

วิธชาปุโร วิถีไทย วิถีโลก

ดร.ปรีทรรักษ์ พันธุบรรยงก์

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

ท่าน สมาชิกและผู้อ่าน TPA NEWS ที่รักทุกท่านครับ ในฉบับที่แล้วเราคุยเรื่องการสร้างแรงจูงใจพนักงานโดย อาจารย์ Masuo Suyama ผมทิ้งท้ายไว้ว่า

การสร้างแรงจูงใจพนักงาน เริ่มจากการให้ทำในสิ่งที่ทำได้แน่นอน เมื่อพนักงานทำสำเร็จแล้วก็แสดงความชื่นชม 3 ขั้นตอน คือ

1. ชมเชยด้วยวาจา
2. ให้ของขวัญของกำนัลที่ใส่ “หัวใจ” ผู้มอบไว้ด้วย
3. ให้เงินจำนวนมากๆ จนผู้รับประหลาดใจ

ฉบับนี้เรามาต่อกันด้วยเรื่องการแก้ไขปัญหาหน้างานภาคปฏิบัติ อาจารย์ Suyama ได้ถ่ายทอดข้อปฏิบัติขั้นพื้นฐานที่สุด หรือ Basic of the Basic ในการแก้ไขปัญหาหน้างาน 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการเก็บข้อมูล แล้วเก็บข้อมูลให้ตรงตามวัตถุประสงค์ พวกเราชาวพนักงานหน้างานมักไม่ค่อยเห็นความสำคัญของการเก็บข้อมูล หรือบางทีไม่เข้าใจว่าข้อมูลมีกี่ประเภท? ข้อมูลที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาคืออะไร? เมื่อเก็บข้อมูลไม่ถูกต้องเหมาะสม ก็ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ หรือหลายครั้งก็เก็บข้อมูลไปอื่นๆ โดยไม่มีการตรวจสอบดูว่าตรงตามวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหาหรือไม่?

ข้อมูลในการทำงานและแก้ไขปัญหามีสองประเภทใหญ่ๆ คือ ข้อมูลเชิงปริมาณ หรือข้อมูลที่เป็นตัวเลข ประเภทหนึ่ง อีกประเภทหนึ่ง คือ ข้อมูลเชิงคุณภาพ หรือข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษร ที่จริงข้อมูลเชิงปริมาณยังมีอีกสองประเภทย่อย คือ ข้อมูลจากการนับและข้อมูลจากการวัด ข้อมูลที่มี “ข่าวสาร” หรือสาระที่เป็นประโยชน์มากที่สุด คือ ข้อมูลจากการวัด รองลงมา คือ ข้อมูลจากการนับและสุดท้ายคือ ข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษร ดังนั้น หากสามารถเก็บข้อมูลจากการวัดได้ ก็จะมีสาระ หรือข่าวสารที่นำไปแก้ปัญหาได้มากที่สุดครับ

2. จำแนกแจกแจงข้อมูลที่เป็นพวกเดียวกันออกเป็นกลุ่ม หรือ Stratification เมื่อได้ข้อมูลมามากเพียงพอแล้ว ก่อนอื่นต้องจำแนกข้อมูลออกเป็นกลุ่มๆ อย่างเหมาะสม คำว่า “พวกเดียวกัน” หมายความว่าข้อมูลที่เป็นผลจากปัจจัยเดียวกัน โดยอาจจำแนกตามพนักงาน เครื่องจักรอุปกรณ์ ลูกค้า เวลา สถานที่ ผู้รับเหมาช่วง ฯลฯ

เช่น เราเก็บข้อมูลของเสียจากการผลิตได้ 100 ชิ้น จากผลิตภัณฑ์ทั้งหมด 5,000 ชิ้น เราอาจจำแนกข้อมูลของเสียนี้เป็นกลุ่มๆ ตามลักษณะที่เสีย ตามช่วงเวลาที่เกิด ตามพนักงานที่ผลิต ตามเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ผลิต ตามลูกค้าที่เคลมมา ฯลฯ เป็นต้น

3. เขียนกราฟ เมื่อจำแนกข้อมูลออกเป็นกลุ่มแล้ว ให้นำข้อมูลที่ได้มาเขียนเป็นกราฟ ขอแนะนำว่า การเขียนกราฟโดยใช้

กระดาษกราฟและพล็อตจุดด้วยมือ นั้น มักทำให้เห็นภาพชัดกว่าการป้อนข้อมูลเข้าคอมพิวเตอร์ให้เขียนกราฟให้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การใช้คอมพิวเตอร์ให้ลากเส้นให้โดยไมคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงนั้น **มักมีโอกาสนพลาดได้ง่ายๆ** กราฟที่เขียน หากใช้เวลาเป็นแฉ่นอน จะทำให้เราเห็นการเปลี่ยนแปลงตามเวลาได้ชัดเจน แน่นนอนว่าการจำแนกกลุ่มในข้อ 2 ก็ต้องเป็นการจำแนกตามเวลาด้วย ซึ่งก็ย้อนกลับไปที่ข้อ 1 ว่า ต้องเก็บข้อมูลโดยมีเวลาเป็นฟังก์ชันด้วย

4. วิเคราะห์พารेटโต การวิเคราะห์พารेटโต มีได้หมายถึงการเขียนแผนภูมิพารेटโตเท่านั้น แต่เป็นการวิเคราะห์เพื่อการกำหนดประเด็นปัญหาหลัก เพื่อการลงมือแก้ไขก่อน

5. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุและผล สิ่งที่เราจะมักจะคุ้นกันมาก คือ การเขียนแผนภูมิแก๊งปลา หรือชื่อทางการว่า Cause-and-Effect Diagram หรือ Ishikawa Diagram ซึ่งชื่อหลังนี้เป็นชื่อที่ระลึกของอาจารย์ Kaoru Ishikawa ผู้ล่วงลับไปแล้ว อาจารย์เป็นปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพและเป็นผู้ให้กำเนิดแผนภูมินี้ตลอดจนกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ หรือ QCC เมื่อสมัยทศวรรษที่ 1950-60 ด้วย

ขั้นตอนที่ 5 นี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เพราะเราจะได้สาเหตุหลักของปัญหา เพื่อไปทำแผนปฏิบัติการ หรือ Action Plan นำไปปฏิบัติการแก้ไขปัญหาต่อไป

อย่างไรก็ตาม จากประสบการณ์ที่ผมได้หิวกระเป่าตาม อาจารย์ Suyama ไปให้คำแนะนำในองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนของไทยพบว่า **การสร้างและการประยุกต์ใช้แผนภูมิการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุและผลนั้น แทบไม่มีที่ใดเลยที่ทำได้ถูกต้องเหมาะสม**

อาจารย์มักจะวิพากษ์แบบกึ่งหยิกกึ่งหยอกว่า **พวกเราชอบเขียนแผนภูมิแก๊งปลา แต่ไม่ค่อยมี “เนื้อปลา” ก็เลยใช้ประโยชน์อะไรไม่ได้**

ถ้าอย่างนั้น การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุและผลที่ถูกต้องจะต้องทำอย่างไร? จะให้ได้ “เนื้อปลา” มากๆ ทานอร่อยคือ แก้ไขปัญหาได้จริงต้องทำอย่างไร?

เรื่องนี้ต้องมาว่ากันในฉบับต่อไปนะครับ พบกันใหม่ฉบับหน้า สวัสดีครับ

อ่าน ต่อฉบับหน้า