

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ ในประเทศไทยกับกลยุทธ์ Six Sigma (Human Resource Management Roles of Business in Thailand and Six Sigma Strategy)

พิชิต เทพวรรณ*, D.B.A.

บทนำ

คำว่า “Six Sigma” ในอดีตนั้นอาจจะมีน้อยคนนักที่จะรู้จักและเข้าใจอย่างแท้จริงว่าคืออะไร แต่ในปัจจุบัน Six Sigma กลายเป็นแนวคิดที่กำลังได้รับความนิยมและเป็นที่รู้จักในฐานะที่เป็นกลยุทธ์ที่สามารถทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยความสำเร็จจากการนำแนวคิดนี้มาเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้นั้น องค์กรสามารถลดของเสียในกระบวนการผลิตให้เกิดขึ้นได้น้อยที่สุด รวมถึงสามารถลดต้นทุนในการผลิต

และในขณะเดียวกันก็สามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้าให้มากยิ่งขึ้น บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอความเป็นมา นิยาม ลักษณะของกลยุทธ์ Six Sigma และบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ในฐานะที่เป็นผู้นำเอากลยุทธ์นี้มาปฏิบัติ ตลอดจนแสดงให้เห็นถึงบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในงานด้านต่าง ๆ เมื่อนำเอากลยุทธ์ Six Sigma มาใช้ให้เป็นผลสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ตามความต้องการของธุรกิจได้

* อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนอร์ท - เชียงใหม่

E-mail : phichit@northem.ac.th

ความเป็นมาของแนวคิดของ Six Sigma

Six Sigma เป็นโปรแกรมที่ถูกพัฒนาขึ้นมาในช่วงปี ๒๕๒๓ โดย Bill Smith ซึ่งเป็นนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรอาวุโส ในกิจการสายโทรคมนาคมของบริษัทโมโตโลรา (Motorola) ซึ่งได้มีการประยุกต์สูตรและวิธีการทางสถิติเพื่อสังเคราะห์เป็นวิธีการของ Six Sigma โดยได้รับการผลักดันและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงของบริษัทให้เป็นเป้าหมายอันดับหนึ่ง และให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ส่งผลให้บริษัทได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคัม บาลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award) และจากผลสำเร็จของบริษัทชั้นนำของโลกหลายบริษัทที่ได้นำเอาแนวคิดดังกล่าวไปปรับปรุงคุณภาพกระบวนการภายในองค์กรจนสามารถให้ผลตอบแทนจากการลงทุนเป็นจำนวนมาก หรือสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรอย่างก้าวกระโดด เช่น บริษัทออลสตาร์ ซิกแนล (Allied Signal) บริษัทยักษ์ใหญ่ในวงการธุรกิจยานยนต์ อากาศยาน และวัสดุอุปกรณ์ทางวิศวกรรม ที่สามารถพลิกฟื้นบริษัทที่เกือบจะล้มละลาย โดยสามารถลดค่าใช้จ่ายทางตรง (Direct Costs) ลงไปได้มากกว่า ๒,๐๐๐ ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา หรือบริษัทเจเนอรัลอิเล็กทริก (General Electric : GE) ที่เริ่มพัฒนา Six Sigma ในปี ๒๕๓๘ ต่อมาในปี ๒๕๔๐ บริษัทมีรายได้มากกว่า ๓๐๐ ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ และเพิ่มขึ้นเป็น ๖๐๐ ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในปีถัดมา และนอกจากนี้ยังมีอีก

หลายบริษัทที่ประสบความสำเร็จจากการนำเอาเทคนิคดังกล่าวมาใช้ อาทิ โซนี่ (Sony) หรือ ฮอนด้า (Honda) เป็นต้น ในแนวคิดหรือกลยุทธ์ Six Sigma มีหลายบริษัทได้ถือเป็นปรัชญาการบริหารจัดการโดยพยายามจะปรับปรุงเพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งจากความสำเร็จของบริษัทระดับโลกข้างต้น ทำให้หลายบริษัทต้องหันมาสนใจกับกลยุทธ์ทางการบริหารคุณภาพแบบ Six Sigma และนำมาใช้เพื่อเป็นกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรในการลดต้นทุน ตลอดจนสามารถสร้างสินค้าและบริการให้มีคุณภาพสูงขึ้นได้

นิยามของ Six Sigma

Six Sigma เป็นการขยายแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะทำให้สินค้าและบริการอยู่ในระดับที่ลูกค้าต้องการ (Goetsch, & Davis, 2003) โดยการประยุกต์ใช้เครื่องหมายทางสถิติเพื่อการจัดการคุณภาพของสินค้าและบริการที่ทำให้องค์กรมีผลกำไรและผลผลิตเพิ่มขึ้น ซึ่งแทนด้วยสัญลักษณ์ σ ที่เป็นอักษรในภาษากรีกใช้แทนความหมายของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการ (Standard Deviation) เพื่อใช้วัดความแปรปรวนเฉลี่ยที่เบี่ยงเบนไปจากค่าเฉลี่ยมาตรฐาน ซึ่งถ้าค่า Six Sigma ยิ่งสูงแสดงว่ามีความแปรปรวนของกระบวนการยิ่งสูงทำให้มีพื้นที่ที่อยู่นอกเหนือพื้นที่ในการยอมรับน้อยลง (Eckes, 2001) หมายความว่า

จะมีของเสียหรือความผิดพลาดที่อยู่นอกเหนือขอบเขตที่ยอมรับได้น้อยลง หรือหมายถึง การที่สินค้าหรือบริการจะมีคุณภาพที่ดีกว่า

โดยระดับของ σ สามารถแสดงได้ตามตารางที่ ๑ ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงถึงระดับของ Sigma (Breyfogle III, 1999, p. 41)

