
วัฏจักรชีวิตผลิตภาพ: สู่กิจกรรมอมตะ (Productivity Life Cycle) (ตอนที่ 2)

ดร. อัสม์เดช วานิชชินชัย

Assadej_v@yahoo.com

มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี

ในตอนที่แล้วผมได้จำแนกกิจกรรมเพิ่มผลผลิตตามความยั่งยืนหรือระยะเวลาในการคงอยู่ของกิจกรรมในองค์กรเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กิจกรรมกลุ่มคลาสสิก (Classic Activity) และกลุ่มแฟชั่น (Fashionable Activity) พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบ และใช้วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) อธิบายการเกิดและดับของกิจกรรมเพิ่มผลผลิต (Productivity Life Cycle) 2 ช่วงแรก ได้แก่ ช่วงเตาะแตะ และช่วงเติบโต ในตอนนี้จึงขออธิบายช่วงชีวิตที่เหลือ และสรุปคุณลักษณะสำคัญในแต่ละช่วงชีวิต (ตารางที่ 1) ดังนี้

1) เติบโต (Maturity)

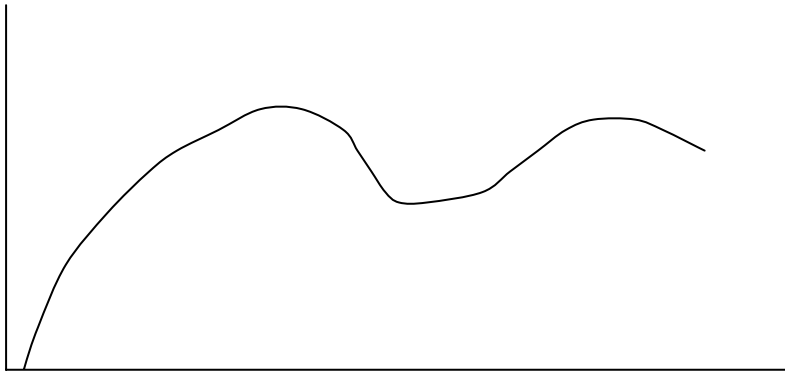
ในช่วงนี้กิจกรรมเพิ่มผลผลิตจะเติบโตจนถึงจุดสูงสุดและเริ่มอิ่มตัว พนักงานมีความเข้าใจและชำนาญในการดำเนินกิจกรรมอย่างเต็มที่ เริ่มเห็นผลการปรับปรุงอย่างชัดเจน ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมเป็นอย่างดีและสม่ำเสมอต่อเนื่อง เป้าหมายของช่วงนี้คือเพื่อรักษาระดับความมีส่วนร่วมของพนักงานให้สม่ำเสมอและต่อเนื่องเช่นนี้ไว้ให้นานที่สุด ต้องขยายผลกิจกรรมให้ครอบคลุมหน่วยงานในองค์กรทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง ต้องจัดรูปแบบหลัก ๆ ในการดำเนินกิจกรรมให้เป็นมาตรฐาน (Standardization) ขององค์กรเองเพื่อให้พนักงานเข้าใจตรงกัน การลงทุนในการฝึกอบรม และรณรงค์ส่งเสริมประชาสัมพันธ์เริ่มน้อยลงเนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่รู้จักกิจกรรมเป็นอย่างดีแล้ว แต่ยังคงต้องทำอย่างต่อเนื่องโดยกระตุ้นเป็นช่วง ๆ เพื่อให้พนักงานตระหนักในความสำคัญของกิจกรรม โดยอาจประชาสัมพันธ์ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจริงจากผลสำเร็จของกิจกรรม ช่วงนี้เป็นช่วงที่องค์กรจะได้รับผลตอบแทนสูงสุดจากกิจกรรมเพิ่มผลผลิตเนื่องจากพนักงานมีความชำนาญและมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมมากที่สุด องค์กรจึงต้องพยายามเก็บเกี่ยวผลตอบแทนจากกิจกรรมให้ได้มากที่สุดด้วย ปัญหาที่ท้าทายในช่วงนี้คือต้องพยายามรักษาระดับความมีส่วนร่วมของพนักงานให้คงอยู่ในระดับสูงสุดนี้ไว้ให้นานที่สุด ซึ่งนอกจากจะต้องรักษาพนักงานเก่าที่มีความชำนาญในกิจกรรมไว้ให้ได้แล้ว ยังต้องสร้างกลุ่มพนักงานที่เหลือหรือพนักงานใหม่เข้ามามีส่วนร่วมเพิ่มเติม นักเพิ่มผลผลิตพึงระลึกไว้เสมอว่าหาก

ระดับความความมีส่วนร่วมและความจริงจังของพนักงานไม่ลด ผลการดำเนินกิจกรรมก็จะไม่ลด จึงควรมีการกระตุ้นเป็นระยะ ๆ ในช่วงนี้หากองค์กรมีนโยบายที่จะนำกิจกรรมเพิ่มผลผลิตใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ภายในองค์กรเพิ่มเติมก็สามารถเริ่มดำเนินการไปพร้อม ๆ กับกิจกรรมเพิ่มผลผลิตเดิมที่พนักงานมีความเข้าใจ มีส่วนร่วมและเป็นมาตรฐานดีแล้วได้

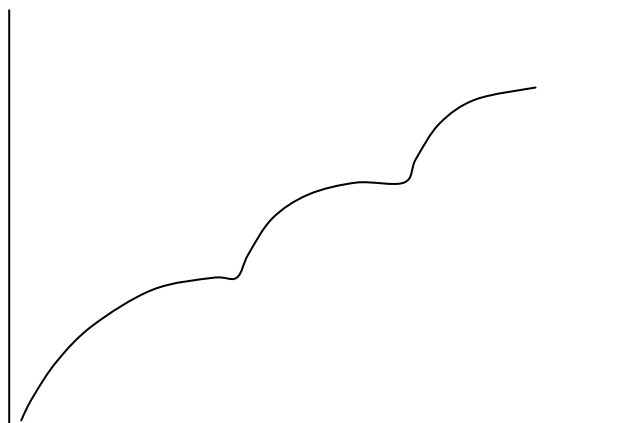
2) โทงตง (Decline)

เป็นช่วงถดถอยของกิจกรรมเพิ่มผลผลิตที่พนักงานเริ่มรู้สึกเบื่อ มีส่วนร่วมและทุ่มเทในการดำเนินกิจกรรมน้อยลง ทั้งนี้อาจเนื่องจากรู้สึกว่ากิจกรรมไม่มีสีสัน ขาดลูกเล่นใหม่ คณะทำงานในการดำเนินกิจกรรมเองก็ขาดการกระตุ้นอย่างต่อเนื่องผ่านการณรงค์ส่งเสริมประชาสัมพันธ์ ขาดการฝึกอบรมและคิดหาเทคนิคใหม่ ๆ เพิ่มเติมจากช่วงที่แล้ว หรือแม้กระทั่งอาจเป็นเพราะองค์กรเองนำกิจกรรมเพิ่มผลผลิตอื่นที่ใหม่กว่าเข้ามาประยุกต์ใช้เพิ่มเติม กิจกรรมเดิมจึงเริ่มล้าสมัยในสายตาพนักงาน พนักงานต้องใช้เวลาและความสนใจกับกิจกรรมใหม่ตามนโยบายของบริษัทแทน ช่วงนี้จะไม่ค่อยมีพนักงานใหม่เข้ามาร่วมกิจกรรมและพนักงานเก่าก็ให้ความมีส่วนร่วมน้อยลง ผลตอบแทนที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมจึงเริ่มตกต่ำ นักเพิ่มผลผลิตจึงต้องคอยเฝ้าระวังสัญญาณการมาถึงของช่วงถดถอยนี้ เนื่องจากช่วงนี้เป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อที่สำคัญที่จะต้องตัดสินใจว่าองค์กรจะยังคงดำเนินกิจกรรมต่อไปหรือไม่ ถ้าเป็นกิจกรรมแฟชั่นองค์กรก็อาจตัดสินใจให้กิจกรรมหายหรือตายไปเลยหรืออาจลดพื้นที่ดำเนินกิจกรรมลงให้เหลือเฉพาะพื้นที่ที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้น โดยลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมตามลงไปด้วย แต่ถ้าเป็นกิจกรรมคลาสสิกที่ยังต้องการธำรงรักษาไว้คู่กับองค์กรแล้วก็ควรมีการลงทุนเพิ่มเติมในด้านการพัฒนา นำเสนอรูปแบบและลูกเล่น ใหม่ แสดงให้พนักงานเห็นถึงพัฒนาการของกิจกรรมให้มีความรู้สึกว่าการเพิ่มผลผลิตนั้น ๆ ยังคงมีความสดใหม่ทันสมัยและน่าสนใจอยู่ พร้อมทั้งใช้การรณรงค์ส่งเสริมประชาสัมพันธ์ และฝึกอบรมเพิ่มเติมเข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยในการกระตุ้นพื้นที่กิจกรรมให้ระดับความมีส่วนร่วมของพนักงานกลับไปสู่ระดับเดิม หรือต่ำกว่าเดิมเพียงเล็กน้อยอีกครั้ง (รูปที่ 4) หรือถ้าหากทำได้อย่างประสิทธิภาพก็อาจสามารถพัฒนาหรือยกระดับกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้นกว่าระดับเดิมได้ (รูปที่ 5) การกระตุ้นและรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย (minor change) เช่น การประกวดและมอบรางวัลภายในบริษัท การผูกโยงกิจกรรมเข้ากับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ฯลฯ หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงใหญ่ (major change) เช่น บริษัทสมัครเข้าประกวดกิจกรรมไคเซ็นและคิซึชิระดับประเทศหรือรางวัลคุณภาพแห่งชาติ การอัปเดต ISO เวอร์ชันใหม่ การบูรณาการระบบคุณภาพหรือระบบบริหารจัดการหลายระบบเข้าด้วยกัน การลงทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการโซ่อุปทาน ฯลฯ ในช่วงนี้จึงต้องการความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งของเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่นี้อีกครั้ง

รูปที่ 4



รูปที่ 5



3) ต้องตาย (Dead)

เป็นช่วงสิ้นสุดของกิจกรรม ที่คณะทำงานไม่สามารถกระตุ้นความมีส่วนร่วมของพนักงานได้อีกแล้ว หรือองค์กรตัดสินใจไม่ดำเนินกิจกรรมต่อไปอีกแล้ว แทนที่ไม่มีพนักงานที่มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมเหลืออีก แต่ยังคงมีประสบการณ์และผลที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรมหลงเหลืออยู่ คณะทำงานจึงควรจัดทำผลที่ได้จากกิจกรรมให้เป็นมาตรฐานและยั่งยืนให้ได้มากที่สุดอย่าให้หายตามตัวกิจกรรมไป เช่น ตั้งระดับของเสียที่ลดลงได้จากกิจกรรม Six Sigma เป็น

เป้าหมายพร้อมทั้งกำหนดให้มาตรการที่ได้ปรับปรุงไปเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานต่อไป ฯลฯ องค์การควรสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ ประสบการณ์และจัดเก็บองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรมเพิ่มผลผลิตนั้น ๆ เพื่อเป็นบทเรียนในการพัฒนากิจกรรมเพิ่มผลผลิตอื่นต่อไปในอนาคตต่อไปตามแนวทางของการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) เนื่องจากแม้ว่าแต่กิจกรรมเพิ่มผลผลิตแต่ละกิจกรรมจะมีความแตกต่างกันด้านองค์ประกอบ ขั้นตอน เทคนิคและข้อกำหนดต่าง ๆ แต่แนวทางการบริหารกิจกรรมก็มักจะมีความคล้ายคลึงกันจึงมักสามารถประยุกต์ใช้เสริมซึ่งกันและกันได้

ตารางที่ 1 สรุปคุณลักษณะสำคัญในแต่ละช่วงชีวิตผลิตภาพ

| | เตาะเตะ | เติบโต | เต่งตึง | โตงเตง | |
|-----------------------------|---------------------------|--|--|---|---|
| | | | | พัฒนาต่อเนื่อง | เลิกกิจกรรม |
| ผู้มีส่วนร่วมและความจริงจัง | น้อย | เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว | คงที่ | ลดลง | ลดลง |
| การรณรงค์ส่งเสริม | สร้างการรับรู้ | กระตุ้นความมีส่วนร่วมและทุ่มเท | รักษาความมีส่วนร่วมให้ต่อเนื่อง | กระตุ้นความมีส่วนร่วมมากขึ้น | ลดระดับ |
| ขอบเขต | อาจทดลองในพื้นที่ตัวอย่าง | ขยายผลไปยังพื้นที่อื่น | ครอบคลุมพื้นที่ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด | รักษาพื้นที่เดิมไว้ | ลดรูปแบบคัดเลือกให้เหลือเฉพาะที่จำเป็น |
| รูปแบบ | ค้นหารูปแบบของตนเอง | ปรับปรุงพัฒนารูปแบบตามปัญหา | ทำรูปแบบหลักให้เป็นมาตรฐาน | พัฒนาและนำเสนอรูปแบบใหม่ | ลดรูปแบบและรักษาผลการปรับปรุง |
| ประเด็นสำคัญ | ฝึกอบรมและรณรงค์ส่งเสริม | เป็นโค้ชช่วยดำเนินกิจกรรมและแก้ปัญหาที่พบและไม่ควรดำเนิน | ทำให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด กำหนดมาตรฐานกิจกรรมและเริ่มดำเนิน | ลงทุนพัฒนารูปแบบใหม่และฝึกอบรมรณรงค์ส่งเสริมเพิ่มเติม | รักษามาตรฐานผลของกิจกรรมและจัดเก็บองค์ความรู้ |

| | | | | | |
|------------|-----------------------------------|--------------------------|----------------|-----------------------------------|----------|
| | | กิจกรรมอื่น เพิ่มเติม | กิจกรรมอื่นได้ | | |
| การลงทุน | มาก | มาก | ลดลง | เพิ่มขึ้น | ลดลง |
| ผลตอบแทน | ต่ำ | เพิ่มขึ้น | สูงสุด | ลดลง | ลดลง |
| แกนนำสำคัญ | ผู้นำและ ผู้บริหาร ระดับสูง | คณะทำงาน และโค้ช | คณะทำงาน | ผู้นำและ ผู้บริหาร ระดับสูง | คณะทำงาน |

ข้อคิดท้ายเรื่อง

ความล้มเหลวและความไม่ยั่งยืนในการดำเนินกิจกรรมเพิ่มผลผลิตเป็นปัญหาใหญ่ที่เกือบทุกองค์กรเคยประสบ เมื่อมีปัจจัยภายนอก เช่น กิจกรรมหรือแนวคิดที่ใหม่กว่าหรือดีกว่าเข้ามาทดแทน กิจกรรมเก่าก็ต้องล้มหายตายจากไปตามกระแสของการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นเรื่องเราที่ควบคุมและหลีกเลี่ยงได้ยาก ในขณะที่เดียวกันปัจจัยภายใน เช่น การบริหารจัดการและการหมั่นตรวจเช็คดูแลรักษาสุขภาพกิจกรรมเพิ่มผลผลิตอย่างถูกต้องสม่ำเสมอในแต่ละช่วงชีวิตของกิจกรรมนั้นก็มีส่วนสำคัญยิ่งในการทำให้กิจกรรมเพิ่มผลผลิตมีอายุสั้นหรือยาว นักเพิ่มผลผลิตจึงควรให้ความสำคัญในการบริหารและควบคุมปัจจัยภายในเหล่านี้ การเข้าใจในวัฏจักรชีวิตกิจกรรมเพิ่มผลผลิต การเข้าใจถึงข้อควรปฏิบัติและข้อควรระวังในแต่ละช่วงชีวิตของกิจกรรมเพิ่มผลผลิต จะมีส่วนสำคัญยิ่งในการช่วยให้นักเพิ่มผลผลิตสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารจัดการช่วงชีวิตต่าง ๆ ของกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เพิ่มโอกาสในความสำเร็จ ลดความเสี่ยงในการล้มเหลว และทำให้กิจกรรมเพิ่มผลผลิตมีวงจรชีวิตที่ยืนยาวจนอาจอยู่คู่กับองค์กรไปนานตราบเท่าชีวิตขององค์กรเองเลยก็ได้ ดังนั้นนักเพิ่มผลผลิตควรต้องเฝ้าระวังและติดตามวงจรชีวิตกิจกรรมเพิ่มผลผลิตในแต่ละช่วง พร้อมทั้งทบทวนกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของแต่ละช่วงชีวิตของกิจกรรมเสมอ ทั้งนี้ นักวิชาการและนักปฏิบัติการควรศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับระยะเวลาโดยประมาณในแต่ละช่วงชีวิตของแต่ละกิจกรรมเพิ่มผลผลิต เพื่อให้องค์กรที่จะนำกิจกรรมเพิ่มผลผลิตนั้น ๆ ไปประยุกต์ใช้สามารถคาดการณ์ช่วงเวลาในแต่ละช่วงชีวิตได้คร่าว ๆ ซึ่งจะช่วยให้การวางแผนการดำเนินกิจกรรม การเตรียมการรองรับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในแต่ละช่วงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด