

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี ที่ใช้ในการศึกษา

แนวคิดเรื่องคุณภาพ

ความหมายของคุณภาพ ถูกกำหนดจากลูกค้า ในความหมายต่างๆ ดังนี้

ความสอดคล้องกับข้อกำหนดหรือมาตรฐาน หมายถึง คุณสมบัติของสินค้าหรือบริการตรงตามที่ลูกค้าต้องการ โดยที่สินค้าหรือบริการสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่ผู้ผลิตตกลงกับลูกค้าในรายละเอียดข้อกำหนดหรือมาตรฐานของสินค้าหรือบริการ

ความเหมาะสมกับการใช้งาน หมายถึง สินค้าหรือบริการถูกออกแบบให้สะดวกในการใช้งานสำหรับลูกค้า แต่ไม่ได้หมายความว่าทำได้ตามข้อกำหนดหรือมาตรฐานเสมอไป

คุณค่า หมายถึง ความคุ้มค่าของสินค้าหรือบริการที่ปกติลูกค้าจะประเมินคุณภาพโดยพิจารณาจากการทำงานหรือผลตอบแทนของสินค้าหรือบริการที่ได้รับว่าเหมาะสมกับราคาที่จ่ายไปหรือไม่ ซึ่งอาจจะแตกต่างกันไปตามความคาดหวังของลูกค้าก่อนที่จะซื้อสินค้าหรือบริการ

องค์กรต่างๆ จึงให้ความสำคัญกับเรื่องคุณภาพมาก เนื่องจากเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อการดำเนินงานธุรกิจหรือการดำเนินงานในระยะยาว

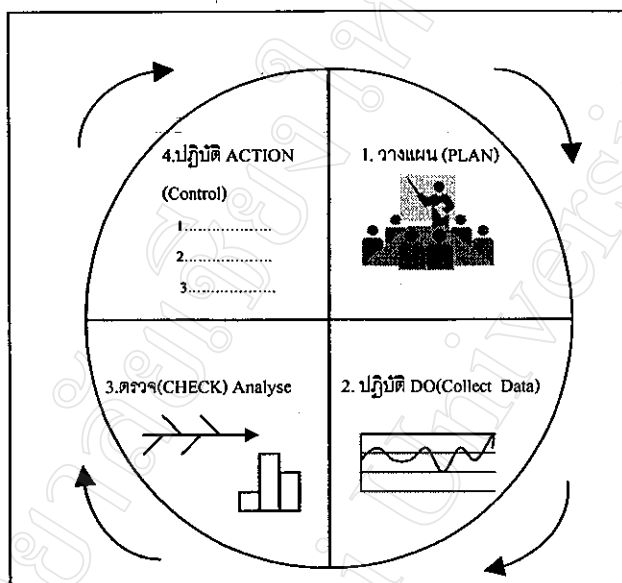
แนวคิดเรื่องการบริหารคุณภาพ³

ระบบอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นภายหลังสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 ทำให้เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า คุณภาพของสินค้าญี่ปุ่นนั้นดีเยี่ยม และประเทศชาติก็ก้าวไปอย่างไม่มีจุดหมาย

ในขณะนั้น พลเอก ดักลาส แมคอาเธอร์ รู้สึกว่ามีบางสิ่งบางอย่างที่ควรจะทำเพื่อการปรับปรุงภาพพจน์ของญี่ปุ่น จึงได้ขอรับรางวัลจากรัฐบาลสหรัฐฯ ให้ส่งผู้เชี่ยวชาญมาช่วยสอนวิธีการควบคุมคุณภาพเพื่อให้คุณภาพของผลผลิตหรือบริการต่าง ๆ ดีขึ้น ดร.เอ็ดเวิร์ด เดมिंग (Dr. Edward Deming) นักสถิติจากรัฐบาลสหรัฐฯ ถูกส่งมาให้การอบรมด้านการจัดการแก่คนญี่ปุ่น ในระหว่าง ค.ศ. 1948 – 1950 เขาทำงานนี้จนประสบความสำเร็จและถูกขอรับให้มาอบรมเทคนิคทางสถิติแก่วิศวกร และนักวิทยาศาสตร์ จนรัฐบาลญี่ปุ่นได้มอบเกียรติยศให้แก่เขาโดยตั้ง “รางวัลเดมिंग” (Deming Prize) ใน ค.ศ. 1951

³ คณีย เทียนพุด, การบริหารแบบระบบ QCC: กลุ่มควบคุมคุณภาพ, 2534, หน้า 14-15.

แนวคิดของ ดร.เดมมิ่ง ก็คือ สิ่งที่เราคุ้นกันในชื่อว่า วงจรเดมมิ่ง (Deming Wheel) ซึ่งกล่าวว่าทุกคนควรที่จะวางแผน (Plan) ปฏิบัติตามแผน (Do) เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบ (Check) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อแก้ปัญหา (Action) โดยหมุนไปตามวงจรเดมมิ่ง และสิ่งนี้ก็คือ คุณภาพที่จะสร้างขึ้นในองค์กรหรือบริษัท (ดังภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 แสดงวงจรเดมมิ่ง

ระบบการบริหารคุณภาพได้เกิดขึ้นและมีพัฒนาการเรื่อยมา การบริหารคุณภาพเป็นที่รู้จักและยอมรับกันอย่างกว้างขวาง เช่นการควบคุมคุณภาพ (Quality Control-QC) การประกันคุณภาพ (Quality assurance-QA) และระบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management-TQM)

การควบคุมคุณภาพ (Quality Control-QC) ได้พัฒนาขึ้นครั้งแรกในประเทศญี่ปุ่น โดยอาศัยพื้นฐานทางทฤษฎีการบริหารงานที่แพร่หลายในสหรัฐอเมริกามาก่อน เนื่องจากหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่ญี่ปุ่นแพ้สงคราม เมื่อสงครามสงบลงแล้ว ญี่ปุ่นได้ฟื้นฟูประเทศโดยพยายามผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงแต่ราคาไม่แพงนัก เพื่อเป็นสินค้าส่งออก นำรายได้เข้าประเทศ ความตระหนักรู้ถึงคุณภาพทำให้ญี่ปุ่นมีการพัฒนาเทคนิคการบริหารที่เรียกว่า การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ขึ้นมา

แนวคิดการควบคุมคุณภาพ มุ่งเน้นวิธีการปฏิบัติงานหรือทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามข้อกำหนดหรือมาตรฐาน

การประกันคุณภาพ (Quality assurance-QA) ISO 8402 ซึ่งเป็นมาตรฐานนิยามศัพท์การบริหารคุณภาพและการประกันคุณภาพ ให้ความหมายของการประกันคุณภาพกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดจากการวางแผนและเป็นระบบ ที่จำเป็นต่อการสร้างความมั่นใจอย่างเพียงพอว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการจะมีคุณภาพที่ตอบสนองความพอใจของลูกค้า

การประกันคุณภาพเป็นหลักการหนึ่งในการสร้างระบบคุณภาพตามอนุกรมมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9000:1994 ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การควบคุมกระบวนการผลิตทุกขั้นตอนให้ได้ตามมาตรฐาน ตั้งแต่ควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบที่นำเข้าสู่กระบวนการผลิต ผลิตภัณฑ์ระหว่างกระบวนการผลิต ผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์สุดท้ายมีคุณภาพตามข้อตกลงกับลูกค้า

ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management-TQM) มีหลักการที่สำคัญประกอบด้วย

- การมุ่งสร้างให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า
- การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ทุกระดับ
- การมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

แนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษากิจกรรมคุณภาพในครั้งนี้ประกอบด้วย แนวคิดกิจกรรมคุณภาพ 5 ส. แนวคิดระบบควบคุมคุณภาพ (QCC) และแนวคิดกิจกรรมข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 แนวคิดกิจกรรมคุณภาพ 5 ส.⁴

2.1.1 ความเป็นมาของ 5 ส.

เรื่องความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการทำความสะอาดสถานที่ทำงานถือเป็นความจำเป็นในประเทศทางตะวันตกทั้งหลาย การจัดระเบียบเรียบร้อย และการทำความสะอาดสถานที่ทำงานนั้น ได้ปฏิบัติกันอย่างมีระบบมากกว่าในประเทศญี่ปุ่น อย่างไรก็ตาม การปฏิบัตินั้นมีการกำหนดมาตรฐาน โดยผู้ชำนาญการด้านการทำความสะอาด โดยเฉพาะมิใช่เป็นกิจกรรมที่แต่ละบุคคลคิดริเริ่มขึ้น

ในญี่ปุ่น การจัดระเบียบเรียบร้อยในสถานที่ทำงานนั้น ปฏิบัติกันเป็นกิจวัตร และถือเป็นเรื่องของสามัญสำนึก (Common sense) ไม่ได้มีวิธีการที่เป็นระบบแต่อย่างใด เป็นการมุ่งเน้นในเรื่องของการสร้างนิสัยในตัวเอง (Self discipline) มาเป็นเวลานาน ในตอนเริ่มแรกนั้นปฏิบัติ

⁴ กอบกิจ อิศรชีวะวัฒน์, คู่มือการดำเนินกิจกรรม 5 ส., 2543, หน้า 2-3.

กันมากในกลุ่มช่างฝีมือ ในยุคของการพัฒนาอุตสาหกรรมการปฏิบัติเน้นมุ่งเน้นเพื่อความปลอดภัย โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมหนัก ต่อมาก็มุ่งประเด็นที่สิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญและก็มาเน้นการจัดระเบียบเรียบร้อย และความสะอาดในสถานที่ทำงานเพื่อยกระดับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการเพิ่มผลผลิต

ปี 1985 การจัดระเบียบเรียบร้อยในสถานที่ทำงานแบบญี่ปุ่นได้ถูกจัดระบบเรียกว่า 5S มีการจัดพิมพ์หนังสือ 5S เล่มแรกขึ้นเมื่อในต้นปี 1986 และเป็นหนังสือที่ขายดีที่สุดเล่มหนึ่ง ไม่เคยมีใครคิดมาก่อนว่าหนังสือที่เป็นเรื่องสามัญสำนึกเล่มนี้จะติดอันดับเป็นที่นิยมได้ และมีการเขียนหนังสือเรื่อง 5S กับการปรับปรุงงาน การยกระดับคุณภาพ ประสิทธิภาพในโรงงานอีกหลายเล่ม โดยสำนักพิมพ์ของประเทศทางตะวันตก

สำหรับประเทศไทย บริษัทแรกที่ดำเนินกิจกรรม 5S คือ บริษัท เอ็น เอช เค สปริง (ประเทศไทย) จำกัด ต่อมาก็เป็นบริษัทญี่ปุ่นหลายบริษัท บริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด เป็นบริษัทไทยแห่งแรกที่นำ 5S มาใช้และได้กำหนดคำภาษาไทยว่า 5 ส. (สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย) ซึ่งใช้กันมาจนทุกวันนี้ แต่ก็มีบางบริษัทที่ดำเนินกิจกรรม 5 ส. แต่ไม่เรียก 5 ส. เช่น บริษัทบริดจ์สโตน จำกัด เรียกว่า 4 ก. คือ กำจัด กำหนด เก็บกวาด และกฎเกณฑ์

ปัจจุบัน 5 ส. กลายเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายในญี่ปุ่น สิงคโปร์ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ไทย มีเอกสาร โปสเตอร์ หนังสือ วิดีทัศน์ ฯลฯ มากมายทั้งภาษาอังกฤษ ไทย จีน ญี่ปุ่น ในยุโรป และสหรัฐอเมริกา ก็ได้ยอมรับเอากิจกรรม 5 ส. และกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่องรวมไว้เป็นส่วนหนึ่งของเทคนิคการบริหารคุณภาพ

นั่นคือ 5 ส. เป็นกิจกรรมพื้นฐานที่ช่วยให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการดูแลรักษา ความสะอาด เพื่อให้สถานที่ทำงานมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ตลอดจนสร้างสำนึกในการปรับปรุงงานที่รับผิดชอบอยู่ให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและความปลอดภัยในการทำงานมากยิ่งขึ้น

2.1.2 วัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจกรรม 5 ส.⁵

- เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบ สะอาด
- พัฒนาความคิดของบุคลากรในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
- เสริมสร้างความมั่นคงในการประกันคุณภาพการศึกษา
- เสริมสร้างการทำงานที่ดี ความมีระเบียบวินัย รักษาความสะอาด ให้กับบุคลากรทุกคน

⁵ เล่มเดียวกัน, หน้า 4.

2.1.3 ประโยชน์ของกิจกรรม 5 ส.⁶

- ประโยชน์ต่อตนเอง ซึ่งเป็นการพัฒนาความคิด เสริมสร้างความเป็นระเบียบวินัยให้แกตนเอง
- ประโยชน์ต่อเพื่อนพนักงาน ซึ่ง 5 ส. ช่วยทำให้บรรยากาศในการทำงานสดใส สะอาด อีกทั้งยังเสริมสร้างความร่วมแรงร่วมใจกันทำกิจกรรม 5 ส.
- ประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งเป็นการพัฒนาทั้งบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นพื้นฐานของการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

2.1.4 ปัจจัย 5 อย่าง ที่ต้องมีสำหรับการดำเนินกิจกรรม 5 ส.⁷

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Commitment)
2. ต้องมีนโยบาย แผนดำเนินงานและปฏิบัติเป็นขั้นตอน
3. ต้องมีคณะกรรมการติดตามผลการดำเนินกิจกรรม 5 ส. อย่างต่อเนื่อง
4. ต้องมีเกณฑ์การตัดสิน เพื่อที่จะประเมินผลการดำเนินการดำเนินกิจกรรม 5 ส. ในแต่ละหน่วยงาน
5. บริเวณเครื่องจักร อุปกรณ์ เครื่องมือที่แต่ละหน่วยงานใช้ร่วมกันนั้นต้องกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

2.1.5 องค์ประกอบของกิจกรรม 5 ส.⁸

๓ สะสาง

สะสาง คือ “การกำหนดให้ชัดเจนถึงสิ่งของที่จำเป็นต้องมีในสถานที่ และเฉพาะสิ่งของที่จำเป็นต้องมีนี้เท่านั้น จึงจะมีที่อยู่ในสถานที่”

สะสางในที่นี้ หมายถึง การกำหนดหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างชัดเจนของงาน สิ่งของและสถานที่ ดังนั้นสาระสำคัญของสะสางจึงอยู่ที่

1. การกำหนดให้เห็นชัดเจนถึงสิ่งของที่จำเป็นกับงานและสถานที่และจำเป็นต้องมีอยู่ในสถานที่

⁶ เล่มเดียวกัน, หน้า 4.

⁷ เล่มเดียวกัน, หน้า 5.

⁸ เล่มเดียวกัน, หน้า 5-14.

2. การจัดการให้สิ่งของที่จำเป็นตามข้อ 1 เท่านั้นอยู่ในสถานที่ ถ้าขาดให้จัดหาเพิ่มเติมให้ครบ และถ้าเกินก็ให้นำออกไปจากสถานที่ (ขออย่าให้นำออกไปจากสถานที่ ไม่ใช่นำไปทิ้ง)

กล่าวคือ การทำสะสาง มีขั้นตอนอยู่ 2 ขั้นตอน คือ การกำหนดความสัมพันธ์ และการลงมือสะสาง นั่นเอง

สะสาง มาจากคำญี่ปุ่นว่า “Seiri” ในตำรา 5 ส. โดยผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่น ได้ให้ความหมายและคำในภาษาอังกฤษไว้เป็น “Organization” และ “Clearing up” คำว่า “Organization” นั้นเทียบได้กับการกำหนดความสัมพันธ์ ส่วนคำว่า “Clearing up” นั้นเทียบได้กับการลงมือสะสางนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม ในตำรา 5 ส. โดยผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่น มักจะละเลยความหมายในส่วน ของ “Organization” หรือการกำหนดความสัมพันธ์เสียเป็นส่วนใหญ่ เป็นเหตุให้รู้จักกันแต่เพียง การ “Clearing up” หรือการแยกของที่ต้องการและไม่ต้องการออกจากกันเท่านั้น

การให้ความสำคัญกับ “Clearing up” หรือการลงมือสะสางเพียงอย่างเดียว และไม่พิจารณากำหนดความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างชัดเจนของงาน สิ่งของและสถานที่ จะทำให้เกิดอุปสรรคในการทำสะสาง ในที่นี้จะได้ให้ความสำคัญ และกล่าวถึงการทำสะสางทั้ง 2 ขั้นตอน คือ การกำหนดความสัมพันธ์ และการลงมือสะสางไว้อย่างครบถ้วน

การกำหนดความสัมพันธ์

ก่อนลงมือสะสางจำเป็นต้องกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งของอุปกรณ์และสถานที่ออกมาให้ได้เสียก่อน ซึ่งมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาคือ คน งาน เครื่องจักร หรือสิ่งของอุปกรณ์ และสถานที่ การกำหนดความสัมพันธ์นี้จะเป็นการกำจัดความสูญเปล่าออกไปจากงานและสถานที่

ลงมือสะสาง

หลังจากกำหนดความสัมพันธ์ได้แล้ว เราก็จะได้รายการสิ่งของอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องมีในสถานที่ทำให้การทำสะสางในขั้นตอนต่อไปเป็นไปได้โดยง่าย เพียงคงสิ่งของอุปกรณ์ตามรายการเอาไว้ในสถานที่ (ถ้าขาดให้จัดหาเพิ่ม) สิ่งของที่เหลือจะกลายเป็นของไม่จำเป็นโดยอัตโนมัติก็ให้นำออกจากพื้นที่ไป

๕ สะดวก

สำหรับการทำ 5 ส. คำว่า “สะดวก” มาจากคำญี่ปุ่นว่า “Seiton” ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ 5 ส. ชาวญี่ปุ่นให้คำภาษาอังกฤษไว้ว่า “Orderliness” หมายถึง การจัดวางสิ่งต่าง ๆ ให้อยู่ตรงตามตำแหน่งของมัน นอกจากนี้ ยังมีคำภาษาอังกฤษที่สื่อความหมายของ Seiton ได้ก็คือ “Functional Storage”

สำหรับในที่นี้จะขอเน้นการทำความเข้าใจความสละด้วยความหมายของคำว่า “Functional Storage” เท่านั้น เพราะให้ความหมายของ ส สะควก ในเชิงปฏิบัติได้ดีที่สุด

คำว่า “Storage” ในที่นี้จะหมายถึง ตำแหน่งที่อยู่ของสิ่งของอุปกรณ์ (และคน) ในสถานที่ ส่วนคำว่า “Functional” ในที่นี้จะหมายถึง หน้าที่ในการทำงาน คำว่า “Functional Storage” จึงหมายถึง “ตำแหน่งที่อยู่ตามหน้าที่การทำงานของสิ่งของอุปกรณ์” ซึ่งจะสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ที่อยู่ขณะสิ่งของอุปกรณ์ทำงานและที่อยู่ขณะสิ่งของอุปกรณ์ไม่ได้ทำงาน (จัดเก็บ) ดังนั้นการจัดที่อยู่ให้กับสิ่งของอุปกรณ์และเครื่องจักรในสถานที่ให้เกิดความสละควกมากที่สุด ทั้งในขณะที่ใช้งานร่วมกับคนและไม่ได้ใช้งาน จึงถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของ ส สะควก

การจัดการให้เกิดความ “สะควก” กับผู้ทำงานในสถานที่อย่างแท้จริง จะต้องมีการจัดการ และกำหนดตำแหน่งที่อยู่ที่ทำให้เกิดสะควกขึ้นในทั้ง 2 กรณีคือ เมื่อสิ่งของอุปกรณ์อยู่ในตำแหน่งขณะทำงาน และเมื่อสิ่งของอุปกรณ์อยู่ในตำแหน่งขณะที่ไม่ได้ใช้งาน (จัดเก็บ)

สะควกเมื่อสิ่งของอุปกรณ์อยู่ในตำแหน่งขณะทำงาน

การสร้างความสะดวกเมื่อสิ่งของอุปกรณ์ของในขณะที่ทำงาน สามารถทำได้แตกต่างกันไป ตามความสัมพันธ์ของ คน งาน สิ่งของอุปกรณ์ เครื่องจักรและสถานที่ การทำ ส สะควก ในเงื่อนไขนี้จึงต้องทำความเข้าใจในงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่าง คน งาน สิ่งของอุปกรณ์ เครื่องจักรและสถานที่ เป็นหลัก

ดังที่กล่าวไปแล้วว่า การทำ ส สะควก ต้องมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพและลดความสูญเปล่า เราจึงสามารถทำให้เกิด “สะควก” เมื่อสิ่งของอุปกรณ์อยู่ในตำแหน่งขณะทำงานได้ด้วยการมุ่งเน้นในเรื่องลดความสูญเปล่าในการค้นหา ทำให้ง่ายในการหยิบใช้และใช้งาน ทำให้ง่ายในการนำคืนที่เดิม ทำให้สามารถเข้าใจได้ในทันที และไม่สามารถตีความหมายเป็นอย่างอื่นได้ กำหนดตำแหน่งที่ถูกต้องให้คนและอุปกรณ์ในสถานที่ ลดความสูญเปล่าจากการเคลื่อนย้ายในการทำงาน ลดความสูญเปล่าในการเคลื่อนย้าย ลดความสูญเปล่าจากขั้นตอนการทำงาน

สะควกเมื่อสิ่งของอุปกรณ์อยู่ในตำแหน่งขณะที่ไม่ได้ใช้งาน

สิ่งของอุปกรณ์ขณะที่ไม่ได้ใช้งานย่อมต้องการที่อยู่หรือที่จัดเก็บ ถ้าหากไม่คำนึงถึงวิธีการจัดเก็บหรือตำแหน่งที่อยู่ที่เหมาะสมในขณะที่ไม่ได้ใช้งานเอาไว้ด้วย สิ่งของอุปกรณ์เหล่านี้ก็อาจก่อให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน หรือเกิดความสูญเปล่าในการค้นหา และในบางกรณียังอาจก่อให้เกิดอันตรายได้ การทำให้เกิดความสะควกเมื่อสิ่งของถูกจัดเก็บ (อยู่ในตำแหน่งที่ไม่ได้ใช้งาน) จึงเป็นสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่ต้องทำให้เกิดขึ้นในการทำ ส สะควก