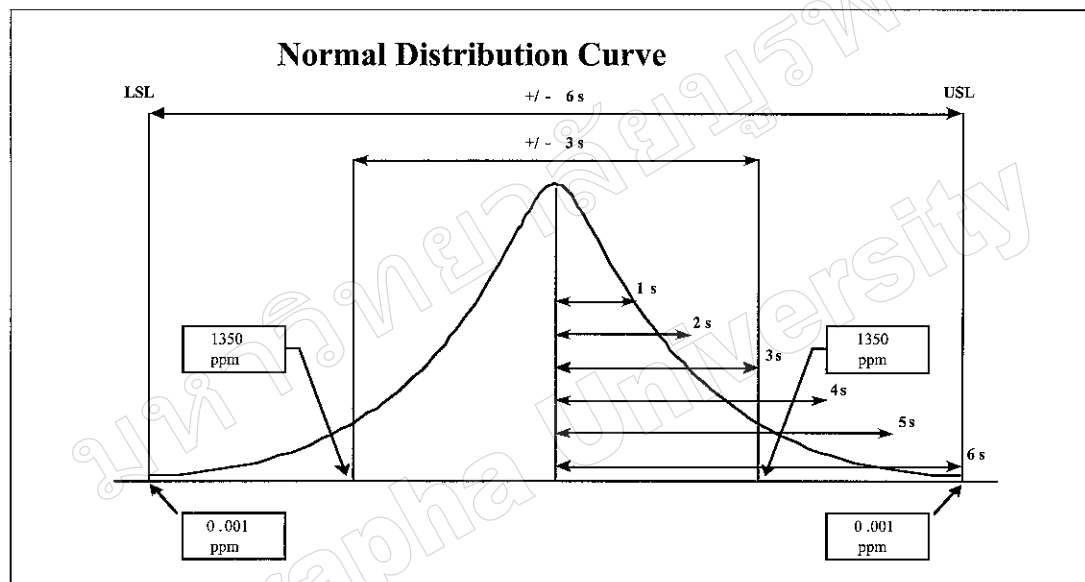
ระดับ Six sigma (σ) level	ความผิดพลาดต่อโอกาสที่เกิดขึ้นล้านครั้ง	%
6	3.4	99.999660
5	233	99.97670
4	6,210	99.3790
3	66,810	93.32
2	308,700	69.15
1	697,700	30.23

จากตารางที่ ๑ ในระดับที่ ๖ σ นั้น จะอธิบายถึงสมรรถนะในการดำเนินงานโดยใช้การวัดจำนวนผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่ไม่เป็นไปตามคุณภาพที่กำหนดไว้ไม่เกิน ๓.๔ ชิ้นหรือครั้งต่อการผลิตหรือการให้บริการ ๑ ล้านชิ้นหรือครั้ง ซึ่งหากเป็นไปตามเส้นโค้งการกระจายตัวตามปกติ (Normal Distribution Curve) ตามหลักการของสถิติที่ระดับ ๖ σ จะมีของเสียหรือความผิดพลาดที่อยู่นอกเหนือจากเขตของการยอมรับเท่ากับ ๐.๐๐๒ ชิ้นต่อ ๑ ล้านชิ้นเท่านั้น แต่ด้วยเหตุผลที่หลักการของ Six Sigma ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีการยอมรับของเสียหรือความผิดพลาดที่ ๓.๔ ppm. (Part per Million คือ ๑ ส่วนใน ๑ ล้านส่วน) เพราะว่าในขณะที่บริษัทโมโตโลรา ผู้เป็นต้นกำเนิดของแนวคิดนี้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล

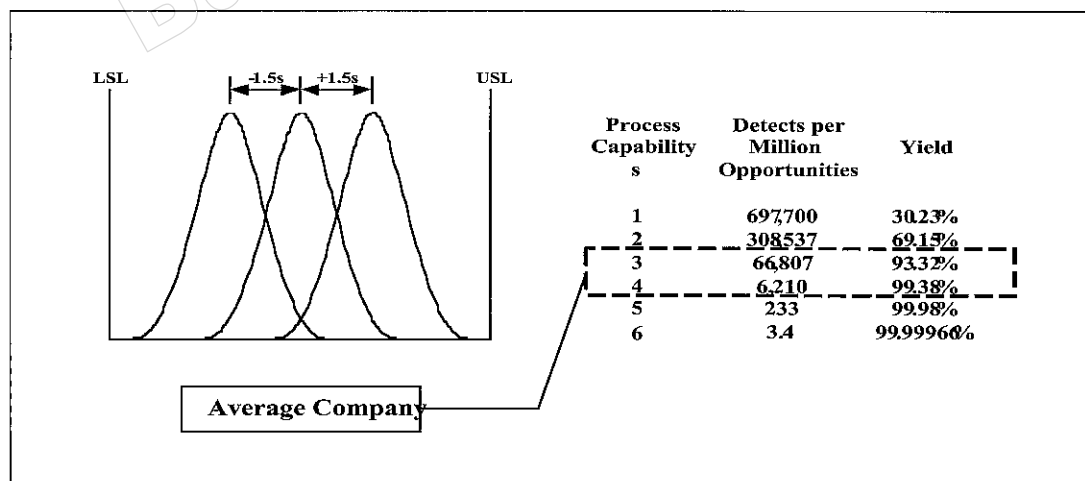
และวิเคราะห์ความแปรปรวนนั้น พบว่าไม่มีระบบการผลิตใดเลยในบริษัทที่จะไม่ถูกรบกวนจากสภาพแวดล้อมภายนอก และในความเป็นจริงแล้วบริษัทไม่สามารถควบคุมปัจจัยภายนอกเพื่อไม่ให้ส่งผลถึงความเบี่ยงเบนของข้อมูลได้ ซึ่งระบบที่ไม่มีความแปรปรวนเลยจะเป็นเพียงแค่ระบบในอุดมคติ (Ideal System) ดังนั้นบริษัทโมโตโลราผู้ผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์สำหรับเครื่องมือสื่อสาร จึงทำการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่ในกระบวนการผลิตชิ้นส่วนสารกึ่งตัวนำของโทรศัพท์เคลื่อนที่และวิศยติดตามตัวเพื่อหาค่าความแปรปรวนที่เกิดจากปัจจัยภายนอกอันส่งผลต่อการเคลื่อนของค่ากึ่งกลางและจากการวิเคราะห์พบว่าค่าเบี่ยงเบนอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกมีค่าอยู่ระหว่าง ๑.๔ - ๑.๖ เท่าของ Sigma จึงนำค่าเฉลี่ยคือ

๑.๕ เท่าของ Sigma มาเป็นค่าเบี่ยงเบนของค่ากึ่งกลางของข้อมูลที่ยอมรับในการเลื่อนแนวแกนค่าเฉลี่ยออกไป และได้นำมาใช้ในหลักการของ Six Sigma จึงทำให้ค่า ๓.๔ ppm. (จำนวนของเสีย ๓.๔ ชิ้นใน ๑ ล้านชิ้น) เป็นผลมาจากการเลื่อนแนวแกนออกไปหรือเป็นค่าความผิดพลาด ณ ระดับที่ ๔.๕ เท่าของ

Sigma ตามหลักสถิติ ดังภาพที่ ๑ และ ๒ (Breyfogle III, 1999) ซึ่งบริษัทโมโตโลว์ได้นำหลักการนี้มาใช้เพื่อตั้งเป็นเป้าหมายในระบบการผลิตของบริษัท และได้ทำการพัฒนาวิธีการต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายนั้น จนกลายเป็นระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพระบบหนึ่งในปัจจุบันและเป็นที่รู้จักแพร่หลายทั่วโลก



ภาพที่ ๑ แสดงเส้นโค้งกระจายตัวตามปกติ



ภาพที่ ๒ แสดงการกระจายตัวที่มีผลมาจากปัจจัยภายนอก

โดยหลักการของ Six Sigma นั้นสามารถนำมาใช้ได้กับองค์กรทั้งขนาดกลางและขนาดใหญ่ และจะเหมาะสมกับองค์กรที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ทั้งในอุตสาหกรรมการผลิตสินค้า เช่น ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ผลิตรถยนต์ หรืออุตสาหกรรมให้บริการ เช่น โรงพยาบาล ธุรกิจบริการด้านการเงิน เป็นต้น โดยองค์กรจะต้องมุ่งสู่การจัดการในเรื่องของการให้ข้อเท็จจริงและข้อมูล (Fact and Data) ขององค์กรที่มีอยู่ตลอดจนวิธีการจัดการที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจจึงจะบรรลุถึงปรัชญาของ Six Sigma อย่างแท้จริงคือแทบจะไม่มีลูกค้าที่ไม่พึงพอใจหรือมีคุณภาพในระดับ ๖ σ

แนวทางของ Six Sigma

จากนิยามและลักษณะของ Six Sigma จะเห็นได้ว่า Six Sigma เป็นแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจโดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าโดยใช้ข้อเท็จจริงและข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการแก้ปัญหาได้ดีกว่า ตลอดจนการเน้นที่ลูกค้าจากทัศนะที่มองเกณฑ์ของคุณภาพที่เป็นระบบซึ่งมีลักษณะเฉพาะ ได้แก่ การปรับปรุงเพื่อเพิ่มความพึงพอใจแก่ลูกค้า การลดรอบเวลา (Reduce Cycle Time) การลดความผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยลักษณะสำคัญที่ทำให้ Six Sigma มีความแตกต่างจากโปรแกรมปรับปรุงการบริหารงานอื่น ๆ ที่เด่นชัด (Pande, & Holpp, 2002) คือ

๑. Six Sigma จะเน้นความสำคัญของลูกค้า (Customer Oriented) ซึ่งหมายถึงการให้ความสำคัญในการรักษาความต้องการของลูกค้าภายนอกผู้ซึ่งจะซื้อสินค้าและบริการ

๒. Six Sigma จะให้ผลตอบแทนจากการลงทุนเป็นจำนวนมาก เช่น บริษัทเจเนอรัล อิเล็กทริก สามารถสร้างผลตอบแทนจากการใช้กลยุทธ์ Six Sigma และจากรายงานประจำปีของบริษัทจะพบว่าเพียง ๓ ปี กลยุทธ์นี้สามารถทำให้บริษัทประหยัดค่าใช้จ่ายลงไปมากกว่า ๒ พันล้านดอลลาร์สหรัฐ

๓. Six Sigma ได้ปรับเปลี่ยนแนวทางดำเนินงานในการบริหาร ซึ่งจะทำผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรได้เรียนรู้เครื่องมือและมโนภาพของ Six Sigma เช่น แนวคิดใหม่ในการคิด การวางแผน และการดำเนินการทำให้สามารถทำงานบรรลุถึงผลสำเร็จได้โดยไม่ต้องทำงานหนัก ซึ่งมีแนวทางทำได้มากมายในขั้นปฏิบัติ

กระบวนการปรับปรุงของ Six sigma

ขั้นตอนของกระบวนการปรับปรุงคุณภาพองค์กรของ Six sigma จะใช้หลักการที่เรียกว่า ดีแมอิก (DMAIC) ซึ่งหมายถึงการประยุกต์ตัวแบบเพื่อปรับปรุงแก้ไขกระบวนการและการออกแบบ หรือแก้ไขแบบกระบวนการใหม่ โดยอักษรย่อแต่ละตัวมาจาก

D = Define เป็นการกำหนดรายละเอียดและขั้นตอนของโครงการรวมถึงการหาความต้องการของลูกค้า

M = Measure เป็นการทำความเข้าใจกับกระบวนการ

A = Analyze เป็นการหาสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดความผิดพลาดหรือของเสีย

I = Improve เป็นการกำจัดต้นตอหลักที่ทำให้เกิดของเสีย

C = Control เป็นการคงสภาพและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น ดีเมอิก (DMAIC) จึงเป็นแนวทางของ Six Sigma ในการปรับปรุงองค์การ (Basu, & Wright, 2003) โดยกิจกรรมที่สำคัญในการใช้ในระบบการดีเมอิก (DMAIC) มีดังนี้ ดังตารางที่ ๒

ตารางที่ ๒ แสดงการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการและการออกแบบ/การแก้ไขแบบกระบวนการโดยใช้ตัวแบบดีเมอิก (DMAIC) ของ Six Sigma (Pande, Neuman, & Cavanagh, 2000, p. 39)

DMAIC	การปรับปรุงกระบวนการ	การออกแบบ/การแก้ไขกระบวนการ
๑. นิยาม (Define)	<ul style="list-style-type: none"> - ระบุปัญหา - นิยามข้อกำหนด - ตั้งเป้าหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> - ระบุปัญหาเฉพาะหรือปัญหาทั่วไป - นิยามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ - อธิบายขอบเขตและข้อกำหนดของลูกค้า
๒. วัดผล (Measure)	<ul style="list-style-type: none"> - ตรวจสอบปัญหาหรือกระบวนการให้ถูกต้อง - ตรวจสอบแก้ไขรายละเอียดของปัญหาหรือเป้าหมาย - วัดผลขั้นตอนหลักการนำเข้า 	<ul style="list-style-type: none"> - วัดการปฏิบัติงานตามข้อกำหนด - รวบรวมข้อมูลด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ
๓. วิเคราะห์ (Analyze)	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาสมมติฐานเชิงเหตุและผล - ระบุสาเหตุที่ไม่ร้ายแรงจนเกินไป - ตรวจสอบสมมติฐานให้ถูกต้อง 	<ul style="list-style-type: none"> - ระบุ “การปฏิบัติที่ดีที่สุด” - ประเมินกระบวนการออกแบบ - ตรวจสอบแก้ไขรายละเอียดในข้อกำหนด

ตารางที่ ๒ แสดงการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการและการออกแบบฯ (ต่อ)

DMAIC	การปรับปรุงกระบวนการ	การออกแบบ/การแก้ไขกระบวนการ
๔. ปรับปรุง (Improve)	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างแนวคิดที่จะแก้ไขปัญหารากเหง้าออกไป - ทดสอบวิธีการแก้ปัญหา - สร้างมาตรฐานวิธีแก้ปัญหา/การวัดผลลัพธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> - ออกแบบกระบวนการใหม่โดยข้อสันนิษฐานที่ทำนาย - นำกระบวนการใหม่หรือโครงสร้างและระบบมาทำให้เกิดผลจริง
๕. ควบคุม (Control)	<ul style="list-style-type: none"> - ตั้งมาตรฐานการวัดผลเพื่อดูแลการปฏิบัติงานให้ต่อเนื่อง - แก้ไขปัญหาเมื่อมีความจำเป็น 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างมาตรการการวัดและทบทวนการวัดเพื่อดูแลการปฏิบัติงาน - แก้ไขปัญหาเมื่อมีความจำเป็น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ Six Sigma

บทบาทของทรัพยากรมนุษย์ใน Six Sigma หัวใจสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการนำกลยุทธ์ Six Sigma มาใช้ ในองค์กรคือบุคลากรและทีมงานที่องค์กรได้ทำการคัดเลือกและมอบหมายให้ทำงาน โดยโครงการ Six Sigma จะสำเร็จได้นั้นองค์กรจะต้องทำให้สมาชิกหรือทีมงานมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ รวมถึงมีการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ ตลอดจนจะต้องมีการสนับสนุนโครงการด้วยทรัพยากรอื่นๆ และการจัดสภาพแวดล้อมที่จะเอื้ออำนวยต่อการนำกลยุทธ์นี้ไปปฏิบัติด้วย

บทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในทีม Six Sigma ซึ่งมีการเรียกชื่อในลักษณะคล้ายกับนักกีฬาเทควันโดมีดังนี้ (Pande & Holpp, 2002)

๑. ผู้บริหารระดับสูง (Champion หรือ Sponsor) เป็นผู้ที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำเอากลยุทธ์ Six Sigma มาใช้ โดยมีหน้าที่ในการอนุมัติเงื่อนไข หรือข้อเสนอต่าง ๆ ในโครงการ และจะต้องเป็นผู้ที่สร้างแรงจูงใจ ด้วยการให้ผลตอบแทนพิเศษแก่บุคคลที่เข้าร่วมเป็นทีมงาน Six Sigma รวมถึงเป็นผู้กำกับดูแลการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และมีการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้เหมาะสม ตลอดจนจะเป็นผู้เชื่อมโยงและสานวิสัยทัศน์เกี่ยวกับกลยุทธ์ Six Sigma ให้ทั่วองค์กร

๒. ผู้จัดการโครงการ (Black Belt) เป็นผู้ที่มีความชำนาญที่สำคัญที่สุดในโครงการ Six Sigma ซึ่งจะทำงานแบบเต็มเวลา (Full-time) โดยรับผิดชอบเป็นหัวหน้าทีมของโครงการ รวมถึงการเป็นผู้ให้แรงจูงใจแก่ทีมงาน เป็นผู้แทนเป็นพี่เลี้ยงและดูแลเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะต้องมีทักษะในการใช้เครื่องมือหลาย ๆ ประเภทสำหรับการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล สามารถประเมินและแก้ไขปัญหาหรือออกแบบกระบวนการและผลิตภัณฑ์อย่างเป็นระบบ

๓. ผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาโครงการ (Master Black Belt) เป็นผู้ที่จะต้องมีความเชี่ยวชาญและชำนาญในเทคนิค สถิติ วิธีการของระบบ Six Sigma มีหน้าที่ในการสอนแนะ ตรวจสอบ และให้การอบรมแก่ผู้จัดการโครงการ รวมถึงช่วยหาความต้องการของลูกค้าหรือพัฒนาระบบการวัดสำหรับกระบวนการหลัก ตลอดจนเป็นผู้ที่จะให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นแก่ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวกับ Six Sigma

