

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

สามารถสรุปผลการศึกษาเรื่องปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริหารคุณภาพแบบ QCC และแบบ Six Sigma จากกรณีตัวอย่างของระบบ QCC : บริษัท แอลทีไอซี จำกัด และกรณีตัวอย่างของระบบ Six Sigma : บริษัท อินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 กรณีตัวอย่างระบบการบริหารคุณภาพแบบ QCC ของ บริษัท แอลทีไอซี จำกัด

ลักษณะสำคัญของระบบการบริหารคุณภาพแบบ QCC

จากการศึกษากรณีตัวอย่าง บริษัท แอลทีไอซี จำกัด พบว่า วัตถุประสงค์ในการนำระบบ QCC มาใช้ คือ ความต้องการให้พนักงานระดับล่างมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการ และต้องการให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยบริษัทฯ เน้นในปรัชญาที่ว่าพนักงานที่ทำงานในสายการผลิตโดยตรงย่อมมีประสบการณ์และรู้ปัญหาของงานที่ทำดีที่สุด จึงส่งผลให้สมาชิกของกลุ่มทุกคนจะมีความเข้าใจในกระบวนการและปัญหาเป็นพื้นฐาน พนักงานก็จะทราบสาเหตุ เมื่อทำการแก้ไขปรับปรุงแล้ว พนักงานจะทำการป้องกันหรือหลีกเลี่ยงสาเหตุเหล่านี้ เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับกระบวนการมิให้ปัญหาเดิมกลับมาอีก เมื่อพนักงานสามารถแก้ไขปัญหาก็ได้แล้วก็จะมีแรงจูงใจในการทำการปรับปรุงต่อไป ในปัญหาอื่นๆ จึงเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

บริษัทฯ ได้ตั้งหน่วยงาน FPS (Fujikura Production System) ที่สนับสนุน QCC อย่างครบวงจร ตั้งแต่การวางแผนงานหลัก กำหนดเป้าหมายระยะสั้น และขั้นตอนอย่างชัดเจนเป็นระบบ การฝึกอบรมให้ความรู้ การประสานงาน การติดตามความคืบหน้า และการช่วยเหลือสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยหน่วยงานนี้ยังได้การบังคับบัญชาโดยตรงของรองประธานบริษัท ซึ่งดูแลภาคการผลิต ทำให้ QCC ได้รับการผลักดันจากผู้บริหารระดับสูง

ก่อนการทำกิจกรรม หน่วยงาน FPS จะฝึกอบรมให้ความรู้ในการแก้ปัญหา แก่สมาชิกกลุ่ม QCC รวมถึงพนักงานทั่วไปที่สนใจ ความรู้หลักๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำกิจกรรม ได้แก่ ความรู้ในเรื่องวงจรคุณภาพ (PDCA), QC 7 tools และหลักการ 6 คำถาม (5W 1H) โดย FPS จัดทำคู่มือในการทำกิจกรรม QCC ซึ่งจะมีเนื้อหาความรู้ที่อบรมและใช้สำหรับอ้างอิงในการทำกิจกรรม การคำนวณก็จะเป็นการคำนวณที่ใช้พื้นฐานทางสถิติอย่างง่าย เพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคแก่พนักงาน

ในการทำกิจกรรม ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานเป็นเสมือนผู้ดูแลกิจกรรม QCC ในหน่วยงานของตน ผลงานของกลุ่ม QCC จึงเสมือนเป็นหน้าเป็นตาของหน่วยงานที่สะท้อนความสามารถในการทำกิจกรรมและการบริหารกิจกรรม ในการนำเสนอผลงาน จึงเสมือนมีวัฒนธรรมการแข่งขันอย่างไม่เป็นทางการในระดับผู้บังคับบัญชาและวิศวกรในฐานะที่ปรึกษา

ในการนำเสนอผลงาน FPS จะเชิญผู้บริหารระดับกลางและสูงมาเป็นคณะกรรมการ QCC พิจารณาให้คะแนนแต่ละกลุ่ม ให้รางวัลเป็นผลตอบแทนการทำกิจกรรมแก่กลุ่มที่ได้คะแนนสูง และกลุ่มที่ชนะเลิศของปีจะได้เดินทางไปนำเสนอผลงานในงาน QCC ของทุกบริษัทในเครือฟูจิ กูระที่ประเทศญี่ปุ่น พร้อมกับได้ท่องเที่ยวญี่ปุ่นเป็นรางวัลสูงใจ นอกเหนือจากรางวัลดังกล่าว ยังมีธรรมเนียมปฏิบัติที่พนักงานที่ต้องการแสดงความสามารถ สามารถใช้เป็นเวทีแสดงความสามารถของตนและกลุ่มให้ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารอื่นๆ และเพื่อนพนักงานเห็น

ผู้บริหารมักจะเน้นย้ำวัตถุประสงค์สำคัญของการดำเนินกิจกรรม QCC เสมอ ว่าต้องการให้พนักงานเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการทำกิจกรรม QCC ในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อันจะนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริหารคุณภาพแบบ QCC

สามารถสรุปผลการประเมินความสำคัญจากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 17 คนพบว่าปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริหารคุณภาพแบบ QCC ที่มีคะแนนมากที่สุด 5 อันดับแรก ได้ดังตารางที่ 5-1

ตารางที่ 5-1 แสดงปัจจัยที่มีคะแนนมากที่สุด 5 อันดับแรกจากการประเมินความสำคัญของปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริหารคุณภาพแบบ QCC กรณีตัวอย่าง: บริษัท แอลทีอีซี จำกัด

ปัจจัยความสำเร็จ	ระดับความสำคัญ	
	ค่าเฉลี่ย	แปลผล
1. มีเวทีการนำเสนอผลงานที่แสดงต่อพนักงานและผู้บริหารทุกระดับ เป็นการแสดงความสามารถในการทำกิจกรรม	4.29	สำคัญมาก
2. บริษัทมีแผนงานหลัก (Master Plan) ของกิจกรรม QCC ที่ควบคุมและดูแลโดย FPS ที่ชัดเจน	4.24	สำคัญมาก
3. มีกระบวนการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายในแต่ละระยะของกิจกรรม โดย FPS เป็นทีมตรวจติดตามความคืบหน้าของแต่ละกลุ่มอย่างต่อเนื่อง	4.00	สำคัญมาก
4. QCC ถูกกำหนดเป็นกิจกรรมของทุกส่วนงาน และทุกระดับ	4.00	สำคัญมาก
5. ผู้บังคับบัญชาทุกส่วนงานเป็นเสมือนผู้ดูแลกิจกรรม QCC ในหน่วยงานของตน	4.00	สำคัญมาก

ส่วนที่ 2 กรณีตัวอย่างระบบการบริหารคุณภาพแบบ Six Sigma ของ บริษัท อินโนเว็กซ์ จำกัด ลักษณะสำคัญของระบบการบริหารคุณภาพแบบ Six Sigma

จากการศึกษากรณีตัวอย่าง บริษัท อินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ผู้บริหารสูงสุดหรือ CEO ริเริ่มที่จะใช้ระบบ Six Sigma จากความเชื่อมั่นศรัทธาว่า Six Sigma สามารถแก้ปัญหาหลักให้กับบริษัทได้ จึงผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นในบริษัท โดยมีวัตถุประสงค์ในการนำระบบ Six Sigma มาใช้ คือความต้องการลดต้นทุนในการดำเนินงาน ได้แก่ ลดของเสีย ลดต้นทุน และลดวัสดุคงคลัง รวมทั้งการปรับปรุงความสามารถในกระบวนการผลิตเพื่อบรรลุความพึงพอใจของลูกค้า

