

บทที่ 6

การควบคุมและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ปัญหาต่างๆ เมื่อได้รับการปรับปรุงแก้ไขด้วยวิธีการที่เหมาะสมและได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นแล้ว สิ่งที่ต้องคำนึงต่อมาก็คือ การรักษาสภาพกระบวนการและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในบทนี้จะกล่าวถึงการตรวจติดตามตัวชี้วัดต่างๆ เพื่อควบคุมสถานะการดำเนินงานให้มีระดับสมรรถนะที่ดีอยู่เสมอ และจัดให้มีการปรับปรุงเมื่อตัวชี้วัดมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

การตรวจติดตามควบคุมตัววัด แบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ การตรวจติดตามตัวชี้วัดสมรรถนะของการดำเนินงาน และการตรวจติดตามระดับคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า

6.1 การตรวจติดตามตัวชี้วัดสมรรถนะของการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดสมรรถนะของการดำเนินงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ทราบถึงสถานะของการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลต่อระดับความพึงพอใจของลูกค้าในประเด็นต่างๆ แตกต่างกัน ยกตัวอย่าง เช่น ระยะเวลาการจัดส่งเอกสารวางบิล หากผู้รับเหมาใช้เวลามาก ก็จะส่งผลต่อระดับความพึงพอใจที่ต่ำ ซึ่งจากการศึกษาที่ผ่านมาในบทที่ 3-5 พบว่าระดับความพึงพอใจของลูกค้าสูงขึ้น เมื่อผู้รับเหมาใช้เวลาในการจัดทำเอกสารน้อยลงเป็นต้น ตัวชี้วัดเหล่านี้จึงเสมือนเป็นเครื่องบอกสถานะของการดำเนินงานเบื้องต้น โดยที่ยังไม่ต้องวัดระดับความพึงพอใจของลูกค้า อีกทั้งเป็นเครื่องป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำเดิม โดยในการติดตามจะต้องมีการกำหนดระดับเป้าหมาย วิธีการเก็บข้อมูล และความถี่ในการวัด ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาร่วมกับผู้บริหารของผู้รับเหมาเพื่อกำหนดรายละเอียดดังกล่าวตามความเหมาะสม ดังแสดงในตารางที่ 6.1

การตรวจติดตามประเด็นการสวมใส่อุปกรณ์รักษาความปลอดภัย ขณะปฏิบัติงาน ของคนงาน มีตัวชี้วัดสมรรถนะของการดำเนินงาน คือ จำนวนหมวกคงเหลือ ณ สิ้นเดือน เนื่องจากหากมีจำนวนคงเหลืออยู่ในระดับเป้าหมาย หรือเท่ากับ 5 ใบ ก็จะทำให้ไม่เกิดปัญหาเรื่องการขาดอุปกรณ์สำหรับแจกจ่ายให้คนงาน ดังที่อธิบายไว้แล้วในหัวข้อ 5.1.1 โดยกำหนดความถี่ในการตรวจวัดเป็นประจำทุกเดือน เนื่องจากจำนวนการเบิกใช้เพียง 5 ใบต่อเดือน ระยะเวลาในการสั่งซื้อ 16 วัน และจำนวนสั่งซื้อแต่ละครั้งเท่ากับ 20 ใบ ซึ่งตามเงื่อนไขดังกล่าว การกำหนดความถี่ให้มีการตรวจสอบทุกเดือนจึงเป็นระดับที่เหมาะสมที่จะไม่ทำให้อุปกรณ์หมดสต็อก และไม่ถึงจนเกินความจำเป็น โดยมอบหมายให้เสมียนเป็นผู้รายงานผลการตรวจต่อหัวหน้าไฟร์แมน

การตรวจติดตามประเด็นความรวดเร็วในการจัดส่งเอกสารประจำวัน จะอาศัยข้อมูลเวลาที่จัดส่งเอกสารในแต่ละวันเป็นตัวชี้วัด โดยมีเป้าหมายคือ ผู้รับเหมาต้องส่งเอกสารภายในเวลา 10:30 ของทุกวัน โดยกำหนดให้เสมียนเป็นผู้บันทึกเวลา โดยมีหัวหน้าโฟร์แมนเป็นผู้ติดตาม และมีความถี่ในการบันทึกทุกวัน เนื่องจากผู้รับเหมามีการจัดส่งเอกสารทุกวัน และสามารถบันทึกเวลาจัดส่งได้ง่าย ซึ่งจะทำให้การควบคุมการทำงานเป็นปกติโดยตลอด และเร่งแก้ไขหากพบความผิดปกติในขั้นตอนการทำงาน

ประเด็นความรวดเร็วในการจัดส่งเอกสารวางบิล จะใช้การคำนวณระยะเวลาในการจัดส่งเอกสาร เป็นตัวชี้วัด โดยนำวันที่ลูกค้ารับเอกสารวางบิลและไม่พบข้อผิดพลาดแล้ว มาลบด้วยวันแรกที่มีการรวบรวมเอกสารและส่งให้ลูกค้าเพื่อทำการตรวจสอบใบวางบิล ทำให้ได้ระยะเวลาการจัดส่งเอกสารวางบิลจนเสร็จสิ้น หลังจากปิดงวดงาน ซึ่งระดับเป้าหมายคือ ไม่เกินกว่า 14 วัน(นับรวมวันหยุด) ความถี่ในการติดตามข้อมูลคือ ทุกงวด ซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่ผู้รับเหมามีความกระตือรือร้นที่จะดำเนินการตามขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ทุกงวด เพื่อให้ระยะเวลาไม่เกินกว่าระดับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้ที่ทำหน้าที่คำนวณและบันทึกข้อมูล คือ โฟร์แมน 1 ผู้ที่ทำหน้าที่ติดตามผลคือ หัวหน้าโฟร์แมน

ตารางที่ 6.1 ตัวชี้วัดสมรรถนะของการดำเนินงาน ระดับเป้าหมาย วิธีการเก็บข้อมูล และความถี่ในการตรวจติดตาม

ประเด็น	ตัวชี้วัดสมรรถนะของการดำเนินงาน	ระดับเป้าหมาย	วิธีการเก็บข้อมูล	ความถี่ในการวัด
การสวมใส่อุปกรณ์รักษาความปลอดภัยขณะปฏิบัติงาน ของคนงาน	จำนวนหมวกกึ่งเหล็ก สิ้นเดือน	ไม่ต่ำกว่า 5 ใบ	อาศัยข้อมูลใน Stock Card	ทุกเดือน
ความรวดเร็วในการจัดส่งเอกสารประจำวัน	เวลาที่จัดส่งเอกสารประจำวัน	ภายใน 10:30 ของทุกวัน	การบันทึกเวลาจัดส่งในแต่ละวัน	ทุกวัน
ความรวดเร็วในการจัดส่งเอกสารวางบิล	ระยะเวลาการจัดส่งเอกสารวางบิล จนเสร็จสิ้น หลังจากปิดงวดงาน	ไม่เกินกว่า 14 วัน	การคำนวณระยะเวลาจัดส่งเอกสาร	ทุกงวด (7 วัน)
ความผิดพลาดของรายละเอียดในเอกสารต่างๆที่จัดส่ง	ร้อยละความผิดพลาดของเอกสารวางบิลที่จัดส่ง	ไม่เกินกว่าร้อยละ 5.5 จากจำนวนใบวางบิลที่จัดส่งในแต่ละงวด	การคำนวณร้อยละความผิดพลาดของใบวางบิลที่จัดส่ง	ทุกงวด (7 วัน)

ตัวชี้วัดสำหรับประเมินความผิดพลาดของรายละเอียดในเอกสารต่างๆที่จัดส่ง คือ ร้อยละความผิดพลาดของเอกสารวางบิลที่จัดส่ง ซึ่งได้มาจากการคำนวณสัดส่วนร้อยละของจำนวนใบวางบิลที่มีความผิดพลาดต่อ จำนวนใบวางบิลทั้งหมดในแต่ละงวด ระดับเป้าหมายคือ ไม่เกินกว่าร้อยละ 5.5 ความถี่ในการติดตามคือ ทุกงวด ซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่ผู้รับเหมามีความกระตือรือร้นที่จะดำเนินการตามขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ทุกงวด เพื่อให้ความผิดพลาดไม่เกินกว่าระดับเป้าหมาย และกำหนดให้โฟร์แมน 1 เป็นผู้บันทึกและคำนวณ ส่วนหัวหน้าโฟร์แมนเป็นผู้ติดตามผล

ในกรณีที่ผลของตัวชี้วัดไม่อยู่ในระดับเป้าหมายที่กำหนดไว้ หัวหน้าโฟร์แมนจะทำการตรวจสอบกระบวนการทำงานเบื้องต้น และเร่งแก้ไขหากพบสิ่งผิดปกติ เพื่อให้ผลของตัวชี้วัดกลับมาอยู่ในระดับปกติโดยเร็วที่สุด ซึ่งระดับเป้าหมายอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต หากพบว่าระดับความพึงพอใจของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลง

6.2 การตรวจติดตามระดับคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า

ระดับคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าต่อสมรรถนะการให้บริการของผู้รับเหมา เป็นตัวชี้วัดหลักสำหรับการวิจัยนี้ โดยมีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ดังที่อธิบายขั้นตอนไว้ในบทที่ 3 ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลระดับคะแนนความพึงพอใจที่แตกต่างกันไปในแต่ละประเด็นที่ทำการศึกษาเป็นจำนวนทั้งสิ้น 19 ประเด็น แต่ด้วยข้อจำกัดของทรัพยากรทางด้านเวลาและการลงทุน จึงคัดเลือกประเด็นบางส่วนมาทำการปรับปรุงก่อน จำนวน 7 ประเด็น ผลจากการปรับปรุงพบว่ามี 5 ประเด็นที่มีการนำแนวทางการไปปฏิบัติ จนกระทั่งสามารถวัดระดับความพึงพอใจภายหลังการปรับปรุงได้ ซึ่งผลที่ได้ ต่างก็อยู่ในเกณฑ์ที่ผู้วิจัยและผู้บริหารยอมรับได้ นอกจากนี้ มีบางประเด็นที่สามารถตรวจติดตามได้โดยใช้ตัวชี้วัดสมรรถนะของการดำเนินการ เช่น ประเด็นความรวดเร็วในการส่งเอกสาร แต่ก็มีบางประเด็นที่ไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ เช่น ประเด็นการติดต่อประสานงานกับผู้รับเหมาไม่สะดวก จึงจำเป็นต้องทำการตรวจติดตามด้วยการประเมินระดับคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าในแต่ละประเด็น

ในการเก็บข้อมูลระดับคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า จะอาศัยแบบสอบถามเดียวกันกับที่ใช้ในการเก็บข้อมูลก่อนการปรับปรุง แต่ตัดการประเมินในส่วนของระดับความสำคัญออกไปเพื่อตรวจติดตามระดับคะแนนความพึงพอใจเพียงอย่างเดียว ดังแสดงในภาคผนวก ง ระดับเป้าหมายสำหรับทุกประเด็นคือ ร้อยละ 80 โดยกำหนดความถี่ในการเก็บข้อมูลเป็น 3 เดือนต่อครั้ง เพื่อไม่ให้เกิดความยุ่งยากแก่ผู้เก็บข้อมูลและลูกค้า อีกทั้งเป็นระยะที่เหมาะสมในการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางและนำไปปรับปรุงการทำงาน ก่อนที่จะมีการเก็บข้อมูลในครั้งต่อไป ซึ่งจะทำให้สามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาพิจารณาแนวโน้มระดับความพึงพอใจของลูกค้า อีกทั้งยัง

สามารถนำมาคำนวณหาดัชนีวัดความพึงพอใจของลูกค้า(Customer Satisfaction Index ; CSI) เพื่อติดตามผลในภาพรวมด้วยอีกทางหนึ่ง

เมื่อทำการเก็บข้อมูลแล้ว กำหนดให้มีการรายงานผล โดยจัดประชุมทุกๆระยะเวลา 3 เดือนเพื่อนำผลที่ได้ ประกอบกับผลจากตัวชี้วัดสมรรถนะของการดำเนินการ เสนอต่อผู้บริหารของผู้รับเหมา ทั้งนี้เพื่อทำการวิเคราะห์และหาแนวทางในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต่อไป รวมถึงการพิจารณาระดับเป้าหมายของตัวชี้วัดต่างๆเพื่อความเหมาะสมมากขึ้นด้วย

6.3 สรุปท้ายบท

ในบทนี้เป็นการกล่าวถึงการตรวจติดตามตัววัด ซึ่งได้แก่ ตัวชี้วัดสมรรถนะของการดำเนินงาน และตัวชี้วัดหลักที่เป็นระดับคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าต่อสมรรถนะการให้บริการของผู้รับเหมา ซึ่งมีการกำหนดระดับเป้าหมาย วิธีการวัด และความถี่ในการวัดที่ชัดเจน เพื่อนำไปปฏิบัติได้จริง โดยตัวชี้วัดสมรรถนะของการดำเนินงาน จะทำหน้าที่ดักจับความผิดปกติเบื้องต้น และช่วยควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่ได้ปรับปรุงแล้ว นอกเหนือไปจากการติดตามระดับคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งนอกจากการตรวจติดตามแล้ว ยังก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจากการกำหนดให้มีการพิจารณาผลเป็นประจำทุกๆ 3 เดือนอีกด้วย