

คำอธิบายการเขียนรายละเอียดในแบบฟอร์ม A3

No and Project Name ให้ระบุเลขที่และชื่อโครงการซึ่งแสดงวัตถุประสงค์โดยย่อ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ การเพิ่มจำนวนนักศึกษา การเพิ่มความผูกพันของบุคลากร การปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ การปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้มีความท้าทายมากขึ้น เป็นต้น

Stakeholders ให้ระบุผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการนี้ ซึ่งผู้เสนอโครงการต้องไปขอรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงของปัญหา

Department ให้ระบุชื่อผู้ทบทวนโครงการ (Reviewed by) (ทำหน้าที่เป็น Coach พิจารณาความเป็นไปได้ ความสมเหตุสมผลของข้อเสนอโครงการ และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้จัดทำโครงการ) และ ชื่อผู้อนุมัติโครงการ (Approved by) (เป็นผู้มีอำนาจในการอนุมัติและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นแก่โครงการ)

1 Clarify the problem ให้แสดงภูมิหลัง (Background) ของปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันโดยย่อ จากข้อเท็จจริงหรือจากการสังเกต ปัญหาเหล่านั้นมีผลกระทบต่อการบริหารยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ หรือกระบวนการในเรื่องใดและอย่างไร พยายามแยกแยะสิ่งที่เป็นปัญหาที่แท้จริง (Is) ออกจากสิ่งที่เป็นเพียงอาการของปัญหา หรือเป็นเพียงการคาดเดาหรือเป็นสมมุติฐาน ซึ่งไม่ใช่ตัวปัญหา (Is not) ที่แท้จริง ควรนำผลลัพธ์การดำเนินการเชิงปริมาณ มาแสดงให้เห็นประจักษ์ถึงการไม่บรรลุเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนด หรือมีแนวโน้มที่ไม่ดีหรือสม่ำเสมอ เพื่อยืนยันว่าปัญหาเกิดขึ้นจริงและต้องรีบนำไปแก้ไข จากนั้นกำหนด **Problem statement** โดยย่อที่ชัดเจน เพื่อนำไปเป็นหัวปลาของ **Fishbone Diagram**

2 Breakdown the problem ให้ระบุนสาเหตุหลักที่เป็นไปได้ทั้งหมดที่ทำให้เกิดปัญหา โดยการระดมสมอง (Brainstorming) กับทีมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

3 Set the target ระบุตัววัดที่แสดงถึงเป้าหมายที่ท้าทาย (Stretch goals) ของโครงการที่ต้องการบรรลุในเชิงปริมาณ โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานในอดีต ของคู่แข่งหรือคู่แข่งเปรียบเทียบ เป้าหมายขององค์กร พร้อมระยะเวลาดำเนินการที่ชัดเจน ไม่เน้นนานจนเกินไป

4 Analyse the root causes ระดมสมองกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา หากสาเหตุของปัญหามีเพียงประการเดียว อาจใช้วิธี 5 Whys ในการวิเคราะห์หาคauseของปัญหา แต่หากปัญหานั้นมีหลายสาเหตุและมีความซับซ้อน ควรใช้ Fishbone diagram (Cause and effect diagram) ที่พิจารณาถึงปัจจัยสำคัญทั้งด้าน Human, Machine, Material, Methods, Environment และอื่นๆ แล้วใช้ 5 Whys ในการหาสาเหตุย่อยอื่นๆ พิจารณาความสัมพันธ์ของสาเหตุย่อยเหล่านั้น ตัดสาเหตุย่อยที่ไม่สำคัญหรือไม่เกี่ยวข้องออก

5 Develop countermeasures ทำการระดมสมองร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อระบุวิธีการแก้ไขสาเหตุย่อยต่างๆ ที่เป็นต้นตอของปัญหา ระบุมลกระทบจากการแก้ไขเพื่อทำให้มั่นใจว่าจะไม่ทำให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นอีก นำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาให้ผู้มีอำนาจพิจารณาและอนุมัติการดำเนินการ

6 Implement countermeasures กำหนดขั้นตอนดำเนินการที่ชัดเจนในการแก้ไขสาเหตุย่อยต่างๆ โดยใช้ Gantt chart ซึ่งระบุถึงรายละเอียดของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (What) ช่วงเวลา (When) ผู้รับผิดชอบ (Who) ผู้ให้การสนับสนุน (Supporters) และผู้ทบทวนผล (Reviewers) และสถานที่ดำเนินการ (Where) เป็นอย่างน้อย

7 Monitor results and processes ติดตามผลลัพธ์ของตัววัดผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการอย่างใกล้ชิดทุกเดือน โดยในระยะแรก อาจต้องติดตามค่อนข้างถี่ เพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน หากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่ต้องการ ควรย้อนกลับไปยังขั้นตอนที่ 4 อีกครั้ง เนื่องจากอาจไม่ได้วิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาครบถ้วนทุกประเด็น

8 Standardize and share practices ภายหลังจากแก้ไขปัญหาบรรลุผลตามเป้าหมายที่ระบุในขั้นตอนที่ 3 ควรพิจารณาจัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงาน และ/หรืออบรม เผยแพร่ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งอธิบายวิธีการขั้นตอนการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคโดยละเอียด เพื่อถ่ายทอดไปยังหน่วยงานอื่น และจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ขององค์กรเพื่อเผยแพร่ภายในองค์กรต่อไป

เอกสารประกอบกิจกรรม Tools Training ภาคนั้น