บริษัทฯ จัดตั้งสายงาน Six Sigma โดยตรง มี Six Sigma Worldwide Director และ รองประธาน เป็นผู้บริหารงาน Six Sigma และขึ้นตรงต่อผู้บริหารสูงสุด ในสายงานนี้ ประกอบด้วย

- Master Black Belt ทำงานเต็มเวลาในสายงาน Six Sigma โดยตรง หน้าที่หลักคือการฝึกอบรม ให้ความรู้และเป็นพี่ที่ปรึกษาในการทำโครงการแก่ Black Belt และ Green Belt และสนองนโยบายผู้บริหารในการเผยแพร่ให้ความรู้และสร้างความเข้าใจให้พนักงานทุกระดับเกี่ยวกับ Six Sigma เพื่อให้ Six Sigma เป็นวัฒนธรรมครอบคลุมทั่วทั้งบริษัท
- Black Belt เป็นตำแหน่งหนึ่งที่ทำงานเต็มเวลาในสายงาน Six Sigma โดยตรงเช่นกัน ที่มีหน้าที่หลักคือ เป็นผู้นำทีมที่มีสมาชิกจากแต่ละหน่วยงาน (Cross-functional team) ในการทำโครงการเพื่อแก้ปัญหาที่มีความสำคัญของบริษัท ช่วยเหลือสนับสนุน Master Black Belt ในด้านการให้ความรู้เกี่ยวกับ Six Sigma และเป็นพี่ที่ปรึกษาแก่ Green Belt และพนักงานทุกระดับ

นอกจากนี้ Six Sigma ยังมีการกำหนดตำแหน่งอื่นๆ ที่ไม่ได้ทำงานในสายงาน Six Sigma โดยตรงเต็มเวลา แต่อยู่ในสายงานอื่นๆ ได้แก่

- Hands-on Champion เป็นผู้อำนวยการในสายงานต่างๆ ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร กำหนดและเลือกโครงการให้ Black Belt รวมถึงสนับสนุนการทำงาน Black Belt หรือ โครงการของทีม
- Process Owner เป็นผู้บริหารในหน่วยงานที่ทีมเข้าไปทำโครงการแก้ปัญหา Process Owner จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำโครงการและควบคุมดูแลไม่ให้เกิดซ้ำอีก จึงจะเกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน
- Green Belt เป็นพนักงานในหน่วยงานต่างๆที่เป็นสายงานหลัก โดยปกติมักจะเลือกจากสายงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เช่น วิศวกรต่างๆ ที่ทำโครงการแก้ปัญหา

ในสายงานผลิตที่ตนเองทำงานอยู่ แต่จะไม่ใช่เป็นการทำโครงการเพิ่มเวลาทำงาน เพราะต้องรับผิดชอบงานประจำในสายงานหลักของตนอยู่

- Orange Belt เป็นพนักงานในระดับหัวหน้าส่วนงานปฏิบัติการที่ได้รับความรู้เกี่ยวกับ Six Sigma เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ โดยเน้นที่การสร้างกระบวนการให้เป็นมาตรฐาน มีเสถียรภาพ เพื่อลดความแปรปรวนเบื้องต้น รวมถึงการสนับสนุน Black Belt และ Green Belt ในการทำโครงการปรับปรุงแก้ไขปัญหาของกระบวนการ

บริษัทได้เริ่มต้นการให้ความรู้เกี่ยวกับ Six Sigma โดยการจ้างบริษัทภายนอกทำการฝึกอบรม โดยบริษัทที่ปรึกษาได้กำหนดระดับความรู้ที่ต้องการในแต่ละระดับแตกต่างกัน

นอกจากนี้ ผู้บริหารสูงสุดยังให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำในผู้บริหารทุกระดับอีกด้วย เพื่อสร้างผู้บริหารที่มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา สามารถแนะนำและสอนผู้ร่วมงานได้กล้าเปลี่ยนแปลง และเปิดใจยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งจะมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดการยอมรับความเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร

ผู้บริหารทุกระดับได้รับการปลูกฝังหลักการของ Six Sigma ที่มุ่งเน้นที่ปัญหา และกระบวนการ ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลความเป็นจริงมากกว่าใช้ความเชื่อหรือความเข้าใจ

กระบวนการ Six Sigma เริ่มต้นจากผู้บริหารสูงสุดกำหนดวิสัยทัศน์ทาง Six Sigma ให้กับบริษัทและพันธกิจจะถูกถ่ายทอดมาสู่ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การกำหนดลูกค้าหลัก แนวโน้มทางธุรกิจของลูกค้าหลัก และวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า ตามลำดับ เมื่อทราบความต้องการหลักของลูกค้าหรือ CTQ (Critical to Quality) แล้วจึงวางแผนกลยุทธ์ โดยมีการทบทวนแผนกลยุทธ์รายไตรมาส เพื่อจัดสรรทรัพยากรและปรับปรุงแผน (Quarterly Review) ผู้บริหารสูงสุดกำหนดนโยบายให้ผู้บริหารอุทิศทรัพยากรรวมถึงพนักงานที่เป็นเลิศในหน่วยงานของตนเพื่อเป็น Black Belt หรือทีมที่ร่วมทำโครงการเพื่อสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการทำโครงการเพื่อปรับปรุง CTQ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ Six Sigma โดยผู้บริหารได้วางแนวทางในการทำงานระดับโครงการ ที่มี Black Belt เป็นผู้นำ ให้มีรูปแบบการทำงานร่วมกันของพนักงานจากหน่วยงานต่างๆ และระดับต่างๆ เน้นการแก้ปัญหาาร่วมกัน ลดอุปสรรคในการทำงานข้ามหน่วยงาน กระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ใดที่ไม่สามารถตอบสนอง CTQ หรือความต้องการที่สำคัญของลูกค้าหลักได้ ก็จะถูกคัดเลือกมาเป็นปัญหาที่ต้องการโครงการปรับปรุง

กระบวนการคัดเลือกโครงการ เริ่มต้นจากการรวบรวมปัญหาที่สำคัญต่อลูกค้า โดย Hands-on-Champion ประชุมกันกำหนดรายชื่อปัญหาต่างๆ Black Belt จะได้รับมอบหมายให้ทำโครงการที่ถูกเลือก โดยมี เจ้าหน้าที่ทางการเงิน ตรวจสอบและติดตามผลการปรับปรุงในรูปแบบตัวเงิน

ในระหว่างการทำโครงการดำเนินการปรับปรุง จะมีการประชุมทบทวนและติดตามผลการดำเนินงานของโครงการรายสัปดาห์อย่างต่อเนื่อง (Project Weekly Review) โดยมี Executive Sponsors, Hands-on-Champions, Master Black Belt, Black Belt และ Process Owners เข้าร่วมทบทวน ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในการร่วมกันวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาได้ทันที่

เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ Black Belt จะต้องส่งมอบผลการศึกษาและการปรับปรุง ให้กับ Process Owners เพื่อให้ Process Owners วางแผนขยายผลการปรับปรุงให้ครอบคลุมทุกกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Project Proliferation Plan and Review) ทุกคนในทีมที่ทำโครงการสำเร็จจะได้รับรางวัล เพื่อเป็นการจูงใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรม Six Sigma

ปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริหารคุณภาพแบบ Six Sigma

จากการศึกษา สามารถสรุปผลการประเมินความสำคัญของปัจจัยความสำเร็จจากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 12 คน พบว่าปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริหารคุณภาพแบบ Six Sigma ที่มีคะแนนมากที่สุด 5 อันดับแรกเป็นดังแสดงในตารางที่ 5-2

ตารางที่ 5-2 แสดงปัจจัยที่มีคะแนนมากที่สุด 5 อันดับแรกจากการประเมินความสำคัญของปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริหารคุณภาพแบบ Six Sigma กรณีตัวอย่าง: บริษัท อินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด

ปัจจัยความสำเร็จ	ระดับความสำคัญ	
	ค่าเฉลี่ย	แปลผล
1. ผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากวัฒนธรรมการตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์หรือความเชื่อเป็นหลัก ไปสู่การตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้	4.75	สำคัญมากที่สุด
2. รูปแบบการบริหารที่ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลความเป็นจริงมากกว่าใช้ความเชื่อหรือความเข้าใจ	4.67	สำคัญมากที่สุด
3. ความร่วมมืออย่างเต็มที่จากทุกส่วนงานและทุกระดับ	4.67	สำคัญมากที่สุด
4. ความพยายามของ CEO ที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	4.67	สำคัญมากที่สุด
5. วิสัยทัศน์ของ CEO	4.58	สำคัญมากที่สุด

อภิปรายผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 การบริหารคุณภาพแบบ QCC

จากการศึกษากรณีตัวอย่าง บริษัท แอลทีไอซี จำกัด พบว่าปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริหารคุณภาพแบบ QCC ที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ การที่ผู้บริหารจัดให้มีเวทีการนำเสนอผลงานเป็นโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถ แผนงานหลัก (Master Plan) ของกิจกรรม QCC ที่ควบคุมและดูแลโดย FPS ที่ชัดเจน กระบวนการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายในแต่ละระยะของกิจกรรมโดย FPS เป็นทีมตรวจติดตามความคืบหน้าของแต่ละกลุ่มอย่างต่อเนื่อง การกำหนด QCC เป็นกิจกรรมของทุกส่วนงานและทุกระดับ และ ผู้บังคับบัญชาทุกส่วนงานเป็นเสมือนผู้ดูแลกิจกรรม QCC ในหน่วยงานของตน นั้น มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังนี้

- สุรศักดิ์ นานานุกูล (2534) ที่กล่าวว่า พนักงานจะมีความพึงพอใจกิจกรรม QCC ด้วยแรงจูงใจต่างๆ คือ ได้รับความเชื่อมั่นในกิจกรรมของตน ได้แสดงความสามารถของตน ได้รับการยอมรับและมองเห็นผลสำเร็จในความสามารถของตน การทำกิจกรรม QC จะเจริญรุ่งเรืองถ้าผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้ริเริ่มและผลักดัน ผู้บริหารควรที่จะถือว่ากิจกรรม QC นั้นเป็นโครงการของตนเอง จึงต้องเข้าร่วมอย่างเต็มที่ และมีจิตสำนึกที่จะทำกิจกรรมให้สำเร็จ
- คณัย เทียนพูน (2534) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงและกลางมีส่วนอย่างมากในการที่จะทำให้กิจกรรม QCC ก้าวหน้าหรือล้มเหลว เพราะหัวใจของ QCC คือการสนับสนุนและให้กำลังใจแก่พนักงานจากผู้บริหาร
- การศึกษาของ Ricardo J. Vera C (2001) เรื่อง THE CORRELATION OF EMPLOYEES INVOLVEMENT (EI) AND TURNOVER ได้กล่าวถึง QC Circle ว่า กิจกรรม QCC เป็นกิจกรรมที่ใช้หลักการสร้างคนมากกว่าหลักการใช้คนในการทำงาน (Crocker, Chiu & Charney, 1984) QCC เหมือนกับการบริหารงานเป็นทีมแบบเบ็ดเสร็จ (Self-directed teams) แตกต่างกันก็แต่การกำหนดอำนาจหน้าที่ ซึ่งในบางกรณี การบริหารงานเป็นทีมแบบเบ็ดเสร็จนี้ก็สร้างโอกาสให้บริษัทในอันที่จะเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ แสดงออกทักษะพรสวรรค์ที่มี และสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เกิดเป็นผลขึ้นมาได้ อย่างน้อยประมาณ 90% ขององค์กรในอเมริกาเหนือมีการบริหารงานเป็นทีมแบบเบ็ดเสร็จ (Self-directed teams) (Ankarlo, 1992)

- การศึกษาของเฉลิมพล ไวทยางกูร (2002) เรื่อง JAPANESE MANAGEMENT STYLE : THE REVISIT ได้กล่าวถึง การทำกิจกรรมกลุ่ม QC Circles ว่าผลสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มจะต้องได้รับการตอบสนองอย่างทันท่วงที และความรู้ที่ได้รับเป็นตัวให้ข้อมูลย้อนกลับมาให้กับการประเมินผลในเบื้องต้น ขั้นตอนนี้เป็นหนึ่งในขั้นตอนของกลยุทธ์การจัดการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ส่วนที่ 2 การบริหารคุณภาพแบบ Six Sigma

จากการศึกษากรณีตัวอย่าง บริษัท อินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริหารคุณภาพแบบ Six Sigma ที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ การที่ผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากวัฒนธรรมการตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์หรือความเชื่อเป็นหลัก ไปสู่การตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้ รูปแบบการบริหารที่ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลความเป็นจริงมากกว่าใช้ความเชื่อหรือความเข้าใจ ความร่วมมืออย่างเต็มที่จากทุกส่วนงานและทุกระดับ ความพยายามของ CEO ที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และวิสัยทัศน์ของ CEO นั้น มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังนี้

- Sung H. Park (2003) ที่กล่าวว่า คุณแจสู่ความสำเร็จของ Six Sigma อาจแตกต่างกันแล้วแต่ชนิดของธุรกิจ อย่างไรก็ตามประเด็นเหล่านี้ก็เป็นคุณแจสำหรับธุรกิจโดยทั่วไป ได้แก่ ความมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง ถ้าผู้บริหารระดับสูงไม่ศรัทธาและยอมรับ Six Sigma เป็นส่วนหนึ่งของงานและกลยุทธ์ของบริษัท Six Sigma ก็จะไม่ได้รับความสำคัญ และทำให้ Six Sigma อ่อนแรงลงไป ความมีส่วนร่วมจากพนักงานทุกคนในกิจกรรม Six Sigma เป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จของ Six Sigma
- Bruce J. Hayes (2004) ที่กล่าวว่า ปัจจัยความสำเร็จที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของ Six Sigma ข้อหนึ่ง คือ พันธะสัญญาของผู้บริหารระดับสูง ที่จะต้องสื่อสาร สนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เชื่อมโยง Six Sigma เข้ากับ กลยุทธ์องค์กร สร้างความต้องการการใช้ข้อมูลจริงเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติในทุกระดับของการตัดสินใจ
- ปรีดา กุลชล (2545) กล่าวว่า ปัญหาของโครงการ Six sigma คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ผู้บริหาร โครงการนี้จำเป็นต้องรู้จักจริงเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง Six Sigma คือ การปรับปรุงคุณภาพให้สูงขึ้นตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง

ตลอดเวลาเช่นกัน ถ้าคนต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็คือความล้มเหลวของโครงการ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจให้คนเคยชิน และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

ข้อค้นพบ

ส่วนที่ 1 การบริหารคุณภาพแบบ QCC

จากการศึกษาระบบ QCC จากกรณีตัวอย่าง บริษัท แอลทีอีซี จำกัด พบว่า บริษัทฯ ประสบความสำเร็จในระบบ QCC เห็นได้จากจำนวนกิจกรรมที่จดทะเบียนทั้งสิ้น 569 กิจกรรม มีสมาชิกรวมทั้งสิ้น 4109 คน นับตั้งแต่เริ่มทำกิจกรรมเมื่อ พ.ศ. 2536 รวมการนำเสนอผลงานได้ทั้งสิ้น 19 ครั้ง จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร ได้ให้ความเห็นว่า มีพนักงานหลายท่านที่ผู้บริหารได้เห็นความสามารถ ภาวะผู้นำ และทักษะอื่น ๆ ผ่านการทำกิจกรรมและการนำเสนอผลงาน ได้รับการสนับสนุนให้เป็นหัวหน้างาน และตำแหน่งอื่นๆ ที่สูงขึ้น บรรลุวัตถุประสงค์ของ QCC ที่เน้นการยกระดับพนักงาน

