

การบริหาร : การแก้ไขปัญหา (Problem Solving)

นางภัทราวดี ยามาชิตะ

วันพฤหัสบดีที่ 15 ตุลาคม 2552 เวลา 09.00-12.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

การแก้ไขปัญหา คือ ทางพื้นฐานของการทำงาน

ปัญหา คือ ช่องว่างระหว่างสถานการณ์ในอุดมคติและสถานการณ์ปัจจุบัน

ชนิดของปัญหา

1. สถานการณ์ในอุดมคติ (ปัญหาที่ยังไม่ปรากฏ) จะต้องป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วยการกำหนดมาตรฐานเพื่อที่จะทำให้ความมุ่งหมายในอนาคตเป็นจริง
2. สถานการณ์ปัจจุบัน (ปัญหาที่ปรากฏ) จะต้องแก้ไขสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้นที่เป็นสภาพปัจจุบันด้วยวิธีดำเนินการปัจจุบัน

คำจำกัดความของการแก้ไขปัญหา

เพื่อแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล.....มีหลักเกณฑ์.....มีประสิทธิภาพ.....มีประสิทธิผล “พวกเราต้องการขั้นตอนการทำงานมาตรฐานและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ”

ขั้นตอนการแก้ไขปัญหาโดย PDCA

Plan, Do, Check, Action ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อสิ่งที่ดีขึ้น PDCA ช่วยให้

- ทำงานง่ายขึ้นเพราะมีแผนที่ชัดเจน รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของมีส่วนร่วมในการวางแผน
- ลดของเสีย : เวลา, ทรัพยากร
- มั่นใจได้ว่าจะสำเร็จได้อีก หากปฏิบัติตามมาตรฐาน ทำ checklist
- สร้างความเข้าใจและลดความขัดแย้ง
- มีการตรวจเช็คทุกขั้นตอน

กระบวนการและขั้นตอนในการแก้ไขปัญหา

กระบวนการ	ขั้นตอน
PLAN	1. กำหนดภาพในอุดมคติ 2. รู้ถึงสถานการณ์ปัจจุบัน 3. คิดขั้นตอนการดำเนินการ 4. การสื่อสาร
DO	5. ลงมือปฏิบัติให้สำเร็จ
CHECK	6. ตรวจสอบผลลัพธ์
ACTION	7. กำหนดมาตรฐานและมาตรการควบคุม

PLAN : เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการ PDCA

- มีทิศทาง
- วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีหลักไมล์ที่กำหนดชัดเจน
- กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ
- มีตัววัดกระบวนการและผลลัพธ์ชัดเจน
- สร้างความเข้าใจและข้อตกลงร่วมกัน
- ประหยัดทรัพยากร : เวลา, เงิน, กำลังคน, อุปกรณ์เครื่องใช้

GOOD PLAN	BAD PLAN
- เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	- มีอุปสรรคระหว่างดำเนินการ
- การดำเนินงานไม่ติดขัด	- แก้งานตลอดต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นมาระหว่างดำเนินการ
- ปบบอกปัญหาได้ง่ายว่าเกิด ณ ขั้นตอนใด	- เมื่อโครงการไม่ประสบความสำเร็จ จะไม่สามารถจำแนกได้ว่าปัญหาเกิด ณ ขั้นตอนใด
- ลงมือทำได้อย่างรวดเร็ว	
- แก้ปัญหาได้ทันที หากมีปัญหาก่อขึ้นระหว่างดำเนินการ	

เปรียบเทียบการใช้ระยะเวลาในการทำงาน

ไม่มีแผนงาน

waste time



มีแผนงาน

จะใช้เวลาวางแผนงานนานกว่า แต่เมื่อ Flow แล้ว จะใช้เวลานานกว่า มีเวลาในการปรับปรุงมากกว่า

สิ่งที่จะต้องใช้ในการวางแผน

1. กำหนดสถานการณ์ในอุดมคติ : กำหนดเป้าหมาย/ทิศทาง
 - 1) WHY เข้าใจว่าทำไมต้องทำงานนี้ รู้ถึงวัตถุประสงค์ของงาน
 - 2) WHAT อะไรคือสิ่งที่ปรารถนา หรือความคาดหวังที่ต้องการ
 - 3) WHO ใครเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องบ้าง ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งสายการบังคับบัญชา บน-ล่าง
 - 4) WHEN จะต้องเสร็จเมื่อไหร่ ควรมี Milestone ในการวัดความสำเร็จ มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน
 2. รู้/ระบุสถานการณ์ปัจจุบันได้ : รู้ว่าปัจจุบันเป็นอย่างไร หมายถึง การค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น
- วิธีการที่ดีที่สุด คือ ไปยังแหล่งที่เกิดปัญหาและค้นหารากเหง้าของปัญหาโดยใช้ “5 why” ถาม why ไปเรื่อยๆ

ตรวจสอบว่าจุดอื่นมีปัญหาอีกหรือไม่ จะได้แก้ไขทีเดียว การแก้ไขปัญหาที่รากเหง้าหรือแหล่งของปัญหา จะลดการเกิดปัญหาซ้ำซ้อนขึ้นมาอีก

3. คิดวิธีที่จะไปถึงสถานการณ์ในอุดมคติ

1. *Who* - ระดมความคิดว่ามีอะไรจะต้องทำบ้าง

2. *What* - อะไรคือเป้าหมาย กำหนดเป้าหมายโดยใช้หลัก SMART คือ

SMART

S – Specific กำหนดเฉพาะเจาะจงลงไปว่างานที่จะทำนั้นคืออะไร

M - Measurable จะสามารถวัดผลงานได้ไหม อย่างไร

A – Appropriate มีความเหมาะสมหรือไม่

R – Realistic สามารถดำเนินการได้จริงหรือไม่

T – Time-base มีการกำหนดระยะเวลาทำงานเริ่มต้น-สิ้นสุด

3. *When* - กำหนดตารางเวลา (Schedule) เป็นรายเดือน/สัปดาห์

4. *How much* - จะใช้ทรัพยากรอย่างไรจึงจะคุ้มค่า จะต้องกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้ : คน/เงิน/ข้อมูล

5. การจัดการความเสี่ยง

4. สื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องและสร้างความเข้าใจร่วมกัน

1. นำเสนอความคิด จัดการประชุมไม่ใช่การตีประกาศ

2. วางโครงสร้างแผนการ

3. ปรึกษาผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้คำแนะนำในการปรับปรุง

4. นำคำแนะนำต่างๆ ที่ได้รับมาปรับปรุงโครงสร้าง

5. นำเสนอแผนการเพื่อการอนุมัติ

6. แจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบและดำเนินการ

การสื่อสารควรเป็น Two-way Communication และควรใช้ Communication Skill ดังนี้

Hokoku = report ผู้ใหญ่ เจ้านาย เพื่อแจ้งปัญหา ประชุมรายสัปดาห์ ต้องการความสนับสนุนอะไรบ้าง

Renraku = Inform แจ้งทันที ณ จุดนั้น อย่าเกรงใจ ปลดปล่อยปัญหาผ่านไป

Sodan = Consult ปรึกษากับเจ้านาย ต้องมี Idea ของเราไปนำเสนอด้วย

DO : เราจะดำเนินการตามแผนของเราอย่างไรบ้าง

1. Implement the Plan ดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ Before due date

2. Monitor Plan ตรวจสอบแผน

- Monitor Process : ตรวจสอบเช็คจากตารางกำหนดการ

- Monitor Result : KPI ตัวชี้วัดความสำเร็จ

3. Adjust Plan ปรับแผน ก่อนปรับแผน จะต้องคำนึงถึง

- จะต้องชัดเจนก่อนว่าเกิดปัญหาจากกระบวนการหรือผลลัพธ์

- รู้ถึงสาเหตุของปัญหานั้น

- ตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหาคือดีที่สุด

4. Communication

- รายงาน
- แจ้งทันทีเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น
- ปรีกษาหัวหน้างาน
- บอร์ดแสดงความก้าวหน้าของงาน (Progressive Board)

CHECK : เราควรจะทำอย่างไร

1. ประเมินผลลัพธ์ – เปรียบเทียบผลลัพธ์กับเป้าหมาย
2. ประเมินกระบวนการ – สิ่งที่แตกต่างกันระหว่างแผนกับสิ่งที่เกิดขึ้น, ควรจะทำวิธีเดิมอีกหรือไม่
3. สื่อสาร : Reflection Meeting & Final Report - จัดให้มีการประชุมแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องและใช้บอร์ดนำเสนอผลลัพธ์กับกระบวนการ

ACT : เราสามารถปรับปรุงอย่างไร

1. ปัญหาที่ควรแก้ไข
2. มาตรฐาน
3. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen=Continuous Improvement ตลอดเวลา)
4. การสื่อสาร - ให้งานหน่วยงานอื่นได้รับทราบ

ข้อซักถาม

- การทำ Kaizen จะนำกระบวนการที่มีปัญหาต้องการแก้ไขปรับปรุง หรือกระบวนการที่ได้มาตรฐานแล้ว มาทำ Kaizen

ในกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง(Kaizen) จะเป็นการนำงานที่เป็นมาตรฐานแล้ว มาพัฒนาต่อยอดเพื่อสร้างมาตรฐานสูงสุดต่อไป ส่วนกระบวนการที่มีปัญหา ยังไม่ได้มาตรฐาน ต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้ได้มาตรฐานก่อนแล้วจึงนำไปสู่กระบวนการ Kaizen ต่อไป

แนวทางการประยุกต์ใช้

1. ระดับองค์กร

การสร้างมาตรฐานการจัดการกระบวนการขององค์กร โดยใช้กระบวนการ PDCA ในการกำหนดมาตรฐานกระบวนการของทุกฝ่าย/ทุกแผนก/ทุกคน เพื่อสร้างคู่มือการปฏิบัติงาน ที่แสดงถึงกระบวนการทำงาน ขั้นตอน ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน เพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานของงานทุกกระบวนการ ซึ่งจะต้องใช้กระบวนการ KM เข้ามาใช้ร่วมกันด้วย การสร้างมาตรฐานการทำงานอย่างเป็นระบบ จะช่วยลดช่องว่างในการทำงานลง เนื่องจากบุคลากรสามารถเรียนรู้ เข้าใจถึงกระบวนการทำงานได้ทุกกระบวนการ ทุกแผนก ไม่ใช่รู้เฉพาะในขอบเขตงานของตนเองเท่านั้น

2. ระดับกลุ่มงาน

การสร้างมาตรฐานการจัดการกระบวนการ เป็นการสร้างมาตรฐานการทำงานอย่างเป็นระบบ ทุกขั้นตอนทุกกระบวนการ การสร้างระบบงานที่มีมาตรฐานจะช่วยลดปัญหาในการจัดหาบุคลากรทดแทนลงในงาน เพราะถ้ามีระบบการทำงานที่ดี มีกระบวนการที่มีมาตรฐานแล้ว ใครๆ ก็สามารถทำงานทดแทนกันได้ ไม่จำเป็นต้องรอใครคนใดคนหนึ่ง การทำงานสามารถดำเนินได้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้แล้ว ยังสามารถสร้างระบบ Rotation ได้ ซึ่งจะทำให้บุคลากรทุกคนสามารถที่จะเรียนรู้งานได้
ทุกกระบวนการ และสามารถปรับเปลี่ยนงานได้ตามความสามารถ ความเหมาะสมและความต้องการของตนเอง

3. ระดับบุคคล

การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานระดับบุคคล เพื่อยกระดับมาตรฐานการพัฒนาทางวิชาชีพและการพัฒนา
สมรรถนะของบุคลากร ตลอดจน การสร้าง Career path และการกำหนด Competency เฉพาะบุคคลเพื่อการพัฒนา
ความก้าวหน้าในสายงานของตน

ผู้บันทึก

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| 1. นางศิริลักษณ์ ถิตยรัศมี | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม |
| 2. นายวีรพล เชาว์นัถกษณ์ | มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ |
| 3. นางสาวจรรุรินทร์ ภูระย้า | สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา |