

บทที่ 6

สรุป ปัญหาและอุปสรรค

6.1 สรุป

ผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดจะสร้างความยุ่งยากให้แก่ลูกค้าเวลาใช้งาน และเมื่อลูกค้าได้รับความเดือดร้อนจากผลิตภัณฑ์ดังกล่าว ลูกค้าก็อาจจะไม่ต้องการใช้ผลิตภัณฑ์ยี่ห้อ นั้นๆ อีกต่อไป นอกจากนี้ความเดือดร้อนนี้ยังจะถูกกล่าวขานกันออกไปทำให้ชื่อเสียงของ ผลิตภัณฑ์เสียหาย ดังนั้นเราต้องหาวิธีการจัดการเพื่อทำให้ไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้า การจัดการ เพื่อทำให้ไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้าในงานวิจัยนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

1. การปฏิบัติการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียน

1.1 การสืบสวนหาสาเหตุที่แท้จริงของข้อร้องเรียนจากลูกค้าและวางแผนการปฏิบัติการแก้ไข

ขั้นตอนแรกของการสืบสวนหาสาเหตุที่แท้จริงของข้อร้องเรียน ก็คือการทำ ความเข้าใจในเนื้อหาของข้อร้องเรียน จะต้องรู้ให้ได้ว่าลูกค้าไม่พอใจอะไรในตัวผลิตภัณฑ์จึง ได้ทำการร้องเรียนมา การทำความเข้าใจในเนื้อหาของข้อร้องเรียน ทำได้โดย

1. อ่านเนื้อหาของข้อร้องเรียนในรายงานข้อร้องเรียนจากลูกค้าให้ชัดเจน
2. ดูรูปที่ลูกค้าวาดให้มา (ถ้ามี)
3. ดูตัวอย่างที่ลูกค้าให้มา (ถ้ามี)
4. ถ้าไม่มีทั้งรูปและตัวอย่างให้สำรวจว่าเคยพบสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดอะไร ในระหว่างการผลิตที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน

เมื่อสามารถเข้าใจเนื้อหาของข้อร้องเรียนเป็นอย่างดีแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ จะ ต้องทำการสืบสวนหาสาเหตุที่แท้จริง การสืบสวนหาสาเหตุที่แท้จริงของข้อร้องเรียน สามารถทำได้โดยการทบทวนประวัติการผลิตว่ามีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นในระหว่างการผลิต ผลิตภัณฑ์รุ่นนั้นๆ หรือไม่ และสิ่งผิดปกตินี้มีศักยภาพที่จะทำให้เกิดข้อบกพร่องดังที่ ลูกค้าร้องเรียนมาได้หรือไม่ ถ้าไม่มีก็ต้องสืบไปอีกว่าในระยะเวลาใกล้เคียงกันมีสิ่งผิด ผิดปกติเกิดขึ้นหรือไม่ การวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงทำโดยการประชุมกลุ่มพนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องโดยใช้แผนภูมิแก๊งปลาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ จากนั้นจะวาง แผนการปฏิบัติการแก้ไขปัจจัยต่างๆที่ได้วิเคราะห์แล้วว่ามีศักยภาพที่ทำให้เกิดข้อร้อง เรียนร่วมกัน

1.2 การนำแผนการปฏิบัติการแก้ไขไปปฏิบัติ

เมื่อวางแผนการปฏิบัติการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ได้นำแผนการปฏิบัติการแก้ไขนั้น ไปแจ้งให้พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อนำไปปฏิบัติ ได้อนุญาตให้พนักงานและผู้

ที่เกี่ยวข้องทุกคนเสนอข้อเสนอนี้ถึงแผนการปฏิบัติการแก้ไขที่ปฏิบัติได้ หากแผนการปฏิบัติการแก้ไขที่กลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมพิจารณาแล้วไม่สามารถปฏิบัติได้จริง จากนั้นหัวหน้ากลุ่มจะไปตรวจสอบการปฏิบัติการแก้ไขตามแผนของผู้ที่เกี่ยวข้องว่าปฏิบัติอย่างถูกต้อง

1.3 การติดตามผลหลังการปฏิบัติการแก้ไข

การติดตามผลหลังการปฏิบัติการแก้ไขจะใช้ระบบการติดตามผลที่ให้ผลที่รวดเร็ว เช่น ให้พนักงานตรวจสอบด้วยตนเองในระหว่างการปฏิบัติงาน หรือตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบในระหว่างกระบวนการผลิต จะไม่ใช้การตรวจสอบขั้นสุดท้าย หรือรองกว่า จะมีข้อร้องเรียนแบบเดิมเกิดขึ้นอีกหรือไม่ เป็นเครื่องมือในการติดตามผล เมื่อไม่พบปัญหาเดิมเกิดขึ้นอีกจะทำการปิดปัญหาและนำแผนการปฏิบัติการแก้ไขนั้นไปกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน เมื่อพบปัญหาเดิมเกิดขึ้นได้ดำเนินการโดยประชุมกลุ่มพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องใหม่อีกครั้งเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงและวางแผนการปฏิบัติการแก้ไขใหม่

2. การปฏิบัติการป้องกันปัญหาข้อร้องเรียน

การใช้วงจร PDCA อย่างมีประสิทธิภาพสามารถแก้ไขปัญหาคือข้อร้องเรียนแบบเดิมได้จากข้อมูลในอดีตพบว่าจะมีปัญหาคือใหม่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด เพื่อป้องกันปัญหาใหม่ได้ทำการปฏิบัติการป้องกันโดยทำการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบของกระบวนการ จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาปรับปรุงกระบวนการและวางแผนการตรวจสอบและทดสอบใหม่ ทำการจัดการสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดระหว่างกระบวนการที่พบโดยใช้วงจร PDCA ต่อจากนั้นทำการติดตามผลการปฏิบัติการป้องกันโดยเฝ้าติดตามดูว่าจะเกิดปัญหาข้อร้องเรียนใหม่ๆ ไตบ้างและอะไรคือสาเหตุของปัญหา และมีปัญหาใดบ้างที่ถูกตรวจพบในระหว่างกระบวนการแล้วแต่ไม่สามารถป้องกันไว้ได้ ทำให้ได้รับข้อร้องเรียนเข้ามาอีก ถ้ามีจะต้องทำการวิเคราะห์ให้ได้ว่าเกิดจากสาเหตุใด เพื่อจะได้นำมาวางระบบการป้องกันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.1 การวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบของกระบวนการ

ได้จัดตั้งทีมเพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบของกระบวนการ โดยเริ่มตั้งแต่วางกันกำหนดเงื่อนไขการให้คะแนนของความรุนแรง คะแนนโอกาสเกิดข้อบกพร่อง และคะแนนโอกาสที่จะตรวจพบข้อบกพร่อง จากนั้นได้ร่วมกันพิจารณาและลงมติให้คะแนนต่างๆ ดังกล่าวของแต่ละข้อบกพร่อง ทำการคำนวณหาค่า RPN ของแต่ละข้อบกพร่องจนทำให้ทราบว่ากระบวนการใดที่ต้องทำการจัดการก่อนหรือหลัง ต่อจากนั้นก็มาร่วมกันพิจารณาหาแผนการปฏิบัติการป้องกันซึ่งอาจจะเป็นการปรับปรุงกระบวนการใหม่เพื่อลดข้อบกพร่องหรือการกำหนดแผนการตรวจสอบและ

ทดสอบใหม่เพื่อเพิ่มโอกาสในการตรวจพบข้อบกพร่อง ในการปรับปรุงกระบวนการใหม่ได้ใช้แนวคิดของการออกแบบกระบวนการแบบ Mistake-Proofing มาร่วมด้วย เช่น การปรับปรุงกระบวนการตัดแยกตัวถูง จะลบปลายกรรไกรทุกเล่มที่ใช้เพื่อขจัดสาเหตุของข้อบกพร่องที่ว่าปลายแหลมของกรรไกรอาจจะแทงถูงได้โดยบังเอิญให้หมดสิ้นไปอย่างเด็ดขาด เป็นต้น

2.2 การปรับปรุงกระบวนการ

จากการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบของกระบวนการตั้งแต่กระบวนการเจาะแผ่นพลาสติก การเชื่อมเอลโบและกระดาศกรอง การเชื่อมตัวถูง การตัดแยกตัวถูง การเชื่อมต่อข้อต่อ การประกอบ ตลอดจนจนถึงการบรรจุ ทำให้ทราบว่ากระบวนการที่ต้องได้รับการปรับปรุงคือ กระบวนการเชื่อมเอลโบและกระดาศกรอง กระบวนการตัดแยกตัวถูง และกระบวนการเชื่อมต่อข้อต่อ โดยต้องดำเนินการปรับปรุงกระบวนการตัดแยกตัวถูงเป็นอันดับแรกเนื่องจากมีค่า RPN สูงสุดและค่า D สูงกว่าค่า D ข้อกระบวนการเชื่อมเอลโบและกระดาศกรอง เมื่อทราบดังนี้แล้วได้ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวตามปฏิบัติการเสนอแนะที่ได้สรุปไว้โดยทีมวิเคราะห์

2.3 การควบคุมคุณภาพระหว่างกระบวนการ

จากการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบของกระบวนการทำให้ทราบว่ากระบวนการที่ต้องได้รับการทบทวนกระบวนการตรวจสอบและทดสอบใหม่คือ กระบวนการเชื่อมตัวถูง กระบวนการบรรจุห่อบรรจุเดี่ยว และกระบวนการบรรจุกล่องในและกล่องนอก จึงได้ทำการทบทวนและวางแผนการตรวจสอบและทดสอบใหม่โดยใช้หลักการสุ่มตัวอย่างเชิงสถิติเพื่อให้การตรวจสอบและทดสอบมีความเป็นไปได้และมีประสิทธิผลโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

- ก. แผนการตรวจสอบในระหว่างกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป(ก่อนการบรรจุห่อ)
- ข. แผนการตรวจสอบในระหว่างการบรรจุห่อ
- ค. แผนการตรวจสอบในระหว่างการบรรจุกล่อง

โดยที่ผู้ตรวจสอบจะต้องเป็นบุคคลที่ผ่านการฝึกอบรมให้เข้าใจถึงลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่เป็นไปตามข้อกำหนด และผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด

2.4 การจัดการสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดระหว่างกระบวนการ

2.4.1 จัดบันทึกสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดที่ตรวจพบในระหว่างกระบวนการผลิตทุกเรื่อง

เมื่อได้ดำเนินการปฏิบัติการป้องกันโดยการปรับปรุงกระบวนการผลิตและทำการตรวจสอบและทดสอบผลิตภัณฑ์ตามแผนการใหม่ที่ได้ออกไว้เป็นอย่างดีแล้ว เมื่อพบสิ่งที่ไม่เป็นตามข้อกำหนดเกิดขึ้นอีกได้จัดบันทึกการตรวจพบไว้ทุกครั้งเพื่อทำการปฏิบัติการแก้ไข

2.4.2 การแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด

เมื่อพบสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดเกิดขึ้นในระบบ ได้ทำการขจัดสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดนั้นให้ออกไปจากระบบให้เร็วที่สุดโดยพิจารณาหาวิธีการแก้ไขที่สามารถจะแยกสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดออกจากระบบได้อย่างเด็ดขาดเพื่อที่จะทำให้ระบบกลับมาสู่ภาวะปกติโดยเร็วและสามารถดำเนินการกิจกรรมการผลิตต่อไปได้ การทำการแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดได้ทำหลังจากได้พิจารณาอย่างดีแล้วว่ามีผลิตภัณฑ์ใดบ้างที่ผลิตภายใต้เงื่อนไขเดียวกัน ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตภายใต้เงื่อนไขเดียวกันกับผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดจะถือว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดด้วย วิธีการแก้ไขที่ได้เลือกใช้ในงานวิจัยนี้มีหลายวิธี เช่น การคัดแยกของเสียออก การซ่อม หรือการทำลายทิ้ง เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นกับลักษณะของสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดนั้นๆ

2.4.3 การหาสาเหตุที่แท้จริงของสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดและวางแผนการปฏิบัติการแก้ไข

การหาสาเหตุที่แท้จริงของสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด จริงๆ แล้วจะง่ายกว่าการหาสาเหตุที่แท้จริงของข้อร้องเรียน เนื่องจากว่า

- เราได้เห็นสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดด้วยตาของเราเองในทุกๆ ปัญหา
- เราได้ไปดูสถานที่จริงที่ทำให้เกิดสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดนั้น
- เราได้มีโอกาสค้นหาข้อมูลจริง

เมื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้แล้ว ได้ทำการวางแผนการปฏิบัติการแก้ไขเพื่อขจัดสาเหตุหลักของสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดนั้น การวางแผนการปฏิบัติการแก้ไขจะดำเนินการโดยพิจารณาถึงความสามารถในการปฏิบัติได้ของพนักงาน ถ้าแผนการนั้นยากเกินไปหรือไม่สะดวกในการปฏิบัติ พนักงานก็จะไม่ปฏิบัติตามซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อะไรเลยในการปฏิบัติการแก้ไข กระบวนการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้ใช้วิธีการประชุมกลุ่มพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อมาระดมความคิดในรูปของแผนภูมิแกงปลา

2.4.4 การนำแผนการปฏิบัติการแก้ไขไปปฏิบัติ

เมื่อวางแผนการปฏิบัติการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ได้นำแผนการปฏิบัติการแก้ไขนั้นไปแจ้งให้พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อนำไปปฏิบัติ ได้อนุญาตให้

พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนให้ข้อเสนอแนะถึงแผนการปฏิบัติการแก้ไขที่ปฏิบัติได้ หากแผนการปฏิบัติการแก้ไขที่กลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมพิจารณาแล้วไม่สามารถปฏิบัติได้ จากนั้นหัวหน้ากลุ่มจะไปตรวจสอบการปฏิบัติการแก้ไขตามแผนของพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องว่าได้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง

2.4.5 การติดตามผลหลังการปฏิบัติการแก้ไข

การติดตามผลหลังการปฏิบัติการแก้ไขจะใช้ระบบการติดตามผลที่ให้ผลที่รวดเร็ว เช่น ให้พนักงานตรวจสอบด้วยตนเองในระหว่างการปฏิบัติงาน หรือตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบในระหว่างกระบวนการผลิต จะไม่ใช้การตรวจสอบขั้นสุดท้าย หรือรอจนกว่าจะมีข้อร้องเรียนแบบเดิมเกิดขึ้นอีกหรือไม่ เป็นเครื่องมือในการติดตามผล เมื่อไม่พบปัญหาเดิมเกิดขึ้นอีกจะทำการปิดปัญหาและนำแผนการปฏิบัติการแก้ไขนั้นไปกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน เมื่อพบปัญหาเดิมเกิดขึ้นได้ดำเนินการโดยประชุมกลุ่มพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องใหม่อีกครั้งเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงและวางแผนการปฏิบัติการแก้ไขใหม่

จากการติดตามผลหลังการปฏิบัติการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนจากลูกค้าพบว่าสามารถแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนแบบเดิมลงได้ถึง 89% มีปัญหาข้อร้องเรียนซ้ำ 1 ปัญหา คือ ถุงขาดเป็นรูเมื่อคลี่ออกจากกัน ที่รุ่นการผลิตที่ 98G14 UB-2HT ฉะนั้นจึงต้องสืบหาสาเหตุที่แท้จริงและวางแผนการปฏิบัติการแก้ไขใหม่

จากการปฏิบัติการป้องกันปัญหาข้อร้องเรียนจากลูกค้าสามารถป้องกันปัญหาข้อร้องเรียนจากลูกค้าอันเนื่องมาจากผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดได้ถึง 100% ในช่วงเดือนเมษายน ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ.2541 ผลการปฏิบัติการแก้ไขและการปฏิบัติการป้องกันนี้สามารถลดข้อร้องเรียนจากลูกค้าจากเดิม 10.24 ส่วนในล้านส่วนของจำนวนการผลิตในช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ.2540 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ.2541 ซึ่งเป็นช่วงก่อนการทำงานวิจัย ลงเป็น 0 ในช่วงเดือนเมษายน ถึงเดือน มิถุนายน พ.ศ.2541 แต่ปัญหาข้อร้องเรียนมาสูงขึ้นอีกในช่วงเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2541 ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ.2542 และเมื่อทำการวิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้ข้อร้องเรียนสูงขึ้นพบว่าสาเหตุเนื่องมาจาก

1. เกิดปัญหาซ้ำขึ้นเนื่องจากการปฏิบัติการแก้ไขไม่ได้ผล
2. เกิดจากความล้มเหลวในขั้นตอนการแก้ไขผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดเนื่องจากการพิจารณาเงื่อนไขที่ทำให้เกิดสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดผิดพลาด
3. เกิดจากการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบของกระบวนการไม่ครอบคลุมในทุกปัญหา

จากผลการวิเคราะห์ผลงานวิจัยทำให้เรามั่นใจว่าการจัดการเพื่อทำให้ไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้าจะต้องจัดการควบคู่กันไประหว่างการปฏิบัติการแก้ไขโดยใช้วงจร PDCA อย่างมี

ประสิทธิภาพ การปฏิบัติการป้องกันที่ครอบคลุมในทุกปัญหา และการแก้ไขที่พิจารณาเงื่อนไขเดียวกันของผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดอย่างถูกต้อง

6.2 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานวิจัย

เนื่องจากในระหว่างการทำงานวิจัย ผู้วิจัยได้ประสบกับปัญหาและอุปสรรคหลายประการ จนทำให้ผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องหาเทคนิคต่างๆ เข้ามาเสริมเพื่อให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างราบรื่น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะเทคนิคเสริมในการจัดการเพื่อทำให้ไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้าดังนี้

ก. การบันทึกประวัติผลิตภัณฑ์

บันทึกประวัติผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งจำเป็นมากในการสอบกลับได้ของสิ่งผิดปกติที่ทำให้เกิดข้อบกพร่องในอดีต การบันทึกข้อมูลที่ไม่ตรงตามความเป็นจริงในระหว่างการผลิตจะทำให้การสืบสวนหาสาเหตุของข้อบกพร่องผิดพลาด ซึ่งไม่มีประโยชน์อะไรเลย ฉะนั้นจึงต้องให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนมีความเข้าใจถึงข้อสำคัญนี้ และจะต้องบันทึกการผลิตในถูกต้องตรงตามความเป็นจริงเท่านั้น การเก็บบันทึกประวัติผลิตภัณฑ์ก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน จะต้องเก็บไว้ในลักษณะที่จะสามารถค้นหาได้ง่าย ควรแยกประเภทสินค้าในการเก็บ อีกทั้งควรเรียงลำดับก่อนหลังการผลิต ควรติดดัชนีเพื่อให้ค้นหาได้ง่าย สถานที่เก็บและวิธีการเก็บต้องเปิดเผย ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนสามารถหยิบใช้และเก็บคืนได้ถูกต้อง

ข. การพิสูจน์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา

หลังจากการระดมสมองเพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ควรที่จะทำการพิสูจน์ดูว่าสาเหตุต่างๆ ที่ผู้ร่วมงานแต่ละคนได้เสนอความคิดเห็นออกมานั้นเป็นความจริงมากน้อยแค่ไหน การพิสูจน์อาจทำได้โดย ดูจากบันทึกต่างๆ ทดลองสร้างของเสียในสถานการณ์ต่างๆ ที่มีผู้เสนอความคิดเห็นออกมาว่าอาจจะเกิดจากสาเหตุนั้นๆ การพิสูจน์จะสามารถลดข้อถกเถียงลงได้ และทำให้เราทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา การวางแผนการปฏิบัติการแก้ไขก็จะตรงประเด็นมากขึ้น สามารถแก้ไขปัญหาได้รวดเร็วกว่าการลองผิด ลองถูก และสามารถลดความเสี่ยงของการเกิดผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดได้เร็วกว่า

ค. การแจ้งข่าวสารแก่พนักงานที่ทำงานเป็นกะ

พนักงานที่ทำงานเป็นกะมักจะไม่ได้รับข่าวสารที่เหมือนกัน การทำงานคนละเวลาทำให้การสื่อสารผิดพลาด เคยพบว่าบางข่าวสารจะเข้าใจดีเฉพาะพนักงานกะหนึ่ง แต่พนักงานอีกกะจะไม่เข้าใจเลย และปฏิบัติงานไม่เหมือนกัน ฉะนั้นควรหาวิธีที่จะทำให้พนักงานทั้ง 2 กะเข้าใจแผนการปฏิบัติการแก้ไขตรงกัน

ง. การฝึกอบรมพนักงาน

การปฏิบัติการแก้ไขจะมีประสิทธิภาพได้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานทุกคน หลังจากที่ได้วางแผนการปฏิบัติการแก้ไข เราจะต้องให้พนักงานทุกคนนำไปปฏิบัติ เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นต้องเปิดการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานทุกคนทราบแผนการปฏิบัติการแก้ไข และสามารถปฏิบัติตามได้ ในระหว่างการฝึกอบรมนี้ควรขอความเห็นของพนักงานว่าแผนการปฏิบัติการแก้ไขนั้น พนักงานสามารถปฏิบัติตามได้จริงหรือไม่ ถ้าพนักงานไม่สามารถปฏิบัติตามได้จริง ควรให้พนักงานเสนอแผนการปฏิบัติการแก้ไขที่สามารถขจัดสาเหตุหลักของปัญหาที่ปฏิบัติได้

จ. การตรวจสอบการนำแผนการปฏิบัติการแก้ไขไปปฏิบัติ

ก่อนการติดตามผลหลังการปฏิบัติการแก้ไข สิ่งที่สำคัญมากก็คือ การตรวจสอบว่าได้มีการนำแผนการปฏิบัติการแก้ไขนั้นไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง มิฉะนั้นแล้วจะไม่ทราบได้เลยว่าการปฏิบัติการแก้ไขนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ หน้าที่ในการตรวจสอบว่าพนักงานได้นำแผนการปฏิบัติการแก้ไขไปปฏิบัติจริงหรือไม่นั้น จะต้องเป็นหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่ม ควรเก็บหลักฐานการนำแผนการปฏิบัติการแก้ไขไปปฏิบัติไว้ด้วย และต้องทำการตรวจสอบเป็นระยะว่าพนักงานได้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง การตรวจสอบการนำแผนการปฏิบัติการแก้ไขไปปฏิบัติอย่างถูกต้องหรือไม่นั้น สามารถทำได้โดยการเดินออกไปดูการปฏิบัติจริง การตรวจสอบจากบันทึกต่างๆ และ อื่นๆ

ฉ. การเก็บบันทึกการติดตามผลหลังการปฏิบัติการแก้ไข

บันทึกการติดตามผลหลังการปฏิบัติการแก้ไขเป็นบันทึกที่มีความสำคัญมาก เป็นหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าแผนการปฏิบัติการแก้ไขนั้นมีประสิทธิภาพ หรือไม่มีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นควรที่จะต้องเก็บไว้เป็นอย่างดี ในการวิจัยนี้จะเก็บไว้คู่กับรายงานของข้อร้องเรียนของลูกค้า หรือรายงานสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดในระหว่างกระบวนการ ในกรณีที่แผนการปฏิบัติการแก้ไขไม่มีประสิทธิภาพทำให้เกิดสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดแบบเดิมซ้ำขึ้นอีก จะต้องออกรายงานสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดในระหว่างกระบวนการไว้เป็นหลักฐาน แล้วดำเนินการหาสาเหตุที่แท้จริงเพื่อทำการปฏิบัติการแก้ไข บันทึกต่างๆที่เกิดขึ้นมาใหม่นี้ควรที่จะเก็บแนบท้ายบันทึกการติดตามผลที่ไม่ประสบความสำเร็จไว้ทั้งหมดเพื่อที่จะได้ทราบประวัติของการปฏิบัติการแก้ไข

ช. การแก้ไขมาตรฐานการปฏิบัติงาน

การแก้ไขมาตรฐานการปฏิบัติงานควรทำเมื่อผลการติดตามผลหลังการปฏิบัติการแก้ไขแสดงให้เห็นว่าแผนการปฏิบัติการแก้ไขนั้นมีประสิทธิภาพ ในโรงงานที่ได้รับการรับรองระบบคุณภาพ ISO 9000 จะไม่ได้รับอนุญาตให้ผลิตสินค้าโดยไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ฉะนั้นในการปฏิบัติการแก้ไขปัญหาใดก็ตามที่ต้องมีการเปลี่ยนมาตรฐานการ

ปฏิบัติงานจะทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติการแก้ไขมาก เพราะต้องทำการแก้ไขมาตรฐานการปฏิบัติงานเสียก่อน นอกจากนี้ยังมีความไม่แน่ใจอีกว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของกระบวนการได้จริงหรือไม่ เนื่องจากยังไม่ได้มีการติดตามผลหลังการปฏิบัติการแก้ไขเลย ฉะนั้นปัญหานี้ควรที่จะแก้ไขโดยการสร้างระบบมารองรับการทดลองปฏิบัติก่อนการแก้ไขมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติการแก้ไขสามารถเริ่มปฏิบัติได้เร็วขึ้น ความมั่นใจในคุณภาพสินค้าก็จะมีมากขึ้น สามารถลดความเสี่ยงที่จะเกิดของเสียได้เร็วขึ้น อีกทั้งยังสามารถลดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบอย่างเข้มงวดที่เพิ่มเข้ามาหลังจากพบสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด

ช. เครื่องอำนวยความสะดวกในการจัดการ

เนื่องจากในระหว่างทำงานวิจัย ผู้วิจัยได้ประสบกับปัญหาต่างๆ มากมายในเรื่องความไม่สะดวกในการดำเนินงานทำให้การปฏิบัติการแก้ไขเป็นไปด้วยความล่าช้า ดังนั้นเครื่องอำนวยความสะดวกเหล่านี้ควรที่จะจัดหาไว้

- **กระดานที่สามารถอัดสำเนาได้** เนื่องจากในการประชุมหาสาเหตุทุกคนก็สนใจที่จะออกความคิดเห็นจึงไม่มีใครจดบันทึกการประชุม กระดานที่สามารถอัดสำเนาได้จะช่วยบันทึกการประชุมโดยอัตโนมัติ
- **แบบฟอร์มต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้** ในการจัดการนี้จำเป็นต้องเตรียมแบบฟอร์มต่างๆ ที่ใช้สำหรับบันทึกกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ พนักงานที่มีส่วนร่วมในการจัดการมักจะเป็นพนักงานในฝ่ายผลิตซึ่งมีความรู้เรื่องกระบวนการเป็นอย่างดี แต่จะไม่มีเวลามากในการเตรียมเอกสาร ซึ่งจะทำให้การเตรียมเอกสารต่างๆ ล่าช้า จึงควรเตรียมแบบฟอร์มต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ไว้เพื่อความสะดวกในการดำเนินกิจกรรม

ฅ. การจัดการข้อร้องเรียนเป็นหน้าที่ของทุกคน

การจัดการข้อร้องเรียนไม่ใช่หน้าที่ของผู้ใดผู้หนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรที่ต้องช่วยกันแก้ไขปัญหาลุล่วงไปโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ การประสานงานที่ดีด้วยเวลาอันรวดเร็วจะช่วยให้การจัดการข้อร้องเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตารางที่ 6-1 แสดงตัวอย่างของการประสานงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดการข้อร้องเรียน

ตาราง 6-1 ตารางแสดงลำดับขั้นตอนการจัดการและผู้ปฏิบัติในแต่ละขั้นตอน

ลำดับขั้นตอนการจัดการ	ผู้ปฏิบัติ			
	ผู้จัดการ	ส่วนควบคุมคุณภาพ	ผู้ควบคุมการผลิต	พนักงาน
1. รับข้อร้องเรียน		▲		
2. ติดต่อขอตัวอย่างของข้อร้องเรียนทันที (ถ้ามี)		▲		

ตารางที่ 6-1 (ต่อ)

ลำดับขั้นตอนการจัดการ	ผู้ปฏิบัติ			
	ผู้จัดการ	ส่วนควบคุม คุณภาพ ฯ	ผู้ควบคุม การผลิต	พนักงาน
3. รายงานให้ผู้จัดการทราบ		▲		
4. แจ้งให้ผู้ควบคุมการผลิตทราบ		▲		
5. ผู้ควบคุมการผลิตแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบภายใน 24 ชม. หลังทราบว่ามีข้อร้องเรียน			▲	
6. พนักงานทุกคนลงชื่อรับทราบ				▲
7. ประชุมเพื่อเตรียมหาสาเหตุของข้อร้องเรียนภายใน 12 ชม. หลังทราบว่ามีข้อร้องเรียน	▲	▲	▲	
8. รวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อยืนยันสาเหตุที่แท้จริงของข้อร้องเรียน		▲	▲	
9. ประชุมเพื่อหาสาเหตุของข้อร้องเรียนและแผนการปฏิบัติการแก้ไข	▲	▲	▲	
10. ผู้ควบคุมการผลิตแจ้งสาเหตุของข้อร้องเรียนและแผนการปฏิบัติการแก้ไขให้พนักงานทราบภายใน 24 ชม. หลังจากการประชุม			▲	
11. พนักงานทุกคนลงชื่อรับทราบและนำไปปฏิบัติ (ถ้าปฏิบัติไม่ได้ให้แจ้งผู้ควบคุมการผลิตทันที พร้อมทั้งเสนอแผนการปฏิบัติการแก้ไขที่ปฏิบัติได้)				▲
12. แจ้งให้ลูกค้าทราบถึงสาเหตุของข้อร้องเรียนและแผนการปฏิบัติการแก้ไข	▲	▲		
13. ส่วนควบคุมคุณภาพเตรียมแบบฟอร์มสำหรับกรอกผลการติดตามผลหลังการปฏิบัติการแก้ไข		▲		
14. ติดตามผลการปฏิบัติการแก้ไขติดต่อกันเป็นเวลาประมาณ 3 เดือน		▲	▲	▲
15. ทบทวนการติดตามผลการปฏิบัติการแก้ไขสัปดาห์ละ 1 ครั้ง	▲	▲		
16. เก็บหลักฐานการปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติการแก้ไขภายใน 3 วัน หลังการปฏิบัติการแก้ไข			▲	
17. ส่วนควบคุมคุณภาพภายในเตรียมบันทึกการปิดปัญหาหลังจากทบทวนแล้วว่าการปฏิบัติการแก้ไขมีประสิทธิภาพ		▲		
18. ผู้จัดการตัดสินใจปิดปัญหา	▲			
19. เก็บบันทึกที่เกี่ยวข้องเข้าแฟ้มให้เรียบร้อย		▲		

6.3 งานวิจัยที่ควรดำเนินการต่อไป

จากงานวิจัยที่ผ่านมาสามารถนำมาใช้ในการวางระบบการจัดการปัญหาข้อร้องเรียนเท่า นั้น ซึ่งระบบดังกล่าวสามารถที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจได้หลังจากที่พวกเขาได้รับความเดือด ร้อนไปแล้ว ระบบที่ดีจริงๆ ควรที่จะป้องกันไม่使他们ได้รับความเดือดร้อนเลยหรือทำให้ ลูกค้ามีความพึงพอใจมากที่สุด การให้ลูกค้าแสดงความต้องการของพวกเขาในตัวผลิตภัณฑ์ น่าจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุดถ้าสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้รับการตอบสนอง ฉะนั้นควรที่จะศึกษาหาระบบการจัดการเพื่อแสวงหาความต้องการของลูกค้าและสนองตอบ ความต้องการดังกล่าวของลูกค้าต่อไป ซึ่งผลที่ได้น่าจะช่วยลดการลงมือผิดลองถูกในการออกแบบผลิตภัณฑ์ได้