

บทที่ 11

กลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพ

โดยการมีส่วนร่วม

Productivity Strategies

by Participation

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เมื่อท่านได้ศึกษาเนื้อหาในบทนี้แล้ว
ท่านสามารถ

1. อธิบายวัฒนธรรมและการ
บริหารงานแบบญี่ปุ่น
2. อธิบายหลักการสำคัญของทฤษฎี
Z และ โคเซน
3. อธิบายหลักการและขั้นตอนของ
กิจกรรม 5 ส
4. อธิบายหลักการและปัจจัยสู่
ความสำเร็จของระบบทันเวลา
พอดี
5. อธิบายหลักการและขั้นตอนการ
ควบคุมคุณภาพ
6. อธิบายหลักการและเครื่องมือของ
การจัดการคุณภาพโดยรวม
7. อธิบายหลักการและขั้นตอนการ
บริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์

บทที่ 11

กลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพโดยการมีส่วนร่วม Productivity Strategies by Participation

การจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ องค์กรต่าง ๆ จึงต้องแข่งขันเพื่อชิงความได้เปรียบทางธุรกิจ ทำให้ความสำคัญของการเพิ่มผลิตภาพขององค์กรเป็นเป้าหมายที่ทุกองค์กรต้องการไปถึง แม้ว่าการพัฒนาทางเทคโนโลยีจะช่วยให้ผลิตภาพขององค์กรเพิ่มขึ้น แต่การเพิ่มผลิตภาพของพนักงานก็เป็นแนวทางหนึ่งในการเพิ่มผลิตภาพขององค์กร ขณะที่ฝ่ายพนักงานก็มีความวิตกกังวลว่าการเพิ่มผลิตภาพจะทำให้เกิดการลดกำลังแรงงาน และตักงาน ทำให้เกิดแนวคิดที่ขัดแย้งกันระหว่างฝ่ายนายจ้างและฝ่ายแรงงาน ทำให้การเพิ่มผลิตภาพบางครั้งถูกต่อต้าน ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายพนักงาน ดังนั้น ฝ่ายนายจ้างหรือผู้บริหารต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเพิ่มผลิตภาพว่าประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นนั้น มิใช่เฉพาะฝ่ายนายจ้างเพียงอย่างเดียว แต่ฝ่ายแรงงานก็จะทำงานน้อยลง ขณะที่ค่าจ้างเท่าเดิม หรือเพิ่มขึ้น ซึ่งเทคนิคและกลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพโดยความร่วมมือของพนักงานมีด้วยกันหลายวิธีด้วยกัน

สำหรับประเทศไทยก็ได้รับอิทธิพลและแนวคิดการเพิ่มผลิตภาพมาจากประเทศญี่ปุ่น โดยมีหน่วยงานที่ได้รับการสนับสนุนจากประเทศญี่ปุ่นคือ สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น) นอกจากนั้นยังมีการจัดตั้งเป็นสถาบัน ได้แก่ สถาบันเพิ่มผลผลิต เพื่อให้ส่งเสริมและให้ความรู้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ให้มีผลิตภาพเพิ่มขึ้น สำหรับกลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพโดยการมีส่วนร่วมที่สำคัญ ๆ ที่ผู้เขียนขอนำเสนอมีดังต่อไปนี้

- การบริหารงานแบบญี่ปุ่น
- ทฤษฎี Z
- ไคเซน (Kaizen)
- กิจกรรม 5 ส

- ระบบทันเวลาพอดี (Just in Time)
- การควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle : QCC)
- การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)
- การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective : MBO)

การบริหารงานแบบญี่ปุ่น

Japanese Management

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติลง แม้ประเทศญี่ปุ่นจะเป็นผู้แพ้สงคราม แต่กลับปรากฏว่า ผลผลิตด้านอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่นกลับเพิ่มขึ้นมากจนกลายเป็นประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจของโลกประเทศหนึ่ง และทำให้กลยุทธ์การบริหารงานแบบญี่ปุ่นได้รับความสนใจอย่างมาก ว่าทำไมจึงสามารถฟื้นฟูประเทศและเป็นผู้นำทางอุตสาหกรรมได้ นักวิชาการเป็นจำนวนมากอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างองค์การของญี่ปุ่น และองค์การทางตะวันตกหรืออเมริกัน เพราะจากการศึกษาพบว่าประสิทธิภาพการผลิตของญี่ปุ่นเพิ่มขึ้น 2 หรือ 3 เท่าของอัตราประสิทธิภาพการผลิตของอเมริกัน พนักงานมีการขาดงานและการลาออกน้อยและปัจจุบันสินค้าที่ผลิตในญี่ปุ่น เช่น รถยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้าและสินค้าอื่น ๆ เข้าสู่ตลาดโลก แต่ในระยะเริ่มแรกการผลิตจำนวนมากๆ โดยมีได้คำนึงถึงคุณภาพทำให้เกิดปัญหาการยอมรับจากต่างประเทศ และสินค้าที่นำไปจำหน่ายต้องนำมาขายลดราคา

ต่อมา ประเทศญี่ปุ่นจึงจัดตั้งศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งญี่ปุ่น (Japan Productivity Center) เพื่อพัฒนาระบบอุตสาหกรรมและเพิ่มผลผลิต ทำให้ผลผลิตภัณฑของญี่ปุ่นมีคุณภาพสูงและเป็นที่ยอมรับ โดยจุดเริ่มต้นจากการพัฒนาระบบควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑได้เชิญ ดร.เอ็ดเวิร์ด เคมีมิ่ง (Dr.Edward Demming) จากสหรัฐอเมริกามาวางรากฐานของความรู้ทางด้านการควบคุมคุณภาพ ได้แก่ การพัฒนาระบบควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Control : TQC) โดยบุคลากรในองค์การมีส่วนร่วมในการควบคุมคุณภาพ

ต่อมา ก็เป็นการพัฒนาคุณภาพบุคลากร และพัฒนาคุณภาพงานเป็นระบบวงจรควบคุมคุณภาพ (Quality Control Cycle : QCC) ทำให้พนักงานขององค์การมีส่วนร่วม จึงเป็นกลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพที่นำแนวคิดจากต่างประเทศมาใช้ โดยมีการนำหลักจิตวิทยา มาปรับให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของคนญี่ปุ่น ดังนั้น ผู้เขียนจึงขอเสนอ วัฒนธรรมของคนญี่ปุ่นที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำกลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพไปปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

● วัฒนธรรมของคนญี่ปุ่น

1. ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Involvement)
คนญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับการทำงานว่าเป็นส่วนหนึ่งของการดำรงชีวิตมิใช่เพียงการหาเลี้ยงชีพเท่านั้น
2. การมีส่วนร่วมของกลุ่มคนขนาดเล็ก (Small Group Participation)
การทำงานของคนญี่ปุ่นเกิดจากการมีส่วนร่วมของคนกลุ่มเล็ก ๆ ในที่ทำงานช่วยกันคิด เสนอแนะ ร่วมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและตัดสินใจร่วมกัน
3. ความยึดมั่นในความมั่นคงของธุรกิจ (Business Welfarism)
องค์การจะให้ความสำคัญกับการเจริญเติบโตของธุรกิจมากกว่าผลตอบแทนที่ได้รับ
4. ความจงรักภักดี (Loyalty)
พนักงานจะมีความจงรักภักดีต่อองค์การ อุทิศตนเพื่อการทำงาน และองค์การเป็นของพนักงานทุกคน
5. การบริหารงานจากเบื้องล่าง (Bottom - Up)
การเสนอนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารงานจากเบื้องล่างไปสู่ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การ จากหัวหน้างานไปยังผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็รับฟังข้อคิดเห็นจากพนักงานระดับล่างด้วย
6. สหภาพแรงงาน (Union)
การจัดตั้งสหภาพแรงงานในบริษัทสามารถจัดตั้งได้อย่างอิสระ เพื่อดำเนินการจัดทำข้อตกลงเจรจาต่อรองระหว่างฝ่ายบริหารกับสหภาพแรงงาน

7. การมอบหมายงานหลายหน้าที่ (Multi – Functional Job Assignment)
พนักงานจะไม่ถูกจำกัดด้วยขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบใดๆอย่างหนึ่ง แต่สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย จึงมีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง
8. การจ่ายค่าจ้างตามระบบอาวุโส (Seniority Wage System)
การจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนแก่พนักงานจะยึดระบบอาวุโส จากอายุการทำงาน ว่ามากน้อยเพียงใด ถ้าพนักงานใดมีอายุการทำงานนาน ก็จะได้รับค่าจ้างสูง และดำรงตำแหน่งสูงด้วย ซึ่งสอดคล้องกับระบบการจ้างงานตลอดชีพ
9. การจ้างงานตลอดชีพ (Life – time – Employment)
การจ้างพนักงานให้ทำงานจนครบกำหนดอายุ ถ้าพนักงานไม่กระทำผิดหรือมีเหตุร้ายแรงจากความรับผิดชอบ หรือพนักงานขอลาออกเอง

● การบริหารงานแบบญี่ปุ่น

1. การจ้างงานระยะยาว
2. การทำงานเป็นทีม
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานยึดหลักอาวุโส
4. การทำงานมีความยืดหยุ่นสูง สามารถหมุนเวียนงานได้ตลอด
5. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
6. การตัดสินใจร่วมกัน
7. การพัฒนาและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง
8. การให้ความสำคัญกับลูกค้า
9. ความรับผิดชอบร่วมกัน และความผูกพันกับองค์กร
10. ความสัมพันธ์แบบครอบครัว ไว้วางใจกัน

ทฤษฎี Z

การบริหารงานแบบทฤษฎี z เป็นการผสมผสานระหว่างระบบบริหารธุรกิจแบบอเมริกันและระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ซึ่ง วิลเลียม อูชิ (William Ouchi) เป็นผู้เสนอแนวคิดนี้โดยเขาได้ศึกษาระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและระบบการบริหารงานแบบอเมริกัน เพื่อค้นหาข้อแตกต่างระหว่าง 2 ระบบนี้ และได้ข้อค้นพบ ดังต่อไปนี้

การเปรียบเทียบระบบการบริหารงานแบบอเมริกัน (A) กับแบบญี่ปุ่น (J)

รายละเอียด	แบบอเมริกัน (A)	แบบญี่ปุ่น (J)
การจ้างงาน	ระยะสั้น	ระยะยาว
การตัดสินใจ	โดยบุคคล	โดยกลุ่ม
สายอาชีพ	เรียนรู้เฉพาะด้าน	เรียนรู้ทั่วไป
การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	ระยะสั้น	ระยะยาว (10 ปี)
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ตามผลงาน	ตามระบบอาวุโส
ความสัมพันธ์ในองค์กร	นายจ้างกับลูกจ้าง	ครอบครัว
ความรับผิดชอบ	ตามหน้าที่	ร่วมกันทั้งองค์กร

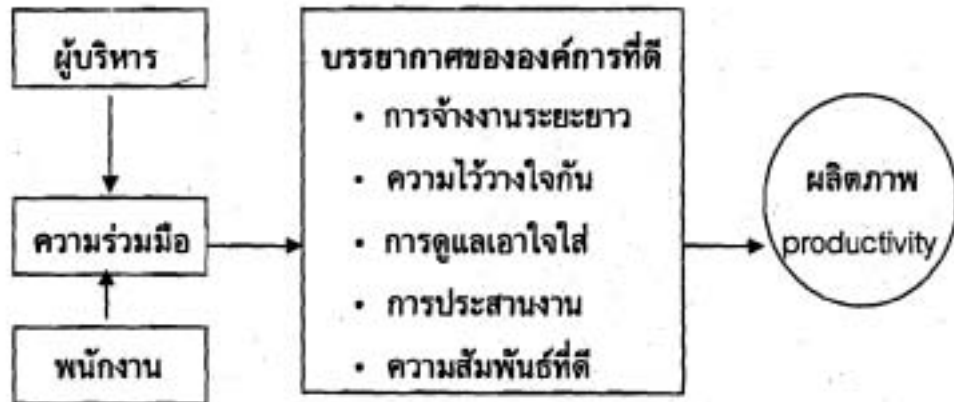
นอกจากนั้น การบริหารงานทั้งสองแบบยังมีความแตกต่างในด้านวัฒนธรรม ประเพณี การปกครองและอื่นๆ เป็นต้น

หลักการบริหารตามทฤษฎี Z

1. การจ้างงานระยะยาวหรือตลอดชีวิต
2. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง ไม่ถึง 10 ปี
3. อาชีพ เน้นการเรียนรู้งานหลาย ๆ ด้าน

4. การบริหาร เน้นเป้าหมายหรือผลงาน
5. การตัดสินใจมีทั้งแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ
6. ความสัมพันธ์ในองค์การมีทั้งอิสระ และเสรีภาพเท่าเทียมกัน ความซื่อสัตย์
ไว้วางใจกันและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ดังนั้น โดยสรุปแล้วการบริหารตามทฤษฎี Z สามารถเพิ่มผลผลิตภาพขององค์การ
ได้ดังแสดงด้วยภาพต่อไปนี้



จากภาพ แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน โดยความ
ร่วมมือ ร่วมใจ การติดต่อสื่อสารและการประสานงานกันที่ดี จะช่วยให้เกิดการพัฒนาก
กลุ่มทำงาน ช่วยพัฒนางานและเพิ่มผลผลิตภาพขององค์การต่อไป

ไคเซน (Kaizen)

ไคเซน เป็นคำมาจากภาษาญี่ปุ่น

ไค (Kai) แปลว่า การเปลี่ยนแปลง

เซน (Zen) แปลว่า ดี

ไคเซน (Kaizen) แปลว่า การเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าแบบต่อเนื่องไม่สิ้นสุด

ไคเซน (Kaizen) หมายถึง การปรับปรุงวิธีการทำงานและระบบงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป ด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือกระบวนการซึ่งในระยะสั้นอาจไม่เห็นผลชัดเจน แต่ในระยะยาวจะเห็นผลมากขึ้น การพัฒนาหรือการปรับปรุงแบบไคเซน จึงเป็นการพัฒนาแบบขั้นบันไดที่ต้องใช้เวลา จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นทีละเล็กทีละน้อย สะสมกันไปจนกระทั่งเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ใหญ่ขึ้นในอนาคต

