



คิวงชีเซอร์เคิล:

การดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ปัจจุบัน อุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ ล้วนให้การยอมรับกันแล้วว่าการบริหารธุรกิจที่มีประสิทธิผลสูงสุดนั้นจะต้องดำเนินการด้วยความร่วมมือของบุคลากรทุกคน ทุกระดับในทุกสายงาน อย่างมีระบบ ที่รู้จักกันในชื่อของ Company - wide QC หรือ TQC หรือ TQM โดยองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของระบบ TQM คือ การทำให้บุคลากรระดับปฏิบัติการในทุกสายงานได้ดำเนินการควบคุมคุณภาพด้วยตนเอง ตลอดจนมีความสามารถปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องไม่รู้จักจบ หรือที่รู้จักกันในชื่อของ *คิวงชีเซอร์เคิล (QC Circle)*

แม้ว่าประเทศไทยจะเริ่มมีการดำเนินการคิวงชีเซอร์เคิลตั้งแต่ปี 1975 โดยนักลงทุนชาวญี่ปุ่น แต่ในปัจจุบันนี้ก็ยังไม่อาจกล่าวได้ว่า อุตสาหกรรมไทยประสบความสำเร็จในการดำเนินการดังกล่าว แม้ว่าจะมีการดำเนินการอย่างยาวนานมาจนถึงปัจจุบัน ด้วยเวลามากกว่า 50 ปีแล้วก็ตาม

ปัจจัยบ่งชี้ถึงความไม่สำเร็จในการดำเนินการคิวงชีเซอร์เคิลของอุตสาหกรรมไทย

ถ้ามีการพิจารณาจากลักษณะของกลุ่มคิวงชีเซอร์เคิล ตามหลักการคิวงชีเซอร์เคิลของ JUSE [1] จะสรุปได้ว่า

(1) ลักษณะของกลุ่มย่อยของคิวงชีเซอร์เคิล ที่ยังดำเนินการแบบกลุ่มเฉพาะกิจไม่มีความต่อเนื่องในลักษณะของเซอร์เคิลที่ ต้องมีการดำเนินการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องตามภารกิจของกลุ่ม

(2) การรวมตัวกันของกลุ่มย่อย ยังมีได้เป็นไปตามเจตนาของการพัฒนาความสามารถของบุคคลระดับปฏิบัติการในสายงานเดียวกัน โดยการจัดตั้งกลุ่มเซอร์เคิลยังประกอบด้วยบุคลากรคนละสายงาน รวมถึงบุคลากรระดับบังคับบัญชา เช่น หัวหน้างาน วิศวกร ฯลฯ มาร่วมในทีมงาน ซึ่งมีผลให้หลักการพัฒนาความสามารถของบุคลากรหน้างานคลาดเคลื่อนไปจากเป้าประสงค์

(3) การดำเนินกิจกรรมควบคุมคุณภาพของกลุ่มคิวงชีเซอร์เคิล ยังขาดความสอดคล้อง (alignment) กับการดำเนินการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร นับตั้งแต่การดำเนินการตามนโยบายคุณภาพของฝ่ายจัดการ การพิจารณาความสำคัญของปัญหาธุรกิจจาก KPI ของหน่วยงานตามกระบวนการจัดการงานประจำวัน (daily management) โดยการกำหนดหัวข้อปัญหาคุณภาพของกลุ่มคิวงชีเซอร์เคิลจำนวนมากยังคงใช้วิธีการกำหนดจากความเห็นของสมาชิกกลุ่ม โดยไม่มีการพิจารณาจากภาระการกระจายตัววัดผลงานหลัก (KPI deployment) จากผู้บริหารมาถึงหน่วยงานที่กลุ่มคิวงชีเซอร์เคิลสังกัดอยู่

(4) การดำเนินกิจกรรมคิวงชีเซอร์เคิล ยังอยู่ในลักษณะของเรื่องเล่าคิวงชี (QC story) ผ่านขั้นตอน PDCA เพียงรูปแบบแต่สมาชิกยังไม่สามารถเล่าเรื่องได้ด้วยตัวเองด้วยความเข้าใจของตนเองด้วย inner ตนเอง ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการควบคุมและปรับปรุงคุณภาพของสมาชิกกลุ่มคิวงชีเซอร์เคิลที่ดำเนินการอยู่