๔. ผู้ช่วยผู้จัดการโครงการ (Green Belt) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่เหมือนกับผู้จัดการโครงการทุกประการ แต่ไม่ได้เป็นผู้ที่ทำงานแบบเต็มเวลาเท่านั้น ซึ่งโดยส่วนใหญ่ผู้ช่วยผู้จัดการโครงการจะทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยผู้จัดการโครงการ และมีหน้าที่เฉพาะของตนเอง โดยหากไม่ทำหน้าที่เป็นสมาชิกของทีมก็จะทำหน้าที่เป็นผู้นำของทีม Six Sigma แบบไม่เต็มเวลา (Part-time)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโครงการ Six Sigma

จากบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในข้างต้น จะเห็นได้ว่าการนำเอาโครงการ Six Sigma เข้ามาใช้ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้นจะต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากเป็นผู้ที่มีบทบาทในฐานะที่เป็นผู้นำเอากลยุทธ์นี้มาปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

หากพิจารณาถึงการบริหารที่ต้องไปเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการคุณภาพแบบ Six Sigma ตามกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน และพนักงานสัมพันธ์

๑. การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning, Recruitment and Selection) องค์กรจำเป็นต้องมีการจัดเตรียมบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานตามหน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ ได้ตรงตามเวลาที่ต้องการ ดังนั้นเพื่อการปฏิบัติการกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการทบทวนความต้องการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ และทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าบุคลากรมีคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ส่วนการสรรหาจะเป็นกระบวนการที่ดึงดูดใจให้ผู้ที่มีความสมบัติ

คุณลักษณะที่เหมาะสม ให้มาสมัครหรือเข้าร่วมงาน และการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์การตัดสินใจให้บุคคลเข้ามาบรรจุในตำแหน่งงานที่ต้องการ (Mondy, & Noe, 1996) โดยบทบาทหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในขอบเขตนี้ได้แก่

ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยนักทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการวางแผนและคาดการณ์กำลังคน เพื่อจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาปฏิบัติงานในโครงการ Six sigma ได้ตามเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้จะต้องมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เพื่อจะช่วยให้ผู้ที่มาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ เข้าใจถึง ขอบเขตงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ และความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อตำแหน่งงานต่าง ๆ ตลอดจนมีการจัดทำโมเดลสมรรถนะ (Competency) ที่ จะช่วยให้ผู้ที่เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ด้วยความสามารถทางด้านเทคนิค การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ ทักษะ และความสามารถอื่น ๆ ที่จำเป็นในโครงการ

ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยผู้นำโครงการ Six Sigma ในการสรรหาบุคคลหรือสมาชิกของโครงการที่เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ เช่น ผู้จัดการโครงการ หรือผู้ช่วยผู้จัดการโครงการ หรือสมาชิกในทีมโครงการตำแหน่งอื่น ๆ ที่สามารถทำงานให้

กับโครงการ Six Sigma ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยมีการสรรหาผู้ที่จะมาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในโครงการ ทั้งจากการสรรหาภายในและภายนอก ด้วยค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมและในเวลาที่ต้องการ

ด้านการคัดเลือกบุคคล ในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานถือว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ Six Sigma โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้จัดการโครงการที่มีหน้าที่สำคัญ เช่น การประสานงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น การตรวจสอบผลงาน รวมไปถึงการสอนหรืออธิบายให้สมาชิกในทีมโครงการมีความเข้าใจถึงประโยชน์ที่ได้จากการนำเอา Six Sigma มาใช้ ดังนั้นผู้ที่มาเป็นผู้จัดการโครงการต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่จำเป็น เช่น มีภาวะผู้นำ มีทักษะในการบริหารโครงการ รวมถึงเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้เครื่องมือของ Six Sigma ได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนจะต้องเป็นผู้มีศักยภาพสูง และได้รับการยอมรับในความสามารถที่จะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในแต่ละหน้าที่จะต้องพิจารณาคัดเลือกจากคุณสมบัติ ประสิทธิภาพของผู้ที่จะมาทำงานให้สอดคล้องกับสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งงาน โดยมีการคัดเลือกด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสอบข้อเขียน สอบปฏิบัติ หรือการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้บุคคลที่จะสามารถมาทำงานให้กับองค์กรได้ตรงกับความต้องการมากที่สุด

อย่างไรก็ตาม องค์การจะต้องมีการ ทบทวนนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพของคน คุณภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และคุณภาพของงาน ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้องค์การแน่ใจได้ว่าการ ปฏิบัติภารกิจ Six Sigma จะทำให้องค์การ นั้นประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง

๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็น และเป็นหัวใจของโครงการ Six Sigma เพราะว่าบุคคล งาน หรือองค์การมีการเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ (Carter, 1994) ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) เป็นการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยให้บุคคล กลุ่ม และองค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมนั้นจะเป็นสมาชิก ทีมโครงการ Six Sigma ทุกคน ได้แก่ ผู้บริหาร ระดับสูง ผู้จัดการโครงการ ผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาโครงการ และผู้ช่วยผู้จัดการโครงการ ทั้งนี้การฝึกอบรมจะเป็นการสร้างความเข้าใจ ในหลักการ วัตถุประสงค์ และแนวปฏิบัติของ Six Sigma เพื่อที่จะให้ทราบถึงการนำเอาวิธี ทางสถิติต่าง ๆ ไปใช้ได้อย่างเหมาะสม ส่วน ระยะเวลาในการฝึกอบรมนั้น จะขึ้นอยู่กับ ลักษณะของหลักสูตรและสถานภาพของสมาชิก ของทีมในโครงการ สำหรับเครื่องมือ กลวิธีและ เทคนิคต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการฝึกอบรม เช่น Multiple Regression, ANOVA, Statistical

Process Control (SPC), Gage Repeatability and Reproducibility (R&R) หรือการศึกษา ประสิทธิภาพของกระบวนการ การทดสอบ การออกแบบและทำการทดลอง กลวิธีในการวิเคราะห์ความแปรปรวน ดังนั้นบทบาท ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น องค์การจะต้อง จัดเตรียมแผนและติดตามความเข้าใจของ ผู้รับการฝึกอบรมของสมาชิกในทีมโครงการ มีการจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะสนับสนุน การฝึกอบรมและพัฒนาทีมโครงการ เช่น การมีเครื่องโสตทัศนูปกรณ์ที่ทันสมัย ได้แก่ คอมพิวเตอร์ โปรเจคเตอร์ รวมถึงการสนับสนุน การจัดทำแนวปฏิบัติ หรือมีคู่มือสำหรับแสดง ขั้นตอนการคัดเลือกโครงการไว้เป็นมาตรฐาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่จะเป็นผู้จัดการ โครงการได้ศึกษาและเตรียมความพร้อมก่อน รับการอบรม ตลอดจนมีการประเมินผลการ ฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางในการ พัฒนาสมาชิกทีมในด้านอื่น ๆ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบ ของการฝึกอบรมจะให้เกิดประสิทธิผล ได้ นั้น ทั้งนี้จะต้องขึ้นอยู่กับหลักสูตร วิธีการ หรือเทคนิคที่จะทำให้ผู้รับการอบรมเกิด ความรู้ความเข้าใจในหลักการได้อย่างแท้จริง โดย หลักสูตรของการฝึกอบรมของ Six Sigma นั้น จะแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับระยะเวลา ขอบเขตและเนื้อหา ตลอดจนความซับซ้อน ของโครงการซึ่งอาจจะเป็นเรื่องที่ยากที่องค์การ จะเป็นผู้จัดทำหลักสูตรนี้ขึ้นมาเอง และโดย

ทั่วไปแล้วองค์กรอาจสามารถว่าจ้างที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญจากภายนอก เข้ามามีบทบาทในการอบรมสมาชิกในทีมโครงการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรได้

๓. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงผลการทำงานของสมาชิกว่าสามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ เพื่อประกอบการตัดสินใจในการเพิ่มสิ่งจูงใจให้กับสมาชิก ส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้า ตลอดจนสามารถบอกได้ถึงพฤติกรรมของสมาชิก ทักษะ ทักษะ และความรู้ในงานอันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการสอนงานและให้คำปรึกษา โดยวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การประเมินพฤติกรรมพนักงาน (Behavioral Appraisal) ที่เป็นการสังเกตการทำงาน สามารถอธิบายพฤติกรรมของสมาชิกในการประเมินคุณภาพได้ หรือ การประเมินผลแบบ ๓๖๐ องศา (360 Degree Performance Appraisal) ที่เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะทำให้ได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์จากการประเมิน ดังนั้น องค์กรจะต้องมีการวางแผนในเรื่องของรูปแบบของการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมโครงการ Six Sigma เพื่อให้ทราบถึงผลสะท้อนกลับที่จะเป็นประโยชน์ต่อโครงการ และต่อองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องเลือกรูปแบบของวิธีการประเมินผลที่เหมาะสมโดยอาจใช้รูปแบบการประเมินผลตามวัตถุประสงค์

(Management by Objectives : MBO) ที่เป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่ชัดเจนโดยให้วัตถุประสงค์ของบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือโครงการมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน ทำให้โครงการทราบถึงแนวทางในการพิจารณาความบกพร่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมโครงการมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ดังนั้นหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรทำให้เกิดผลดีมากที่สุด โดยองค์กรจะต้องพิจารณากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทำให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานมากกว่าการที่จะทำให้โทษแก่สมาชิกในทีมโครงการและควรพิจารณาผลสะท้อนกลับจากการประเมินผล รวมถึงกลยุทธ์ที่จะทำให้เกิดผลในทางลบให้น้อยที่สุด

๔. การบริหารค่าตอบแทน (Compensation) เป็นการกระตุ้นสมาชิกในการทำงานและการมีส่วนร่วมของสมาชิก โดยในระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรควรจะมีการจัดหารางวัลแห่งความสำเร็จหรือการจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ และในการบริหารค่าตอบแทนของทีมโครงการ Six Sigma นั้น จะเป็นการจูงใจให้ผู้จัดการโครงการ และสมาชิกในทีมโครงการเกิดขวัญและกำลังใจให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านค่าตอบแทนนั้น องค์กรจะต้องสามารถ

ช่วยผู้นำโครงการจัดทำเรื่องของคำตอบแทนที่เหมาะสม โดยมีการวิเคราะห์ถึงระดับค่าจ้าง ซึ่งจะต้องสอดคล้อง เหมาะสม และพอใจ มีการจัดทำและวางแผนกลยุทธ์ในการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีเพื่อก่อให้เกิดความผูกพันระหว่างองค์กรกับสมาชิกทีมงาน รวมถึงมีการตรวจสอบให้มั่นใจได้ว่าการจ่ายค่าตอบแทนมีความยุติธรรม เสมอภาคและพอเพียง ตลอดจนมีการพัฒนาโปรแกรมการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินสำหรับสมาชิกทีมโครงการ Six Sigma เพราะการพอใจสมาชิกในทีมโครงการเป็นสิ่งสำคัญ (Galbreath, & Rogers, 1999) ดังนั้น องค์กรหรือผู้นำจะต้องมีการพอใจด้วยการให้ค่าตอบแทนที่ชัดเจนและเป็นธรรม เช่น การให้รางวัลหรือการยกย่อง เพื่อที่จะทำให้สมาชิกเกิดการเสริมแรงและมีแรงจูงใจในการทำงานต่อไป

๕. พนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations) เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้สมาชิกทีมงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและโครงการ โดยมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและทีมงานหรือระหว่างกลุ่มทีมงานด้วยกัน อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งหรือการต่อต้านอาจเกิดขึ้นในการบริหารงานได้ ดังนั้นเพื่อเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้กับองค์กร และโครงการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้นั้น บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างสัมพันธภาพโดยจะต้องมีการเตรียมการในการจัดการกับความขัดแย้ง และทำให้การ