ไคเซน เป็นแนวคิดที่เกิดจากการนำแนวคิดแบบตะวันตกมาใช้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของญี่ปุ่น และมีหลักของการปรับปรุงงานที่ให้ความสำคัญกับพลังความคิด และการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร แม้แต่พนักงานระดับล่าง ทุกคนสามารถเสนอความคิดและวิธีการปรับปรุงผ่านมายังผู้บริหารได้

หลักการของไคเซน

1. การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในการเสนอแนวทางปรับปรุงและพัฒนางาน
2. การกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานปรับปรุงตนเองและองค์กร
3. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโปร่งใสและเป็นระบบ
4. การสนับสนุนให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงานเพื่อเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น
5. การจูงใจด้วยการให้รางวัลแก่พนักงานที่เสนอแนะการปรับปรุงงานที่ดี
6. การฝึกอบรมให้พนักงานมีเทคนิคการแก้ปัญหา ทำให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาสาเหตุและแนวทางการแก้ไขปัญหาได้
7. การปลูกฝังทัศนคติพนักงานในเรื่องการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่คิดว่าสิ่งที่ทำดีแล้วหรือพอแล้ว

การเปรียบเทียบระหว่างการปรับปรุงแบบไคเซนและแบบนวัตกรรม

รายละเอียด	ไคเซน	นวัตกรรม
แนวคิด	อนุรักษ์นิยม	ก้าวหน้า ทันสมัย
วิธีการ	ปรับปรุงของเดิม	คิดใหม่
การลงทุน	น้อย	มาก
จุดเน้น	คน	เทคโนโลยี
การเปลี่ยนแปลง	ทีละเล็ก ทีละน้อย	ทันที รวดเร็ว
ขนาดผลลัพธ์	เล็ก	ใหญ่
ความต่อเนื่อง	ค่อยเป็นค่อยไป	เป็นช่วง ๆ
ผู้เกี่ยวข้อง	กลุ่ม	บุคคล

ดังนั้น แนวการปรับปรุงงานแบบไคเซน (Kaizen) คือ การปรับปรุงเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยการสำรวจก่อนการปรับปรุง วางแผนปรับปรุงติดตามผลหลังการปรับปรุง อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม ทำให้ได้ข้อเสนอแนะเป็นจำนวนมาก และพนักงานมีส่วนร่วมสูง และแนวคิดของไคเซนก็เป็นรากฐานของการปรับปรุงงานเพื่อเพิ่มผลิตภาพแบบอื่น ๆ เช่น 5 ส กลุ่มคุณภาพ การผลิตแบบทันเวลา (Just in Time) และการควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)

กิจกรรม 5 ส

การปรับปรุงการเพิ่มผลิตภาพ ด้วยการปรับปรุงวิธีการทำงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการให้ความรู้และจูงใจให้พนักงานได้มีส่วนร่วมคิดและหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ในการทำงานให้มีความสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น ดังนั้น กิจกรรม 5 ส จึงเป็นเทคนิคการเพิ่มผลิตภาพ โดยการจัดระเบียบและทำความสะอาดสถานที่ทำงาน

เพื่อให้เกิดความปลอดภัยในการทำงานและการผลิตที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากสถานที่ทำงานและวัสดุอุปกรณ์มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สามารถหยิบมาใช้ได้ง่าย การทำงานสะดวก จึงสามารถทำงานได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

ความหมายของกิจกรรม 5 ส (5 S)

1. เซรี (Seiri) แปลว่า สะสาง
2. เซตัง (Seiton) แปลว่า สะดวก
3. เซโซ (Seiso) แปลว่า สะอาด
4. เซเกทสุ (Seiketsu) แปลว่า สุขลักษณะ
5. ชิทสึเกะ (Shitsuke) แปลว่า สร้างนิสัย

1. สะสาง หมายถึง การแยกและกำจัดของที่ไม่ได้ใช้หรือไม่จำเป็นในการใช้งานออกไป หรือของที่มีปริมาณเกินความจำเป็น เช่น เอกสารที่ไม่ใช้ โต๊ะเก้าอี้ที่เกินความจำเป็นหรือวัสดุอุปกรณ์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เป็นต้น

2. สะดวก หมายถึง การจัดวางสิ่งของที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระเบียบ เป็นที่เป็นทางหรือเป็นระบบภายหลังการสะสางสิ่งที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานออกไปแล้ว ทำให้ลดเวลาในการค้นหา สะดวกในการหยิบมาใช้ไม่เกิดการผิดพลาด เมื่อใช้แล้วก็นำไปเก็บที่เดิม ดังนั้น การจัดวางอย่างเป็นระเบียบจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งเกิดความปลอดภัยด้วย

3. สะอาด หมายถึง การทำงานสะอาด หรือกำจัดสิ่งสกปรกที่เกิดขึ้นกับร่างกาย เครื่องมือ เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ ซึ่งจะช่วยให้เราทราบว่าสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นหรือไม่ เช่น ผิวหนังมีผื่นแดง เครื่องจักรการแตกร้าว รั่วซึม เป็นต้น ดังนั้น เมื่อพบปัญหาที่เกิดขึ้นก็สามารถปรับปรุงแก้ไขก่อนที่จะเป็นปัญหาใหญ่โตในอนาคต

4. สุขลักษณะ หมายถึง การดูแลสถานที่ทำงานให้สะอาดถูกสุขลักษณะ ไม่มี ฝุ่น ควัน กลิ่น เสี่ยง หรือสิ่งรบกวนอื่น ๆ ที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จะเกิดขึ้นได้ก็เนื่องมาจากผลลัพธ์ที่เกิดจาก 3 ส แรกคือ สะสาง สะดวกและสะอาด

5. สร้างนิสัย หมายถึง การรักษาวินัยของตนเองให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ เช่น การสร้างจิตสำนึกในการหยิบของมาใช้แล้วเก็บไว้ที่เดิม การรักษากฎ กติกา และข้อกำหนดต่าง ๆ โดยองค์การจัดทำเป็นคู่มือและมาตรฐานการทำงานไว้ ดังนั้น ถ้าพนักงานในองค์การสามารถสร้างนิสัยให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่วางไว้ ย่อมทำให้การ สะสาง สะดวก สะอาด และสุขลักษณะ สามารถดำรงอยู่ได้และบรรยากาศในการทำงานดีขึ้น ไม่เกิดความขัดแย้ง มีความร่วมมือร่วมใจกันทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

วัตถุประสงค์ของกิจกรรม 5 ส

1. ความปลอดภัย (Safety)

กิจกรรม 5 ส ทำให้เกิดความปลอดภัยในสถานที่ทำงานไม่มีสิ่งของหรือวัสดุที่ไม่จำเป็น พื้นที่ในการปฏิบัติงานเป็นระเบียบ ไม่มีสิ่งของเกะกะ ข้างทางหนีไฟหรือโค่นล้มลงมา การเคลื่อนย้ายสิ่งของทำได้สะดวกมีการตรวจสอบ ซ่อมบำรุงเครื่องจักรอย่างสม่ำเสมอพื้นที่ทำงานไม่สกปรกเกิดอุบัติเหตุได้ จึงไม่ทำให้เกิดอุบัติเหตุได้รวมทั้ง ดูแลรักษาสุขภาพของพนักงาน