(5) กระบวนการแก้ไขปัญหาคงคุณภาพเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ ยังขาดการพิจารณาถึงแผนคุณภาพและแผนควบคุมคุณภาพที่จะดำเนินการให้ได้ผลตามเป้าหมายของผลการดำเนินงาน ทั้งที่สาเหตุของปัญหาควรจะมาจกความไม่เหมาะสมของแผนคุณภาพหรือแผนควบคุมดังกล่าว การวิเคราะห์สาเหตุจึงอยู่ในลักษณะฉาบฉวยด้วยการกำหนดข้อสงสัยที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานแล้วดำเนินการแก้ไขซึ่งมีผลทำให้กระบวนการไม่เคยได้รับการปรับปรุงคุณภาพเลย การแก้ปัญหาในลักษณะนี้เป็นเพียงการคืนสภาพ (restoration) โดยหลาย ๆ ปัญหาเมื่อดำเนินการไปแล้ว อีกไม่นานปัญหาก็กลับมาเกิดซ้ำอีกเป็นวัฏจักรในลักษณะวัฏจักรควิตี้ (QC Cycle) ที่สร้างความสูญเสียอย่างมากในการดำเนินการซึ่งมีผลทำให้หลายองค์กรเลิกดำเนินการ

(6) ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาของสมาชิกกลุ่มควิตี้เซอร์เคิล ยังอยู่ในระดับต่ำมาก เพราะความไม่สามารถเข้าใจในสารสนเทศที่อยู่ในข้อมูลที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์สาเหตุ การใช้เครื่องมือ QC อยู่ในลักษณะการสร้างหรือการเสนอข้อมูลด้วยรูปแบบ แต่เข้าไม่ถึงการวิเคราะห์และการตัดสินใจโดยหลายกรณี ผู้วิเคราะห์มีคำตอบอยู่แล้ว และสิ่งสำคัญคือ ข้อมูลที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจขาดการทวนสอบถึงควิตี้คุณภาพของข้อมูลว่าสามารถจะวิเคราะห์ได้หรือไม่



ปัจจัยหรือเหตุประจักษ์ทั้ง 6 ประการที่กล่าวข้างต้นล้วนมีสาเหตุพื้นฐานมาจากผู้บริหารองค์กรและผู้จัดการด้านควิตี้เซอร์เคิลขาดความเข้าใจตลอดจนขาดการผลักดันอย่างมีระบบในการดำเนินงานโดยผู้บริหารในหลายองค์กรโดยส่วนใหญ่จะพิจารณาควิตี้เซอร์เคิลว่าเป็นเพียงกิจกรรมหนึ่ง มิได้พิจารณาให้ควิตี้เซอร์เคิลเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรไปพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการและผลิตภัณฑ์ตามเจตนาของควิตี้เซอร์เคิลในแต่แรก

การดำเนินการให้ควิตี้เซอร์เคิลเกิดประสิทธิผลที่แท้จริง

ผู้เขียนขอให้ความหมายของควิตี้เซอร์เคิลไว้ว่าต้องอยู่ในรูปแบบ “ผู้บริหารดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรระดับปฏิบัติการดำเนินการควิตี้เซอร์เคิลเพื่อการควบคุมคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่ส่งผลให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการตอบสนองต่อลูกค้าในที่สุด”

ดังนั้น การดำเนินการให้ควิตี้เซอร์เคิลเกิดผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวจะต้องเริ่มจาก

(1) ผู้บริหารระดับสูงสุดจะต้องมีการยอมรับ (buy - in) ว่าคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการจะเกิดขึ้นได้ด้วยการทำให้นุคลากรระดับปฏิบัติการมีความสามารถในการควบคุมคุณภาพและปรับปรุงคุณภาพด้วยตนเอง (autonomously)

(2) ผู้บริหารระดับสูงในทุกสายงานจะต้องเข้ารับการศึกษาดูถึงแนวความคิดและรูปแบบของการดำเนินงานควิตี้เซอร์เคิล โดยเฉพาะประเด็นการวางโครงสร้างองค์กรของควิตี้เซอร์เคิลที่เป็นลักษณะองค์กรคู่ขนานกับโครงสร้างองค์กรธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ในลักษณะที่มีผู้รับผิดชอบประจำ (มิใช่ลักษณะงานเฉพาะกิจ) และต้องพิจารณาถึงแผนการดำเนินงานในเชิงกลยุทธ์ระยะ 5-6 ปีที่จะทำให้ควิตี้เซอร์เคิลประสบความสำเร็จและมีผลโดยตรงต่อการพัฒนาบุคลากรเพื่อการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการที่ตนเองมีความรับผิดชอบ

(3) ทำการฝึกอบรมหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาระดับต้นให้เข้าใจถึงหลักการของควิตี้เซอร์เคิล ตลอดจนการฝึกปฏิบัติให้มีความสามารถในการนิยามปัญหาคุณภาพจาก KPI ที่มีการกระจายลงมาจากหน่วยงานตามลำดับชั้น ตลอดจนมีความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพผ่านการวิเคราะห์มาตรฐานคุณภาพเดิม (อาจจะอยู่ในรูปของ SOP หรือ WI

ที่เกี่ยวข้องกับงาน) ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลผ่าน basic 7 QC tools

(4) ดำเนินการจัดกลุ่มควิตี้เซอร์เคิลที่มาจากบุคลากรระดับปฏิบัติการที่รับผิดชอบงานในกระบวนการเดียวกัน ซึ่งในระยะแรกกำหนดให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้วทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มและที่ปรึกษากลุ่ม ก่อนจะมีการมอบหมายให้สมาชิกกลุ่มกำหนดหัวหน้ากลุ่มจากการเลือกกันเองภายในกลุ่ม เมื่อประเมินแล้วว่าสมาชิกมีความสามารถ



ในการดำเนินงานคิวิซีแล้วด้วยตนเอง และหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษากลุ่มโดยตำแหน่งต่อไป

(5) การดำเนินกิจกรรมกลุ่มคิวิซีเซอร์เคิลจึงต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยยึดกุมภารกิจของกลุ่มที่มีการรวมกลุ่มจัดตั้งขึ้น และในระยะแรกควรได้รับการพัฒนาถึงลักษณะของงานด้วยแผนภาพการไหลของงาน (work flow) และให้ความสำคัญกับแนวความคิดด้านคุณภาพที่ว่า ผลลัพธ์ของกลุ่มคืออะไร ใครคือลูกค้าภายใน ลูกค้ามีความคาดหวังอะไร และอะไรคือมาตรฐานของงานที่จะทำให้บรรลุกับความคาดหวังของลูกค้าดังกล่าว

(6) เมื่อกิจกรรมดำเนินการไป 1 หรือ 2 เซอร์เคิลแล้ว ควรให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลในการทวนสอบสถานะควบคุมของกระบวนการ ตลอดจนการใช้แนวทางการปรับปรุง (PDCA) ในการวิเคราะห์สาเหตุของความไม่เหมาะสมของมาตรฐานการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ด้วยเครื่องมือพื้นฐานคือ basic 7 QC tools

(7) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และผู้จัดการด้านคิวิซีเซอร์เคิลควรมีการประเมินถึงประสิทธิผลของการดำเนินงานเป็น

ระยะๆ เช่น ราย 3 เดือน รายครึ่งปีและรายปี และควรมีการปรับเปลี่ยนแผนการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

บทสรุป

การดำเนินการให้คิวิซีเซอร์เคิลมีประสิทธิผลต่อธุรกิจ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรจะต้องให้การยอมรับการดำเนินงานคิวิซีเซอร์เคิลเป็น “กลยุทธ์เชิงธุรกิจหนึ่ง” ในการบริหารธุรกิจที่ต้องวางแผน ควบคุมและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีโซอยู่ในฐานะกิจกรรมของพนักงานแบบที่หลายองค์กรดำเนินงานอยู่ รวมถึงต้องมีการสร้างความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน ทั้งองค์กรบริหารคิวิซีเซอร์เคิล (ในลักษณะองค์กรคู่ขนานของโครงสร้างธุรกิจ) และการพัฒนาผู้จัดการ หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชาชั้นต้นให้มีความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะด้านคิวิซีเซอร์เคิลกับการแก้ไขปัญหาคุณภาพหน้างานก่อนเสมอ รวมถึงองค์ประกอบสำคัญสุดท้ายคือ การจัดตั้งกลุ่มคิวิซีเซอร์เคิลจากบุคลากรระดับปฏิบัติการในสายงานเดียวกันเพื่อดำเนินกิจกรรมสำหรับการเรียนรู้วิธีการคิวิซี และการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างต่อเนื่องไม่รู้จักจบ

เอกสารอ้างอิง

1. JUSE (1996), Fundamentals of QC Circles, JUSE Press Ltd. Tokyo, pp.46-47