การทำให้เกิดความสะอาดเมื่อสิ่งของอุปกรณ์อยู่ในตำแหน่งขณะไม่ได้ใช้งาน สามารถทำได้ด้วยการใช้เทคนิคเดียวกันกับการทำให้เกิดความสะอาดเมื่อสิ่งของอุปกรณ์อยู่ในตำแหน่งขณะทำงานที่ได้กล่าวไปแล้ว

การทำ ๕ สะอาด ต้องการความรู้ในด้านการจัดการตำแหน่งที่อยู่ตามความสัมพันธ์ของคน สิ่งของอุปกรณ์ และสถานที่ เริ่มตั้งแต่การจัดการอย่างง่าย ๆ เช่น การตีเส้นกำหนดตำแหน่ง หรือ ทำป้ายบอกชื่อสิ่งของ ตลอดจนจนถึงการใช้ความรู้ทางด้านการยศาสตร์ (Ergonomic) หลัก ๕ ประหยัดการเคลื่อนไหวและเทคนิคอื่น ๆ

๕ สะอาด

สำหรับการทำ 5 ส. คำว่า “สะอาด” มาจากคำญี่ปุ่นว่า “Seiso” ซึ่งมีความหมายรวมถึง 3 สิ่งต่อไปนี้คือ การทำความสะอาด (Cleaning) การรักษาให้มีความสะอาดอยู่ตลอดเวลา (Cleanliness) และการตรวจสอบดูแลให้เป็นปกติอยู่ตลอดเวลา (Cleaning is inspection) การทำ ๕ สะอาด จึงต้องทำให้เกิดขึ้นตามความมุ่งหมายทั้งสามให้ครบถ้วน

สะอาด คือการทำความสะอาด

เพื่อความสะอาดในชีวิตประจำวันหรือในสถานที่ทำงาน สิ่งที่ไม่พึงประสงค์ไม่ได้ก็คือการทำความสะอาด ทั้งนี้เพราะว่าการทำความสะอาดเป็นการกำจัดสิ่งสกปรกหรือสิ่งที่ไม่ต้องการ เช่น ฝุ่นผง คราบน้ำมัน หรือเศษวัสดุต่าง ๆ ให้หมดสิ้นไป เพื่อป้องกันปัญหาอันอาจเกิดจากสิ่งสกปรกหรือสิ่งที่ไม่ต้องการเหล่านี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับ ๕ สะอาด ในการทำ 5 ส. งานที่เราสามารถเริ่มได้ทันทีก็คือความสะอาด ซึ่งการทำความสะอาดในที่นี้ไม่ได้หมายถึงการปิดกวาด เช็ดถู แต่เป็นการทำความสะอาดที่มีจุดมุ่งหมาย มีวิธีการและขั้นตอน มีอุปกรณ์และเครื่องมือในการทำความสะอาดที่ถูกต้องและเหมาะสม ดังต่อไปนี้

1. กำหนดรายการสิ่งที่ต้องทำให้เกิดความสะอาด รายการสิ่งที่ต้องทำให้เกิดความสะอาด เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องกำหนดเป็นอันดับแรกในการทำความสะอาด ทั้งนี้เพื่อกำหนดจุดที่ต้องทำความสะอาดและเป้าหมายที่ต้องการ (ผลที่ต้องการ) ให้เห็นชัดเจน เพื่อเป็นการลดความสูญเปล่าในการทำความสะอาดจุดที่ไม่มีความจำเป็น และทำให้การทำความสะอาดเป็นไปได้อย่างรวดเร็วอีกด้วย
2. กำหนดขั้นตอนและวิธีทำความสะอาด เมื่อได้รายการสิ่งที่ต้องทำให้เกิดความสะอาดแล้ว เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติและเพื่อป้องกันความเสียหาย จำเป็นต้องกำหนดขั้นตอนและวิธีทำความสะอาดที่ถูกต้อง ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามสภาพพื้นที่หรือลักษณะของสิ่งของอุปกรณ์ในจุดที่กำหนดให้ต้องทำความสะอาด การกำหนดขั้นตอน

และวิธีทำความสะอาดให้ชัดเจนและปฏิบัติตามได้ง่ายจัดเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับพนักงานใหม่ และยังช่วยลดความเสียหายจากการทำความสะอาดที่ผิดวิธีอีกด้วย จากนั้นจึงจัดเตรียมเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการทำความสะอาดต่อไป

3. **จัดหาเครื่องมือทำความสะอาดที่เหมาะสม** เครื่องมือในการทำความสะอาดจึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงไม้กวาด หรือผ้าขี้ริ้วเท่านั้น แปรงปิดขนาดต่าง ๆ เกรียงแฉะ สารเคมีสำหรับทำความสะอาด หรือเครื่องมือทำความสะอาดที่ดัดแปลงหรือออกแบบมาเฉพาะสำหรับการทำความสะอาดในบางจุด รวมไปถึงเครื่องป้องกันจึงอาจเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องจัดหาให้เหมาะสมสำหรับการทำความสะอาด ขึ้นอยู่กับขั้นตอนและวิธีทำความสะอาดที่ได้กำหนดไว้ การใช้เครื่องมือทำความสะอาดที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ถูกต้อง อาจก่อให้เกิดผลเสียต่อพื้นที่หรือสิ่งของอุปกรณ์ หรืออย่างน้อยที่สุดก็อาจทำให้ผลของการทำความสะอาดไม่เป็นอย่างที่ต้องการได้ จึงต้องตระหนักในการเลือกใช้เครื่องมือในการทำความสะอาดให้ดี
4. **การทำความสะอาดแรกเริ่ม** เมื่อได้กำหนดจุด ขั้นตอนวิธีการ และเตรียมเครื่องมือในการทำความสะอาดแล้ว ก็มาถึงการลงมือทำความสะอาดซึ่งต้องทำตามขั้นตอนและวิธีการที่กำหนดไว้ จึงเป็นการครบในส่วนของการทำงานสะอาด สำหรับในกรณีที่เป็นการทำงานสะอาดพื้นที่หรือสิ่งของอุปกรณ์เป็นครั้งแรก เราอาจต้องทำความสะอาดที่มากกว่าปกติเพื่อปรับให้ได้สภาพเดิมที่ควรจะเป็น ซึ่งอาจต้องเพิ่มขั้นตอนหรือเครื่องมือบางอย่างและเวลามากกว่าการทำความสะอาดปกติ ซึ่งจะขอเรียกว่า การทำความสะอาดแรกเริ่ม (Initial Cleaning)

เนื่องจากในบางพื้นที่อาจต้องใช้เวลา จำนวนเครื่องมือ และจำนวนคนมากกว่าปกติ การทำความสะอาดแรกเริ่มจึงต้องวางแผนในการปฏิบัติให้ดี เพราะอาจจำเป็นต้องทำการหยุดเครื่องจักร หรือมีการหยุดงานเพื่อทำความสะอาด ทั้งนี้การทำความสะอาดแรกเริ่มยังอาจทำไปพร้อมกับการทำ สะสาง ได้อีกด้วย

การทำความสะอาดแรกเริ่มจะทำให้เราพบความเสียหายหรือปัญหาที่ถูกปิดบังเอาไว้ด้วยความสกปรกของสถานที่ จึงควรตรวจสอบความเสียหายหรือปัญหาต่าง ๆ ให้พบและแก้ไขให้หมดไปในทันที ในกรณีที่ยังไม่สามารถแก้ไขได้ทันที ควรทำรายการหรือติดป้าย หรือทำเครื่องหมายแสดงเอาไว้เพื่อรอการซ่อมแซมต่อไป

๘ สุขลักษณะ

คำว่า สุขลักษณะ หรือสภาพเดิมมาจากคำญี่ปุ่นว่า Seiketsu คือการทำให้ผลของสะสาง สะดวกและสะอาด นั้นคงสภาพเดิมหรือให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเพราะว่าการทำ 5 ส. นั้น เป็นการปฏิบัติในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับคน งาน สิ่งของ อุปกรณ์ เครื่องจักร และสถานที่ ดังนั้นจึงต้องใช้เครื่องมือช่วยเพื่อให้เกิดสภาพเดิมหรือให้ดียิ่งขึ้นที่สอดคล้องกันคือ “การควบคุมได้ด้วยสายตา” “การกันไม่ให้พลาด” และ “การจัดทำให้เป็นมาตรฐาน” ที่จะได้กล่าวโดยละเอียดต่อไปนี้

1. ทำให้ควบคุมได้ด้วยสายตา

การควบคุมได้ด้วยสายตา มีหลักสำคัญคือ ทำให้เกิดความแตกต่างที่เข้าใจความหมายได้ทันทีเมื่อมองเห็นและการทำให้สิ่งผิดปกติเป็นที่สังเกตได้โดยง่าย ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นได้ด้วยสายตาและเป็นไปเพื่อป้องกันการผิดพลาด เตือนอันตราย เตือนไม่ให้ลืมน หรือเป็นการแสดงตำแหน่ง การควบคุมได้ด้วยสายตาอาจทำได้ด้วยการใช้เทคนิคต่าง ๆ เข้าช่วยคือ ใช้ภาพสัญลักษณ์ ใช้สีแสดงความหมาย ใช้ความแตกต่างทางกายภาพของอุปกรณ์ ชิ้นส่วน หรือวัตถุดิบ แสดงขอบเขต เช่น การตีเส้นที่พื้น ใช้ป้ายบอก ทำฝาครอบให้โปร่งใส

2. กันไม่ให้พลาด

การพลั้งเผลอ ลืม หรือเข้าใจผิด มักเกิดขึ้นเสมอและเป็นสิ่งที่สร้างปัญหาเป็นอย่างมากในการทำงานทุกประเภทรวมทั้งการทำ 5 ส. ซึ่งในที่นี้จะขอแนะนำเทคนิคที่เรียกว่า “การกันไม่ให้พลาด” มาใช้เพื่อลดปัญหาและเพื่อคงสภาพเดิมหลังทำ 5 ส. ให้อยู่ได้ตลอดเวลา

การนำเทคนิคกันไม่ให้พลาดมาใช้ เราหวังผลในด้านการรักษาสภาพเดิมหลังการทำสะสาง สะดวก และสะอาดแล้วให้คงอยู่ได้ตลอดเวลา ด้วยการทำให้สภาพที่ไม่ปกติหรือเปลี่ยนแปลงไปเกิดขึ้น หรือที่เกิดขึ้นแล้วไม่ให้ดำเนินต่อไปและรู้ได้ในทันที ซึ่งขึ้นอยู่กับการนำมาประยุกต์ใช้กับงาน

หลักสำคัญของการกันไม่ให้พลาดคือ การทำให้มีความหมายเดียวที่ไม่สามารถตีความหมายเป็นอื่นได้ และการพยายามทำให้เกิดระบบบังคับ กลไกบังคับหรือนำ ให้การทำผิดพลาดเป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นไม่ได้ เพราะระบบจะนำไปขั้นตอนเป็นไปในลักษณะถูกต้องที่ต้องการได้อย่างเดียว

3. จัดทำให้เป็นมาตรฐาน

การจัดทำให้เป็นมาตรฐานเป็นขั้นตอนที่ต้องทำหลังจากกลุ่มได้แก้ปัญหาหรือมีการปรับปรุงงานได้ผลแล้ว เพื่อกันไม่ให้ปัญหากลับมาเกิดขึ้นอีก หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งก็คือเพื่อคงสภาพที่ต้องการหลังการแก้ปัญหาตนเอง

การสร้างมาตรฐานสำหรับการทำ 5 ส. คือขั้นตอนที่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานร่วมกับสิ่งของ อุปกรณ์ในพื้นที่เป็นผู้กำหนดหรือมีส่วนร่วมกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติ เพื่อลักษณะสภาพหลังทำ สะสาง สะดวก และสะอาด ให้คงอยู่ได้ตลอดเวลา

มาตรฐานนับเป็นเครื่องมือในการจัดการอย่างหนึ่งซึ่งมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการคือ รักษาสภาพที่เป็นอยู่ และพยายามปรับปรุงสภาพที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น

มาตรฐานที่ได้จากการทำ 5 ส. ไม่จำเป็นต้องมีเนื้อหาที่ซับซ้อน แต่ต้องทำให้การปฏิบัติ เป็นไปในทางเดียวกัน ง่ายต่อการปฏิบัติตาม และรักษาสภาพหลังการทำ 5 ส. ให้คงอยู่ได้ตลอดเวลา เพื่อประโยชน์ของทุกฝ่ายที่ต้องทำงานในพื้นที่เป็นสำคัญ

๘ สร้างนิสัย

การทำ 5 ส. ในที่นี้ คำว่า “สร้างนิสัย” มาจากคำญี่ปุ่นว่า “Shitsuke” หมายถึง การเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่องไม่ละเลยปล่อยให้เกิดขึ้นแปลงไปอย่างง่าย ๆ และพยายามให้เกิดการปฏิบัติตามระเบียบและมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งอบรมสั่งสอนงานเพื่อให้เกิดการทำงานแทนกันได้อย่างวางใจ

สร้างนิสัย เป็นกิจกรรมที่คาดหวังผลที่เกิดจากคน จึงต้องการเครื่องมือช่วยสอดค้องกัน ดังต่อไปนี้คือ การสื่อสารให้เข้าใจ (Communication) การฝึกอบรมตามความจำเป็นของงานเพื่อให้ปฏิบัติได้ตามมาตรฐานและกฎระเบียบ (Training) และการดูแลรักษาวินัย (Discipline) ดังนั้นจึงจะกล่าวถึงเทคนิคสำหรับการทำ ๘ สม่่าเสมอ ด้วยเครื่องมือช่วยเหล่านี้เป็นหลัก

สร้างนิสัย คือ การเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่องไม่ละเลยปล่อยให้เกิดขึ้นแปลงไปได้ง่ายๆ และพยายามให้เกิดการปฏิบัติตามระเบียบและมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอจนเกิดผล ผ่านการสื่อสารให้เข้าใจอย่างทั่วถึง ฝึกอบรมตามความจำเป็นของงานและการดูแลรักษาวินัย ถ้าการทำ 5 ส. เป็นการทำให้พื้นที่เฉพาะส่วนบุคคล สม่่าเสมอจะเป็นกิจกรรมสำหรับเจ้าของพื้นที่เท่านั้นที่มีส่วนร่วม แต่ถ้าเป็นการทำ 5 ส. ในพื้นที่ส่วนรวม สม่่าเสมอจะเป็นกิจกรรมสำหรับทุกคนที่ต้องทำงานในพื้นที่ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารก็ต้องมีส่วนร่วม

2.1.6 ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม 5 ส.⁹

หน่วยงานที่จะดำเนินกิจกรรม 5 ส. ควรเริ่มต้นดำเนินการตามขั้นตอนหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

1. ประกาศนโยบายของหน่วยงาน หรือตั้งเป้าหมายร่วมกัน ทั้งนี้ในการกำหนดนโยบาย อาจกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน
2. แต่งตั้งคณะกรรมการ 5 ส. ระดับต่าง ๆ อาทิ คณะกรรมการ 5 ส. ระดับกรมคณะทำงาน 5 ส. ระดับกอง/หน่วยงาน คณะทำงานติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ก่อนที่จะ ลงมือทำกิจกรรม
3. จัดทำแผนดำเนินกิจกรรมและแผนปฏิบัติ การทำกิจกรรม 5 ส. ของหน่วยงานใด ก็จำเป็นต้องมีการสำรวจความพร้อมของบุคลากรด้วยว่ามีความรู้สึกรู้สีกิจเกี่ยวกับ 5 ส. อย่างไร โดยหัวข้อที่ควรมีอยู่ในแผนดำเนินกิจกรรม คือ รายละเอียดกิจกรรม ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ และวันที่จัดทำแผน
4. แบ่งพื้นที่รับผิดชอบ โดยจัดทำผังประกอบและมอบหมายความรับผิดชอบ
5. กำหนดวันทำความสะอาดใหญ่ (Big Cleaning Day) คือวันที่ทำการสะอาดเอกสารและสิ่งของที่ไม่ใช้งาน ของเสีย และกำจัดสิ่งสกปรกด้วยการทำความสะอาดครั้งใหญ่ ซึ่งควรจะดำเนินการทุกปี ๆ ละ 1 – 2 ครั้งเป็นอย่างน้อย
6. ปฏิบัติกิจกรรม 5 ส. ตามแผน
7. ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามพื้นที่ รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติ และทำการปรับปรุงแก้ไขในเบื้องต้น
8. คณะกรรมการดำเนินการตรวจสอบและประเมินผลกิจกรรม 5 ส.
9. ร่วมกันกำหนดมาตรฐาน 5 ส. เพื่อเป็นกรอบแนวทางปฏิบัติร่วมกันในเรื่องต่าง ๆ อาทิ มาตรฐานวัสดุอุปกรณ์ประจำโต๊ะทำงาน มาตรฐานเครื่องใช้สำนักงาน มาตรฐานการปฏิบัติร่วมกันภายในสำนักงาน ฯลฯ เป็นต้น
10. ปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับมาตรฐานให้ดีขึ้น

⁹ เล่มเดียวกัน, หน้า 20-30.

2.2 แนวคิดระบบ QCC หรือ กลุ่มควบคุมคุณภาพ

2.2.1 ความหมายและคำจำกัดความของระบบ QCC¹⁰

การควบคุม (Control) หมายถึง การจัดหรือการกระทำให้เกิดผลตามที่ต้องการ ก่อนที่จะทำการควบคุมสิ่งใดก็ตาม จะต้องมีความหมายเพื่อเป็นตัวกำหนดแนวทางว่าต้องการให้เกิดอะไรขึ้นก่อน แล้วจึงพยายามให้สิ่งเหล่านั้นเกิดขึ้นตามแนวทางที่กำหนดไว้

ดังนั้นการควบคุมจึงเป็นกิจกรรมที่ต้องมีลักษณะสำคัญดังนี้

- (1) มีการวางแผน (Plan)
- (2) มีการเตรียมเพื่อดำเนินงานตามแผน
- (3) มีการลงมือปฏิบัติ (Do) และเปรียบเทียบกับผลที่ต้องการ (Check)
- (4) มีข้อมูลย้อนกลับ หรือ การประเมินผลเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา (Action)

คุณภาพ (Quality) หมายถึง ลักษณะต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ โดยเน้นเป้าหมายในความพอใจของผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ ดังนั้น วิสาหกิจไม่ว่าจะเป็นของรัฐบาลหรือของเอกชนก็ตามที่มีผลผลิตออกมาในรูปของผลิตภัณฑ์หรือบริการ จะถือว่ามีคุณภาพดีก็ต่อเมื่อผลผลิตนั้นมีลักษณะตรงตามความต้องการของผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการ

ฉะนั้น การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) จึงหมายถึง การจัดระบบการทำงาน เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้นั่นเองและวัตถุประสงค์สำคัญของการควบคุมคุณภาพ ก็เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสนองตอบความต้องการที่สำคัญ คือ ถูกใจลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ราคาถูก (เท่าที่จะเป็นไปได้) และทันตามกำหนดเวลา

คำจำกัดความของกลุ่มควบคุมคุณภาพ (QCC) และระบบ QCC สามารถพิจารณาได้ดังนี้ QCC หรือกลุ่มควบคุมคุณภาพ เป็นกลุ่มของพนักงานในโรงงานกลุ่มเล็ก ๆ ที่ทำงานคล้ายคลึงกันจากหน่วยงานหรือแผนกงานเดียวกันมาพบปะประชุมกันเพื่อแยกแยะ วิเคราะห์และแก้ปัญหาคุณภาพผลผลิตหรือบริการ ปกติจะประชุมประมาณ 1- 1½ ชั่วโมงในแต่ละสัปดาห์ทั้งในหรือนอกสถานที่ (รวมเวลางานด้วย) สมาชิกจะต้องเป็นผู้ที่สมัครใจและทุกคนเต็มใจที่จะต้อนรับใครก็ตามที่ปรารถนาจะเข้ากลุ่ม และทุกคนก็จะมีอิสระที่จะออกจากกลุ่มถ้าหากกลุ่มกิจกรรม QCC ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ระบบ QCC หมายถึง การจัดระบบการทำงานเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ถูกใจลูกค้า) โดยกลุ่มของพนักงานที่สมัครใจทำงานร่วมกัน ตั้งแต่ 3-10

¹⁰ เล่มเดียวกัน, หน้า 4-7.

คน (กลุ่มอาจจะถึง 15 หรือ 20 แต่โดยมาตรฐานประมาณ 10 คน) งานที่จะควบคุมคุณภาพจะเป็นงานที่คล้ายคลึงกันภายใต้การควบคุมของผู้นำกลุ่ม เพื่อพบปะกันเป็นประจำในแต่ละสัปดาห์ สำหรับการถกเถียงถึงปัญหาคุณภาพ วิจารณ์การแก้ปัญหาและดำเนินการแก้ปัญหาเหล่านั้นทำด้วยความเต็มใจของสมาชิกในกลุ่มนั้น

2.2.2 หัวใจสำคัญของระบบ QCC ¹¹

ข้อตกลงหรือฐานคติเบื้องต้นของระบบ QCC ในระบบ QCC มีดังนี้

- (1) พนักงานทุกคนมีความรับผิดชอบ
- (2) พนักงานทุกคนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- (3) พนักงานทุกคนไม่ใช่เป็นเพียงผู้ที่ทำงาน แต่จะช่วยคิดค้นหาวิธีการเพื่อแก้ไขปัญหในการปรับปรุงคุณภาพสินค้าหรือบริการ และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การให้สูงขึ้น
- (4) ระบบ QCC ไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสินค้าหรือบริการเท่านั้นแต่ยังเกี่ยวข้องกับอีกหลาย ๆ อย่างในการทำงาน รวมทั้งกับ “คุณภาพชีวิตในการทำงาน” ที่ดีอีกด้วย
- (5) ระบบ QCC เป็นปรัชญาอย่างหนึ่งของการบริหารที่ต้องการเวลา และความพยายามในการเสริมสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ
- (6) กุญแจที่ไขไปสู่ความสำเร็จ อยู่ที่พนักงานมีความผูกพันกับองค์การ การมีส่วนร่วมในการบริหาร และการได้รับความสนับสนุนจากฝ่ายจัดการ
- (7) แรงจูงใจมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพที่สูงขึ้น เนื่องจากประสิทธิภาพของการผลิตขึ้นอยู่กับการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

จะเห็นได้ว่า “หัวใจสำคัญของระบบ QCC” อาศัยข้อตกลงหรือฐานคติดังกล่าวเป็นแนวทางที่จะทำให้งิจกรรม QCC ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งประสบความสำเร็จ กล่าวคือระบบ QCC จะต้องเป็นการร่วมกันทำระหว่างพนักงานด้วยกัน และพนักงานกับฝ่ายจัดการ เป็นไปด้วยความสมัครใจภายใต้การชักจูงจากผู้บังคับบัญชา แต่การที่จะให้ฝ่ายจัดการยอมรับในเรื่องนี้เป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก เพราะถ้าหากได้ทำกิจกรรม QCC ด้วยความสมัครใจแล้ว สิ่งนี้จะเป็นเครื่องพิสูจน์ให้พนักงานได้เห็นอย่างชัดเจนว่าระบบ QCC นั้นมาจากความสำเร็จของพนักงาน โดยที่สมาชิกต้องมีอิสระอย่างแท้จริงในการที่จะเข้ากลุ่มหรือออกจากกลุ่ม ถ้าหากกิจกรรม QCC ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังหรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

¹¹ เล่มเดียวกัน, หน้า 2-4.