2. ประสิทธิภาพ (Efficiency)

กิจกรรม 5 ส ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะสามารถจัดของเสียหรือสิ่งไม่จำเป็นในการทำงาน การจัดระบบและระเบียบของวัสดุอุปกรณ์ การนำมาใช้ และเก็บคืนอย่างถูกต้อง ทำให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน การจัดวางของไม่กีดขวางทางทำให้การเคลื่อนย้ายง่ายไม่เป็นอุปสรรคต่อการขนย้าย จึงทำให้การทำงานมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. คุณภาพ (Quality)

กิจกรรม 5ส ทำให้การดำเนินงานมีการตรวจสอบและตรวจเช็คความบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้นจากเครื่องมือ เครื่องจักรหรือแม้แต่พนักงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ไม่ต้องเสียเวลาในการทำงานจากการหยุดรอ การซ่อมบำรุงเครื่องจักร พนักงานมีความเข้าใจในกฎระเบียบและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง ทำให้ลดความผิดพลาดในการทำงาน การดำเนินงานขององค์การจึงมีคุณภาพมากขึ้น

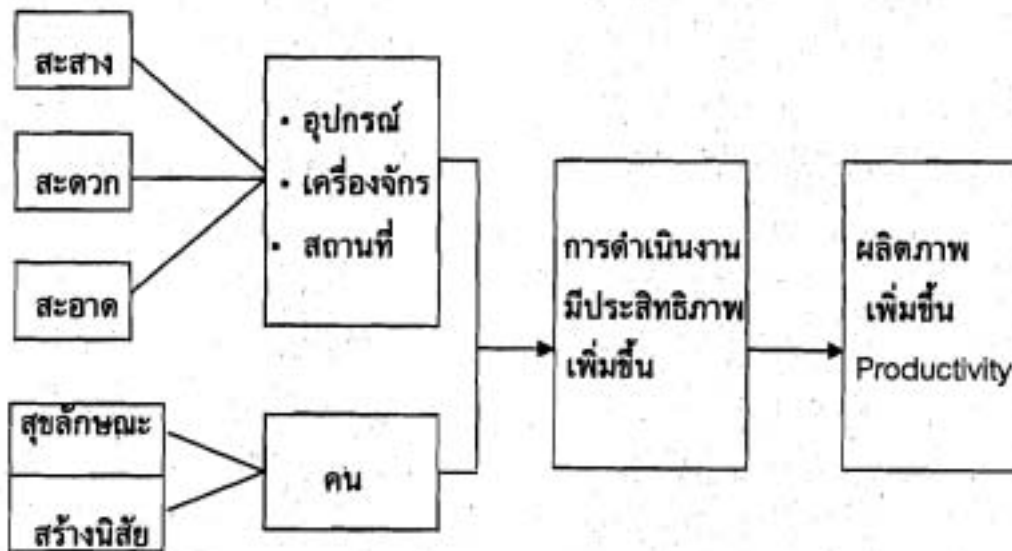
ขั้นตอนการทำกิจกรรม 5 ส

1. กำหนดนโยบายและแต่งตั้งคณะกรรมการกิจกรรม 5 ส
2. การจัดอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรม 5 ส กับพนักงานทุกคนทุกระดับในองค์การ
3. การจัดแบ่งพื้นที่และจัดทำแผนผังกิจกรรม 5 ส
4. การถ่ายภาพพื้นที่กิจกรรม 5 ส ก่อนเริ่มกิจกรรม
5. ประชาสัมพันธ์หรือรณรงค์การทำกิจกรรม 5 ส แก่พนักงานในองค์การ เช่น แผ่นผ้า แผ่นพับ จดหมายข่าว เป็นต้น
6. การจัดทำความสะอาดครั้งใหญ่ (Big Cleaning) โดยพนักงานทุกคน รวมถึงการเสาะหา คัดแยก กำจัดสิ่งที่ไม่จำเป็นออกไป
7. พนักงานในพื้นที่กิจกรรม 5 ส ดำเนินการ สำรวจตรวจสอบ ประเมินผลปรับปรุง แก้ไข
8. ผู้ตรวจประเมิน 5 ส หรือผู้บริหาร ตรวจเยี่ยมพื้นที่
9. การถ่ายภาพพื้นที่กิจกรรม 5 ส หลังกิจกรรมเสร็จสิ้นแล้ว
10. องค์การหรือหน่วยงานดำเนินการประเมินผลกิจกรรม 5 ส
11. จัดการประกวดพื้นที่กิจกรรม 5 ส/มอบรางวัลหรือประกาศเกียรติคุณแก่พนักงานในพื้นที่กิจกรรมที่ชนะการประกวด

ประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรม 5 ส

1. ทำให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
2. ทำให้ลดค่าใช้จ่ายจากการสูญเสียและการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง
3. ทำให้พนักงานมีจิตสำนึกและรักษาวินัยในการทำงาน
4. ทำให้พนักงานมีความสามัคคีและทำงานเป็นทีม
5. ทำให้สถานที่ทำงานมีความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี
6. ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นและมีคุณภาพดี
7. ทำให้ภาพลักษณ์ขององค์การดีขึ้น

ดังนั้น กิจกรรม 5 ส จึงเป็นหลักการเพิ่มผลิตภาพขององค์กรโดยการระดมสิ่งที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานออกไป ทำให้เกิดความสะอาดสบายในการนำมาใช้และเก็บไว้ที่เดิม และทำความสะอาดสถานที่ทำงาน กำจัดสิ่งสกปรกเพื่อมิให้เกิดความเสียหายแก่เครื่องจักรและเป็นอันตรายแก่ร่างกาย ทำให้สถานที่ทำงานมีสุขลักษณะที่ดี ไม่มีฝุ่น กลิ่น หรือสิ่งรบกวนอื่น ๆ และประการสุดท้ายคือ การสร้างนิสัยให้พนักงานมีวินัยในการทำงาน รักษาภาวะเรียบร้อยบังคับขององค์กร การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะสามารถลดค่าใช้จ่าย ลดเวลาการทำงาน ลดการสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ดังสรุปตามภาพต่อไปนี้



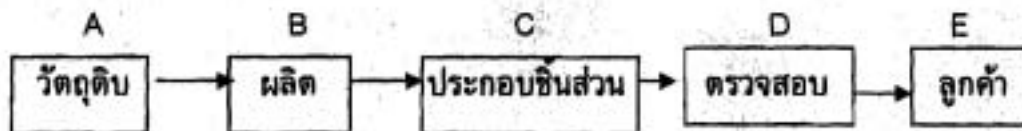
ระบบทันเวลาพอดี

Just in Time (JIT)

การดำเนินธุรกิจภายใต้สภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่รุนแรงในยุคโลกาภิวัตน์ ผลักดันให้องค์กรให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลผลิตคุณภาพ สินค้าที่มีคุณภาพและการบริการที่รวดเร็วและตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภค ระบบทันเวลาพอดี (Just in Time) ก็เป็นกลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพแบบญี่ปุ่นก็ได้รับการยอมรับจากทั่วโลก

โดย นายโทชิ โอนิ (Tijichi Ohno) ที่นำแนวคิดนี้มาใช้กับบริษัทโตโยต้าจนประสบความสำเร็จ ทำให้บริษัทที่มีอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าจำนวนมาก (mass product) ได้นำไปเป็นแบบอย่าง เพราะสามารถลดค่าใช้จ่ายได้เป็นจำนวนมาก

ระบบทันเวลาพอดี (JIT) หมายถึง ระบบการผลิตสินค้าให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าที่ดี ทำให้การออกแบบระบบการผลิตในทุกขั้นตอนต้องผลิตผลิตภัณฑ์ให้ทันเวลาที่ขั้นตอนต่อ ๆ มาต้องดำเนินการต่อโดยไม่มีกรรคอย ดังตัวอย่างต่อไปนี้



จากภาพ สมมติว่า โรงงานแห่งหนึ่งมีกระบวนการผลิตสินค้าตั้งแต่ขั้นตอน A (วัตถุดิบ) ขั้นตอน B (การผลิต) ขั้นตอน C (การประกอบชิ้นส่วน) ขั้นตอน D (การตรวจสอบ) ขั้นตอน E (ส่งมอบให้ลูกค้า) ดังนั้น ถ้าหากการผลิตเป็นระบบทันเวลาพอดี หมายความว่า การส่งวัตถุดิบจากขั้นตอน A ไปสู่ขั้นตอน B เพื่อผลิตสินค้าจะต้องทันเวลา และจาก B ไปยังสถานีอื่น ๆ ก็ต้องทันเวลาเช่นเดียวกัน ดังนั้น จึงไม่มีการสูญเสียเวลาในการรอคอย วัตถุดิบหรือสินค้า ขณะเดียวกันกระบวนการผลิตจึงไม่จำเป็นต้องเก็บพัสดุคงคลังหรือสินค้าไว้ในคลังสินค้าเป็นจำนวนมาก เพราะสามารถส่งผ่านไปตามกระบวนการทำให้ลดค่าใช้จ่ายจากการจัดเก็บ การดูแลรักษา เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของระบบทันเวลาพอดี

1. เพื่อลดต้นทุนที่เป็นค่าใช้จ่ายการเก็บรักษาวัตถุดิบ สินค้าคงคลัง ค่าสถานที่จัดเก็บ
2. เพื่อให้การวางแผนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ให้เกิดการรอคอย หรือสูญเสียเวลาโดยไม่เกิดผลผลิต
3. เพื่อให้พนักงานมีวินัยและมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีม
4. เพื่อให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น มีคุณภาพที่ดีและบริการที่รวดเร็วทันเวลา

5. เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ ได้รับสินค้าตรงกับความต้องการในปริมาณที่ถูกต้อง
ทันเวลา

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของระบบทันเวลาพอดี

1. การมีส่วนร่วมของพนักงาน

พนักงานทุกคนในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิตต้องทำงานเป็นทีม มีวินัย
ในการทำงานและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ความไว้วางใจกัน สามารถทำงานแทนกันได้และ
ความร่วมมือร่วมใจกันในการดำเนินงานเพื่อเป้าหมายเดียวกัน โดยปลูกฝังทัศนคติที่ดีใน
การทำงานร่วมกัน

2. การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

ระบบทันเวลาพอดีต้องมีการควบคุมคุณภาพโดยรวมทั้งระบบ ดังนั้น การ
วางแผน การประสานงานและการควบคุมที่ดี ถือเป็นหัวใจสำคัญของระบบทันเวลา
พอดี ดังนั้น แผนผังการผลิต การไหลเวียนของงานจากจุดหนึ่งไปยังจุดหนึ่ง ต้องไม่มี
ความซ้ำซ้อนแต่รีนไหลได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว เพื่อมิให้เกิดการติดขัดและต้องสูญเสีย
เวลาการรอคอย หรือรอการผลิต เป็นต้น ระบบการสื่อสารควรมีประสิทธิภาพสูง การ
ออกแบบระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้แต่ละหน่วยผลิตดำเนินงานได้อย่าง
ถูกต้องและมีคุณภาพ

3. จัดระบบการจูงใจที่ดี

การสร้างความร่วมมือในการทำงานของพนักงาน การรักษาวินัยและความรับผิดชอบ
ต่อหน้าที่และกิจกรรมโดยรวมขององค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องค้นหา
วิธีการกระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานตามระบบทันเวลาพอดี

ดังนั้น ระบบทันเวลาพอดีจึงเป็นกลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพวิธีการหนึ่งที่จะทำให้
องค์กรได้รับประโยชน์หรือผลกำไรเพิ่มขึ้นจากค่าใช้จ่ายที่ลดลง ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ
ในที่สุดส่วนแบ่งทางการตลาดขององค์กรก็จะเพิ่มขึ้น

การควบคุมคุณภาพ

Quality Control Circle (QCC)

การเพิ่มผลิตภาพโดยการมีส่วนร่วมของพนักงาน ตามกลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพ วิธีการนี้เกิดจากกลุ่มพนักงานรวมตัวกัน เพื่อการปรับปรุงตนเอง หน่วยงาน การผลิต สภาพแวดล้อม การทำงานและองค์การ ดังนั้น การพัฒนาคุณภาพ จึงประกอบด้วย กลุ่มคนเล็ก ๆ ที่ทำงานที่เดียวกัน สนใจมาร่วมกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยเทคนิคการควบคุมคุณภาพและการมีส่วนร่วมของทุกคน ในองค์การ

วัตถุประสงค์ของการควบคุมคุณภาพ

1. เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ในการปรับปรุงและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
2. เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน
3. เพื่อให้พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและทำงานเป็นทีม
4. เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพและผลผลิตเพิ่มขึ้น

หลักการการควบคุมคุณภาพ

1. กิจกรรมที่ดำเนินการต้องสอดคล้องกับนโยบายขององค์การ
2. พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มคุณภาพด้วยความสมัครใจ จำนวน 3-10 คน โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้นำกลุ่ม
3. เป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมคือ คุณภาพผลิตภาพเพิ่มขึ้นและเป็นกิจกรรมที่สามารถดำเนินการได้
4. การทำงานเป็นทีม ร่วมมือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
5. เป็นกิจกรรมต่อเนื่อง แต่มีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดเป็นเรื่อง ๆ ไป แล้วเริ่มต้นเรื่องใหม่

ขั้นตอนการทำงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

1. การจัดตั้งกลุ่มคุณภาพ (Q.C)
2. วางแผนดำเนินงานกิจกรรมกลุ่ม
3. ดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเพื่อเพิ่มผลผลิต
4. นำเสนอผลงานกลุ่ม
5. ประเมินผลกิจกรรมกลุ่ม
6. การเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มคุณภาพภายนอกองค์การ

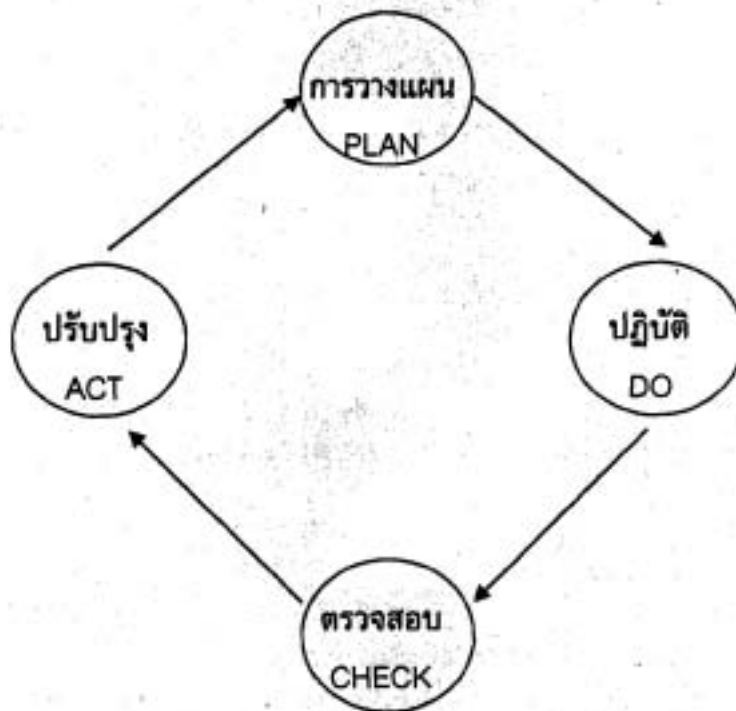
ขั้นตอนที่ 1 การจัดตั้งกลุ่มคุณภาพ

- การรวบรวมสมาชิก (3 – 10 คน)
- เลือกหัวหน้า/กลุ่ม
- ตั้งชื่อกลุ่ม
- ตั้งสัญลักษณ์และคำขวัญของกลุ่ม
- จัดทะเบียนจัดตั้งกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนดำเนินงานโดยใช้วงจรเดมมิง (Deming Cycle) ซึ่งประกอบด้วย "PDCA"

- P = PLAN (การวางแผน)
D = DO (นำไปปฏิบัติ)
C = CHECK (การตรวจสอบ)
A = ACT (การปรับปรุง)

วงจร Deming PDCA



จากภาพ

- การวางแผน (PLAN) หมายถึง การวิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูลปัญหาแล้วนำมาจัดทำแผนในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
- การดำเนินการ (DO) หมายถึง การนำแผนไปปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มีการประชุมแสดงความคิดเห็นและดำเนินการตามแผนที่วางไว้
- การตรวจสอบ (CHECK) หมายถึง การติดตามและตรวจสอบว่าแผนที่นำไปปฏิบัติเป็นอย่างไร ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นอะไรบ้าง

- การปรับปรุง (ACT) หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับจากการตรวจสอบแล้วนำไปปรับปรุง ถ้าบกพร่องก็แก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น ถ้าผลออกมาดีก็สามารถนำไปกำหนดเป็นมาตรฐานการทำงานได้

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินงานของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยเริ่มจากการเลือกเรื่องที่ทำ การประชุม ติดตามกิจกรรม แก้ไขปัญหา

ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอผลงานกลุ่มคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 6 การเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มคุณภาพภายนอกองค์กร

ตัวอย่าง เรื่องที่กลุ่มคุณภาพนำมาปรับปรุง

- การเพิ่มผลผลิต
- การลดของเสีย
- การลดอุบัติเหตุ
- การปรับปรุงสภาพแวดล้อม
- การปรับปรุงวิธีการทำงาน
- การลดค่าใช้จ่าย
- การลดความผิดพลาดของข่าวสาร
- ความลดความขัดแย้งในองค์กร
- อื่น ๆ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

1. ผู้บริหารสนับสนุน
2. มีเวลาเพียงพอในการทำกิจกรรมกลุ่ม เช่น การประชุม เป็นต้น

3. ความร่วมมือและทำงานเป็นทีมของสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคุณภาพ
4. การนำผลของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพไปปฏิบัติ

ประโยชน์ของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

1. ทำให้พนักงานมีทัศนคติเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าและบริการ
2. ลูกค้าได้รับการตอบสนองความต้องการ เกิดความพึงพอใจ
3. การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพเป็นไปอย่างต่อเนื่อง
4. สนับสนุนกิจกรรมอื่น ๆ ที่ต่อเนื่อง เช่น TQM, ISO เป็นต้น

การจัดการคุณภาพโดยรวม

Total Quality Management : TQM

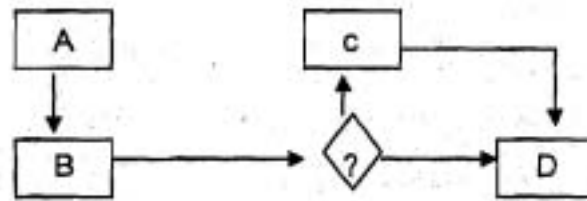
การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) หมายถึง การคิดริเริ่มของวัฒนธรรมองค์การที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับทักษะการทำงานเป็นทีม กระบวนการ ผลิต และการบริการที่มีคุณภาพ เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ

หลักการของการจัดการคุณภาพโดยรวม

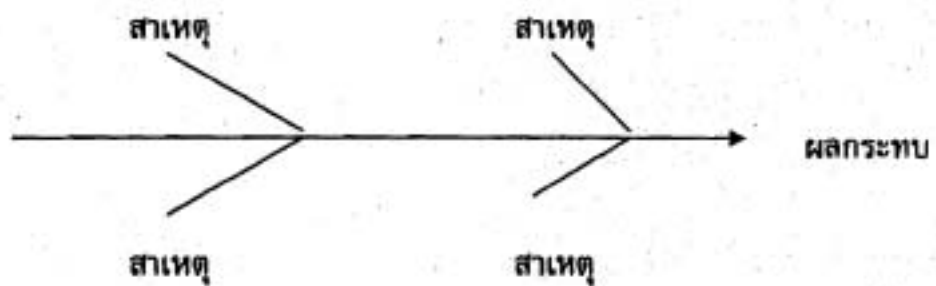
1. การทำสิ่งที่ถูกต้องตั้งแต่แรก วางแผนการออกแบบและควบคุมคุณภาพสินค้า
2. ลูกค้าเป็นศูนย์กลางหรือมีความสำคัญเป็นอันดับแรก รับฟัง ตอบสนองความต้องการ เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ
3. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
4. การสร้างการทำงานเป็นทีมและการให้อำนาจพนักงาน

• เครื่องมือของ TQM

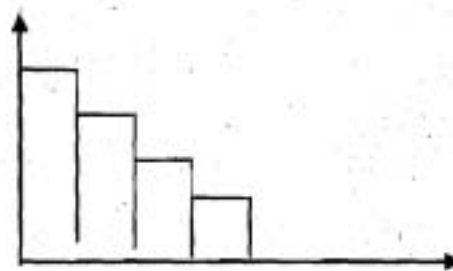
1. แผนผัง (Flowchart)



