

แบบฟอร์ม Knowledge Capture

เรื่อง การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา (Root Cause Analysis)

สรุปโดย นายกันตภัทร บุญเทพ พนักงาน (ระดับ 3) งานตรวจสอบรายงานงบการเงิน ส่วนตรวจสอบข้อมูลบัญชี และการเงิน ฝ่ายตรวจสอบข้อมูลบัญชีการเงินและสารสนเทศ สำนักตรวจสอบภายใน

1. บริบท หรือความเป็นมา

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา (Root Cause Analysis) คือ การวิเคราะห์หาปัจจัยที่เป็นต้นเหตุที่แท้จริง ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบหรือปรากฏการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ขึ้น (Effect) ด้วยวิธีการอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน โดยไม่เกิดสภาพการณ์ตกหล่นและซ้ำซ้อน และไม่จินตนาการเอง ดังนั้น Root Cause Analysis เปรียบเสมือนการมองเห็น ผลกระทบ และ สาเหตุ ในบางประเด็น แต่ยังไม่ด่วนสรุปทันทีที่เกิดจากสาเหตุใด แต่พยายามค้นหาข้อเท็จจริงที่ถูกต้องและสอดคล้องเพื่อค้นหาว่า สาเหตุที่แท้จริงคืออะไร เทคนิคนี้ช่วยให้คุณสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่พบเจอได้โดยใช้ขั้นตอนที่กำหนดมาโดยเฉพาะ เพื่อค้นหาสาเหตุหลักของปัญหา Root Cause Analysis ยึดหลักการว่า การสนใจแต่ปลายเหตุโดยเพิกเฉยต่อสาเหตุของปัญหานั้น ไม่มีประโยชน์ เป้าหมายของ Root Cause Analysis ไม่ใช่แค่เพื่อแก้ไขอาการผิดปกติเท่านั้น แต่ยังเพื่อค้นหาสาเหตุหลักที่อยู่เบื้องหลังปัญหาเพื่อป้องกันการเกิดเหตุซ้ำ เพราะการระบุถึงสาเหตุที่แท้จริงก็จะช่วยลดโอกาสที่ปัญหาจะเกิดขึ้นอีก

ปัญหาต่าง ๆ ของการทำงานในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้น ทั้งกระบวนการทำงานแบบอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ (Factory & Service) ซึ่งทักษะการวิเคราะห์ปัญหาด้วย Root Cause Analysis เป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการแก้ปัญหา เพื่อให้ได้วิธีการที่ตรงประเด็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้น การพัฒนาทักษะดังกล่าวส่งผลให้การแก้ปัญหาเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ มีความเป็นระบบ มีขั้นตอนและมีเหตุผลเชิงวิทยาศาสตร์ จึงนับว่าการพัฒนาทักษะดังกล่าวเป็น “การป้องกันการแก้ปัญหาแบบไม่สมเหตุผล” ที่เกิดจากการนึกคิดเองของผู้ปฏิบัติงานไปด้วยในตัว

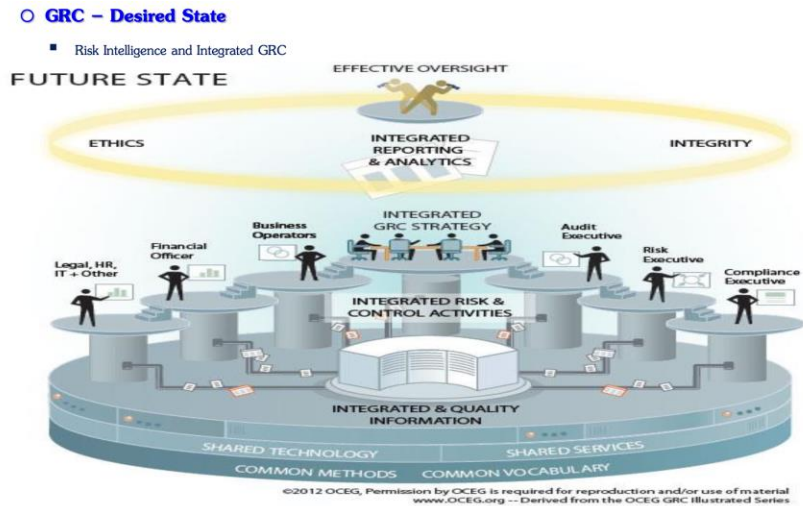
2. วิธีการ/ ขั้นตอน หรือกระบวนการที่ได้เรียนรู้