นอกจากนี้สมาชิกจะต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการพัฒนาระบบ QCC เนื่องจากสมาชิกกลุ่มกิจกรรม QCC มีระดับความรู้ความสามารถในการใช้เทคนิคกิจกรรม QCC ได้ไม่เหมือนกัน สิ่งนี้จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่สมาชิกทุกคนจะต้องหาทางช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าและนำระบบ QCC ให้ไปสู่ความสำเร็จได้โดยไม่ปล่อยให้ เป็นหน้าที่หลักของผู้นำกลุ่มแต่เพียงผู้เดียว โดยจะต้องระลึกอยู่เสมอว่าโครงการที่จัดทำขึ้นเป็น ความร่วมมือของกลุ่ม (ไม่ใช่ของใครคนใดคนหนึ่ง) ระบบ QCC คือ กลุ่มและความพยายามของ กลุ่มทุก ๆ สิ่งที่เกิดขึ้นของกลุ่มควรมาจากการทำงานเป็นทีม การเลือกปัญหาเพื่อทำกิจกรรมควรจะ มาจากความสนใจ และความรู้สึกที่มีคุณค่าของสมาชิกทุกคน เมื่อกิจกรรม QCC ประสบความ ความสำเร็จทุกคนก็จะได้ร่วมกันยินดี

สำหรับกิจกรรม QC นั้นการที่จะให้พนักงานค้นหาคำตอบในการแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่าง ไม่มีหลักเกณฑ์นั้นเป็นสิ่งที่ไม่สมควรอย่างยิ่ง ดังนั้นฝ่ายจัดการจะต้องเป็นผู้สนับสนุนการฝึกรอบ รมให้กับพนักงานอยู่ตลอดเวลา โดยการทำอย่างต่อเนื่องและต้องเข้ารับการอบรมด้วย เพื่อที่จะได้ ทำความเข้าใจและสนับสนุนระบบ QCC ได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งการส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ โดยการสนับสนุนการนำเสนอความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง ซึ่งมักจะแก้ปัญหาในทาง ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี ฉะนั้นในการทำกิจกรรม QCC จึงต้องให้สมาชิกได้ค้นคว้าและค้นหาวิธีการ ใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพโดยจะต้องพยายามลดเงื่อนไขทางสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่จะเป็นตัว ทำลายความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกกลุ่มลงให้ได้

ระบบ QCC จะต้องเป็นความสัมพันธ์ระหว่างงานกับสมาชิก คือกลุ่มสมาชิกนั้นมีความ ปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะทำกิจกรรม QCC ในงานที่เขาทำอยู่มากกว่างานของคนอื่น หรืองานที่ ไม่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของเขา เพราะทุกคนจะมีความชำนาญและมีความรอบรู้ในงานที่ตนเองทำ เป็นอย่างดีมากกว่างานที่คนอื่นทำนอกจากนี้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายจัดการอย่างจริงจัง

2.2.3 ประโยชน์ของระบบ QCC ¹²

ประโยชน์ของระบบ QCC นั้นมีมากมายแต่จะขอสรุปเป็นสังเขปดังนี้

- (1) สามารถที่จะผลักดันให้พนักงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งทรัพยากรทุก ๆ อย่างดำเนินการ อย่างเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้เป็นอย่างดีโดยพนักงานทุกคนต้องช่วย กันทำงานเพื่อที่จะมุ่งไปสู่จุดหมายที่ได้ช่วยกันกำหนดขึ้นไว้ และทุกคนก็จะช่วยกัน พุ่มพวงแรงกาย แรงใจ ไปสู่ความสำเร็จในภายภาคหน้า

¹² เล่มเดียวกัน, หน้า 11-13.

- (2) มีการทำงานเป็นทีม โดยเริ่มตั้งแต่การร่วมกันวางแผน-กำหนดปัญหา-การวิเคราะห์สาเหตุแห่งปัญหา-การปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา-สรุปและเสนอแนะ-เริ่มต้นปัญหาสำหรับกิจกรรมใหม่ซึ่งจะมีการมอบหมายความรับผิดชอบให้ทั่วถึงทุกคน และจะไม่มีใครรู้สึกว่าคุณเองอยู่อย่าง โดดเดี่ยว หรือตัวเองเด่นมีความสามารถคนเดียว เพราะใครก็ตามที่เด่นหรือพยายามจะอยู่นอกกลุ่มจะอุปมาเสมือนกับ “ ตะปูที่โผล่ออกมาซึ่งก็จะถูกตอกกลับลงไป” (The nail that sticks up is hammered down.)
- (3) สร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีลักษณะเป็นแบบให้ความร่วมมือแก่กันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเป็นไปอย่างอิสระ โดยไม่มีการบังคับ ทุกคนพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือในขณะเดียวกันทั้งตัวพนักงานและกลุ่มกิจกรรมก็จะแข่งขันกันอย่างยุติธรรม โดยการแข่งขันจะเป็นลักษณะที่จะนำไปสู่เป้าหมายของหน่วยงาน องค์กร หรือบริษัทเท่านั้น
- (4) ทำให้พนักงานในองค์กรจะมีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา พนักงานจะรู้สึกพร้อมที่จะร่วมกันทำงานทุกชนิดตามความถนัด และจะรู้สึกว่าองค์กรเป็นสถานที่ที่น่าจะทำงาน เป็นที่ที่จะก่อให้เกิดผลอันเป็นประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการขณะเดียวกันก็รู้สึกสนุกและมีความสุขในขณะที่ทำงาน
- (5) ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม เมื่อลักษณะการทำงานเป็นทีม ทุกคนก็จะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ในการกำหนดเป้าหมายหรือแผนงานต่าง ๆ และทุกคนจะขึ้นอยู่กับกลุ่ม จะไม่มีใครเหนือใคร ตำแหน่งหัวหน้างานนั้นจะมีไว้เพื่อมุ่งความสำเร็จของส่วนรวม ไม่ใช่มุ่งเสริมบารมีหรืออภิสิทธิ์ใด ๆ
- (6) มุ่งไปที่การแก้สาเหตุหรือสมมติฐานของปัญหา จะไม่แก้ไขที่อาการของปัญหาอย่างเด็ดขาด ผู้บริหารทุกระดับจะทราบว่าจะอะไรคือปัญหาที่จะต้องรีบแก้ไขให้ทันท่วงทีอะไรเป็นปัญหาหลักปัญหารอง ซึ่งจะได้มาจากการเสนอแนะของกลุ่มกิจกรรม QCC ทั้งยังสามารถระงับ ไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างพนักงานได้อีกด้วย
- (7) ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พนักงานทุกคนจะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในลักษณะของการระดมความคิด (Brainstorming) และเป็นความคิดที่มีเหตุมีผล จะค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้ดีกว่าเก่าที่ทำอยู่เสมอ ๆ และจะมีการเปลี่ยนแปลงที่ก้าวหน้าทันสมัย
- (8) ส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ฝ่ายจัดการ หัวหน้ากลุ่มกิจกรรม พนักงาน ฯลฯ กระตือรือร้นที่จะศึกษาหาความรู้ในเทคนิควิชาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ จะ

- ให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งเป็นหัวใจอันสำคัญยิ่งในการสร้างให้องค์การก้าวทันกับโลกของการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่
- (9) สร้างให้พนักงานคำนึงถึงอนาคตขององค์กร และพยายามหาช่องทางอยู่เสมอเพื่ออนาคตขององค์กร เพราะถ้าองค์กรเจริญก้าวหน้าผลที่ได้ก็จะมาสู่ตัวพนักงานเอง ในรูปผลประโยชน์ตอบแทน เงินเดือน โบนัสและอื่น ๆ
- (10) ทำให้ฝ่ายจัดการมุ่งที่จะให้การทำงานมีประสิทธิภาพ โดยเน้นคุณภาพที่ดีของผลผลิตหรือบริการ ขณะเดียวกันก็ยังมุ่งให้พนักงานได้มีคุณภาพของชีวิตการทำงานที่ดี (Quality of Work Life : QWL) ทุกคนที่ทำงานในองค์กรจะตระหนักดีว่า เขามีคุณค่า มีศักดิ์ศรี และเกิดความภาคภูมิใจในผลงานที่เป็นส่วนของตนและกลุ่มกิจกรรม QCC รวมถึงองค์กรของเขา

2.2.4 ขั้นตอนของระบบ QCC

ขั้นตอนพื้นฐานการสร้างระบบ QCC ระบบการควบคุมคุณภาพมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดมาตรฐานของคุณภาพ ได้แก่ การระบุลักษณะต่าง ๆ ของผลผลิตอันเป็นที่พึงปรารถนาของลูกค้าหรือผู้รับบริการอย่างชัดเจน เช่น คุณสมบัตินี้ เป้าหมาย รูปร่าง ขนาด กลิ่น สี รส วัสดุที่ใช้ ความมัน ความทนทาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การเตรียมระบบการผลิตที่สนองตอบต่อคุณภาพที่ต้องการ ได้แก่ การเตรียมระบบการผลิตเพื่อสร้างผลผลิตให้ได้มาตรฐานที่ต้องการนั้นต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- (1) ศึกษาและเลือกวิธีการ (Methods) ที่จะใช้
- (2) เตรียมเครื่องมือ (Tools) ที่หาง่ายและอยู่ในสภาพที่ดี
- (3) เตรียมการจัดหาและเลือกวัตถุดิบ
- (4) เตรียมเทคนิควิธีในการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติ
- (5) วางแผนตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 3 ทำการผลิต ได้แก่ การขณะลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งต้องมีการสังเกตการทำงานทั้งระบบ เพื่อการควบคุมตรวจสอบคุณภาพและหาความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ระบบการควบคุมคุณภาพจะช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับอุปสรรค ปัญหาของคุณภาพ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขความบกพร่อง ได้แก่ การค้นหาสาเหตุของความบกพร่องเมื่อผลผลิตหรือบริการที่ได้ออกมาอย่างไม่อยู่ในขอบข่ายที่น่าพอใจ เราต้องค้นหาสาเหตุของความบกพร่อง เพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาดและหาทางป้องกันความผิดพลาดนั้น ไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคต

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลเพื่อใช้วางแผนการควบคุมคุณภาพในระยะยาว ได้แก่การประเมินผลจากการทำงานที่ผ่านมา เพื่อช่วยพัฒนางานที่คล้ายกันในอนาคต หรือถ้ากระทำการดำเนินการซ้ำ เราจะได้ผลผลิตหรือบริการที่ได้มาตรฐานมากยิ่งขึ้น โดยใช้เวลาในการแก้ปัญหาที่น้อยลงและเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง

ลักษณะการควบคุมคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ

- (1) สร้างความรู้สึกให้รักองค์กรหรือที่ทำงานเสมือนเป็นบ้านและเป็นสิ่งที่ค่าจุนพนักงาน
- (2) การสร้างคุณภาพในงานได้จะต้องมีการประสานกันในทุกระดับ
- (3) การควบคุมคุณภาพเป็นงานของทุกคน (Quality is everybody's business.)
- (4) ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน
- (5) วางแผนที่ง่ายที่สุด ถูกที่สุด และให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด
- (6) ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวในการแก้ปัญหาทุกเรื่อง แต่วิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกันได้

ขั้นตอนดำเนินการแก้ปัญหาด้วยระบบ QCC¹³

ในการดำเนินการแก้ปัญหาด้วยกิจกรรมระบบ QCC มีทั้งหมด 8 ขั้นตอนดังนี้ คือ

ขั้นตอนที่ 1 การค้นหาปัญหา

ภายหลังจากการจัดตั้งกลุ่มกิจกรรม QCC และจดทะเบียนเรียบร้อยแล้วจุดเริ่มต้นของกิจกรรม QCC จะต้องเริ่มจากการประชุมกลุ่มกิจกรรมเพื่อร่วมกันค้นหาปัญหาต่าง ๆ ภายในหน่วยงานของคุณ เพื่อจะได้นำมาวิเคราะห์ ทำการแก้ไขปรับปรุงให้ปัญหานั้นหมดไปหรือลดลง โดยสมาชิกทุกคนจะร่วมกันเสนอความคิดเห็น

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดปัญหาที่เป็นหัวข้อเรื่อง

จากปัญหาที่ได้ในขั้นตอนที่ 1 จำเป็นต้องเลือกปัญหาใดปัญหาหนึ่งขึ้นเป็นหัวข้อเรื่องที่จะใช้เป็นชื่อของกิจกรรมเพื่อกลุ่มจะได้ดำเนินการต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเป้าหมาย

สมาชิกของกลุ่มกิจกรรมจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายว่าหัวข้อเรื่องที่ทางกลุ่มได้เลือกมาเพื่อทำกิจกรรม QCC นั้นมีเป้าหมายอย่างไร ทั้งนี้จะต้องกำหนดเป็นเป้าหมายที่วัดและประเมินได้ เช่น การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลงเดือนละ 1,000 บาท ทั้งนี้จะต้องกำหนดระยะเวลากำกับในการ

¹³ เล่มเดียวกัน, หน้า 24-27.

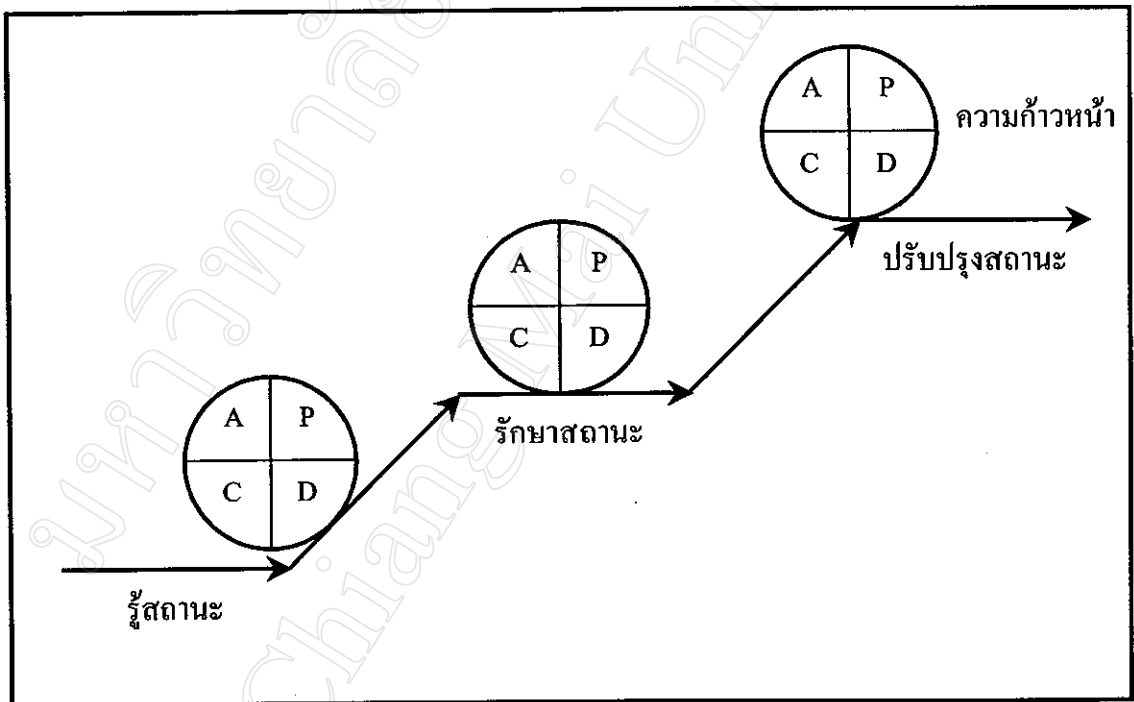
กำหนดเป้าหมายด้วย จากตัวอย่างข้างต้นจะปฏิบัติกิจกรรม ในระยะเวลา 4 เดือน เป็นต้น เพราะหากไม่กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนแล้ว กลุ่มกิจกรรมก็จะไม่มีแนวทางการทำกิจกรรม และความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มกิจกรรมจะลดลงเนื่องจากไม่ทราบว่าจะทำอะไร เมื่อไหร่

ขั้นตอนที่ 4 การสำรวจและวิเคราะห์สภาพปัญหา

กิจกรรม QCC ในทางปฏิบัติจริง ๆ เริ่มที่ขั้นตอนนี้ กล่าวคือ สมาชิกทั้งหมดจะต้องร่วมกันสำรวจสภาพปัญหา ของหน่วยงานของตนที่กลุ่มกิจกรรม QCC กำลังทำอยู่ให้ละเอียดทุกแง่มุม โดยร่วมกันศึกษาค้นคว้า สำรวจซึ่งจะได้รับความสามัคคีเป็นจุดเริ่มต้น และความเข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกันจะเกิดขึ้น และบันทึกรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสำรวจเพื่อนำไปดำเนินการในขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การแก้ปัญหาตามวงจรเดมิ่ง

เมื่อได้วิเคราะห์สภาพปัญหาตามเทคนิควิธีการอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วก็เริ่มดำเนินการแก้ปัญหาตามวงจรเดมิ่งดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงการแก้ปัญหาตามวงจรเดมิ่ง

P = PLAN คือ การสำรวจสภาพปัจจุบันเพื่อนำมาวางแผนแก้ปัญหา

D = DO คือ การปฏิบัติ ตามแผนที่วางไว้

C = CHECK คือ การตรวจสอบ ผลที่ได้จากการปฏิบัติตามแผน

A = ACTION คือ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ ถ้าไม่ได้ตามเป้าหมายนำเข้าวงจรเดมิ่งใหม่ (PDCA) ถ้าทำได้ตามเป้าหมายก็ตั้งเป็นมาตรฐานตามแนวทางของขั้นตอนที่ 5

หมายเหตุ นอกจากการดำเนินตามขั้นตอน PDCA แล้วควรนำเอาเทคนิค 5W 1H (Why, what, Who, When, Where, How) มาใช้ด้วยเพื่อความชัดเจนและถูกต้อง

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดเป็นมาตรฐาน

เมื่อแก้ไขปัญหาตามวงจรเดมิ่งจนสามารถบรรลุเป้าหมายแล้วจะต้องกำหนดเป็นมาตรฐานของงานนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้สภาพปัญหาเช่นนั้นเกิดขึ้นมาได้อีกและหากว่าพนักงานหรือผู้บังคับบัญชาในงานนั้นเกิดลาออกหรือย้ายออกไปอยู่หน่วยงานอื่น ผู้ที่มาทำหน้าที่ในตำแหน่งนี้ก็จะสามารถทำงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้โดยไม่ต้องเสียเวลามาเรียนรู้ในการทำงานใหม่