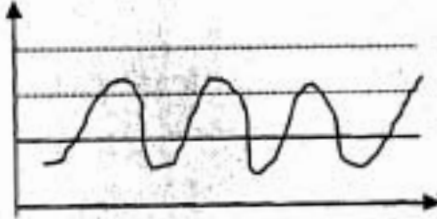
2. การวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบ (Cause and Effect Analysis)
หรือแผนภูมิกระดูกปลา (Fishbone Diagram)



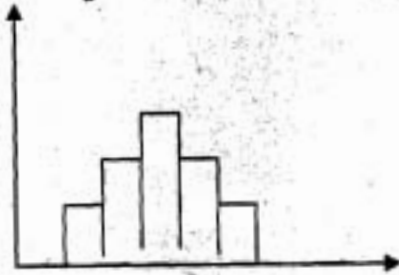
3. การวิเคราะห์พาเรโต (Pareto Analysis)



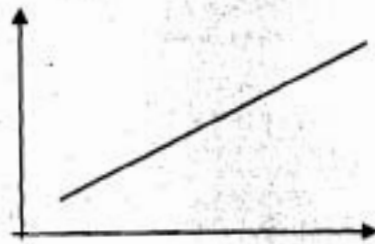
4. แผนภูมิควบคุม (Control Chart)



5. แผนภูมิฮิสโตแกรม (Histogram)



6. แผนภูมิการกระเทบ (Scatter Diagram)



7. กราฟ (Run Chart)



การเปรียบเทียบกิจกรรมกลุ่มคุณภาพกับการจัดการคุณภาพโดยรวม

กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Q.C)	การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM)
<ol style="list-style-type: none"> 1. การตรวจตราหลังจากได้ข้อเท็จจริง 2. เน้นลำดับของคุณภาพที่ไม่ดี 3. ลูกค้ำคือ ผู้ซื้อ 4. จำนวนของเสียเป็นเรื่องปกติ 5. การควบคุมคุณภาพเป็นความรับผิดชอบของบุคคลหรือหน่วยงาน 6. การปรับปรุงคุณภาพ ทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ออกแบบคุณภาพให้กับสินค้าและระบบการผลิต 2. เน้นการระบุและขจัดสาเหตุของคุณภาพที่ไม่ดี 3. ลูกค้ำคือ ผู้ใช้ 4. เป้าหมาย คือ ของเสียเป็นศูนย์ 5. คุณภาพเป็นความรับผิดชอบของทุกคน 6. การปรับปรุงคุณภาพเป็นการใช้จ่ายเพื่อตนเอง

การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์

Management by Objective : MBO

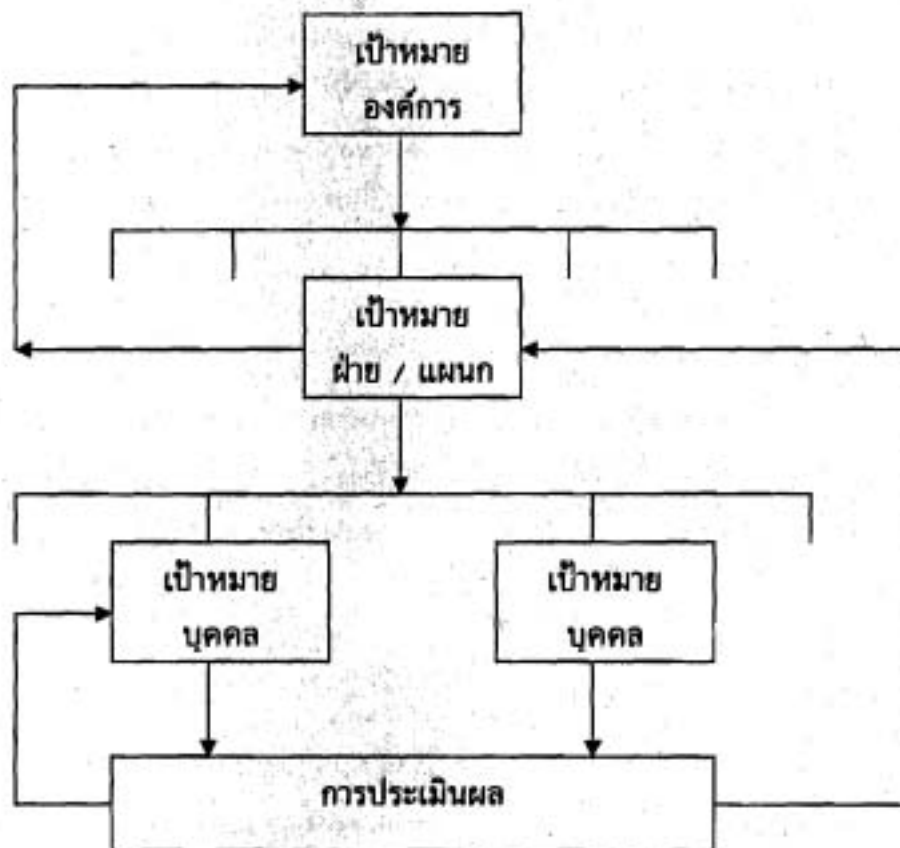
การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นแนวคิดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน พนักงานทุกคนมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องต้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานของผลงานว่าควรจะเป็นเท่าไรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง หากพนักงานคนใดปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานก็ถือว่าปฏิบัติงานได้ผลดี แต่ถ้าปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐานก็ต้องถูกส่งไปพัฒนาและฝึกอบรม

การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) หมายถึง กระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา และใช้เป็น แนวทางในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของตนเอง รวมทั้งการประเมินผลการ ปฏิบัติงานด้วย จึงเป็นรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

ลักษณะของการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์

1. การกำหนดเป้าหมายและการมีส่วนร่วม (Goal Setting and Participation)
2. การกำหนดระยะเวลา (Limited Time)
3. การสะท้อนกลับ (Feedback)

กระบวนการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO)



กระบวนการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 1 : การกำหนดเป้าหมายขององค์การ

ผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป้าหมายขององค์การที่ต้องการไปถึง เช่น การเพิ่มยอดขายร้อยละ 5 การลดค่าใช้จ่ายร้อยละ 10 เป็นต้น ซึ่งเป้าหมายที่กำหนดนั้นก็มาจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น และต้องการปรับปรุงแก้ไขโดยการมีส่วนร่วมของพนักงาน เป้าหมายที่กำหนดขึ้นนั้นไม่ควรสูงหรือต่ำเกินไปเพราะถ้าสูงเกินไป พนักงานก็หมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าต่ำเกินไปก็ไม่ท้าทายหรือจูงใจให้พนักงานทำงานดีขึ้นเช่นกัน จากนั้นจึงประชุมเพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์การได้รับทราบเป้าหมายขององค์การ

ขั้นตอนที่ 2 : การกำหนดเป้าหมายของบุคคล

เมื่อพนักงานในทุกระดับชั้นขององค์การได้รับทราบและเห็นด้วยกับเป้าหมายขององค์การ แล้วพนักงานรับเป้าหมายไปปฏิบัติเพื่อเป็นเป้าหมายของแต่ละบุคคลและหาแนวทางการดำเนินการไปสู่เป้าหมายนั้นๆ โดยทุกคนต้องตั้งเป้าหมายอย่างน้อยคนละหนึ่งเป้าหมาย เพื่อความสำเร็จของงาน เมื่อรวมทุกเป้าหมายแล้วจะเป็นเป้าหมายรวมทั้งองค์การ