ให้การติดต่อสื่อสารในโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความขัดแย้งในองค์กรนั้นเป็นวิธีการที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อขัดแย้ง โดยพยายามลดความตึงเครียดที่เกิดขึ้นให้น้อยลง ให้อุณหภูมิ และทำความเข้าใจ หาวิธีการใหม่ๆ ที่จะได้รับความยินยอมร่วมกันเป็นแนวทางปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือด้านกำลังคนในการปฏิบัติหน้าที่ให้องค์กรบรรลุความสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จในการบริหารความขัดแย้งนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง โดยทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ ความสามารถในการเจรจา และความสามารถในการฟังที่เป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่ง ตลอดจนการติดต่อสื่อสารให้กับสมาชิกในทีมโครงการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับและต้องเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก ซึ่งถือเป็นบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่สำคัญที่จะต้องทำให้เกิดความเข้าใจ เพราะสมาชิกของทีมงานโครงการต้องรับผิดชอบในการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งการทำให้สมาชิกทราบถึงผลงานหรือการปรับปรุงที่ผ่านมาเหมาะสมหรือไม่นั้น อันจะส่งผลต่อแนวทางให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องได้ต่อไป

Wilkinson (1994) ได้เสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มเติมสำหรับองค์กรที่ได้มีการนำเอาเทคนิคทางการจัดการคุณภาพมาใช้ ได้แก่ การมีส่วนเกี่ยวข้อง

ของพนักงาน (Employee Involvement) และ
วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

การมีส่วนเกี่ยวข้องกับพนักงาน
(Employee Involvement) เป็นลักษณะของ
การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative
Management) ที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อว่
การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีส่วนช่วยให้
การผลิตสินค้าหรือให้บริการมีประสิทธิภาพ
และทำให้องค์การมีผลงานที่ดีขึ้น (Lawler,
Mohrman, & Ledford, 1992) ซึ่งในโครงการ
Six Sigma นั้นลักษณะของการบริหารงานจะ
อยู่ในรูปแบบของการทำงานเป็นทีม โดยผู้
จัดการโครงการจะเป็นผู้นำทีมเล็กในการ
ดำเนินโครงการ ให้ไปสู่วิธีการปรับปรุงและ
แก้ไขตามกระบวนการของ Six Sigma แบบ
DMAIC ซึ่งหากไม่ได้มีการจัดทีมงานที่ดีแล้ว
อาจจะส่งผลทำให้โครงการไม่สามารถประสบ
ความสำเร็จได้ ดังนั้นบทบาทของการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ในขอบเขตนี้จะสามารถช่วย
ให้ทีมของโครงการ Six Sigma ทำงานร่วม
กันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบทบาทดังกล่าว
ได้แก่ การทำให้หัวหน้าทีมและสมาชิกทีม
ของโครงการ ได้รับการฝึกอบรมหรือสอน
แนะในงานอย่างพอเพียง มีการจัดหาและให้
เครื่องมือแก่ทีมงานโครงการในการที่จะกำหนด
ผลงานของสมาชิกเอง ซึ่งสามารถระบุวัน
เวลา สถานที่ ที่สมาชิกในทีมมีความต้องการ
ให้ช่วยเหลือ ตลอดจนการจัดหาและให้
ทรัพยากรที่จำเป็นแก่ผู้จัดการโครงการที่จะ
ทำให้โครงการไปสู่จุดมุ่งหมายได้ และ

นอกจากนี้บทบาทของการบริหารทรัพยากร-
มนุษย์สามารถที่จะช่วยให้พนักงานในโครงการ
เกิดการมีส่วนร่วม หรือมีส่วนร่วมในอีก
หลาย ๆ ทาง เช่น การกระตุ้นให้สมาชิกใน
ทีมแสดงความคิดเห็น การสำรวจความคิดเห็น
ของพนักงาน การสร้างโอกาสการมีส่วนร่วม
ทั้งนี้เพราะองค์การจะต้องใช้ทักษะและความ
สามารถของพนักงานหรือสมาชิกทีมงานใน
ทุกด้าน และที่สำคัญจะต้องยอมรับในความ
สามารถของสมาชิกและทำให้สมาชิกในทีมรู้
ซึ่งถึงคุณค่าของตน เพื่อจูงใจให้สามารถทำงาน
ให้บรรลุเป้าหมายของโครงการได้

วัฒนธรรมองค์กร (Organization
Culture) พื้นฐานของการบริหารงานในองค์กร
สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์นั้นอยู่ที่วัฒนธรรม
ขององค์กร ซึ่งในการนำเอากลยุทธ์ Six Sigma
มาใช้ในองค์กรนั้น จะต้องมีการบริหารการ
เปลี่ยนแปลงและสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ซึ่ง
การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการของการ
วางแผนที่มุ่งพัฒนาความสามารถขององค์กร
เพื่อให้สามารถที่จะบรรลุและดำรงไว้ซึ่งระดับ
การปฏิบัติที่พอใจที่สุด ซึ่งสามารถวัดได้ในแง่
ของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเจริญ
เติบโตขององค์กร จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรม
จะเป็นตัวกำหนดความสามารถในการเปลี่ยน
แปลงขององค์กร โดยผู้บริหารจะเป็นตัวแทน
ของการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เพื่อให้
เกิดวัฒนธรรมด้านคุณภาพได้ (Bounds, Yorks,
Adams, & Ranney, 1994) ในการให้ความสำคัญ
สำคัญกับลูกค้า และสิ่งที่ลูกค้าให้คุณค่า การ

ให้ความสำคัญกับผลงานที่ดีที่สุดมากกว่าให้แต่ละฝ่ายมีผลลัพธ์มากที่สุด การให้ความสำคัญกับกระบวนการและระบบที่เป็นสาเหตุของผลลัพธ์ การให้ความสำคัญกับการทดลองเพื่อหาความรู้และเปิดรับข้อมูลใหม่ การยอมรับความผิดพลาดจากการเรียนรู้ และการให้ความสำคัญกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทุกระดับ ในการปรับปรุงคุณภาพนั้น นักทรัพยากรมนุษย์ต้องจัดให้พนักงานมีบทบาทอย่างเหมาะสม ดังนั้นบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านคุณภาพนั้นคือ การทำงานร่วมกับทีมโครงการ Six Sigma เพื่อชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ Six Sigma มีการแนะนำแผนการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้องค์ประกอบเฉพาะของวัฒนธรรมถึงเป้าหมาย และสามารถชี้ให้เห็นวิธีการที่จะทำให้การไปสู่ Six Sigma มีประสิทธิภาพโดยปราศจากการต่อต้านจากสมาชิก

