

เทคนิคการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual improvement)

ภัทรภร ธนะภาวริศ
อนนท์ ป้อมประสิทธิ์

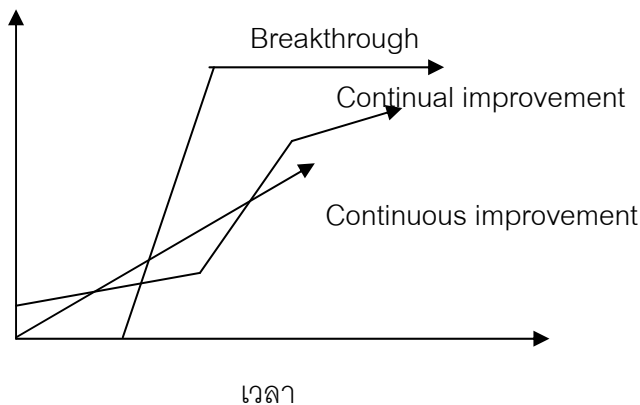
คำสำคัญ การปรับปรุง, PDCA, Improvement

โลกปัจจุบันกำลังอยู่ในภาวะการแข่งขันสูง ดังนั้นทุกองค์กรต่างดิ้นรนเพื่อความอยู่รอด โดยการพัฒนาและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ให้ดียิ่งขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงทางด้านธุรกิจ ทำให้เกิดของเสียน้อยที่สุด ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และปรับปรุงการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยให้ความสำคัญแก่ลูกค้าเป็นอันดับแรก ซึ่งการปรับปรุงเป็นข้อกำหนดหนึ่งในมาตรฐานต่างๆ เช่นมาตรฐาน ISO 9001:2000: Quality management systems-Requirement ข้อ 8.5.1 และข้อกำหนด ISO/IEC 17025:2005 ข้อ 4.10 การปรับปรุง ห้องปฏิบัติการต้องปรับปรุงประสิทธิผลของระบบการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้นโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ ผลการตรวจติดตามคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูล การปฏิบัติการแก้ไข การปฏิบัติการป้องกันและการทบทวนการบริหาร

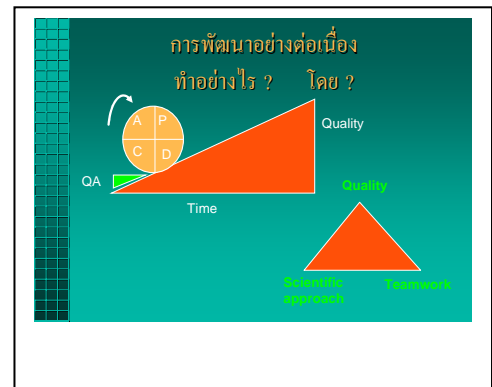
การวิเคราะห์ข้อมูล ต้องตัดสินใจบนพื้นฐานข้อเท็จจริงของการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เช่น วิธีการวิเคราะห์ที่สมบูรณ์ เทคนิคทางสถิติที่เหมาะสม ทำการตัดสินใจและปฏิบัติตามผลการวิเคราะห์ที่สมเหตุผล ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างประสพการณ์และการเรียนรู้โดยสัญชาตญาณ โดยกำหนดการประเมิน ความถี่ และวิธีการเก็บข้อมูล ผู้รับผิดชอบ แนวทางการวิเคราะห์และการนำไปใช้

ขั้นตอนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อันดับแรกต้องวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน วัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการเปรียบเทียบ โดยมีการสรุปผลการดำเนินงานและ รายงานในการประชุมทบทวนการบริหาร(Management review) จากนั้นนำผลการสรุปไปวางแผนพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ควรดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้ กำหนดสิ่งที่ควรปรับปรุง กำหนดกระบวนการและวิธีการนำผลการดำเนินงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องได้

การปรับปรุง แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแบบเส้นตรง (Continuous improvement) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแบบขั้นบันได (Continual improvement) และ การปรับปรุงแบบก้าวกระโดด (Breakthrough) ดังแสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 1 แบบของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง



รูปที่ 2 PDCA Cycle

เทคนิคการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และความพร้อมในด้านศักยภาพของบุคคล หรือองค์กร ตัวอย่างเช่น

1. ใช้วงจรการวางแผนการปฏิบัติ (PDCA cycle) การศึกษาตรวจสอบและการปรับปรุง (P/D/C/A) ซึ่งกระทำโดยการวางแผนเทียบเคียง (P=Plan) ปฏิบัติการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและวิจัย (D=Do) การวิเคราะห์ (C=Check) การนำไปใช้ปฏิบัติและทบทวน (A=Act)

2. ใช้วิธีการเปรียบเทียบตัววัดหรือความสามารถในการปฏิบัติ กับผู้ที่อยู่ภายใต้องค์กรหรือกระบวนการตั้งเป้าหมายในงานที่ดำเนินการ โดยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (key performance Indicators) แล้วเปรียบเทียบกับผลงานในอดีตหรือเกณฑ์กำหนดขึ้นภายในและหาวิธีการปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นซึ่งจะไปสู่การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานให้แก่องค์กรและกลุ่มภายในองค์กร

3. ใช้วิธีการเทียบเคียง Benchmarking ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงองค์กรที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในปัจจุบัน เนื่องจากทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดด สามารถรักษาคุณภาพระดับแนวหน้าได้ การทำ Benchmarking ควบคู่ไปด้วยจึงช่วยให้องค์กรก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกได้อย่างทันท่วงที

สำหรับการปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลให้เน้น สมรรถนะ (Competency) เพิ่มเติมจากวุฒิการศึกษา ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ และจะปรับปรุงมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ทำให้หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งมีมาตรฐานและชัดเจนโปร่งใส เพื่อใช้ประโยชน์ในการสรรหา และพัฒนาคุณภาพบุคลากร สมรรถนะ (Competency) คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรใน

องค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าว มากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในสถานการณ์หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยสรุปมีประมาณ 10 ขั้นตอน ดังนี้ 1. วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน 2. กำหนดสิ่งที่ต้องการปรับปรุง 3. ได้รับมอบหมายและระบุวัตถุประสงค์ของการปรับปรุง 4. จัดสรรเกี่ยวกับทรัพยากร 5. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาสาเหตุของการปฏิบัติปัจจุบัน 6. กำหนดวิธีตรวจสอบเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ 7. จัดทำแผนการปรับปรุง ซึ่งระบุวิธีการทำอย่างไร และใครเป็นผู้รับผิดชอบ 8. ชี้แจงปัญหา อุปสรรค และวิธีการแก้ไข 9. ปฏิบัติตามสิ่งที่เปลี่ยนแปลง 10. ควบคุมและรักษาระดับสิ่งที่ปรับปรุงใหม่ และกระทำซ้ำตามขั้นตอนแรก

เอกสารอ้างอิง

International Organization for Standardization. General requirements for the competence of testing and calibration laboratories. ISO/IEC17025 2005. 28 p.

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ระบบการบริหารคุณภาพ : แนวทางสำหรับการปรับปรุง
สมรรถนะ: Quality management systems-Guidelines for performance improvements.

มอก. 9004-2544 **ISO9004: 2000**

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม คู่มือการจัดระบบบริหารงานคุณภาพ **ISO9000: 2000**

พฤศจิกายน 2546

Continual improvement. [ออนไลน์] อ้างถึงวันที่ 21 สิงหาคม 2549 เข้าถึงได้จาก :

<http://www.iqua.org/information/d2-7.shtml>

สำนักบริหารและรับรองห้องปฏิบัติการ

โทร. 0-2201-7132

e-mail: pporntan@dss.go.th

21 สิงหาคม 2549