ขั้นตอนที่ 3 : การนำไปปฏิบัติ

ภายหลังจากการกำหนดเป้าหมาย และร่วมกันกำหนดแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนางานให้นำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจะต้องให้อำนาจ เอาใจใส่ ติดตามการทำงานอย่างต่อเนื่อง ช่วยเหลือเมื่อพนักงานต้องการและจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 4 : การประเมินผล

ขั้นตอนสุดท้ายคือ การรายงานผลการดำเนินงานว่าประสบผลสำเร็จหรือไม่ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดแล้วจัดลำดับของผลสำเร็จเป็น A, B, C,D รวมทั้งการ

ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น เนื่องจากสาเหตุอะไร เป้าหมายที่ตั้งไว้สูงเกินไปหรือไม่ ใน
ขั้นตอนนี้ควรมีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเพื่อปรับปรุงเป้าหมายและ
พัฒนาการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป

ข้อดี/ข้อจำกัดของการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO)

- ข้อดี

1. กำหนดความรับผิดชอบและเป้าหมายการทำงานของผู้บริหารและ
พนักงานอย่างชัดเจน
2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในองค์การ
3. เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีผลผลิตภาพเพิ่มขึ้น และใช้ค่าตอบแทน
จูงใจตามผลงาน เช่น คอมมิชชั่น หุ้น (Stock Option) และการจ่าย
โบนัสตามผลกำไร (Profit sharing)

- ข้อจำกัด

1. เสียเวลาและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเอกสารมาก เพราะต้องมีการประชุม
ปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอ
2. เน้นเฉพาะผลงานเชิงปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ
3. บางครั้งพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารงานโดยยึด
วัตถุประสงค์อย่างแท้จริง ทำให้เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน

- ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์

1. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
2. ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
3. การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน
4. การให้ความรู้ ความเข้าใจแก่พนักงานทุกคน

สรุป

กลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพพนักงานโดยการมีส่วนร่วมเป็นเทคนิคที่ได้รับอิทธิพลจากประเทศทางตะวันตกและญี่ปุ่นได้นำมาปรับใช้ให้เข้ากับวัฒนธรรมของคนในประเทศ ทำให้หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ญี่ปุ่นสามารถฟื้นฟูประเทศและเป็นผู้นำทางเศรษฐกิจของโลกประเทศหนึ่ง ทำให้กลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพโดยการมีส่วนร่วมในบพนี้ ผู้เขียนได้นำการบริหารงานของญี่ปุ่น ซึ่งเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของคนญี่ปุ่นซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันกับงานและองค์การ และเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับการบริหารงานแบบอเมริกันจะพบว่ามีความแตกต่างกันมาก จึงเป็นที่มาของกลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพแบบญี่ปุ่นที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎี Z ที่เน้นความร่วมมือของผู้บริหารและพนักงาน การจ้างงานระยะยาว การดูแลเอาใจใส่ และสัมพันธ์ภาพที่ดี สำหรับกลยุทธ์อื่น ๆ ได้แก่ โคเซน (Kaizen) เป็นแนวคิดการปรับปรุงเล็ก ๆ น้อย ๆ อย่างต่อเนื่อง กิจกรรม 5 ส ที่มีหลักการพื้นฐานคือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะและสร้างนิสัย ระบบทันเวลาพอดี (Just in Time) เน้นการให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานที่ไม่มีการรอคอยและส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าตามกำหนด การควบคุมคุณภาพ การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) เป็นกลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพโดยการมีส่วนร่วมของพนักงานในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการผลิตภาพโดยการมีส่วนร่วมของพนักงานการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ สำหรับกลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพโดยการมีส่วนร่วมสุดท้ายที่น่าเสนอ ได้แก่ การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) เป็นกลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพโดยความร่วมมือของผู้บริหารและพนักงานในการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน การประชุม ปรึกษาหารือ การติดตามประเมินผล เพื่อปรับปรุงเป้าหมายให้ดียิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

ดังนั้น กลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพพนักงานโดยการมีส่วนร่วมมีมากมายหลายวิธีซึ่งได้รับความสนใจนำมาประยุกต์ใช้ทั้งในหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนรวมทั้งการนำไปใช้เชิงวิชาการ โดยมีการเรียนการสอนในหลักสูตรของมหาวิทยาลัยทั่วไป และอิทธิพลกลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพโดยการมีส่วนร่วม ได้ทำให้เกิดแนวคิดและเทคนิคการจัดการใหม่ ๆ ที่น่าสนใจ ซึ่งผู้เขียนจะได้นำไปกล่าวในบทต่อไป ได้แก่ การรื้อปรับระบบ (Reengineering)

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) , การเปรียบเทียบ (Benchmarking), การประเมินแบบ Balance Scorecard , ซิก - ซิกม่า (Six - Sigma), การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การบริหารคุณภาพ ISO9001 : 2000 และอื่น ๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ต่อไป

คำถามท้ายบทที่ 11

1. จงอธิบายวัฒนธรรมและการบริหารงานแบบญี่ปุ่น และท่านคิดว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีสิ่งสำคัญอะไรที่การบริหารงานแบบไทยควรนำมาประยุกต์ ใช้เพื่อเพิ่มผลิตภาพพนักงาน
2. จงเปรียบเทียบการบริหารงานแบบอเมริกัน แบบญี่ปุ่นและแบบไทยและให้ท่านนำเสนอประเด็นสำคัญจากการบริหารทั้งสามแบบที่จะทำให้พนักงานมีผลิตภาพเพิ่มขึ้น
3. จงอธิบายการบริหารงานแบบโคเซน (Kaizen) แตกต่างกับการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมอย่างไร และการบริหารธุรกิจของไทยควรใช้แบบใด
4. จงอธิบายหลักการและขั้นตอนของกิจกรรม 5 ส และประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับมีอะไรบ้าง
5. จงอธิบายประโยชน์ที่จะได้รับจากระบบทันเวลาพอดี (Just in Time) และ ปัจจัยอะไรบ้างที่นำไปสู่ความสำเร็จของระบบนี้
6. จงอธิบายหลักการและขั้นตอนของการควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle : QCC) และท่านคิดว่ามีประโยชน์ต่อองค์กรอย่างไร
7. จงอธิบายหลักการและเครื่องมือการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) และ เปรียบเทียบกับการควบคุมคุณภาพ (QC) ว่าเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

8. จงอธิบายหลักการและขั้นตอนการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) ข้อดี/ข้อจำกัด และสามารถนำมาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตภาพพนักงานได้อย่างไร
9. ท่านคิดว่าภายใต้สภาพแวดล้อมของไทยในปัจจุบันควรมุ่งกลยุทธ์การเพิ่มผลผลิตภาพโดยการมีส่วนร่วมแบบใดที่เหมาะสมที่สุดในการนำมาใช้กับการบริหารงานขององค์การ พร้อมแสดงเหตุผล