
วัฏจักรชีวิตผลิตภาพ: สู่กิจกรรมอมตะ (Productivity Life Cycle) (ตอนที่ 1)

ดร. อัสม์เดช วานิชชินชัย

Assadej_v@yahoo.com

มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี

องค์กรนั้นต้องการกิจกรรมเพิ่มผลผลิต (Productivity Activity) เข้ามาเป็นตัวขับเคลื่อนช่วยในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นชีวิตขององค์กรจะยาวนานหรือยั่งยืนเพียงใดส่วนหนึ่งก็อยู่ที่ประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมเพิ่มผลผลิตด้วยเป็นสำคัญ หากกิจกรรมยั่งยืนองค์กรก็ยั่งยืน ในทางตรงกันข้ามหากกิจกรรมล้มเหลวองค์กรก็ล้มเหลว

จากอดีตจนถึงปัจจุบันมีกิจกรรม (Activity) เครื่องมือ (Tool) เทคนิค (Technique) แนวคิด (Concept) ปรัชญาในการบริหารจัดการ (Management Philosophy) หรือระบบบริหารจัดการ (Management System) (แล้วแต่ว่าจะเรียกว่าอะไร ซึ่งในที่นี้ผมขอเรียกรวม ๆ ว่า กิจกรรม) เพื่อเพิ่มผลผลิตรูปแบบใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมากมายให้นักเพิ่มผลผลิตได้เลือกทานามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร ซึ่งนักเพิ่มผลผลิตไทยเราก็ให้ความสนใจกับกิจกรรมเหล่านี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกิจกรรมใหม่ที่กำลังเป็นกระแสเป็นแพชชั่นกันอยู่ในขณะนั้น ๆ กิจกรรมบางอย่างเป็นกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตที่คลาสสิก (Classic Activity) มีมนต์ขลังและยังคงได้รับความนิยมจากนักเพิ่มผลผลิตอยู่เสมอ กิจกรรมเหล่านี้มักมีลักษณะ

- เป็นพื้นฐานหรือรากฐานในการเพิ่มผลผลิตอย่างแท้จริง เช่น กิจกรรม 5ส กลุ่มประชุมก่อนเริ่มงาน ระบบข้อเสนอแนะและไคเซ็น กลุ่มคิวซีซี กิจกรรมความปลอดภัย KYT
- เป็นกฎหมาย ข้อบังคับ ข้อกำหนดทางการค้า หรือมาตรฐาน เช่น มาตรฐานการจัดการด้านต่าง ๆ ISO 9001, ISO 14001, ISO/TS 16949, GMP, HACCP, BRC
- เป็นกิจกรรมที่มีองค์กรที่ได้รับการยอมรับเป็นเจ้าของในการรณรงค์ส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง เช่น การบำรุงรักษาวิผลแบบมีส่วนร่วม (Total Productive Maintenance: TPM) กิจกรรมต่าง ๆ ที่มีองค์กรรับผิดชอบในการจัดการประกวดและมอบรางวัล
- เป็นระบบบริหารจัดการหลักที่ต้องใช้ในการดำเนินธุรกิจ (Operating System) หรือปรัชญาในการบริหารจัดการที่ยังคงได้รับการพัฒนาต่อยอดอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดการโซ่

อุปทาน (Supply Chain Management) การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just-In-Time: JIT) หรือระบบการผลิตแบบลีน

กิจกรรมคลาสสิกเหล่านี้มักจะได้รับพัฒนาต่อยอดให้คงความร่วมมืออยู่ตลอดเวลา (เช่น ออกเป็นเวอร์ชันใหม่ หรือมีลูกเล่นในการประยุกต์ใช้แบบใหม่ ๆ ร่วมกับเทคโนโลยีสมัยใหม่) และอาจยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นไปอีกเรื่อย ๆ ในอนาคต

ในขณะที่กิจกรรมเพิ่มผลผลิตบางกิจกรรมก็เป็นแค่กิจกรรมแฟชั่น (Fashionable Activity) ที่เพียงผ่านเข้ามาให้นักเพิ่มผลผลิตได้เรียนรู้และนำไปทดลองใช้ในระยะเวลาสั้น ๆ แล้วค่อย ๆ ล้มหายตายจากไป กิจกรรมพวกนี้มักเป็นกระแสแฟชั่นที่ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็วและรุนแรงจากพลังทางการประชาสัมพันธ์ ทำให้มีหลักสูตรฝึกอบรม สัมมนา รวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำในการนำกิจกรรมเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรตามมามากมาย แต่เมื่อเวลาผ่านไปสักพักกิจกรรมเหล่านี้ก็จะค่อย ๆ เสื่อมความนิยมลงเรื่อย ๆ จนถูกลืมไปในที่สุด กิจกรรมแฟชั่นในกลุ่มนี้ เช่น Reengineering (ราชบัณฑิตสถานให้คำแปลว่า การรื้อปรับระบบ) ซึ่งแม้จะมีนักเพิ่มผลผลิตหรือองค์กรบางแห่งยังคงประยุกต์ใช้กันอยู่แต่ก็ต้องยอมรับความจริงกันว่ากิจกรรมเหล่านี้ได้รับความนิยมน้อยลงทุกที ๆ ยังมีกิจกรรมอื่น ๆ ในกลุ่มนี้อีกมาก แต่ผมจะไม่ขอกล่าวถึงเพื่อไม่ให้เกิดการโต้แย้งจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่ยังคงนิยมกิจกรรมเหล่านี้อยู่ ทั้งนี้กิจกรรมเพิ่มผลผลิตอีกหลายตัว (เช่น Six Sigma) ยังอยู่ระหว่างการพัฒนาพิสูจน์ตัวเองว่าจะเป็นกิจกรรมตัวจริงหรือเพียงแค่ตัวสำรองหรือของเล่นที่มีสีสันให้นักเพิ่มผลผลิตได้เรียนรู้เพียงชั่วคราวเท่านั้น การเสื่อมความนิยมของกิจกรรมแฟชั่นในกลุ่มนี้มาจากสาเหตุหลายประการ เช่น ขาดองค์กรที่เป็นเจ้าของที่เข้มแข็งในการรณรงค์ส่งเสริมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ไม่ได้เป็นมาตรฐาน กฎหมายหรือข้อกำหนดทางการค้า ขาดการพัฒนา รูปแบบและต่อยอดอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญที่สุดคือเป็นเพราะกิจกรรมเหล่านั้นไม่ได้นำเสนอทางเลือกในการแก้ปัญหา (Solution) ที่ใหม่จริง ๆ ให้กับองค์กร แต่มักนำกิจกรรมคลาสสิกหรือแนวคิดเดิม ๆ มานำเสนอในรูปแบบใหม่ให้น่าสนใจมากขึ้นและใช้การรณรงค์ส่งเสริมประชาสัมพันธ์มาช่วยในการเผยแพร่เท่านั้น