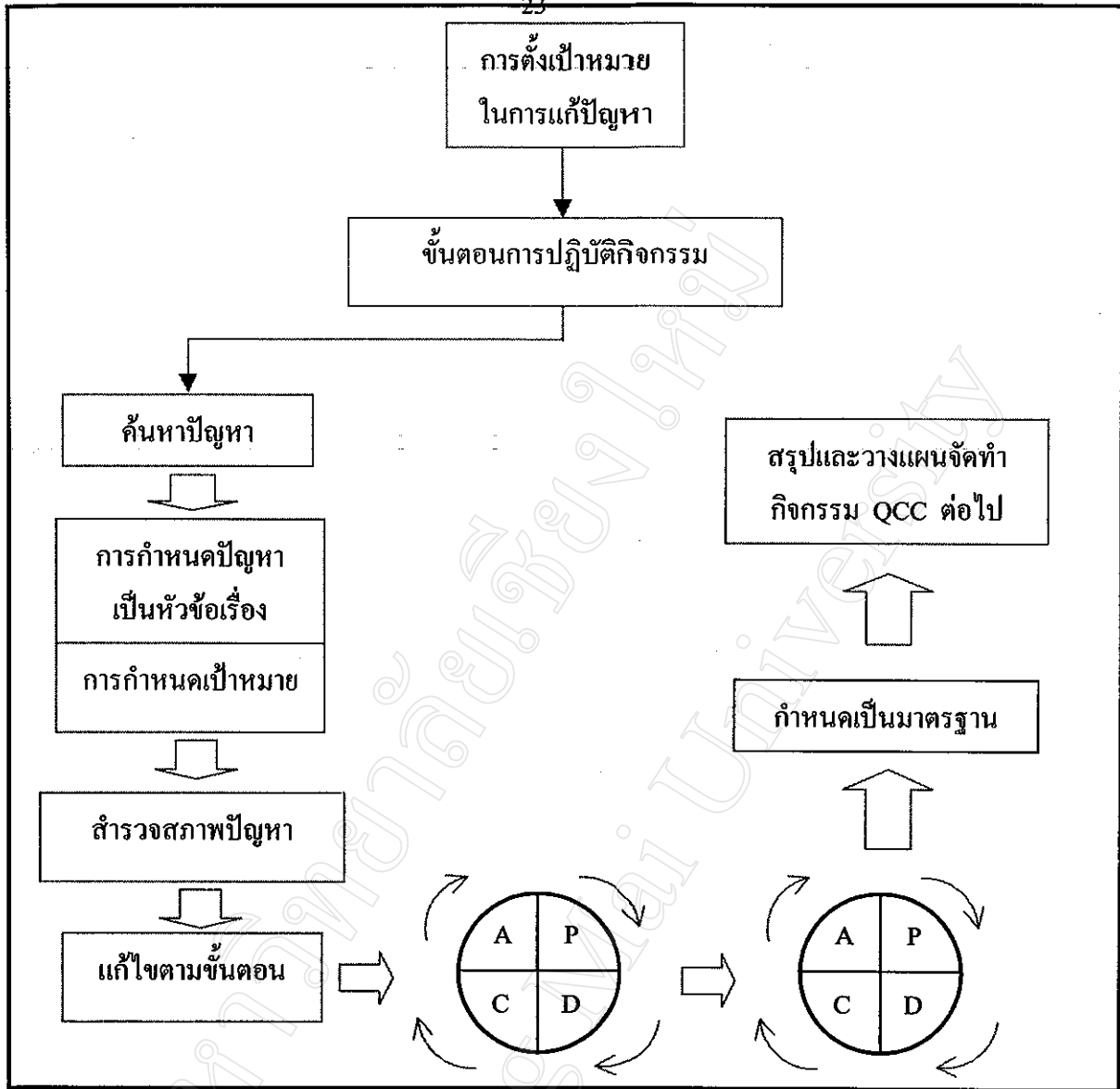
ขั้นตอนที่ 7 การสรุปเสนอผลงาน

การสรุปผลในการทำกิจกรรม QCC โดยการเปรียบเทียบข้อมูลของงานก่อนดำเนินกิจกรรม QCC และภายหลังที่ทำกิจกรรม QCC ว่าผลเป็นอย่างไร เพิ่มขึ้นหรือลดลง ส่วนที่แก้ไขจะทำให้ได้มากน้อยเพียงใด หรือ ต้องการที่จะเสนอให้ฝ่ายจัดการช่วยเหลือและจะให้สนับสนุนอย่างไร

ขั้นตอนที่ 8 การวางแผนดำเนินกิจกรรม QCC ต่อไป

ในการวางแผนจัดทำกิจกรรม QCC เรื่องต่อไป ควรแก้ปัญหาในเรื่องเดิมโดยมุ่งไปยังหัวข้อที่ยังไม่ได้แก้ไข แต่ถ้าหากเรื่องเดิมมีอุปสรรคไม่สามารถแก้ไขได้ต่อไปอีกแล้ว หรือปัญหาได้ลดลง สมาชิกกลุ่มกิจกรรมจึงค่อยทำเรื่องอื่นต่อไป

การดำเนินการแก้ปัญหาด้วยระบบ QCC หรือ กลุ่มควบคุมคุณภาพทั้ง 8 ขั้นตอนสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แสดงแผนผังสรุปขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม QCC

2.3 แนวคิดกิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion System)

ระบบข้อเสนอแนะหรือกิจกรรมข้อเสนอแนะ คือ ระบบหรือกลไกที่กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมโดยการเสนอความคิดที่เป็นประโยชน์ เช่น ข้อเสนอปรับปรุงสภาพการทำงาน การลดค่าใช้จ่าย การเพิ่มประสิทธิภาพ เป็นต้น หากความคิดของพนักงานได้รับการยอมรับจากหน่วยงาน พนักงานผู้นั้น จะได้รับการยกย่องชมเชย หรือได้รับรางวัลตอบแทน ซึ่งอาจจะเป็นไปในรูปของเงินสด หรือรางวัลที่เป็นสิ่งของ¹⁴

ระบบข้อเสนอแนะจะมุ่งเสริมพนักงานให้เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พนักงานเป็นผู้ค้นหาปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน พร้อมกับเขียนข้อเสนอแนะ ถึงวิธีปรับปรุงแก้ไขปัญหานั้นด้วยตนเอง เพื่อเสนอให้ฝ่ายบริหารที่รับผิดชอบพิจารณาความเหมาะสมว่าสมควรจะดำเนินการหรือไม่ สำหรับผลประโยชน์ที่ได้นั้น จะได้ทั้งหน่วยงานและตัวพนักงานเอง¹⁵

2.3.1 ความเป็นมาของกิจกรรมข้อเสนอแนะ

บริษัท วิลเลียม เดนนิ จำกัด ใช้เป็นทางการครั้งแรกในสก๊อตแลนด์ (ค.ศ. 1880)

บริษัท เนชั่นแนล แคช รีจิสเตอร์ จำกัด เริ่มใช้เป็นบริษัทแรกในประเทศสหรัฐอเมริกา (ค.ศ. 1894) ตามมาด้วยบริษัท โกดัก และบริษัท ยี.อี. หลังจากนั้นก็แพร่หลายไปยังบริษัทอื่น ๆ อีกมากมาย

สำหรับประเทศไทย บางบริษัทเริ่มใช้ก่อนสงครามโลกครั้งที่สอง ภายใต้อีกชื่อต่าง ๆ เช่น

- Soi – Kufu Undo (Creative Idea Campaign)
- Kensuku Seido (Suggestion System)
- Hatsumeï – Koan Shorei (Encouragement of Invention and Creative Thinking) หลังสงครามโลกครั้งที่สอง กิจกรรมนี้ก็แพร่หลายไปยังบริษัทต่าง ๆ มากมายในประเทศไทย

¹⁴ กฤษณ์ อุทัยรัตน์, การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร, 2537, หน้า 16.

¹⁵ ไทโย ไทโยชาวา, แพลน โดย ลัดดาวัลย์ มิ่งมงคลรัตน์, กิจกรรมข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงจุดบกพร่องและยกระดับคุณภาพงาน, 2531, ไม่ระบุหน้า.

ลักษณะของกิจกรรมเสนอแนะ

- (1) เป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของโครงการเพิ่มผลผลิต (Productivity Improvement)
- (2) ทำคนเดียวก็ได้ ทำเป็นกลุ่มก็ได้
- (3) จะเสนอความคิดที่ยังไม่ได้ลองปฏิบัติก่อน หรือลองปฏิบัติมาแล้วก็ได้ (แต่บางบริษัทอาจมีข้อยกเว้น)
- (4) เสนอความคิดโดยการเขียนลงในแบบฟอร์มที่จัดไว้ให้ เสนอด้วยวาจาหรือโทรศัพท์สายด่วนก็ได้ (เฉพาะบางบริษัทเท่านั้น)
- (5) ความคิดต่อไปนี ถือว่าไม่เข้าข่ายเป็นข้อเสนอแนะ
 - เปลี่ยนนโยบาย หรือเป็นสิทธิในการจัดการ
 - ซื้อเครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ และก่อสร้างอาคารใหม่ รวมทั้งการเพิ่มคน (ยกเว้นมีเหตุผลอย่างชัดเจน)
 - การละเลยหรือบกพร่องในหน้าที่ของผู้เสนอ
 - โครงการที่หน่วยงานกำลังดำเนินอยู่ หรือดำเนินการเสร็จสิ้นไปแล้ว
 - มีผู้อื่นเสนอมาก่อนแล้ว (ยกเว้นข้อเสนอดีขึ้นกว่าเดิม)
 - ความคิดที่ไม่ชี้แจง แนวทางการแก้ไข
 - การตำหนิบุคคลอื่นเป็นการส่วนตัว บัตรสนเท่ห์ และการร้องทุกข์
- (6) เสนอแก้ไขปัญหาผู้อื่นได้ (แตกต่างจากคิวิซีที่ต้องแก้ไขปัญหาของตนเอง)
- (7) สามารถนำหัวข้อเรื่อง ข้อเสนอแนะที่ต้องการพิสูจน์ทางปฏิบัติมาทำกิจกรรมคิวิซีได้
- (8) สามารถนำวิธีแก้ไขปัญหาของกิจกรรมคิวิซีมาเป็นข้อเสนอแนะได้ (ยกเว้นบางบริษัท)
- (9) เน้นแนวทางแก้ไขมากกว่า ขบวนการแก้ไขปัญหา โดยใช้ขั้นตอนและข้อมูลทางสถิติ

2.3.2 วัตถุประสงค์ของการทำกิจกรรมข้อเสนอแนะ¹⁶

- (1) พัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น ในหมู่พนักงาน
- (2) เพิ่มคุณภาพในตัวพนักงานให้มีความรู้และความสามารถสูงขึ้น
- (3) เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน
- (4) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานให้ดียิ่งขึ้น

¹⁶ กฤษณ์ อุทัยรัตน์, เล่มเดียวกัน, หน้า 17

- (5) เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- (6) เพิ่มคุณภาพของงาน

2.3.3 ประโยชน์ของการทำกิจกรรมข้อเสนอแนะ

- (1) พนักงานได้รับขวัญ กำลังใจและความภาคภูมิใจมากขึ้น จากสิ่งต่อไปนี้ :-
 - มีส่วนร่วมกับหน่วยงาน
 - นำความคิดที่มีประโยชน์ออกมาจากหัวสมอง
 - เพิ่มคุณค่าให้แก่ตนเอง (เป็นมนุษย์สมศักดิ์ศรี)
 - มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น
 - มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้น
 - ได้รับการยกย่องชมเชย และรางวัลตอบแทน
 - ได้สื่อข้อความจากระดับล่างสู่ระดับบน
- (2) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน
- (3) เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- (4) เพิ่มคุณภาพของงาน
- (5) ลดค่าใช้จ่าย
- (6) เพิ่มความปลอดภัย

2.3.4 ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมข้อเสนอแนะ

โดยทั่วไปแล้วการดำเนินกิจกรรมข้อเสนอแนะจะต้องมีสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย
2. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาและประเมินคุณค่าความคิดและตัดสินใจให้รางวัล
3. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการดำเนินการลงทะเบียนการตอบรับการประเมินผลให้คะแนน และการให้รางวัล
4. กำหนดแบบฟอร์มการเสนอข้อเสนอแนะ พร้อมจัดทำกล่องรับข้อเสนอแนะ และกำหนดผู้รับผิดชอบ หรือผู้ตอบรับข้อเสนอแนะ
5. กำหนดรางวัลตอบแทน
6. จัดกิจกรรมส่งเสริมและประชาสัมพันธ์พร้อมกับการให้ความรู้และการกระตุ้นพนักงาน

7. เริ่มขั้นตอนการดำเนินการเสนอหัวข้อเสนอแนะ
8. ติดตามผลและประเมินผล
9. ปรับปรุงกิจกรรมข้อเสนอแนะ
10. ติดตามผล ประเมินผล และสรุปผลเป็นระยะ ๆ

รายละเอียดของขั้นตอนกิจกรรมข้อเสนอแนะดังนี้

1. กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย

ฝ่ายบริหารจะต้องมีนโยบายในการดำเนินกิจกรรมข้อเสนอแนะชัดเจน และให้ความสนับสนุน ทั้งงบประมาณและการดำเนินงานต่าง ๆ เอาจริงเอาจัง มุ่งเพื่อให้เกิดประโยชน์โดยแท้จริง โดยระบุวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการนำกิจกรรมข้อเสนอแนะมาใช้อย่างเด่นชัด ไม่ว่าจะเป็นจำนวนพนักงานที่เข้าร่วม จำนวนเรื่องที่พนักงานส่งมาเป็นข้อเสนอแนะ

2. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาและประเมินคุณค่าความคิดและตัดสินใจให้รางวัล

ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ถูกส่งมาจะถูกพิจารณาและประเมินผลคุณค่าของความคิดในข้อเสนอแนะ พร้อมกับการตัดสินใจให้รางวัล โดยคณะกรรมการพิจารณาที่ถูกแต่งตั้ง โดยเลือกสรรจากพนักงานที่มีความรู้ความชำนาญในระดับหัวหน้างาน หรือระดับบริหาร คณะกรรมการจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในระบบข้อเสนอแนะ กรรมการบางส่วนอาจไม่มีความชำนาญในเรื่องงาน แต่ต้องเข้าใจในการดำเนินงานกิจกรรมข้อเสนอแนะ จำนวนกรรมการในคณะกรรมการไม่มีการระบุชัดเจนแน่นอนว่าจะต้องมีจำนวนเท่าใด

3. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการดำเนินการลงทะเบียนการตอบรับการประเมินผลให้คะแนน และการให้รางวัล

คณะกรรมการพิจารณาประเมินผลคุณค่าของความคิดและตัดสินใจให้รางวัลจะต้องมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลและให้รางวัลในทิศทางเดียวกัน เป็นเกณฑ์เดียวกันที่ถูกต้องขึ้นตามหลักการของระบบข้อเสนอแนะ เช่นเดียวกับวิธีการในการดำเนินการลงทะเบียนการตอบรับและการให้รางวัล ต้องมีความชัดเจนและเปิดเผยได้ หลักเกณฑ์การประเมินผลโดยทั่วไป ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่ม การคัดแปลง ผลทางอ้อม การนำไปปฏิบัติจริง การลดค่าใช้จ่ายหรือการประหยัด หรือผลทางเศรษฐกิจ ในบางองค์กร อาจพิจารณาคุณค่าความคิดในข้อเสนอแนะ โดยเปรียบเทียบกับระดับของ

พนักงานที่เสนอข้อเสนอแนะนั้น ๆ ด้วย ในส่วนของการลงทะเบียนจะมีการให้เลขที่ของข้อเสนอแนะในแต่ละเรื่อง โดยความหมายของเลขที่ข้อเสนอแนะอาจถูกนำไปประยุกต์เพื่อติดตามผลด้านอื่น ๆ ต่อไป ข้อเสนอแนะทุกเรื่องจะต้องดำเนินการให้ผลย้อนกลับแก่พนักงานผู้เสนอทุกครั้ง ไม่ว่าจะผ่านหรือได้รับการตอบรับหรือไม่ก็ตาม สำหรับการให้คะแนนและให้รางวัลมีความแตกต่างในแต่ละองค์กรที่นำไปใช้ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กรด้วย บางองค์กรประเมินข้อเสนอแนะเป็นเพียงระดับ 2 ระดับคือ ผ่านกับไม่ผ่าน บางองค์กรมีการแยกระดับของการยอมรับข้อเสนอแนะและให้รางวัลเป็นหลายระดับ

4. กำหนดแบบฟอร์มการเสนอข้อเสนอแนะ พร้อมจัดทำกล่องรับข้อเสนอแนะ และกำหนดผู้รับผิดชอบ หรือผู้ตอบรับข้อเสนอแนะ

วิธีที่นิยมและสะดวกต่อการดำเนินการมากที่สุด คือการเสนอผ่านแบบฟอร์มข้อเสนอแนะ ซึ่งถูกออกแบบให้กรอกรายละเอียดข้อมูลพนักงาน สังกัด สภาพปัจจุบัน ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุง การประเมินผล การบันทึกการให้รางวัล การบันทึกการนำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ยังสามารถเก็บข้อมูลสำหรับติดตามและประเมินผลของกิจกรรมข้อเสนอแนะได้อีกด้วย

เมื่อพนักงานมีข้อเสนอแนะที่จะเสนอ องค์กรจะต้องกำหนดผู้คอยรับข้อเสนอแนะและแจ้งให้ทราบโดยทั่วกันว่า พนักงานสามารถส่งข้อเสนอแนะได้ที่ไหน กับใคร วิธีการหนึ่งที่นิยมใช้คือ การจัดทำกล่องรับข้อเสนอแนะ และติดไว้ตามจุดต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานสามารถส่งข้อเสนอแนะได้ตลอดเวลา บางบริษัทมีการสร้างกล่องรับข้อเสนอแนะเคลื่อนที่ เพื่อเป็นการกระตุ้นพนักงานให้เข้าร่วมกิจกรรมข้อเสนอแนะอีกทางหนึ่งด้วย

5. กำหนดรางวัลตอบแทน

เมื่อข้อเสนอแนะได้รับการยอมรับจากคณะกรรมการพิจารณา พนักงานผู้เสนอแนะนั้นๆ จะได้รับรางวัลเป็นการตอบแทน ระบบข้อเสนอแนะแบบอเมริกาจะเน้นในเรื่องผลทางเศรษฐกิจมาก จะให้รางวัลมากน้อยแปรตามผลของข้อเสนอแต่ละเรื่อง เช่น ถ้าข้อเสนอแนะดังกล่าวสามารถทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากกว่า ก็จะได้รับผลตอบแทนเป็นรางวัลมากกว่า ขณะที่ระบบข้อเสนอแนะแบบญี่ปุ่นเน้นเรื่องความพอใจ การจูงใจพนักงานมากกว่าผลทางเศรษฐกิจจะกำหนดเป็นผลตอบแทนคงที่สำหรับทุก ๆ ข้อเสนอแนะ ไม่ว่าจะข้อเสนอแนะจะให้ผลทางเศรษฐกิจแตกต่างกัน

เกรเซียร์ กล่าวถึงระบบข้อเสนอแนะของอเมริกากับของญี่ปุ่น โดยเปรียบเทียบไว้ดังนี้

	แบบญี่ปุ่น	แบบอเมริกา
1.วัตถุประสงค์	-เชิญชวนมุ่งปรับปรุงงาน	-เชิญชวนมุ่งรางวัล
2.ความร่วมมือ	-36 เรื่อง/คน/ปี	-12 เรื่อง/คน/ปี
3.เงินรางวัล	-คิดเป็น 0% เมื่อเทียบกับผลที่ได้รับ	-คิดเป็น 10-15% เมื่อเทียบกับผลที่ได้รับ
4. การเข้าร่วม	-พนักงานเข้าร่วมร้อยละ 75	-พนักงานเข้าร่วมร้อยละ 9

6. จัดกิจกรรมส่งเสริมและประชาสัมพันธ์พร้อมกับการให้ความรู้และการกระตุ้นพนักงาน

กิจกรรมส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นพนักงานให้เข้าร่วมกิจกรรมข้อเสนอแนะอย่างหนึ่ง เป็นสิ่งซึ่งทำให้กิจกรรมข้อเสนอแนะมีความเคลื่อนไหว อยู่ตลอดเวลาเป็นการแจ้งข่าวสารต่าง ๆ ในการทำกิจกรรมข้อเสนอแนะ ในองค์กรมีการจัดป้ายประกาศ ป้ายโฆษณาเรื่องกิจกรรมข้อเสนอแนะ บางองค์กรมีการจัดประกวดคำขวัญคุณณรงค์การทำกิจกรรมข้อเสนอแนะ และบางองค์กรมีการจัดประชาสัมพันธ์ถึงการมอบรางวัล รางวัลพิเศษต่างๆ การแจ้งข่าวสารข้อมูลกิจกรรมข้อเสนอแนะที่น่าสนใจเป็นพิเศษ ตลอดจนผลการดำเนินกิจกรรมข้อเสนอแนะขององค์กร

หลังจากมีนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมข้อเสนอแนะโดยชัดเจนแล้ว การให้ความรู้ในเรื่องการทำกิจกรรมข้อเสนอแนะเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องดำเนินการ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมเป็นกลุ่ม หรืออบรมรายบุคคลก็ตาม หัวข้อที่จะอบรมและให้ความรู้พนักงาน ได้แก่

- นโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมข้อเสนอแนะ
- ประโยชน์ของกิจกรรมข้อเสนอแนะ
- การสร้างความคิดสร้างสรรค์
- ความหมายและกติกาส่งข้อเสนอแนะ ตลอดจนเกณฑ์ในการตัดสินข้อเสนอแนะและการมอบรางวัล
- การใช้แบบฟอร์มข้อเสนอแนะ
- การค้นคว้าหัวข้อข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไข

นอกจากนี้การกระตุ้นพนักงานให้เข้าร่วมกิจกรรมข้อเสนอแนะโดยความสมัครใจเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะช่วงของการเริ่มกิจกรรมข้อเสนอแนะ บางครั้งผู้บริหารอาจจะลงไปชี้หรือเสนอปัญหาให้พนักงานพิจารณาและกระตุ้นให้พนักงานเขียนข้อเสนอแนะกลับมา

7. เริ่มขั้นตอนการดำเนินการเสนอหัวข้อเสนอแนะ

7.1 พนักงานที่มีความประสงค์จะเสนอความคิดกรอกแบบฟอร์มที่จัดไว้ให้

7.2 ใส่อีเมลรับข้อเสนอแนะ หรือส่งให้ผู้คอยรับข้อเสนอแนะ

7.3 ผู้รับผิดชอบรวบรวมและแยกเรื่องให้คณะกรรมการ

7.4 คณะกรรมการพิจารณากลับกรองข้อเสนอแนะ

- ถ้าไม่เข้าเกณฑ์ แจ้งผลและขอขอบคุณ
- ถ้าเข้าเกณฑ์ จะทำการประเมินคุณค่าต่อไป

7.5 คณะกรรมการพิจารณาคูณค่าความคิดของข้อเสนอแนะ

- ข้อเสนอแนะยังไม่มีดี แจ้งผลและขอขอบคุณ (บางองค์กรมีรางวัล การมีส่วนร่วม)
- ข้อเสนอแนะดี ประเมินผลเพื่อให้รางวัล

7.6 ให้รางวัลและเก็บข้อมูล

8. ติดตามผลและประเมินผล

เมื่อดำเนินกิจกรรมข้อเสนอแนะแล้ว ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบกิจกรรมข้อเสนอแนะ จะเก็บรวบรวมข้อมูล มีการติดตามผลในด้านต่าง ๆ เช่นการรับรู้ เข้าใจในระบบข้อเสนอแนะของพนักงาน การเข้าร่วมกิจกรรมข้อเสนอแนะทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ การนำข้อเสนอแนะไปใช้ในงานได้จริง นอกจากนี้ผู้รับผิดชอบต้องทำการประเมินผลของระบบข้อเสนอแนะในด้านต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงการดำเนินกิจกรรมข้อเสนอแนะต่อไปทั้งนี้ ผลส่วนใหญ่ถูกประเมินในด้านการเข้าร่วมกิจกรรมข้อเสนอแนะของพนักงาน จำนวนเรื่องของข้อเสนอแนะ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร เป็นต้น

9. ปรับปรุงกิจกรรมข้อเสนอแนะ

10. ติดตามผล ประเมินผล และสรุปผลเป็นระยะ ๆ