บทสรุป

กลยุทธ์ Six Sigma เป็นแนวทางที่บริษัทระดับโลก (World Class) หลายบริษัทได้นำมาใช้ในการบริหารงานและจัดการด้านคุณภาพ โดยแนวทางการบริหารงานดังกล่าวสามารถลดต้นทุน ให้ผลตอบแทนจากการลงทุนด้วยการลดค่าใช้จ่าย สามารถสร้างสินค้าและบริการให้มีคุณภาพสูงขึ้น ตลอดจนสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร

ได้ ซึ่งแนวคิดนี้จะเน้นที่การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented) และให้ความสำคัญกับคุณภาพ ที่จะลดความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากการผลิตสินค้าหรือการให้บริการ สำหรับองค์การที่จะนำเอากลยุทธ์นี้มาใช้ อาจเรียกชื่อได้ว่าเป็นองค์การแบบ Six Sigma หมายถึงองค์การที่ทำงานอย่างกระตือรือร้นในการสร้างความสำนึก และการปฏิบัติเกี่ยวกับ Six Sigma ในกิจกรรมการบริหารเป็นงานประจำวัน โดยมีการปรับปรุงอย่างชัดเจนในกระบวนการปฏิบัติงาน และการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ดังเช่นบริษัทหลายแห่งในประเทศไทยที่ได้มีการนำเอาระบบคุณภาพแบบ Six Sigma มาใช้ในการดำเนินงาน เช่น บริษัทไทย อติลิกไฟเบอร์ จำกัด ผู้ผลิตอติลิกไฟเบอร์ ซึ่งเป็นบริษัทแรกที่ได้รับรางวัลเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award = TQA) หรือบริษัทซีเทค เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ก็ได้้นำเอาระบบ Six Sigma มาใช้แล้วและประสบความสำเร็จ โดยหัวใจสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการนำกลยุทธ์ Six Sigma มาใช้ในองค์กรคือบุคลากรและทีมงานที่องค์กรได้ทำการคัดเลือกและมอบหมายให้ทำงาน ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากมนุษย์จะเป็นผู้ที่มีบทบาทในฐานะที่เป็นผู้นำเอากลยุทธ์นี้มาปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวได้แก่

การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก
ทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่า
ตอบแทน พนักงานสัมพันธ์ รวมถึงการมีส่วน
เกี่ยวข้องกับพนักงานและวัฒนธรรมองค์กร
ซึ่งโครงการ Six Sigma จะสำเร็จได้นั้นสมาชิก
หรือทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในบทบาท
หน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ตลอดจนการกำหนด
เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของโครงการที่จะต้อง
สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ รวมถึงมีการ
สนับสนุนโครงการด้วยทรัพยากรอื่น ๆ และ
การจัดสภาพแวดล้อมที่จะเอื้ออำนวยต่อการ
นำกลยุทธ์นี้ไปปฏิบัติด้วย

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่จะทำให้การ
นำเอากลยุทธ์แบบ Six Sigma มาใช้ให้ประสบ

ความสำเร็จนอกเหนือจากบทบาททางการ
บริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว ความเป็นผู้นำ
และคุณภาพทางอารมณ์ของผู้บริหารที่มีต่อ
การนำเอากลยุทธ์นี้มาใช้ โดยผู้นำจะต้องมี
ความรู้และความเข้าใจ ตลอดจนมีความเชื่อ
ว่ากลยุทธ์นี้มีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งจะ
ต้องมีการกระตุ้นพนักงานให้เกิดการเรียนรู้
และกล้าเสี่ยง สามารถช่วยพัฒนาให้เกิดความ
คิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม รวมถึงโครงสร้าง
พื้นฐานระบบต่าง ๆ ขององค์กร เช่น ระบบ
การประเมินผล ระบบข้อมูลและการกระจาย
นโยบาย ซึ่งองค์การที่สามารถบูรณาการระบบ
เหล่านี้ได้ และจะทำให้มีโอกาสในการนำเอา
กลยุทธ์นี้มาใช้แล้วประสบความสำเร็จเทียบ
เท่ากับบริษัทในระดับโลกได้

รายการอ้างอิง

- Basu, R. & Wright J. N. (2003). *Quality beyond Six Sigma*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Breyfogle III, F. W. (1999). *Implementing Six Sigma : Smarter solutions using statistical methods*. New York: John Wiley.
- Bounds, G., Yorks, L., Adams M., & Ranney, G. (1994). *Beyond Total Quality Management: Toward the emerging paradigm*. New York : McGraw-Hill.
- Carter, C.C. (1994). *Human resource management and the total quality imperative*. New York: AMACOM.
- Goetsch, D.L., & Davis, S.B. (2003). *Quality management* (4th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Eckes, G. (2001). *Making Six Sigma last: Managing the balance between culture and technical change*. New York: John Willey and Sons.
- Galbreath, J., & Rojers, T. (1999). Customer relationship leadership: A leadership and motivation model for the Twenty-First Century business. *The TQM Magazine*, 11(3), 161-171.
- Lawler, E.E., Mohrman, S.A., & Ledford, G.E. (1992). *Employee involvement and Total Quality Management*. San Francisco: Jersey-Bass.
- Mondy, R.W., & Noe, R.M. (1996). *Human resource management* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Pande, P.S., & Holpp, L. (2002). *What is Six Sigma ?*. New York: McGraw-Hill.
- Pande, P.S., Neuman, R.P., & Cavanagh, R.R. (2000). *The Sigma Way: How GE, Motorola, and other top companies are honing their performance*. New York: McGraw-Hill.
- Wilkinson, A. (1994). Managing human resource for quality. In B. G. Dale (Ed.). *Managing quality*. New York: Prentice-Hall.