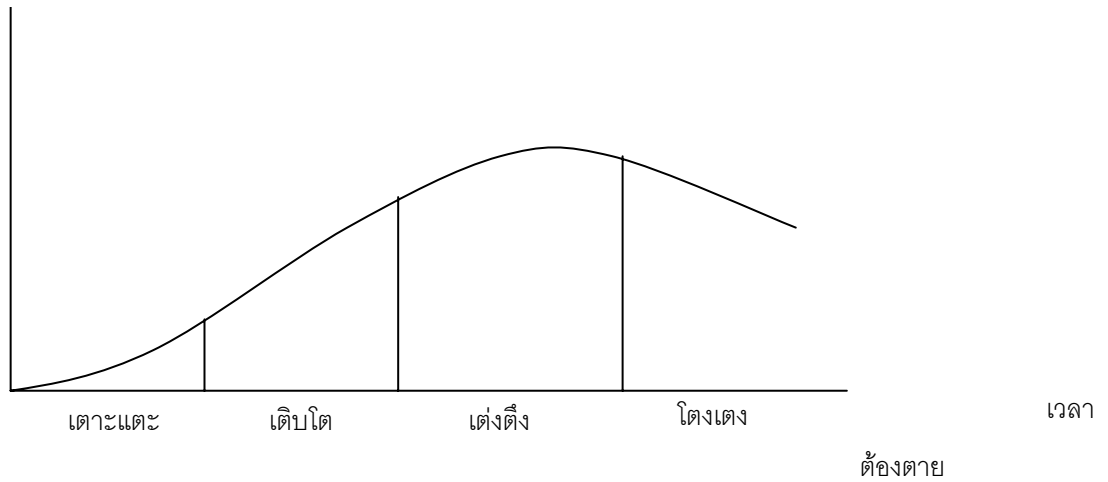
กิจกรรมเพิ่มผลผลิตก็เหมือนกับสินค้าหรือสรรพสิ่งต่าง ๆ ในโลกที่ล้วนแล้วแต่มีความไม่เที่ยงแท้แน่นอนตามกฎแห่งไตรลักษณ์ กล่าวคือ มีวงจรการเกิดมา ตั้งอยู่ และดับไป วัฏจักรหรือวงจรชีวิตของแต่ละกิจกรรมเพิ่มผลผลิตนั้นก็ยาวนานไม่เท่ากัน โดยทั่วไปกลุ่มกิจกรรมที่เป็นแฟชั่นจะเป็นเพียงแค่ตัวสำรอง มีวงจรชีวิตในตลาดเพิ่มผลผลิตสั้น ๆ ในขณะที่กิจกรรมกลุ่มคลาสสิกนั้นเป็นตัวจริงนั้นที่มีวัฏจักรชีวิตที่ยืนยาวกว่ามาก โดยระดับมหภาคในภาพรวมทั้งประเทศหรือ

ทั่วโลกแล้วกิจกรรมคลาสสิกส่วนใหญ่ก็ยังอยู่ในช่วงเติบโตหรือช่วงอ้อมตัวที่กินเวลายาวนานหลายสิบปี และยังไม่อาจทำนายได้ว่าจะสิ้นสุดหรือตายลงเมื่อไร แต่ในระดับจุลภาคในทางปฏิบัติจริงในหลายองค์กรกลับพบความจริงที่น่าตกใจว่า กิจกรรมในกลุ่มคลาสสิกนี้เมื่อถูกนำมาประยุกต์ใช้ในหลายองค์กรก็ยังคงมีวงจรชีวิตจริงที่สั้นถึงสั้นมาก กล่าวคือเมื่อองค์กรนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างจริงจังสักระยะก็ค่อย ๆ เสื่อมความนิยมภายในองค์กร พนักงานไม่ให้ความมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมมากและจริงจังเหมือนช่วงแรก จนสุดท้ายกิจกรรมคลาสสิกเหล่านี้ก็จางหายไปไม่สามารถใช้ได้อย่างจริงจัง ต่อเนื่องและยั่งยืน จนเมื่อเวลาผ่านไปอีกสักระยะเมื่อถูกลูกค้าขอเกมบังคับให้นำมาประยุกต์ใช้ เมื่อพบปัญหาบางอย่างที่จำเป็นต้องใช้กิจกรรมนี้ในการแก้ไข เมื่อเปลี่ยนผู้บริหารและนโยบายใหม่ หรือเมื่อผู้บริหารเก่าเริ่มนึกขึ้นมาได้อีกครั้ง จึงค่อยนำกิจกรรมคลาสสิกเหล่านี้มาปัดฝุ่นใช้กันใหม่แล้วก็เข้ากลับสู่วังวนเดิม ๆ อีก กล่าวคือค่อย ๆ เสื่อมความนิยมจนหายไป และนำกลับมาใช้ใหม่เช่นนี้เรื่อย ๆ ผมเคยถามผู้บริหารบริษัทแห่งหนึ่งว่าบริษัทของท่านได้ทำกิจกรรม 5ส หรือเปล่า ผู้บริหารตอบว่าเราทำมาแล้วถึง 50ส ซึ่งก็ทำให้ผมสนใจเพราะเคยแต่ได้ยินอย่างมากแค่ 7ส หรือ 8ส ซึ่งอาจเพิ่มสวัสดิภาพ สามัคคี สนุกหรือคำอื่นที่ขึ้นต้นด้วย ส เข้าไป ผมจึงถามต่อไปว่าบริษัทมี ส อะไรเพิ่มเติมเข้ามาอีกบ้าง ผมได้รับคำตอบที่เป็นตลกร้ายที่ทำให้ผมถึงกับอึ้งกึ่งยิ้มนิด ๆ ว่า “บริษัทของเราทำ 5ส แล้วเลิกแล้วทำใหม่มาแล้ว 10 ครั้ง รวมกันเลยได้ถึง 50ส”

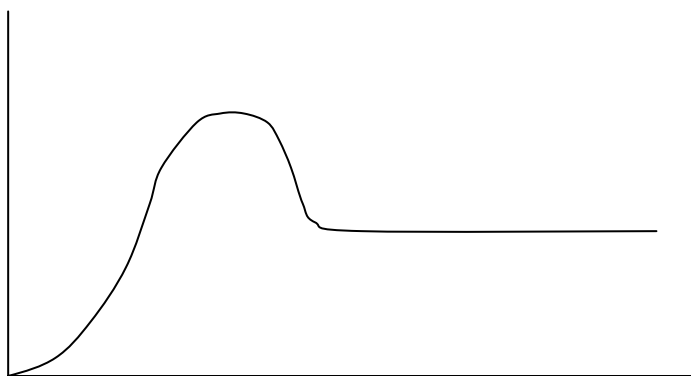
บทความนี้นอกจากผมจะจำแนกประเภทของกิจกรรมตามความยั่งยืนของกิจกรรมเป็นกลุ่มคลาสสิกและกลุ่มแฟชั่นพร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบแล้ว ยังประยุกต์ใช้วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) เข้ามาอธิบายวงจรการเกิดและดับ หรือการเกิด-โต-เต็มวัย-เจ็บและตายของกิจกรรมเพิ่มผลผลิต ซึ่งหากนักเพิ่มผลผลิตมีความเข้าใจในคุณลักษณะและพฤติกรรมของกิจกรรมเพิ่มผลผลิตในแต่ละช่วงชีวิตซึ่งมีความแตกต่าง อ่อนไหว และต้องการการเน้นย้ำที่ไม่เหมือนกันได้ ก็จะช่วยให้สามารถบริหารกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนที่สุด จนอาจกลายเป็นกิจกรรมที่อ้อมตะไปตราบนานชั่วชีวิตขององค์กรเองเลยก็ได้ วงจรชีวิตกิจกรรมเพิ่มผลผลิตประกอบด้วย 5 ช่วงหลัก ได้แก่ Introduction (เกิด) Growth (โต) Maturity (แก่หรือเต็มวัย) Decline (เจ็บหรือถดถอย) และ Dead (ตาย) เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำผมมักใช้คำคล้องจองตามสำนวนของ พ.อ. น.พ. พงศ์ศักดิ์ ตั้งคณา ซึ่งผมเคยได้ฟังท่านบรรยายเกี่ยวกับความสุขในการดำเนินชีวิตและยังคงประทับใจมาจนถึงทุกวันนี้ว่า เตะตะ-เติบโต-เต่งตึง-โตงเตง-และต้องตาย แต่ละช่วงชีวิตของกิจกรรมเพิ่มผลผลิตมีความสัมพันธ์กับระดับความมีส่วนร่วมของพนักงานซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อผลลัพธ์ที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรม (รูปที่ 1) วัฏจักรนี้สามารถอธิบายได้ทั้งวัฏจักรชีวิตของกิจกรรมเพิ่มผลผลิตกลุ่มคลาสสิกและกลุ่มแฟชั่น ซึ่งมีความแตกต่างหลักในด้านความยืนยาวของวงจรชีวิตของกิจกรรมและโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงระยะเวลาของการ โตเต็มวัยหรือเต่งตึงของกิจกรรม ดังรูปที่ 2 และ 3