การวิเคราะห์ประเด็นปัญหา

- กระบวนการกำกับดูแล ความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ไม่เป็นระเบียบและกระจัดกระจาย



- การวิเคราะห์ความเสี่ยง RGC แบบบูรณาการ



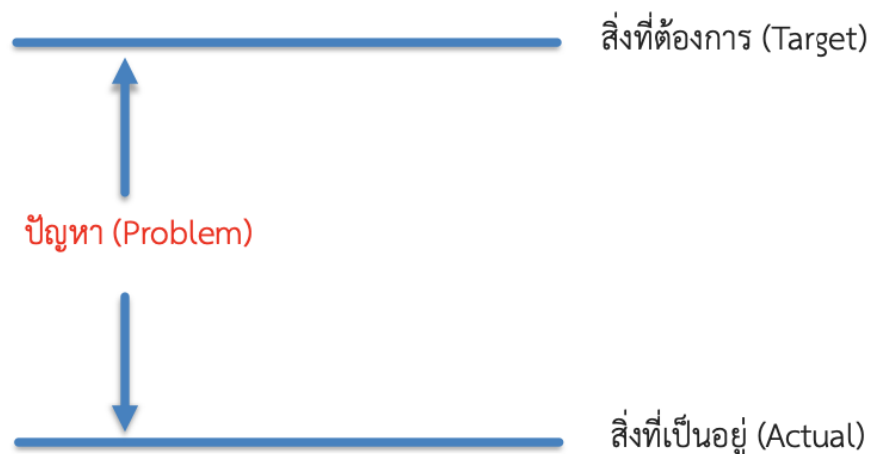
ขั้นตอนการวิเคราะห์ประเด็นปัญหา

1) การรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและบริบทที่เกิดขึ้น ขั้นตอนนี้อาจเกี่ยวข้องกับการสัมภาษณ์บุคลากร การสังเกตสภาพแวดล้อมการทำงาน การตรวจสอบเอกสาร และการรวบรวมหลักฐานทางกายภาพ

2) แผนภูมิปัจจัยเชิงสาเหตุ

ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการสร้างไทม์ไลน์ของเหตุการณ์ที่นำไปสู่ปัญหาและการระบุปัจจัยเชิงสาเหตุ ปัจจัยเชิงสาเหตุ คือ สภาวะหรือเหตุการณ์ที่มีส่วนทำให้เกิดปัญหาโดยตรง ต้องระบุหัวข้อปัญหาให้ชัดเจน มีตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมที่สามารถจับต้องได้ นิยามของคำว่า ปัญหา (Problem) คือ ความแตกต่าง (Gap) ระหว่างสิ่งที่ 'เป็นอยู่' (Actual) กับ สิ่งที่ต้องการ (Target) การระบุหัวข้อปัญหาให้ชัดเจน ต้องระบุให้ได้ว่าเราใช้อะไรเป็นตัวชี้วัด (Indicator), สิ่งที่เป็นอยู่ (Actual) มีค่าเท่าไร และสิ่งที่ต้องการ (Target) มีค่าเท่าไร

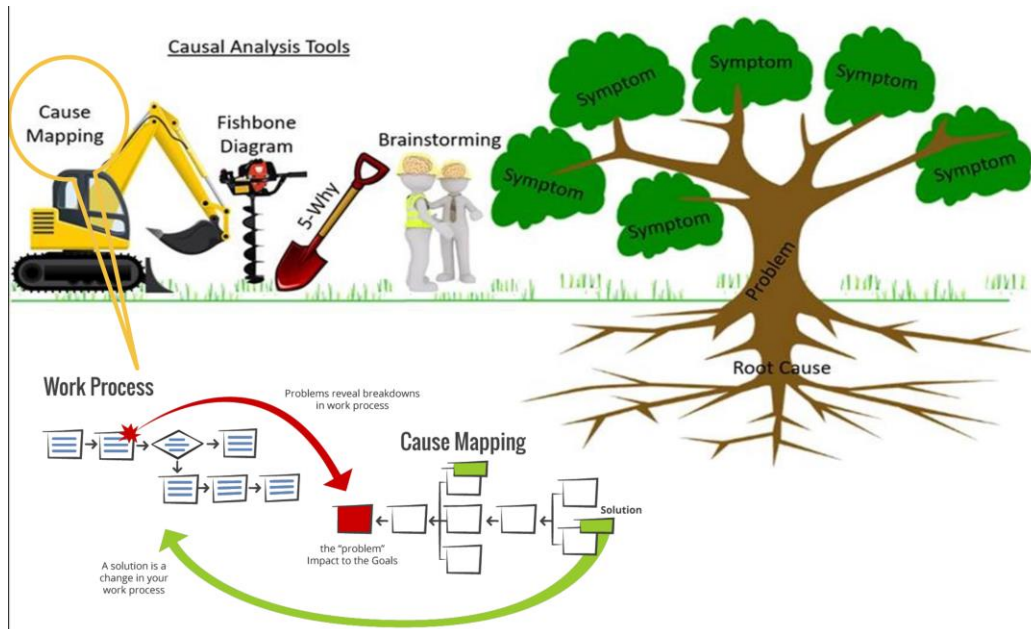


3) การระบุสาเหตุที่แท้จริง

การวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause Analysis Technique)



เครื่องมือวิเคราะห์เชิงสาเหตุ



การใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อระบุสาเหตุที่แท้จริงของปัจจัยเชิงสาเหตุ วิธีการเหล่านี้บางวิธี ได้แก่

- 5 WHY ตั้งคำถามซ้ำๆ ว่า ทำไม เพื่อเจาะลึกถึงสาเหตุที่แท้จริง เป็นเทคนิคที่ใช้เพื่อการศึกษาความสัมพันธ์ของเหตุและผล ที่เป็นสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา หลักการเบื้องต้น คือ การค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ด้วยการตั้งคำถาม why- ทำไม ซ้ำ ๆ ลงไปที่คำตอบ

ข้อควรระวัง การตั้งคำถาม Why ในลำดับถัดไป ต้องสอดคล้องกับปัญหาตั้งต้น และคำตอบที่ได้รับในลำดับก่อนหน้า มิฉะนั้น อาจทำให้หลงประเด็นและเสียเวลากับข้อมูลที่ไม่สัมพันธ์กัน

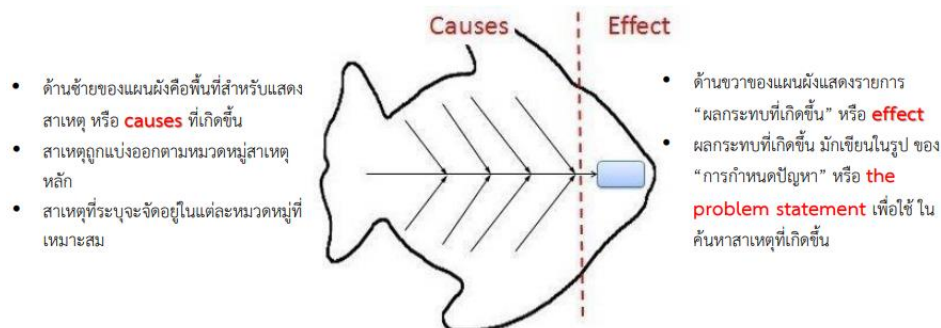
Problem: มีข้อร้องเรียนจากลูกค้าและพนักงาน