นอกเหนือจากปัจจัยความสำเร็จที่ได้จากการศึกษาค้างนี้ ความสำเร็จของกิจกรรม QCC ที่บริษัทแอลทีอีซี จำกัด ยังอาจมีปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่ได้ถูกกล่าวถึงในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่

1. การทำกิจกรรมอื่นๆ ของบริษัทฯ เช่น กิจกรรมข้อเสนอแนะ กิจกรรม 5ส ซึ่งอาจมีส่วนส่งเสริมให้เกิดความมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมของบริษัทอยู่ตลอดเวลา
2. การปลูกฝังระเบียบวินัยในการทำงาน ซึ่งเป็นจุดเด่นของการบริหารงานของบริษัท ญี่ปุ่น ก็อาจมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จ การที่ปัจจัยนี้ไม่ได้ถูกระบุจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจเนื่องเพราะว่าเป็นวัฒนธรรมที่ผู้บริหารมองเป็นเรื่องพื้นฐานในการบริหารงาน

ปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม QCC ที่พบระหว่างการศึกษาค้างนี้ คือ ขาดการติดตามผลการปรับปรุงหลังจากเสร็จสิ้นการทำกิจกรรมว่าสามารถช่วยบริษัทฯ ลดต้นทุนการดำเนินงานหรือปรับปรุงผลผลิตได้จริงเท่าไร แตกต่างจากที่นำเสนอการประมาณผลการปรับปรุงของกิจกรรมในรูปแบบตัวเงินในการนำเสนอผลงาน QCC อย่างไร เพื่อนำไปประเมินความสำเร็จของกิจกรรมในเชิงปริมาณ เป็นข้อมูลให้ผู้บริหารได้เห็นถึงความสำเร็จของกิจกรรม

ส่วนที่ 2 การบริหารคุณภาพแบบ Six Sigma

จากการศึกษาระบบ Six Sigma จากกรณีตัวอย่าง บริษัท จำกัด พบว่า บริษัทฯ ประสบความสำเร็จในระบบ Six Sigma เห็นได้จากจำนวนโครงการ Black Belt ทั้งสิ้น 99 โครงการ สามารถประหยัดต้นทุนการดำเนินงานให้บริษัทฯ จากการลดของเสีย ปรับปรุงกระบวนการ ฯลฯ ได้รวม 6.8 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ จากโครงการทั้งสิ้น 99 โครงการ นับตั้งแต่เริ่มทำกิจกรรมเมื่อ พ.ศ. 2544 บรรลุวัตถุประสงค์ของ Six Sigma ที่เน้นการปรับปรุงความสามารถของกระบวนการเพื่อให้บรรลุความพึงพอใจของลูกค้า

นอกเหนือจากปัจจัยความสำเร็จที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ความสำเร็จของกิจกรรม Six Sigma ที่บริษัท อินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ยังอาจมีปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่ได้ถูกกล่าวถึงในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ การทำงานร่วมกันในกลุ่ม Black Belt ในการแลกเปลี่ยนความรู้ ช่วยกันระดมสมองหาทางแก้ปัญหาาร่วมกัน ที่เกิดจากความสับสนอย่างไม่เป็นทางการในฐานะเพื่อนร่วมงาน ทำให้ปัจจัยนี้ไม่ได้ถูกระบุจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

ปัญหาและอุปสรรคในระบบ Six Sigma ที่พบระหว่างการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ

1. ทักษะคติของผู้บริหารระดับกลางบางคนที่ยังไม่เข้าใจแนวคิด Six Sigma คือพอ มองงานสนับสนุน Six Sigma เป็นการเพิ่มงานนอกเหนือขอบเขตงานของตน จึงเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อโครงการ Six Sigma และไม่ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงกระบวนการ
2. ระบบการจัดการข้อมูลการผลิตของบริษัทฯ ที่ยังมีปัญหาขาดความแม่นยำและความน่าเชื่อถือของข้อมูล ทำให้ไม่สามารถประเมินกระบวนการได้ถูกต้องแม่นยำ และการประเมินผลการปรับปรุงยังทำได้ยาก เป็นปัญหาในการทำงานที่ Black Belt มักจะประสบในการทำงาน

ส่วนที่ 3 ข้อจำกัดในการศึกษา

ข้อจำกัดในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ การศึกษาระบบการบริหารคุณภาพครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจึงไม่สามารถที่จะครอบคลุมถึงความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กรหรือผู้บริหาร เมื่อผู้บริหารหรือสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป ปัจจัยความสำเร็จก็อาจเปลี่ยนไปได้เช่นกัน

ข้อเสนอแนะ

1. ในระบบการบริหารงาน QCC องค์กรควรจัดให้มีระบบการติดตามผลการปรับปรุงหลังจากเสร็จสิ้นการทำกิจกรรมว่าสามารถช่วยองค์กร ลดต้นทุนการดำเนินงานหรือปรับปรุงผลผลิตได้จริงเท่าไร แตกต่างจากที่นำเสนอการประมาณผลการปรับปรุงของกิจกรรมในรูปแบบตัวเงินในการนำเสนอผลงาน QCC อย่างไร เพื่อนำไปประเมินความสำเร็จของกิจกรรมในเชิงปริมาณ เป็นข้อมูลให้ผู้บริหารได้เห็นถึงความสำเร็จของกิจกรรม ในภาพที่ชัดเจนขึ้น
2. ในระบบการบริหารงาน Six Sigma องค์กรควรจัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการแนวคิด Six Sigma แก่ผู้บริหารระดับกลางทุกคน เพื่อให้ผู้บริหารเหล่านี้เกิดความเข้าใจในหลักการ เห็นภาพว่า Six Sigma จะปรับปรุงกระบวนการทำงานของพวกเขาอย่างไร สร้างทัศนคติที่ดีในกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง งานที่เกี่ยวกับ Six Sigma ก็จะได้รับ การสนับสนุนอย่างเต็มที่
3. ในระบบการบริหารงาน Six Sigma ที่มีกระบวนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นหลัก องค์กรควรจัดให้มีระบบการจัดการข้อมูลการผลิตของบริษัทฯ ที่ให้ข้อมูลที่แม่นยำและเชื่อถือได้ เพื่อที่จะประเมินกระบวนการได้ถูกต้องแม่นยำ และช่วยให้ประเมินผลการปรับปรุงได้ถูกต้อง สนับสนุนให้โครงการ Six Sigma ประสบความสำเร็จ
4. องค์กรควรนำระบบทั้งสองไปใช้พร้อมกัน ส่งเสริมให้พนักงานระดับล่างทำกิจกรรม QCC เพื่อยกระดับและสร้างความมีส่วนร่วมในกลุ่มพนักงาน และใช้ระบบ Six Sigma โดยพนักงานระดับสูงขึ้นมาเพื่อแก้ไขปรับปรุงกระบวนการให้สามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้ ก็จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
5. องค์กรควรจัดให้พนักงานทุกระดับมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม สร้างความพร้อมในปัจจัยความสำเร็จของไม่ว่าจะเป็นระบบคุณภาพแบบ QCC หรือ Six Sigma ก็ตาม นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร