

การวิเคราะห์ปัญหาเพื่อการพัฒนางานประจำอย่างต่อเนื่อง

Problem Analysis for Continuous Routine Work Development

ปภาณภณ ปภังกรภูรินท์^{1*}
Paphanphon Paphangornphurin^{1*}

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามหลัก PDCA และเครื่องมือการหาสาเหตุของปัญหา Ishikawa Diagram ในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อการพัฒนางานประจำ โดยใช้เทคนิคการจำแนกปัญหาสำหรับการวิเคราะห์ตามช่วงเวลา และตารางการวิเคราะห์ปัญหาตามขั้นตอนการปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลของการวิเคราะห์ปัญหาดังกล่าวจะทำให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างครบถ้วนตามขั้นตอนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลึกซึ้งถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง และทำให้ผู้วิเคราะห์ปัญหาสามารถเสนอวิธีการจัดการกับปัญหาได้อย่างตรงประเด็นและสอดคล้องกับประเภทของปัญหาที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้น ได้แก่ (1) ปัญหาที่ต้องแก้ไขเร่งด่วน หรือ Problem Solving เป็นปัญหาที่องค์กรและผู้ปฏิบัติงานกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจำเป็นต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ ลำดับความรุนแรงและความสำคัญ (2) ปัญหาในเชิงป้องกัน หรือ Preventive Problem คือ ปัญหาที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นทั้งในอดีตและปัจจุบัน แต่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งปัญหาประเภทนี้จำเป็นต้องให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานกับองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน และ (3) ปัญหาในเชิงพัฒนา หรือ Development Problem องค์กรและผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องจัดการกับปัญหาในลักษณะนี้ ด้วยการนำเสนอแนวทางในการพัฒนาเพื่อต่อยอดการปฏิบัติงาน ผลผลิตภัณฑ์ หรือบริการขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ดังนั้น การจัดการกับสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาด้วยวิธีการที่ถูกต้องตรงประเด็น จะช่วยให้การจัดการกับปัญหานั้นมีประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงการทำงานจนนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป

คำสำคัญ: การวิเคราะห์ปัญหา การพัฒนางานประจำ ปัญหาที่ต้องแก้ไขเร่งด่วน ปัญหาในเชิงป้องกัน ปัญหาในเชิงพัฒนา

Abstract

This article aims to present a guideline for the application of PDCA and Ishikawa Diagram in the analysis of problems for routine work development by using techniques to identify problems for time-based analysis, and the problem analysis chart of the work process and the stakeholders. The results of this problem analysis will be able to fully analyze the problem in both process and the stakeholders into the cause of the real problem insightfully. The problem solver can offer a solution to the problem that is relevant to the type of problem that arose or may arise: (1) Problem Solving is the problem that organizations and practitioners are currently facing. They need to provide solutions to problems that can be addressed in order to response to violence and importance (2) Preventive Problem is a problem that has not happened in past or present, but may happen in the future. This type of problem needs to be suggested in the workplace with the organization and its practitioners, and (3) Development

¹ กองบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพมหานคร 10240

¹ Human Resource Management Division, NIDA, Bangkok, 10240

*Corresponding author: e-mail: tonnida4@gmail.com

Received: 25 November 2018, Revised: 4 December 2018, Accepted: 22 December 2018, Published: 28 December 2018



Problem is the problem that organizations and practitioners need to tackle in this way by presenting development guidelines to improve the performance of an organization's products and services to be more efficient and effective. Therefore, dealing with the real cause of the problem with the correct methodology will help to deal with the problem most effectively which will lead to continuous work development.

Keywords: problem analysis, routine work development, problem solving, preventive problem, development problem

บทนำ

ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทำให้เกิดนวัตกรรมการทำงานหรือรูปแบบธุรกิจใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน มูลค่าของผลิตภัณฑ์และบริการที่มีอยู่เดิม ที่หลายคนเรียกขานกันว่า Digital Disruption ทำให้ทุกองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้สามารถอยู่รอดได้เพื่อรองรับการแข่งขันก่อนที่จะสลายไปพร้อมการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ โดยการปรับตัวที่ตุนั้นย่อมจะต้องเกิดขึ้นจากความต้องการเปลี่ยนแปลงจากภายในองค์กรที่ทุกคนเห็นเป้าหมายและสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์กรร่วมกัน การเข้าใจสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาในปัจจุบันขององค์กรไม่เว้นแม้แต่ปัญหาในงานประจำที่วันหนึ่งอาจถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี เครื่องจักรกล หรือหุ่นยนต์ เป็นต้น จึงถือได้ว่าการเข้าใจปัญหาที่แท้จริงขององค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง

เมื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานประจำแล้ว จะยังเห็นได้ว่า งานประจำที่ไร้คุณค่า (waste) ย่อมต้องถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี เครื่องจักรกล หรือหุ่นยนต์อย่างแน่นอน โดยพนักงานที่ทำงานซึ่งถูกแทนที่นั้นจะถูกเปลี่ยนทักษะ (reskill) เพื่อไปทำงานอื่นที่ไม่สามารถใช้เทคโนโลยี เครื่องจักรกล หรือหุ่นยนต์ทำงานแทนได้ พร้อมไปกับการเพิ่มทักษะที่มีอยู่เดิมของพนักงานให้มากขึ้น (upskill) เพื่อพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังนั้น ในยุค Digital Disruption งานประจำในองค์กรจะถูกแบ่งโดยปริยายเป็น 2 ลักษณะ คือ งานที่สามารถใช้เทคโนโลยี เครื่องจักรกล หรือหุ่นยนต์ทำงานแทนมนุษย์ และงานที่ไม่สามารถใช้เทคโนโลยี เครื่องจักรกล หรือหุ่นยนต์แทนที่ได้ ซึ่งยังคงต้องใช้มนุษย์ในการทำงานอยู่เช่นเดิม ทั้งนี้ สำหรับงานที่จำเป็นต้องใช้มนุษย์ในการทำงานนั้น องค์กรและพนักงานที่ทำงานอยู่ก็ย่อมที่จะต้องเรียนรู้ ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเช่นกัน เพราะนอกจากองค์กรจะถูกบังคับให้เปลี่ยนแปลงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลแล้ว การไม่พัฒนาอย่างต่อเนื่องก็อาจเป็นสาเหตุของความล้มเหลวของการบริหารจัดการองค์กรได้เช่นกัน

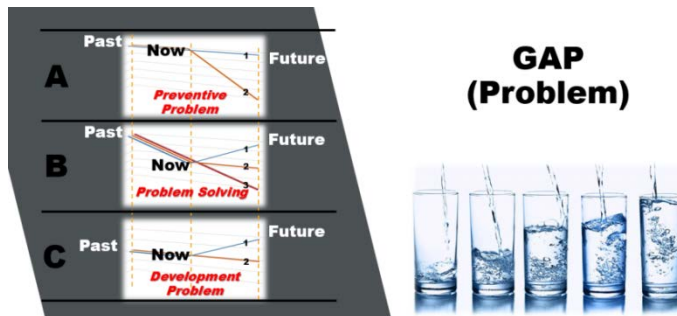
การบริหารจัดการบนพื้นฐานของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มักจะมีการนำ PDCA เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานทุกประเภท และการปรับปรุงหรือการพัฒนางาน โดยใช้ PDCA เป็นเครื่องมือที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกโดย Walter Shewhart และต่อมา PDCA ก็เป็นที่รู้จักมากขึ้น เมื่อ W. Edwards Deming ได้นำมาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการ จนวงจรนี้มีอีกชื่อหนึ่งว่า “Deming Cycle” ซึ่งมีหลักการสำคัญที่ทำให้การประยุกต์ใช้ PDCA ในการทำงานส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Matsuo & Nakahara, 2013) คือ การวางแผน (Plan) ที่ถือว่าเป็นหัวใจหนึ่งที่สำคัญของแนวคิดนี้ การวางแผนที่ดีย่อมมีผลต่อความสำเร็จเป็นอย่างมาก จนหลายคนมองว่า เราควรใช้เวลาในการวางแผนคิดเป็นร้อยละ 60 ของการทำงานทั้งหมดซึ่งมากกว่าการลงมือปฏิบัติ (Do) เพราะเมื่อมีการวางแผนที่ดี การลงมือปฏิบัติย่อมไม่นานและโอกาสสำเร็จก็ย่อมมากขึ้นเช่นกัน แต่แนวคิดนี้ไม่ได้จบเพียงการวางแผนและการลงมือปฏิบัติเท่านั้น การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงการทำงาน (Act) อย่างเหมาะสมและต่อเนื่องก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน และเมื่อพิจารณาแนวคิดนี้ที่ต้องการการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะเห็นได้ว่า การตรวจสอบและการปรับปรุงการทำงานถือได้ว่าเป็นกุญแจที่นำไปสู่ความสำเร็จของการทำงานตามแนวคิดนี้

การตรวจสอบการทำงานหรือการปฏิบัติงาน (Check) เพื่อนำไปสู่ปรับปรุงหรือการพัฒนา โดยเฉพะอย่างยิ่งในงานประจำที่ถือว่าเป็นกลไกระดับพื้นฐานของการทำงานในองค์กร มีปริมาณงานและผู้เกี่ยวข้องคิดเป็นสัดส่วนมากที่สุด บ่อยครั้งที่งานประจำกลายเป็นอุปสรรคในการพัฒนาองค์กร เป็นปัญหานั้นทอน

กำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน และบ่อยครั้งที่งานประจำส่งผลต่อการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร ดังนั้นในยุค Digital Disruption งานประจำที่ยังจำเป็นต้องใช้พนักงานที่เป็นมนุษย์ในการทำงานนั้นต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น การพัฒนาหรือปรับปรุงงานให้เป็นไปในทางที่จะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาองค์กรตามเป้าหมาย จำเป็นต้องมีผู้ปฏิบัติงานที่มีความเข้าใจการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรอย่างแท้จริง และที่สำคัญคือต้องเข้าใจสาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงานประจำนั้นด้วย ในอดีตและปัจจุบันองค์กรต่างๆ ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาหรือปรับปรุงการทำงานประจำ สาเหตุหนึ่งที่สำคัญของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผู้ที่สะท้อนปัญหาในการทำงานให้แก่องค์กร คือ การขาดทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาที่ดี เช่นเดียวกับผลการสำรวจของ World Economic Forum (WEF) ที่ทำการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการของตลาดแรงงาน รวมทั้งแนวโน้มของเทคโนโลยีในองค์กรใหญ่ๆ ทั่วโลก สรุปว่าทักษะหนึ่งที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 (21st-Century Skill) คือ การวิเคราะห์ปัญหา (Critical Thinking/ problem-solving) เพื่อสร้างวิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creativity) จัดได้ว่าเป็นทักษะหลักอย่างหนึ่งที่ทำให้มนุษย์เราเหนือกว่าเทคโนโลยี เครื่องจักรกล หรือหุ่นยนต์ (The Boston Consulting Group, 2016)

การวิเคราะห์ปัญหาเพื่อการพัฒนางานประจำอย่างต่อเนื่อง

การวิเคราะห์ปัญหาเพื่อสร้างวิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ถือเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่ดีที่จะนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามแนวทาง PDCA ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ทำงานร่วมกัน แต่การวิเคราะห์ปัญหาที่ไม่นำไปสู่การจัดการกับปัญหาอย่างสร้างสรรค์นั้น มีสาเหตุสำคัญมาจากการวิเคราะห์ปัญหาไม่ตรงจุดหรือผู้วิเคราะห์ปัญหาขาดกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ปัญหาที่ไม่สามารถจำแนกปัญหาและวิธีจัดการกับปัญหาได้อย่างถูกต้องและสร้างสรรค์ ทำให้กระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายในองค์กรไม่สัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม ในมิติของการวิเคราะห์ปัญหาที่ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องนี้ จีระประภา อัครบวร ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ จากคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้นำเสนอกรอบการวิเคราะห์ปัญหาไว้ดังภาพที่ 1 (จีระประภา, 2556)



ภาพที่ 1 กรอบการวิเคราะห์ปัญหา (ที่มา: ประยุกต์จากจีระประภา, 2556)

การวิเคราะห์ปัญหาในการทำงานตามภาพที่ 1 แบ่งปัญหาออกเป็น 3 ระดับ (Stage) เพื่อการวิเคราะห์ใน 3 มิติเวลา (Time) สำหรับจำแนกช่องว่าง (Gap) ซึ่งว่าเป็นปัญหาหรือโอกาสที่ต้องได้รับการจัดการได้อย่างถูกต้องและสร้างสรรค์ ทั้งนี้ เพื่อป้องกันมิให้ผู้ปฏิบัติงานวิเคราะห์ปัญหาได้เพียงแค่ปัญหาผิวเผินเฉพาะที่พบอยู่ในปัจจุบันเท่านั้น แต่จะต้องพิจารณาถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต หรือแม้ว่าจะไม่เป็นปัญหาในการทำงานในปัจจุบัน แต่หากปล่อยการทำงานนั้นไว้เช่นเดิม ในขณะที่คู่แข่งมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การทำงานเดิมที่ไม่เป็นปัญหาในปัจจุบันนั้น อาจสร้างปัญหาที่ยิ่งใหญ่ในอนาคตก็เป็นไปได้ และการจัดการกับปัญหานั้นจะต้องเชื่อได้ว่าจะไม่เป็นการสร้างปัญหาที่ใหญ่กว่าในอนาคต โดยกรอบแนวคิดนี้มีวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์ที่สำคัญคือ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องวิเคราะห์ว่างานที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบันนั้นมีปัญหาที่เกิดขึ้นบ้างหรือไม่ในอดีต ปัจจุบันยังคงเป็นปัญหาอยู่หรือไม่ และในอนาคตจะเป็นปัญหาอย่างไรกับองค์กร โดยอาจใช้แนวคิด The McKinsey 7-S Framework [Strategy, Style, Skill, Staff, System, Structure, Shared Values] เป็นกรอบใน

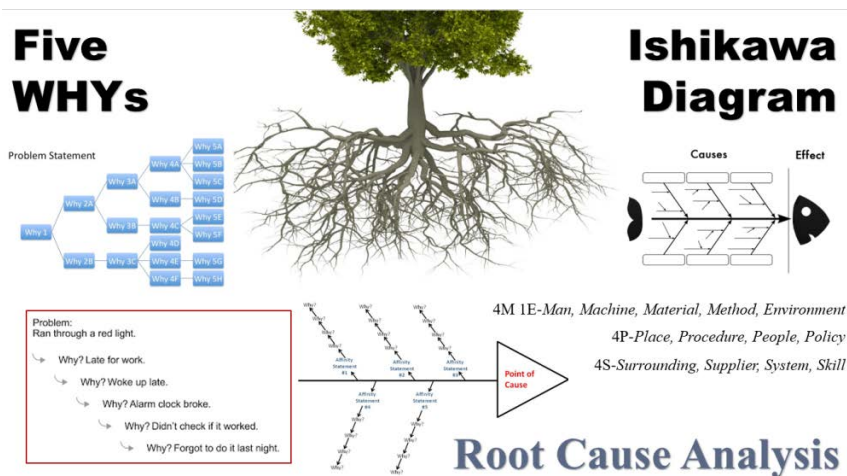
วิเคราะห์ปัญหาในอนาคตที่เป็นปัจจัยภายในองค์กร และใช้ PEST Analysis [Politic/ Legal, Economic, Social, Technology] เป็นกรอบในวิเคราะห์ปัญหาในอนาคตที่เป็นปัจจัยภายนอกองค์กรร่วมด้วยก็ได้ เพื่อให้การวิเคราะห์ปัญหาที่มีความชัดเจนและครอบคลุมมากขึ้น คือ วิเคราะห์ว่างานนั้นในอดีตเป็นหรือมีปัญหาหรือไม่ หากพบว่า งานที่รับผิดชอบนั้นในอดีตไม่เป็นปัญหาหรือไม่มีปัญหาที่ต้องจัดการ ให้วิเคราะห์ต่อว่าปัจจุบันงานนั้นมีปัญหาอะไรที่ต้องจัดการให้เรียบร้อยหรือไม่ หากพบเช่นกันว่าไม่มีปัญหาที่เกิดขึ้นกับงานในปัจจุบัน ผู้ปฏิบัติจะต้องพิจารณาต่อไปในอนาคตว่า จะมีสถานการณ์ในอนาคตทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะส่งผลให้เกิดปัญหาในการทำงานหรือไม่ หากพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งกระทบให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ในกรณีนี้จะเข้าข่ายกรณีปัญหา Stage A เช่น ตัวอย่างในปี 2560 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้มีการออกประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ พ.ศ. 2560 ที่จะมีผลบังคับใช้กับข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ตำแหน่งประเภทวิชาการ ทุกสถาบันอุดมศึกษาในอีก 1 ปีข้างหน้า คือ ในวันที่ 1 พฤศจิกายน 2561 การออกประกาศดังกล่าวถือเป็นความเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย (Politic/ Legal) เป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบงานพิจารณาดำเนินการทางวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องวิเคราะห์ว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานนั้น จะมีผลกระทบหรือมีปัญหอะไรอย่างไรต่อกระบวนการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น หากองค์กรหรือผู้ปฏิบัติงานไม่มีการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร (กราฟเส้นที่ 2 ใน Stage A) และหากมีการจัดการที่ดีที่ถูกต้อง ประเด็นการเปลี่ยนแปลงนั้นก็จะไม่ส่งผลให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานใช้หรือไม่อย่างไร (กราฟเส้นที่ 1 ใน Stage A) ทำให้ระหว่างกราฟเส้นที่ 1 และกราฟเส้นที่ 2 มีช่องว่าง (Gap) ที่เป็นเสมือนพื้นที่ที่ทำให้องค์กรหรือผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งตามกรอบแนวคิดนี้ได้จัดปัญหาในลักษณะนี้เป็นปัญหาในเชิงป้องกัน (Preventive Problem) เพื่อให้ผู้องค์กรและผู้ปฏิบัติงานได้พิจารณาความเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะกระทบต่อองค์กรเป็นปัญหาที่องค์กรและผู้ปฏิบัติงานต้องเตรียมการรับมือด้วย และการใช้วิธีการจัดการกับปัญหาในเชิงป้องกันนี้จะเป็นการให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานแก่องค์กรและผู้ปฏิบัติงาน

ในกรณีที่มีการวิเคราะห์สถานการณ์ในอนาคตทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรแล้วพบว่า ไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดที่จะส่งกระทบให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ในกรณีนี้จะเข้าข่ายกรณีปัญหา Stage C คือ กราฟเส้นที่ 2 ใน Stage C มีความหมายว่า แม้องค์กรหรือผู้ปฏิบัติงานจะไม่ดำเนินการใดๆ กับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตนั้น ก็จะไม่ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีปัญหาทั้งต่อองค์กร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้รับบริการ แต่ในยุคที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงในปัจจุบันและในสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล การที่องค์กรใดเพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งตนประเมินว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของตน ในขณะที่คู่แข่งมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้มิให้เห็นมากมายในปัจจุบัน เช่น กรณีของบริษัทผลิตโทรทัศน์มือถือยักษ์ใหญ่ของโลกที่พัฒนาไม่ทันตามการเปลี่ยนแปลง หรือบริษัทผลิตกล้องถ่ายภาพ ที่ล้มสลายไปพร้อมกับกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น ดังนั้น กรณี Stage C แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะไม่ส่งผลกระทบต่อปัญหาในการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานขององค์กร แต่องค์กรและผู้ปฏิบัติงานยังต้องพิจารณาว่าสถานการณ์เช่นนั้นจะเป็นปัญหาอย่างไรในเชิงพัฒนา การมองปัญหาในรูปแบบนี้ถือเป็นการจำแนกปัญหาในเชิงพัฒนา หรือ Development Problem นั่นเอง องค์กรและผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องจัดการกับปัญหาในลักษณะนี้ด้วยการนำเสนอแนวทางในการพัฒนาเพื่อต่อยอดการปฏิบัติงาน ผลิตภัณฑ์ หรือบริการขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เป็นต้น โดยทั้ง 2 กรณีข้างต้นถือเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Change Management) ที่ดีที่ควรได้รับการพิจารณาจากองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน

แม้ว่าการจัดการกับปัญหาในเชิงป้องกัน (Preventive Problem) และปัญหาในเชิงพัฒนา (Development Problem) จะเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Change Management) ที่ดี แต่ทั้งปัญหาในเชิงป้องกันและปัญหาในเชิงพัฒนา มักถูกมองข้ามจากองค์กรและผู้ปฏิบัติงานเนื่องจากมองไม่เห็นปัญหาในอนาคต จนทำให้เสียโอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้การลงมือ

ปฏิบัติงานหรือดำเนินธุรกิจต่อไปขาดการระมัดระวัง ขาดการวางแผนและป้องกัน และนอกจากนี้ การวิเคราะห์ปัญหาเพื่อสร้างวิธีการจัดการกับปัญหาใน 2 ลักษณะไว้ล่วงหน้าข้างต้นยังจัดเป็นการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) อย่างหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรและผู้ปฏิบัติงานสร้างสถานการณ์ทางเลือก (Scenario) ในการจัดการหรือรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้เป็นอย่างดี

สำหรับ Stage B เป็นกรณีการวิเคราะห์ที่ปัญหาชัดเจนและง่ายต่อการวิเคราะห์ เพราะกรณีนี้้องค์กรและผู้ปฏิบัติงานจะรับรู้ถึงปัญหาได้อย่างดีอยู่แล้ว เนื่องจากสถานการณ์ใดในปัจจุบันที่เป็นปัญหา องค์กรหรือผู้ปฏิบัติงานมักจะกำลังเผชิญอยู่ แต่อย่างไรก็ดี องค์กรและผู้ปฏิบัติงานก็ยังคงต้องระมัดระวังในการวิเคราะห์ปัญหาในกรณีนี้ กล่าวคือ เมื่อพบว่าปัจจุบันมีปัญหาในการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องวิเคราะห์ต่อไปว่าในอนาคตปัญหาดังกล่าวจะหมดไปหรือไม่ หากไม่ลงมือจัดการกับปัญหาเหล่านั้น หรือปัญหานั้นจะมีผลกระทบในระดับใดกับองค์กรและการปฏิบัติงาน เป็นต้น และพึงพิจารณาต่อไปว่า ที่ผ่านมานั้นองค์กรและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้วิธีการใดในการจัดการกับปัญหาในลักษณะนี้ไปแล้วหรือไม่ และการจัดการดังกล่าวจะช่วยแก้ไขสถานการณ์ในอนาคตได้อย่างไรหรือไม่ด้วย เพราะหลายองค์กรพบว่า ผู้ปฏิบัติงานยังคงจัดการกับปัญหาในลักษณะนี้ด้วยวิธีการแบบเดิมที่ไม่ได้ช่วยให้ปัญหานั้นดีขึ้น ทั้งนี้เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการกำหนดประเด็นปัญหาและการจัดการกับปัญหานั้นๆ ซึ่งปัญหาในลักษณะนี้จัดว่าเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขเร่งด่วนหรือ Problem Solving องค์กรและผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ ลำดับความรุนแรงและความสำคัญ



ภาพที่ 2 เครื่องมือทางวิชาการเพื่อการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา (ที่มา: ปภานภณ, 2561)

กรอบการวิเคราะห์ปัญหาข้างต้นทำให้การวิเคราะห์ปัญหาได้ชัดเจนและครอบคลุมมากขึ้น แต่องค์กรและผู้ปฏิบัติงานมักจะหลงลืมไปเมื่อวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างชัดเจนตามกรอบการวิเคราะห์ข้างต้นแล้ว ก็จะลงมือปรับปรุงการทำงาน (Act) ทันที สิ่งนี้อาจทำให้กระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องกลับกลายเป็นปัญหาในระยะยาวอีกได้ นั่นคือ กรอบการวิเคราะห์ปัญหาข้างต้นทำให้ทราบปัญหาที่ถูกกำหนดขึ้นภายใต้กรอบการวิเคราะห์ แต่องค์กรและผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องวิเคราะห์ต่อไปให้เห็นสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้ปัญหาเหล่านั้นเกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้น แล้วจึงลงมือแก้ไขและปรับปรุงการทำงาน (Act) เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยในขั้นตอนนี้จึงควรนำประเด็นปัญหาที่วิเคราะห์ได้ตามกรอบการวิเคราะห์ไปวิเคราะห์หาสาเหตุเชิงลึกด้วยเครื่องมือทางวิชาการตามภาพที่ 2 ได้แก่ Ishikawa Diagram หรือที่เรียกกันในชื่อ Fishbone Diagram หรือ Root Cause Analysis ที่เป็นเครื่องมือในการหาสาเหตุของปัญหา ด้วยการไล่ประเด็นปัญหาที่ต้องการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาลงทางด้านขวาสุดของแผนภูมิ (หัวปลา) โดยมีเส้นหลักตามแนวยาวของกระดูกสันหลัง จากนั้นไล่ประเด็นปัญหาย่อย 4-6 ประเด็นที่เป็นสาเหตุของปัญหาหลัก ซึ่งการกำหนดประเด็นปัญหาย่อยนี้อาจนำหลักการทางวิชาการ เช่น 4M 1E-Man, Machine, Material, Method, Environment หรือ 4P-Place,

Procedure, People, Policy หรือ 4S-Surrounding, Supplier, System, Skill เป็นต้น มาร่วมกำหนดเป็นกรอบในการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาย่อยขั้นที่ 1 ที่เป็นสาเหตุให้เกิดปัญหาหลัก และใช้เทคนิคการวิเคราะห์ 5Whys เพื่อถามหาสาเหตุของปัญหาไปเรื่อยๆ จนไม่พบสาเหตุของปัญหาได้อีก โดยทั่วไปมักจะมีการแบ่งระดับของสาเหตุย่อยลงไปมากที่สุด 4-5 ระดับ เมื่อมีข้อมูลในแผนภูมิที่สมบูรณ์แล้ว จะทำให้มองเห็นภาพขององค์ประกอบทั้งหมดที่จะเป็นสาเหตุของปัญหาหลักที่เกิดขึ้น หลังจากนั้นจึงค่อยรวบรวมสาเหตุที่แท้จริงตามสถานการณ์ ลำดับความสำคัญและรุนแรง และกำหนดวิธีการจัดการกับปัญหาตามกรอบการวิเคราะห์ปัญหาในแต่ละรูปแบบ คือ ข้อเสนอแนะสำหรับจัดการกับปัญหาในเชิงป้องกัน (Preventive Problem) แนวทางในการพัฒนาสำหรับจัดการกับปัญหาในเชิงพัฒนา หรือ Development Problem และแนวทางในการแก้ไขปัญหาสำหรับจัดการกับปัญหาที่ต้องแก้ไขเร่งด่วนหรือ Problem Solving แล้วจึงลงมือปรับปรุงการทำงาน (Act) ต่อไป

อย่างไรก็ดี สำหรับผู้ปฏิบัติงานประจำที่มีกระบวนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเป็นมาตรฐานที่ จะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ด้วยนั้น การวิเคราะห์ปัญหาให้ละเอียดครบถ้วนและรอบด้าน จำเป็นต้องนำปัจจัยด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาร่วมเป็นกรอบในการวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุของปัญหา และกำหนดวิธีการจัดการกับปัญหาด้วย ในกรณีนี้ ปกานณ (2556) ได้นำเสนอตารางการวิเคราะห์ปัญหาตามขั้นตอนการปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกับเครื่องมือต่างๆ ไว้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ปัญหาตามขั้นตอนการปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปฏิบัติงาน (Stakeholders)					
	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคนที่ 1 (เช่น ผู้รับบริการ)		ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคนที่ 2 (เช่น ผู้บริหาร/ กรรมการภายใน)		ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคนที่ 2 (เช่น กรรมการภายนอก)	
	ปัญหา	วิธีการจัดการ*	ปัญหา	วิธีการจัดการ*	ปัญหา	วิธีการจัดการ*
ขั้นตอนที่ 1 ...	(1.1 P)	(1.1 S)	(1.2 P)	(1.2 S)	(1.3 P)	(1.3 S)
ขั้นตอนที่ 2 ...	(2.1 P)	(2.1 S)	(2.2 P)	(2.2 S)	(2.3 P)	(2.3 S)
ขั้นตอนที่ 3 ...	(3.1 P)	(3.1 S)	(3.1 P)	(3.1 S)	(3.3 P)	(3.3 S)
ขั้นตอนที่ 4 ...	(4.1 P)	(4.1 S)	(4.2 P)	(4.2 S)	(4.3 P)	(4.3 S)
ขั้นตอนที่ 5 ...	(5.1 P)	(5.1 S)	(5.2 P)	(5.2 S)	(5.3 P)	(5.3 S)
...

*วิธีการจัดการกับปัญหา แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ ข้อเสนอแนะสำหรับจัดการกับปัญหาในเชิงป้องกัน (Preventive Problem) แนวทางในการพัฒนาสำหรับจัดการกับปัญหาในเชิงพัฒนา หรือ Development Problem และแนวทางในการแก้ไขปัญหาสำหรับจัดการกับปัญหาที่ต้องแก้ไขเร่งด่วนหรือ Problem Solving

ตามตารางที่ 1 หลักการสำคัญของการวิเคราะห์ปัญหาตามขั้นตอนการปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ผู้ปฏิบัติงานต้องวิเคราะห์ว่า ขั้นตอนที่ 1 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคนที่ 1 มีประเด็นปัญหาตามกรอบการวิเคราะห์ปัญหาตามภาพที่ 1 หรือไม่อย่างไร เป็นปัญหาลักษณะใด แล้วนำประเด็นปัญหานั้นมาระบุในช่อง (1.1 P) หลังจากนั้นให้นำปัญหานั้นไปกำหนดเป็นประเด็นปัญหาหลักเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาด้วย Ishikawa Diagram และอาจใช้ 4M 1E-Man, Machine, Material, Method, Environment หรือ 4P-Place, Procedure, People, Policy หรือ 4S-Surrounding, Supplier, System, Skill เป็นต้น ร่วมกับ 5Whys ช่วยในการวิเคราะห์ โดยการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือนี้ นอกจากจะทำให้เห็นสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงแล้ว ในบางกรณีอาจทำให้พบประเด็นปัญหาเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งผู้วิเคราะห์อาจพิจารณาไประบุไว้ในช่อง (1.1 P) ได้ด้วย และเมื่อทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหานั้นแล้ว จึงกำหนดวิธีการจัดการกับปัญหาโดยการระบุไว้ในช่อง (1.1 S) ทั้งนี้วิธีการจัดการกับปัญหาอาจมีได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา โดยผู้ปฏิบัติงานอาจกำหนดลำดับความสำคัญ (Priority) ของปัญหาและวิธีการจัดการเพื่อประสิทธิภาพในการจัดการกับปัญหาได้ แต่ต้องเชื่อได้ว่า วิธีการจัดการกับปัญหาเหล่านั้นจะส่งผลโดยตรงที่จะให้ปัญหานั้นหายไป หรือพัฒนางานให้ดีขึ้นได้จริง ดังนั้น เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างละเอียด ครบถ้วน และรอบด้าน ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องดำเนินการวิเคราะห์เช่นนี้ไปทีละขั้นตอนและทีละผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับขั้นตอนการปฏิบัติงาน จำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็นปัญหาที่พบ



การปรับปรุงการทำงาน (Act) เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นเหตุผลที่องค์กรและผู้ปฏิบัติงานต้องวิเคราะห์ปัญหาเชิงลึกของสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายหรือการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อกำหนดวิธีการจัดการกับปัญหาเพื่อสร้างโอกาสในการดำเนินงาน รับมือกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร ซึ่งทั้งหมดล้วนแต่เพื่อต้องการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ โดยเฉพาะในยุค Digital Disruption ที่ผู้รับบริการต้องการความรวดเร็วในการรับบริการ การปรับกระบวนการทำงานหรือรูปแบบการดำเนินงาน (Operating Model) ให้กระชับและมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยการลดขั้นตอนที่ไร้คุณค่า (Waste) ที่ไม่เกิดประโยชน์หรือเกิดมูลค่าเพิ่มใดๆ ให้มีความกระชับและคล่องตัว (Agile) จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะทำให้เกิด Digital Organization ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร (McKinsey & Company, 2018) จึงเป็นประเด็นที่ควรนำพิจารณาเป็นลำดับต้นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความไร้ค่าของกระบวนการที่ทำให้เกิดการรอคอย (Delay) หรือการเคลื่อนไหว (Motion) ที่มากเกินไปจนเป็นย้อมส่งผลโดยตรงต่อความรวดเร็วในการให้บริการ ดังนั้น ในการวิเคราะห์ปัญหาที่นำไปสู่การปรับปรุงการทำงานเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง องค์กรและผู้ปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการเป็นสำคัญด้วย

สรุป

การวิเคราะห์ปัญหาเพื่อการพัฒนางานประจำอย่างต่อเนื่องตามแนวทางนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับการปรับปรุงการทำงานประจำของผู้ปฏิบัติงานในทุกบริบทองค์กร ทำให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างครอบคลุมทุกมิติเวลาด้วยการจำแนกประเภทเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขเร่งด่วน ปัญหาในเชิงป้องกัน และปัญหาในเชิงพัฒนา ซึ่งจะช่วยให้นำเสนอวิธีการจัดการกับปัญหาเพื่อการพัฒนาได้อย่างถูกวิธี ปัญหาใดที่ผู้ปฏิบัติงานควรเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาก็กำลังเกิดขึ้นกับงานประจำ ปัญหาใดที่ผู้ปฏิบัติงานควรให้ข้อเสนอแนะเพื่อป้องกัน และปัญหาประเภทใดที่ผู้ปฏิบัติงานควรนำเสนอแนวทางการพัฒนางานประจำให้ดีขึ้น ประกอบกับบทความนี้ได้นำเสนอให้เห็นว่า การวิเคราะห์ปัญหาที่ชัดเจนและครอบคลุมมากขึ้นด้วยตารางการวิเคราะห์ปัญหาตามขั้นตอนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นถึงการประยุกต์ใช้เครื่องมือทางวิชาการต่างๆ ในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองปัญหาได้ลึกซึ้งมากขึ้น เนื่องจากสาเหตุหนึ่งของความล้มเหลวในการแก้ไขปัญหาที่ผ่านมานั้นคือ ผู้ปฏิบัติงานวิเคราะห์ปัญหาได้เพียงผิวเผิน ทำให้การจัดการกับปัญหานั้น ทำได้เพียงการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น โดยสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหานั้นขึ้นยังคงอยู่ รวนวันที่จะเกิดปัญหาใหม่ที่รุนแรงมากขึ้นในอนาคต เป็นการแก้ไขปัญหาที่ไม่ยั่งยืนและสิ้นเปลืองทรัพยากรในการปฏิบัติงาน การจัดการกับสาเหตุที่แท้จริงตามประเภทของปัญหาด้วยวิธีการที่ถูกต้องตรงประเด็น จะช่วยให้การจัดการกับปัญหานั้นมีประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงการทำงานจนนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เอกสารอ้างอิง

- จิระประภา อัครบวร. 2556. เอกสารประกอบการสอน วิชา การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปกานณณ ปกักรกรูรินท์. 2556. เอกสารประกอบการอบรม เรื่อง เทคนิคการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปกานณณ ปกักรกรูรินท์. 2561. เอกสารประกอบการอบรม เรื่อง เทคนิคการทำงานวิเคราะห์. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Matsuo, M. and J. Nakahara. 2013. The effects of the PDCA cycle and OJT on workplace learning. The International Journal of Human Resource Management. 24(1): 195-207. doi:<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.674961>
- McKinsey & Company. 2018. Retrieved from Build a digital culture: Digital Organization: [Online]. Available: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/how-we-help-clients/digital-organization>. (Retrieved Nov 2, 2018)
- The Boston Consulting Group. (2016). New Vision for Education: Fostering Social and Emotional Learning through Technology. Geneva: World Economic Forum.