goals (ตัวชี้วัดผลงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล)	10%	ระดับของผลการประเมิน			
		80%	95%	100%	110%
จำนวนข้อเสนอแนะ ปรับปรุงงาน		<4	5	6	>6

นอกจากเชื่อมโยงการปรับปรุงงานเข้ากับระบบ PMS แล้ว องค์กรก็ยังไม่ทิ้งกิจกรรมรณรงค์ส่งเสริมให้กับพนักงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนางานของตน ด้วยระบบการให้รางวัลพิเศษกับพนักงาน โดยมีตัวชี้วัดการให้รางวัล 2 ลักษณะ คือ 1) เชิงตัวเลข วัดด้วยจำนวนเรื่องที่น่าเสนอและเรื่องที่ทำสำเร็จ โดยมีคณะกรรมการของกิจกรรมปรับปรุงงานเป็นผู้ประเมินให้คะแนนในส่วนนี้ (ดังตัวอย่างตารางประเมิน) และ 2) เชิงคุณภาพ วัดด้วยผลประหยัดของการปรับปรุงงาน จากนั้นจึงมอบรางวัลพิเศษตามระดับที่พนักงานได้รับ ส่งผลให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายด้วยการปรับปรุงงานของพนักงานได้สูงถึง 2,368,554 บาท ในปี 2560

ระดับ	คะแนนที่ได้จากคณะกรรมการ	ผลประหยัด
A		มากกว่า 5,001 บาทขึ้นไป ต่อ เดือน
B		1,001-5,000 บาท ต่อ เดือน
C		501-1,000 บาท ต่อ เดือน
D		201-500 บาท ต่อ เดือน
E		1-200 บาท ต่อ เดือน

อีกทั้ง ทีมงานดำเนินกิจกรรมก็ได้เรียนรู้วิธีการแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ต่างๆ เช่น การบริหารจัดการเวลาส่วนตัวและเวลาของทีม เช่น การประชุมทีมมักมีสมาชิกเข้าร่วมไม่ครบ บางท่านติดภาระกิจดูแลหน้างานในช่วงเร่งการผลิต ทีมงานจึงแก้ไขสถานการณ์โดยการปรับเวลาประชุมให้ตรงกับช่วงที่ทุกคนว่าง และสมาชิกในทีมเองก็พยายามบริหารจัดการเวลาส่วนตัวให้สามารถเข้าร่วมประชุมได้ หากไม่สามารถเข้าร่วมได้จริงๆ ก็จะส่งตัวแทนในแผนกมาเข้าร่วมแทน แล้วนำกลับไปสื่อสารกันอีกครั้งหนึ่ง อีกปัญหาหนึ่งที่ทีมงานพบ คือ การไม่แสดงความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมกิจกรรม เนื่องจาก พนักงานไม่กล้าแสดงออก ไม่กล้าพูด และเป็นบุคลิกส่วนตัวของพนักงานเอง ทีมงานจึงแก้ไขด้วยการจัดกิจกรรมที่ทำให้บรรยากาศผ่อนคลายผ่านเกมหรือการละเล่นพฤติกรรมก่อนการเรียนรู้ เป็นต้น ต้องขอขอบคุณการสนับสนุนและนโยบายที่ดีจากผู้บริหาร พี.एम.ฟูต ที่มีความตั้งใจให้ดำเนินโครงการปรับปรุงงานเพื่อการเพิ่มผลผลิตภาพในองค์กร ทำให้บุคลากรทุกคนมีพื้นฐานการปรับปรุงงานที่ดี และเกิดความสุขในการทำงาน ดังกรอบการทำงานขององค์กรที่ว่า “งานดี ชีวิตมีสุข” นั่นเอง

QCC เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อองค์กรยั่งยืน

QCC หรือ Quality Control Circle คือ กิจกรรมกลุ่ม ที่เกิดจากการรวมตัวกัน โดยสมัครใจ ของพนักงานในกลุ่มงานเดียวกัน เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจในการปรับปรุงงานให้ได้ตามเป้าหมายโดยการระดมสมองเพื่อค้นหาปัญหา หาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางการแก้ไข โดยมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามแนวทาง PDCA ด้วย 7 ขั้นตอนการดำเนินงาน (QC Story) คือ

- | | | |
|--|---|-------|
| 1. การกำหนดหัวข้อปัญหา | } | PLAN |
| 2. การสำรวจสภาพปัจจุบันและตั้งเป้าหมาย | | |
| 3. การวางแผนการดำเนินงาน | | |
| 4. การวิเคราะห์สาเหตุและกำหนดแนวทางแก้ไข | } | DO |
| 5. การลงมือปฏิบัติตามแนวทางแก้ไขที่กำหนดขึ้น | | |
| 6. การติดตามผลการปฏิบัติการแก้ไข | } | CHECK |
| 7. การทำให้เป็นมาตรฐาน | | |
| | } | ACT |
| | | |

กิจกรรม QCC มุ่งเน้นการพัฒนาคน พัฒนาทีม และพัฒนางาน โดยการส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงออกและพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง ผ่านการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในผลงานซึ่งเกิดขึ้น จากพนักงานตั้งแต่ระดับล่างขึ้นมาจนถึงระดับบน ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงานและการประสานงานในอนาคต อีกทั้งยังเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี อันเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

เพื่อให้เห็นภาพและเข้าใจถึงขั้นตอนในการนำเครื่องมือ QCC มาใช้ในองค์กรเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพ จึงขอนำเสนอกรณีศึกษาของบริษัท ปรีนเซส ฟู้ดส์ จำกัด ดังนี้

บริษัท ปรีนเซส ฟู้ดส์ จำกัด

บริษัท ปรีนเซส ฟู้ดส์ เปิดดำเนินการผลิตตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2543 ซึ่งเป็นผู้ผลิตและส่งออกเนื้อไก่พื้นเมืองแช่แข็งไปยังประเทศญี่ปุ่น โดยมีโรงงานผลิตอยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่ ผลิตภัณฑ์หลักของบริษัท แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ผักแปรรูปแช่แข็ง ผลไม้แปรรูปแช่แข็ง และอาหารพร้อมบริโภคแช่แข็ง บริษัทมุ่งมั่นที่จะผลิตผลิตภัณฑ์อาหารให้มีคุณภาพดี มีคุณค่าทางโภชนาการ สะอาดถูกสุขอนามัยและปลอดภัยต่อการบริโภค ด้วยการใช้วัตถุดิบคุณภาพดีจากเกษตรกรภายในประเทศ ดังวิสัยทัศน์ที่ต้องการเป็น “ผู้ผลิตอาหารที่มีคุณภาพดีที่สุด” ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรด้วยการรับความร่วมมือจากพนักงานทุกระดับ ผู้บริหารจึงมีแนวคิดในการนำเครื่องมือ QCC มาช่วยในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น โดยมุ่งเน้นให้พนักงานทุกระดับมีการคิด วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ มาตั้งแต่ปี 2552 ด้วยกระบวนการทำงานหลัก ๆ 3 ขั้นตอน คือ 1) ผู้บริหารประกาศนโยบายและส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรม QCC 2) การเตรียมการจัดกิจกรรม QCC ประกอบไปด้วย การกำหนดทีมงาน หลักเกณฑ์/คู่มือกิจกรรม QCC และการให้ความรู้เรื่อง QCC กับหัวหน้างานและพนักงาน 3) การดำเนินกิจกรรม QCC ตามแนวทาง QC Story ร่วมกับกลุ่มพนักงาน

แต่ในระยะเวลาที่ผ่านมา ทีมงานประสบปัญหาเรื่อง ขาดการมีส่วนร่วมจากพนักงาน ทำให้ไม่สามารถขยายกลุ่ม QCC ได้ครบทุกหน่วยงาน ทีมงานจึงมีการประชุมทบทวนปัญหาที่เกิดขึ้น และพบสาเหตุมาจาก การที่ทีมงานไม่มีแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการรณรงค์ส่งเสริมกิจกรรม และพนักงานบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจต่อกิจกรรม QCC

ด้วยเหตุนี้ ในปี 2559 ทีมงานจึงดำเนินการวางแผนกิจกรรมใหม่ ให้ครอบคลุมการดำเนินงานตลอดทั้งปี และเตรียมการให้ความรู้กับพนักงานอย่างใกล้ชิดด้วยการจัดตั้ง Clinic QCC ขึ้น สำหรับช่วยเหลือและติดตามพนักงานในแต่ละขั้นตอนของ QC Story ภายใต้ชื่อกิจกรรม “เก่งคิด พิชิตปัญหา และพัฒนาด้วยวิธีซีซี” ผ่านแผนการดำเนินงาน ดังนี้

1. จัดตั้งกลุ่ม QCC ในหน่วยงาน โดยทีมงานประชาสัมพันธ์เชิญชวนพนักงานให้จัดตั้งกลุ่ม QCC ในหน่วยงานตนเอง โดยมีการตั้งชื่อกลุ่ม ระบุสมาชิกกลุ่ม และ ทีมงานที่เป็น Trainer ของกลุ่ม
2. กำหนดหัวข้อปัญหา ด้วยการค้นหาหัวข้อปัญหาในงานจาก Why Why Analysis และ ความสูญเสีย 7 ประการ (7 wastes) จากนั้นทีมงาน QCC Clinic จะช่วยสรุปหัวข้อกิจกรรมที่ต้องการปรับปรุง
3. สำรวจสภาพปัจจุบัน และกำหนดเป้าหมาย กำหนดให้แต่ละกลุ่มเก็บหรือรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบันของปัญหา จากนั้นกำหนดเป้าหมายจากข้อมูลสภาพปัจจุบัน แล้วมานำเสนอข้อมูลสภาพปัจจุบัน พร้อมกำหนดเป้าหมายร่วมกับทีมงาน QCC Clinic
4. วางแผนดำเนินกิจกรรม ตาม PDCA ทีมงาน QCC Clinic วางแผนกิจกรรมร่วมกับพนักงานในแต่ละขั้นตอนให้กับทุกกลุ่ม
5. วิเคราะห์หาสาเหตุ ทีมงานฝึกอบรมเทคนิคการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาให้กับกลุ่ม QCC จากนั้นกำหนดให้แต่ละกลุ่มไปวิเคราะห์หาสาเหตุโดยใช้ 7 เครื่องมือ QCC (7 QC Tools) และสรุปสาเหตุรากเหง้าของปัญหาที่พบ พร้อมประเมินความสามารถในการแก้ไขปัญหา
6. กำหนดมาตรการแก้ไข กำหนดให้แต่ละกลุ่มกำหนดมาตรการแก้ไข และแผนปฏิบัติงาน 1 สัปดาห์ และนำเสนอผลการวิเคราะห์สาเหตุ และกำหนดมาตรการแก้ไขร่วมกับทีมงาน QCC Clinic



รูปที่ 15 ทีมงาน QCC Clinic ให้คำปรึกษาแนะนำในการทำกิจกรรม QCC

7. นำไปปฏิบัติตามมาตรการแก้ไข และแผนปฏิบัติงาน กำหนดให้ทุกกลุ่ม นำมาตรการแก้ไข และแผนปฏิบัติงานไปปฏิบัติในระยะเวลา 10 สัปดาห์

8. ตรวจสอบติดตามและประเมินผล กำหนดให้ทุกกลุ่มเก็บข้อมูลหลังการแก้ไข และประเมินผลเทียบกับเป้าหมาย พร้อมนำเสนอผลหลังการแก้ไขเทียบกับเป้าหมาย และผลก่อนดำเนินการ

9. จัดทำให้เป็นมาตรฐาน กำหนดให้ทุกกลุ่มจัดทำมาตรฐานการทำงาน

10. นำเสนอผลงานกิจกรรมกลุ่ม QCC Award ประจำปี 2559 ทุกกลุ่มเตรียมการนำเสนอ และเตรียมทีมนำเสนอ พร้อมส่งสื่อนำเสนอให้คณะกรรมการอ่านรายละเอียดก่อนการนำเสนอจริง โดยมีผู้บริหารและตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ มาร่วมเป็นคณะกรรมการ ในบรรยากาศการประกวดที่สนุกสนาน และทุกทีมมีการนำเสนออย่างมีสีสัน



รูปที่ 16 การประกวด QCC Award ประจำปี 2559

ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินกิจกรรม QCC แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

- กลุ่มผลิต มีจำนวนเรื่องที่น่าเสนอ 15 เรื่อง ดำเนินการสำเร็จแล้ว 11 เรื่อง สามารถช่วยองค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายได้ 2,551,297 บาท
- กลุ่มสำนักงาน มีจำนวนเรื่องที่น่าเสนอ 11 เรื่อง ดำเนินการสำเร็จแล้ว 9 เรื่อง สามารถช่วยองค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายได้ 547,644 บาท
- รวมผลประหยัดทั้งหมด สามารถช่วยองค์กรลดค่าใช้จ่ายได้สูงถึง 3,098,941 บาทเลยทีเดียว



รูปที่ 17 ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินกิจกรรม QCC ปี 2559

นอกจากนี้ ผู้บริหารบริษัท ฟู้ดส์ ยังได้เชิญชวนบริษัท สันติภาพ (ฮั่วเฟิง 1958) จำกัด สาขาเชียงใหม่ เข้าร่วมกิจกรรมนำเสนอผลงานด้านการปรับปรุงกระบวนการทำงานกันระหว่าง 2 บริษัท ภายใต้ชื่อกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มุ่งสู่... Productivity ตั้งแต่ปี 2552 ต่อเนื่องจนถึงปัจจุบันปี 2560 ซึ่งเป็นปีที่ 8 และมีองค์กรอื่นๆในกลุ่มอุตสาหกรรมภาคเหนือเข้าร่วมมากขึ้นเรื่อยๆ ปัจจุบันมีองค์กรเข้าร่วมถึง 80 องค์กร เกิดเป็น “เครือข่ายเพิ่มผลผลิตภาคเหนือ (Northern Productivity Improvement Networks; NPIN)” ทำให้เครือข่ายเกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทางด้านการเพิ่มผลผลิตภาพ ในมุมมองใหม่ที่มีความหลากหลายมากขึ้น สร้างความเข้มแข็ง และเพิ่มระดับผลผลิตภาพได้อย่างยั่งยืน



รูปที่ 18 กิจกรรมเครือข่ายเพิ่มผลผลิตภาคเหนือ ปีที่ 8 ประจำปี 2560

(ที่มาภาพจาก: <http://vpfporkvalley.com/npin>)

จากกรณีศึกษาทั้ง 3 องค์กร ที่ประยุกต์ใช้ Kaizen และ QCC ซึ่งเป็นเครื่องมือพื้นฐานการเพิ่มผลผลิตภาพขององค์กรนั้น ผลลัพธ์ที่ได้กลับไม่ธรรมดาเลยทีเดียว ซึ่งแต่ละองค์กรก็มีการประยุกต์ใช้เครื่องมือในลักษณะที่แตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละองค์กร จะสังเกตได้ว่าลักษณะการดำเนินงานที่ดีและคล้ายกันของทั้ง 3 องค์กรนั้น คือ การสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ความมุ่งมั่นตั้งใจของทีมงาน การจัดตั้งคณะทำงานหรือการมีโครงสร้างทีมที่ชัดเจน รวมถึงการมีแผนดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้การดำเนินกิจกรรมปรับปรุงงานประสบความสำเร็จได้