	? Why 1	? Why 2	? Why 3	? Why 4	? Why 5
What happened	ทำไมจึงมีข้อร้องเรียนจากลูกค้าและพนักงาน	ทำไมมีกลิ่นเหม็นตรงทางเข้าบริษัท	ทำไมถึงขยะไม่มีฝาปิดบริเวณทางเข้า	ทำไมไม่มีการคัดแยกและเปลี่ยนถุงขยะถึงขยะไม่เหมาะสม	ทำไมไม่มีถังขยะที่เพียงพอตามประเภทขยะและไม่พบพนักงานที่ตั้งขยะ
Answer	มีกลิ่นเหม็นตรงทางเข้าบริษัท	มีถังขยะไม่มีฝาปิดอยู่บริเวณทางเข้า	ไม่มีการคัดแยกขยะก่อนทิ้งลงถัง และไม่เปลี่ยนถุงขยะถึงขยะไม่เหมาะสม	ไม่มีถังขยะรองรับประเภทขยะที่คัดแยก และไม่ได้พบพนักงานที่ตั้งขยะบริเวณบริษัททั้งหมด	ไม่ได้กำหนดแนวนโยบายในการกำจัดขยะตามประเภท และไม่มีกระบวนการระบุจุดทิ้งขยะบริเวณบริษัท
Corrective/ Preventive Action	- ให้พนักงานทำความสะอาดทางเข้า - ว่ากล่าวตักเตือนพนักงานทำความสะอาด	- ติดต่อเทศบาลให้เก็บขยะตามรอบเวลา - ให้เทศบาลนำฝามาปิดถังขยะ	- ย้ายจุดวางถังขยะไปไว้บริเวณอื่น - แจ้งเทศบาลถึงจุดที่มากับขยะ	พบพนักงานที่ตั้งจุดทิ้งขยะรอบบริษัท	- กำหนดแนวนโยบายในการทิ้งและคัดแยกขยะ - จัดบริเวณที่ตั้งขยะของบริษัทให้เหมาะสม

- แผนภาพสาเหตุและผลกระทบ หรือเรียกอีกอย่างว่าแผนภาพก้างปลา ซึ่งแสดงภาพสาเหตุที่แท้จริงหลายประการ เป็นเทคนิคที่ช่วยบ่งชี้สาเหตุที่เป็นไปได้หลายประการ

ขั้นตอนในการสร้างแผนผังก้างปลา

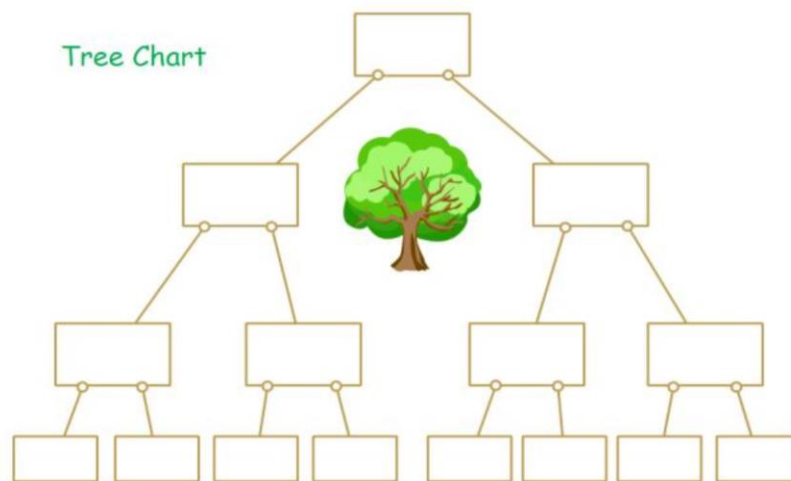
1. ระบุ “ปัญหาที่กำหนด” หรือ Problem Statement
2. กำหนดหมวดหมู่หลักของสาเหตุ ไว้ที่ก้างใหญ่แต่ละแขนง
3. ระดมสมองเพื่อระบุสาเหตุที่เป็นไปได้ทั้งหมด ที่สัมพันธ์กับผลกระทบ หรือปัญหาที่กำหนดไว้
4. จัดหมวดหมู่ของสาเหตุที่ได้มา แยกตามหมวดหมู่หลัก
5. วิเคราะห์ลึกลงไปในแต่ละสาเหตุ แยกเป็นสาเหตุย่อยในแต่ละก้าง
6. ระบุสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดขึ้น



