

วิธชาปุโร วิถีไทย วิถีโลก

ดร.ปัทมาภรณ์ พันธุธรรมภัก

๓๐ จากฉบับที่แล้ว

ท่าน สมาชิกและผู้อ่าน TPA NEWS ที่รักทุกท่านครับ ในฉบับที่ผ่านมาเราได้คุยกันถึง S4 ที่เป็นเครื่องมือที่ใช้ตรวจสอบความเหมาะสมของแผนปฏิบัติการ หรือ *Suyama Style Check Point* 4 ข้อ ได้แก่

1. มาตรการที่เขียนในแผนแต่ละมาตรการเป็นรูปธรรมน่าจะเป็นปฏิบัติได้จริงหรือไม่?
2. การปฏิบัติตามมาตรการน่าจะสามารถบรรลุผลได้ภายในเวลาที่กำหนดหรือไม่?
3. การปฏิบัติตามมาตรการน่าจะไม่เกิดผลทางลบกับงานหรือหน่วยงานอื่นหรือไม่?
4. การปฏิบัติตามมาตรการน่าจะทำได้อย่างต่อเนื่องหรือไม่?

เราคุยกันเรื่อง S4 ข้อแรกไปแล้ว ว่าความเป็นรูปธรรมหมายความว่า เมื่อเวลาผ่านไป 1 เดือน สามารถนำผลลัพธ์ที่ “จับต้องได้” มาแสดงให้ผู้บังคับบัญชาดูได้ว่าทำอะไรไปได้บ้าง

ใน S4 ข้อที่ 2 นี้ เป็นการทบทวนซ้ำให้มั่นใจว่า หลังจากพิจารณาได้ชัดเจนว่าจะต้องทำอะไรแล้ว เรามั่นใจหรือไม่ว่าการทำมาตรการต่างๆ ของเราในแผนปฏิบัติการ จะช่วยให้เราบรรลุผลภายในเวลาที่กำหนดไว้

ไม่มีความล่าช้า หรืออุปสรรคใดๆ เกิดขึ้น หรือไม่เกิดความบกพร่องในมาตรการทำให้เราบรรลุผลได้ในระดับที่ต่ำกว่าที่ควร

เมื่อแน่ใจในข้อที่ 2 แล้ว ก็มาสอบถามในข้อที่ 3 ต่อไป ซึ่งเป็นข้อที่มีความสำคัญมากเช่นกัน เพราะถ้ามาตรการใดในแผนปฏิบัติการของเราทำให้เกิดผลในทางลบกับงานอื่น หรือหน่วยงานอื่นแล้ว มาตรการดังกล่าวแม้จะเกิดผลดีตามแผนปฏิบัติการของเรา แต่ก็ก็จะไปก่อให้เกิดผลเสียกับองค์กรโดยรวมได้

มาตรการที่เกิดผลทางลบเช่นนี้จึงเป็นสิ่งที่ไม่ควรปฏิบัติต่อไป หรือถึงปฏิบัติได้ก็ไม่ต่อเนื่อง ซึ่งก็จะไป “ตกม้าตาย” ที่ S4 ข้อสุดท้ายอยู่ดี

เช่น การกำหนดมาตรการ การฝึกอบรมพนักงาน โดยระบุว่า พนักงานทุกคนต้องเข้ารับการอบรมพร้อมกัน การกำหนดเช่นนี้ แม้จะมีข้อดีที่พนักงานทุกคนจะได้เรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อคิดเห็นร่วมกันได้ซึ่งเป็นผลทางบวก ทั้งยังสามารถอบรมได้ครบทุกคนภายในเวลาที่กำหนด เรียกว่าเกิดผลตามความมุ่งหมายทั้งข้อ 1 และ 2 ใน S4 ได้พร้อมๆ กัน

แต่หากเป็นพนักงานในฝ่ายงานที่ต้องให้บริการกับลูกค้าที่ติดต่อมายังหน่วยงานแล้ว การกำหนดให้พนักงานทุกคนต้องเข้าอบรมพร้อมกันนี้ก็เกิดผลทางลบ คือ ความไม่สะดวกกับลูกค้าที่มาติดต่อ หรือติดต่อมาได้

ในหน่วยราชการที่ผมเคยทำงานอยู่ 2-3 แห่งมักจะพบเหตุการณ์แบบนี้บ่อยครั้ง โดยจะมีประกาศเวียนว่า ณ วันที่เท่านี้ เดือนนี้ ถึงวันที่เท่านี้ เดือนนี้ พนักงานในฝ่ายบุคคล หรือฝ่ายบัญชีการเงินจะมีการฝึกอบรม หรือมีการประชุมเชิงปฏิบัติการ ไม่สามารถจะให้บริการได้

การประกาศแบบนี้ตามหลักการบริหารคุณภาพ เราจะเรียกว่า “ไม่มี Market-In” หรือไม่ได้คิดถึงลูกค้า แต่คิดถึงตนเองเป็นหลักครับ

เพราะงานในฝ่ายบุคคลเป็นงานที่ต้องให้บริการกับพนักงานทุกคนทุกระดับในองค์กร ในขณะที่ฝ่ายบัญชีการเงินนั้นให้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร

การหยุดให้บริการในวันทำงานปกติ แม้จะเป็นความจำเป็นของหน่วยงาน แต่เป็นการทำให้เกิดความไม่สะดวกในการขอรับบริการจากคนภายนอกหน่วยงานได้

การจัดเวรียนเปลี่ยนเวรกันฝึกอบรม หรือการจัดประชุมร่วมกันในช่วงวันหยุด จึงน่าจะเป็นทางเลือกที่ดีกว่าและไม่เกิดผลทางลบต่องานหรือหน่วยงานอื่นครับ

ใน S4 ข้อสุดท้ายนั้น ตั้งคำถามที่สำคัญที่สุดของมาตรการในการปรับปรุงงาน หรือการแก้ไขปัญหา นั่นคือ **มาตรการนั้นๆ สามารถปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องหรือไม่?**

มาตรการที่สามารถปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง คือ มาตรการที่สร้างความมั่นใจได้ว่าจะไม่เกิดปัญหาซ้ำ หรือผลลัพธ์ที่ได้จากการทำมาตรการดังกล่าวจะรักษาระดับที่ดีไว้ได้อย่างต่อเนื่องต่อไป

ที่สำคัญก็คือ **เราสามารถแปรรูปของมาตรการดังกล่าวเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ต่อไป เพื่อรักษาระดับผลลัพธ์ที่ดีของการปฏิบัติตามมาตรการนั้นไว้**

เห็นได้ชัดเจนครับว่า S4 เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบมาตรการที่ดีมาก โดยที่แต่ละมาตรการจะผ่านการกลั่นกรองว่า **ทำได้ผล ไม่ก่อความเสียหาย และรักษาระดับผลดีได้ต่อเนื่อง**

ขอย้ำทวนไว้ตรงนี้ว่า **ทุกมาตรการต้องผ่านการกลั่นกรองและได้คะแนนเต็ม คือผ่าน S4 ทุกข้อ** จึงจะมั่นใจได้ว่าน่าจะได้ผลอย่างน้อย 85% ขึ้นไป

หากมาตรการใด ไม่ผ่าน S4 ข้อใดข้อหนึ่ง ก็ให้พิจารณาทบทวนคิดมาตรการใหม่ที่เหมาะสมกว่า

สุดท้าย มาดูคำว่า **น่าจะ** ที่มีอยู่ในคำถาม S4 ทุกข้อนะครับ สาเหตุที่ใช้คำว่า **น่าจะ** ก็เพราะมาตรการทุกมาตรการเป็นสิ่งที่เรายังไม่ได้นำไปปฏิบัติ เป็นเพียงสิ่งที่กำหนดขึ้นมาในแผนปฏิบัติการเท่านั้น ดังนั้น จึงต้องใช้คำว่า **น่าจะ** โดยให้ผู้ที่วางแผนใช้การคาดคะเนจาก **ประสบการณ์ ความรู้สึก และความกล้าหาญในการตัดสินใจ** ประกอบกับข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ที่มีอยู่

มาถึงจุดนี้ เราน่าจะได้คุยกันถึงเรื่องของประสบการณ์ ความรู้สึก และความกล้าในการตัดสินใจ หรือ KKD กัน ว่าจะนำมาใช้ในการบริหารงานคุณภาพแบบญี่ปุ่นได้หรือไม่ อย่างไร?

พบกับใหม่ฉบับหน้า

อ่าน ต่อฉบับหน้า