รูปที่ 1 วัฏจักรชีวิตกิจกรรมเพิ่มผลผลิต

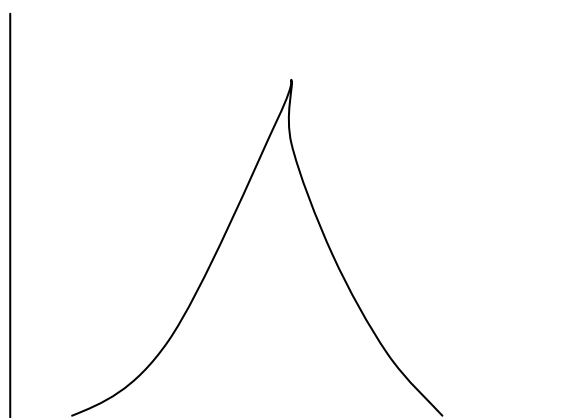
ระดับความมีส่วนร่วม หรือ
ผลที่ได้รับจากกิจกรรม



รูปที่ 2 วัฏจักรชีวิตกิจกรรมเพิ่มผลผลิตกลุ่มคลาสสิก



รูปที่ 3 วัฏจักรชีวิตกิจกรรมเพิ่มผลผลิตกลุ่มเฟซัน



วัฏจักรชีวิตกิจกรรมเพิ่มผลผลิต

1) เตะตะ (Introduction)

เป็นช่วงการเกิดที่เพิ่งเริ่มต้นนำกิจกรรมเพิ่มผลผลิตมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร กิจกรรมจึงยังใหม่และพนักงานยังไม่ค่อยรู้จัก ทำให้จำนวนพนักงาน ความมีส่วนร่วม และความจริงจัง ในการดำเนินกิจกรรมยังมีน้อย เป้าหมายหลักของช่วงนี้จึงเพื่อสร้างการรับรู้ของพนักงานต่อกิจกรรมใหม่ ทำให้พนักงานทราบถึงความสำคัญ ความจำเป็น และประโยชน์ที่จะได้รับจากกิจกรรม รวมถึงบทบาทความมีส่วนร่วมในกิจกรรมของตัวเอง เป็นช่วงที่องค์กรต้องตัดแปลงและหารูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสมกับตนเอง สำหรับกิจกรรมที่ยากและมีความซับซ้อนมากอาจเลือกเฉพาะกลุ่มพนักงานหรือพื้นที่ตัวอย่าง (Model/Pilot Area) มาทดลองดำเนินการก่อนและค่อยขยายผลภายหลัง การฝึกอบรมให้ความรู้ที่จำเป็นกับพนักงานและการรณรงค์ส่งเสริมประชาสัมพันธ์มีส่วนสำคัญยิ่งในการทำให้พนักงานรู้จัก เข้าใจ สนใจในกิจกรรม มีความรู้ และทักษะเพียงพอที่จะมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมได้ โดยอาจรณรงค์ส่งเสริมผ่านวิธีการและผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น ติดป้ายหรือบอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย แจ้งผ่านการประชุม จัดประกวดคำขวัญ จัดวันประกาศนโยบายและพิธีเริ่มดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นทางการ (Kick-off) ประกาศแต่งตั้งคณะทำงานอย่างเป็นทางการ ฯลฯ ช่วงนี้องค์กรจึงต้องลงทุนในด้านเวลา บุคลากร การฝึกอบรม เครื่องมืออุปกรณ์ เงิน ฯลฯ กับกิจกรรมมากแต่ยังไม่ได้ผลตอบแทนกลับคืนมา คณะทำงานหรือผู้ที่มีหน้าที่เป็นแกนหลักในการประสานงานหรือดำเนินกิจกรรม เช่น ฝ่ายบุคคล ฝ่ายฝึกอบรม ฝ่ายพัฒนาองค์กร

จะมีบทบาทมากในการประสานงานและเตรียมความพร้อมต่าง ๆ สำหรับกิจกรรม ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งของเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงก็มีส่วนสำคัญยิ่งในการกระตุ้นพนักงาน ให้สนใจและมีส่วนร่วมในกิจกรรม โดยต้องแสดงความมีส่วนร่วมและความตั้งใจจริง (Commitment) ให้พนักงานเห็นเป็นตัวอย่าง เช่น ให้นำนโยบายและแต่งตั้งคณะทำงานอย่างเป็นทางการ หาโอกาสพูดคุยถึงกิจกรรมบ่อย ๆ จนพนักงานให้ความสนใจและปฏิบัติตาม เป็นต้น

2) เติบโต (Growth)

เป็นช่วงการเติบโตของกิจกรรมเพิ่มผลผลิตที่พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสนใจในกิจกรรมดีแล้ว พนักงานรับรู้กิจกรรมผ่านการรณรงค์ส่งเสริมประชาสัมพันธ์ พร้อมทั้งมีความรู้และทักษะในการทำกิจกรรมผ่านการฝึกอบรม จึงมีจำนวนพนักงานและความมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพิ่มขึ้นอย่างมาก พนักงานเริ่มยอมรับกิจกรรมที่อาจถูกบังคับหรือเห็นประโยชน์เบื้องต้นจากการดำเนินกิจกรรมจริงบ้างแล้วจนเกิดความมั่นใจ พนักงานบางส่วนที่มีบทบาทหลักในกิจกรรมและประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมอาจภูมิใจหรือประทับใจถึงขั้นมีความจงรักภักดีในกิจกรรม (Loyalty) วัตถุประสงค์ของช่วงนี้คือเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมและทุ่มเทในกิจกรรมมากที่สุด จึงต้องขยายผลกิจกรรมไปยังพื้นที่หรือหน่วยงานต่าง ๆ ให้มากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้กิจกรรมได้รับความนิยมมากขึ้นอย่างรวดเร็ว ในช่วงนี้จึงยังต้องมีการรณรงค์ส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นและผลักดันให้พนักงานเกิดความทุ่มเทมากที่สุด โดยอาจให้พนักงานที่จงรักภักดีในกิจกรรมเข้ามาเป็นผู้ประสานงาน (Facilitator) หรือมีส่วนช่วยในการขยายผลและโน้มน้าวเพื่อนพนักงานด้วยกันได้ แม้ผลการดำเนินกิจกรรมที่ได้รับกลับคืนมาในช่วงนี้จะเพิ่มขึ้นแต่ยังไม่มากนัก เนื่องจากมีการเติบโตและขยายพื้นที่ทำกิจกรรมออกไปมากจึงมักมีปัญหาต่าง ๆ ในทางปฏิบัติตามมามากเช่นกัน คณะทำงานต้องมีการปรับปรุงพัฒนารูปแบบของกิจกรรมเพิ่มเติมตามปัญหาที่พบ บทบาทของคณะทำงานในการขยายผล ทักษะในการแก้ปัญหาที่พบและการโค้ชให้พนักงานสามารถใช้กิจกรรมได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญยิ่ง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมในช่วงนี้ยังคงสูงอยู่เนื่องจากต้องขยายผลฝึกอบรม รณรงค์ส่งเสริมเพิ่มเติม หรือต้องมีการลงทุนเฉพาะเรื่องในหัวข้อกิจกรรมนั้น ๆ เพิ่มเติม ในช่วงนี้องค์กรยังไม่ควรนำกิจกรรมใหม่เข้ามาร่วมดำเนินการเพิ่มเติมเพราะจะทำให้พนักงานสับสน ขาดความมีส่วนร่วมและทุ่มเทในกิจกรรมเดิมที่กำลังอยู่ในช่วงเติบโต

ในตอนต่อไปผมจะกล่าวถึงช่วงชีวิตที่เหลือของกิจกรรม (แต่งตั้ง โดงเตง และต้องตาย) พร้อมทั้งนำเสนอสรุปคุณลักษณะสำคัญในแต่ละช่วงชีวิตผลิตภาพ