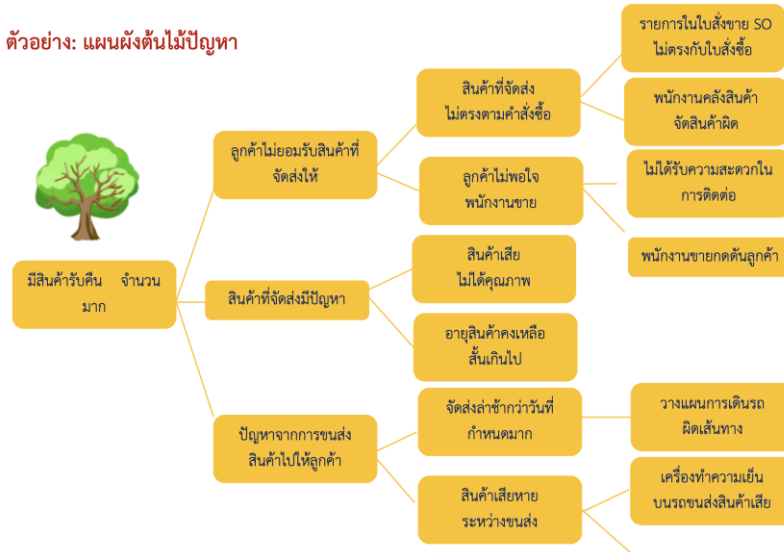
ตัวอย่าง: แผนผังกังปลา



- แผนผังต้นไม้ปัญหา แผนผังต้นไม้ปัญหา “Problem Tree Diagram” เป็นเทคนิคที่ช่วยในการเรียบเรียงการกระทำ และเงื่อนไข ทั้งหมดหรือปัจจัยเชิงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น ในลักษณะของตรรกะที่จำเป็น โดยจัดโครงสร้างข้อมูลเป็นลำดับขั้น แตกย่อยตามกิ่ง ก้าน สาขา และใบ



ตัวอย่าง: แผนผังต้นไม้ปัญหา



4) ข้อเสนอแนะและการดำเนินการแก้ไข

การดำเนินการแก้ไขที่แก้ไขสาเหตุที่แท้จริง แนวทางแก้ไขควรปฏิบัติได้จริง เป็นไปได้ มีประสิทธิภาพ และอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร หลังจากตกลงและอนุมัติแล้ว จะมีการดำเนินการแก้ไข

5) ทบทวน

หลังจากนำแนวทางแก้ไขไปใช้จริงแล้ว จะมีช่วงทบทวนเพื่อประเมินประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลง และให้แน่ใจว่าปัญหาจะไม่เกิดขึ้นอีก ขั้นตอนนี้อาจเกี่ยวข้องกับการทบทวนนโยบาย ขั้นตอน หรือวิธีการฝึกอบรม

4. ประเด็นความรู้ที่สำคัญ

Root Cause Analysis เป็นการวิเคราะห์ปัญหาเชิงลึกจากระบบ หรือขั้นตอนการทำงานขององค์กร เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงและแก้ปัญหาได้แบบเชิงลึก และถอนรากถอนโคนปัญหานั้นออกไป โดยองค์กรมักจะใช้วิธีการวิเคราะห์ปัญหาเชิงลึกจากระบบแก้ปัญหาจาก 2 สาเหตุหลัก ๆ ดังนี้

- 1) เมื่อมีเหตุการณ์ที่สร้างปัญหา และส่งผลให้เกิดความเสียหายร้ายแรงกับองค์กร
- 2) เมื่อเกิดปัญหา หรือความผิดพลาด ที่เกือบจะสร้างความเสียหายให้กับองค์กร

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ปัญหาเชิงลึกจากระบบ

- ช่วยให้สามารถมองเห็นปัญหาได้ทุกมุมมอง
- ช่วยให้การคิดแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น เนื่องจากเห็นปัญหาชัดเจนและยังนำไปสู่ การป้องกันการเกิดปัญหาได้แบบถาวรด้วย
- ช่วยกันระดมสมองในการแก้ปัญหา ถือว่าเป็นเครื่องมือที่มีค่ามาก เป็นการสื่อสารร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

5. บทสรุป

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ทุกๆความเสี่ยงย่อมมีสาเหตุที่เกิดขึ้น สิ่งสำคัญคือเราต้องค้นหาให้ได้ว่าอะไรคือสาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นคน ขั้นตอนการทำงาน เครื่องมือ หรืออื่นๆ โดยสาเหตุนั้นนำมาสู่การแก้ไข กำหนดมาตรการในการป้องกันได้ตรงจุด โดยกำหนดกระบวนการขั้นตอนการทำงานใหม่ เมื่อกำจัดสาเหตุที่แท้จริงได้ ความเสี่ยงเรื่องนี้จะไม่เกิดขึ้นซ้ำ ความปลอดภัยย่อมมากขึ้น เพราะโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลง

