

ISO 9001:2008 Effective QMS Auditing

Rev-5

Re issue : Change Company Name Only
Will Add more value information soon.

Revise By : Udomsak Suntithikavong
udomsak.suntithikavong@bsigroup.com



...making excellence a habit.™

ISO 9001:2008

การตรวจประเมินระบบคุณภาพ

การตรวจประเมินระบบการจัดการคืออะไร

ก่อนที่จะเรากล่าวถึงว่าจะอะไรคือการตรวจประเมินระบบการจัดการ เรามาดูนิยามของการตรวจประเมินก่อนดีกว่า

- **การตรวจประเมิน (audit)** หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ เป็นอิสระ และกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อดำเนินการให้ได้หลักฐานการตรวจประเมิน และประเมินผลจากหลักฐาน เพื่อพิจารณาว่า ตรงตามเกณฑ์การตรวจประเมิน หรือไม่
 - **หลักฐานการตรวจประเมิน (audit evidence)** หมายถึง บันทึก ถ้อยคำที่แสดงความจริงหรือข้อมูลข่าวสารอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์การตรวจประเมิน และสามารถทวนสอบได้
 - **เกณฑ์การตรวจประเมิน (audit criteria)** หมายถึง บรรทัดฐานที่ใช้ในการพิจารณาซึ่งอาจอยู่ในรูปของนโยบาย ขั้นตอนการดำเนินงาน หรือข้อกำหนดต่างๆ
- หมายเหตุ** เกณฑ์การตรวจประเมินนำมาใช้อ้างอิงโดยเปรียบเทียบกับหลักฐานการตรวจประเมิน

จากนิยามข้างต้น ท่านจะเห็นว่าการตรวจประเมินระบบการจัดการ :

- ไม่ใช่การจับผิด หรือจ้องหาสิ่งผิด นำสู่การลงโทษ
- เนื่องจากมาตรฐาน ISO9001 เป็นเรื่องของระบบการจัดการชนิดหนึ่ง ดังนั้นจึงเป็นการตรวจระบบการจัดการ ไม่ใช่ตรวจบุคคล หรือหน่วยงาน
- เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรได้มีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพเพียงใด เพียงพอต่อการตอบสนองนโยบาย ข้อกำหนดกฎหมาย ข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9001 หรือไม่

การตรวจประเมินมีกี่ชนิด

1 การตรวจประเมินภายใน (internal audit) หรือเรียกว่าการตรวจประเมินโดยบุคคลที่หนึ่ง (first party audit) เป็นการดำเนินการโดยองค์กรหรือในนามขององค์กรเอง เพื่อทบทวนการจัดการและจุดมุ่งหมายภายในอื่นๆ และใช้เป็นพื้นฐานขององค์กรในการประกาศว่าองค์กรได้ดำเนินการเป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐาน ความเป็นอิสระแสดงได้จากการที่ผู้ตรวจประเมินเป็นผู้ที่ไม่ได้มีความรับผิดชอบในกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายให้ไปตรวจประเมิน

2 การตรวจประเมินภายนอก (external audit) หมายถึง การตรวจประเมินโดยบุคคลที่สอง หรือ บุคคลที่สาม (second-or third-party audit) การตรวจประเมินโดยบุคคลที่สองดำเนินการโดยหน่วยงาน (party) ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (interest) กับองค์กรนั้น เช่น ลูกค้าหรือบุคคลอื่นๆ ในนามของลูกค้า การตรวจประเมินโดยบุคคลที่สามดำเนินการโดยบุคคลภายนอกหรือองค์กรอิสระที่ทำหน้าที่ตรวจประเมิน เช่น องค์กรที่จดทะเบียนหรือให้การรับรองที่เป็นไปตามข้อกำหนดของ มอก.18001 มอก.9001 และ มอก.14001

การตรวจประเมินระบบการจัดการคุณภาพเพื่ออะไร

1.1 General

This International Standard specifies requirements for a quality management system where an organization

- a) needs to demonstrate its ability to **consistently provide product that meets customer and applicable statutory and regulatory requirements**, and
- b) aims to enhance customer satisfaction through the effective application of the system, including processes for continual improvement of the system and the assurance of conformity to customer and applicable statutory and regulatory requirements.

จากข้อกำหนดข้อ 1.1 ของมาตรฐาน ISO 9001 ข้างต้น ท่านจะเห็นว่าการตรวจประเมินระบบการจัดการคุณภาพ มีเกณฑ์ในการตรวจประเมินคือ

- ยืนยันว่า องค์กรสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับข้อกำหนดลูกค้า และ ข้อกำหนดกฎหมายอย่างสม่ำเสมอ
- ยืนยันว่า องค์กรมีเป้าหมายประสงค์ในการทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ผ่านการใช้ระบบ QMS อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นการตรวจประเมินระบบการจัดการคุณภาพ ISO9001 คือการ หาหลักฐานว่า องค์กรได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถของตนในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ ที่สอดคล้องกับข้อกำหนดอย่างสม่ำเสมอ และ มีการปรับปรุงระบบ QMS ให้ดีขึ้น

การตรวจประเมินระบบการจัดการคุณภาพต้องเป็นอย่างไร

การตรวจประเมินระบบการคุณภาพ จึงมุ่งเน้นกิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อ การสอดคล้องกับข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ และ ข้อกำหนดลูกค้า ที่สำคัญหรือที่มีความเสี่ยงสูง ซึ่งกิจกรรมอื่นๆมีความสำคัญรองลงไปในการตรวจประเมิน เช่นในเรื่องการอบรมก็จะเน้นไปที่บุคคลที่ทำงานมีผลกระทบต่อ การสอดคล้องข้อกำหนดผลิตภัณฑ์

การตรวจประเมินที่ดีเป็นอย่างไร

การตรวจประเมินระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดีควรประกอบด้วย

- ผู้ตรวจมีความรู้ ความชำนาญในเรื่องที่จะตรวจประเมิน
- มีความเป็นอิสระ
- ทีมงานผู้ตรวจ มีอำนาจและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอย่างแท้จริง

ข้อมูลที่ต้องรวบรวม

ข้อมูลที่ต้องรวบรวมจนกระทั่ง ได้หลักฐานที่เป็นข้อเท็จจริง ไม่ใช่คาดคะเนคือ

- Intent : ข้อมูลที่ต้องรวบรวมควรประกอบด้วย ทิศทางองค์กร เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ประเด็นปัญหาสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ ตลอดจนแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อบรรลุนโยบายที่กำหนด
- Implement : หลักฐานการปฏิบัติตามระบบงาน มาตรฐาน หรือแผนงานที่กำหนด
- Effective : ผลลัพธ์

เมื่อรวบรวมข้อมูลข้างต้นจากการตรวจประเมินได้แล้ว จึงนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐาน เป้าหมายระเบียบปฏิบัติ แผนงานที่กำหนด เพื่อพิจารณาว่า

- สอดคล้องกับข้อกำหนด (Audit Criteria) หรือไม่
- ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่

ผู้ตรวจประเมินที่ดีคือ

ผู้ตรวจประเมินที่

- มีทักษะในการจำแนกระดับความร้ายแรงของปัญหา ว่าอะไรเรื่องใหญ่ อะไรเรื่องเล็ก
- สามารถในการวิเคราะห์เชิงระบบได้ว่า**ปัญหาหลักขององค์กรคืออะไร ไม่ใช่ผู้ที่สามารถค้นหาข้อบกพร่องได้มากกว่า** ความสามารถในการวิเคราะห์และชี้ประเด็นหลักทำให้สามารถช่วยปรับปรุงระบบการจัดการได้มากกว่า
- **ไม่เชื่อกาลว้างง่าย ๆ** กล่าวคือต้องมีทักษะในการรวบรวมข้อมูลจนกระทั่งได้หลักฐานที่เป็นข้อเท็จจริงไม่ใช่การคาดคะเน

คุณสมบัติทั่วไปของผู้ตรวจประเมิน

ไม่ว่าท่านเป็นผู้ตรวจประเมินมาตรฐานไหนๆ คุณลักษณะของการเป็นผู้ตรวจมีความคล้ายกัน ซึ่งมีดังนี้

1. ลักษณะเฉพาะบุคคล

ผู้ตรวจประเมินควรมีลักษณะเฉพาะบุคคลที่ทำให้สามารถปฏิบัติตามหลักการของการตรวจประเมิน ดังนี้
ก) จรรยาบรรณ (ethical) เช่น มีความยุติธรรม พูดความจริง (truthful) จริงใจ ซื่อสัตย์ และสุจริต (discreet)

ข) การเปิดใจกว้าง (open minded) เต็มใจที่พิจารณาความเห็นหรือมุมมองที่แตกต่างกัน

ค) ศิลปะในการเจรจา (diplomatic) มีไหวพริบในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น ๆ

ง) การช่างสังเกต (observant) สามารถใส่ใจสิ่งรอบตัวและกิจกรรมตลอดเวลา

จ) การรับรู้และเข้าใจ (perceptive) มีสัญชาตญาณในการรับรู้และสามารถเข้าใจสถานการณ์

ฉ) การปรับตัว (versatile) พร้อมที่จะปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

ช) ความมุ่งมั่น (tenacious) เช่น มุ่งมั่นสวดฤประสงคของความสำเร็จ

ซ) การตัดสินใจ (decisive) เช่น สามารถสรุปผลตามเวลาอันควรโดยใช้ตรรกะของเหตุผลและการวิเคราะห์

ณ) ความเชื่อมั่นในตัวเอง (self-reliant) เช่น สามารถปฏิบัติและทำหน้าที่อย่างเป็นอิสระขณะที่มี

ปฏิสัมพันธ์ (interaction) อย่างดีกับบุคคลอื่น

2. ความรู้และทักษะ

ผู้ตรวจประเมินควรมีความรู้และทักษะในเรื่อง ต่อไปนี้

ก) หลักการ ขั้นตอน และเทคนิคการตรวจประเมินระบบ

เพื่อให้ผู้ตรวจประเมินประยุกต์หลักการตรวจประเมิน ขั้นตอน และเทคนิคสำหรับการตรวจประเมินได้อย่างเหมาะสมและมั่นใจได้ว่าการตรวจประเมินได้ดำเนินการไปอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ ผู้ตรวจประเมินควรสามารถ

- ประยุกต์หลักการ ขั้นตอน และเทคนิคการตรวจประเมิน
- วางแผนการทำงานและการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
- ดำเนินการตรวจประเมินตามเวลาที่กำหนด
- จัดลำดับและเน้นในเนื้อหาที่มีความสำคัญ
- รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ การฟัง การสังเกต และการทบทวนเอกสาร บันทึกและข้อมูลต่างๆ
- เข้าใจถึงความเหมาะสมและผลที่ตามมาของการใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างสำหรับการตรวจประเมิน
- ทวนสอบความถูกต้องของข้อมูลที่รวบรวม
- ยืนยันความเพียงพอและความเหมาะสมของหลักฐานการตรวจประเมินเพื่อสนับสนุนสิ่งที่พบจากการตรวจประเมินและการสรุปผลการตรวจประเมิน
- ประเมินปัจจัยต่างๆที่จะมีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของสิ่งที่พบจากการตรวจประเมินและการสรุปผลการตรวจประเมิน
- ใช้เอกสารการตรวจประเมินสำหรับบันทึกกิจกรรมต่างๆของการตรวจประเมิน
- จัดทำรายงานการตรวจประเมิน

- รักษาความลับและป้องกันการรั่วไหลหรือสูญหายของข้อมูล
- สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ทักษะทางภาษาของแต่ละบุคคลหรือโดยการใช้ล่าม

ข) ระบบการจัดการและเอกสารอ้างอิง

เพื่อให้ผู้ตรวจประเมินเข้าใจขอบข่ายของการตรวจประเมินและนำเกณฑ์การตรวจประเมินไปใช้ ความรู้และทักษะในส่วนนี้ควรครอบคลุมถึง

- การประยุกต์ระบบการจัดการในองค์กรที่แตกต่างกัน
- ปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบของระบบการจัดการ
- มาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย เอกสารขั้นตอนการดำเนินงาน ที่เกี่ยวข้องหรือเอกสารระบบการจัดการอื่นๆ ที่ใช้เป็นเกณฑ์การตรวจประเมิน
- การยอมรับถึงความแตกต่างและการจัดลำดับความสำคัญของเอกสารอ้างอิง
- การนำเอกสารอ้างอิงไปใช้ในการตรวจประเมินในสถานการณ์ที่แตกต่าง
- ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสำหรับการอนุมัติ การรักษาความปลอดภัย การแจกจ่าย และการควบคุมเอกสาร ข้อมูลและบันทึก

ค) สถานภาพขององค์กร

เพื่อให้ผู้ตรวจประเมินเข้าใจรายละเอียดการดำเนินงานขององค์กร ความรู้และทักษะในส่วนนี้ควรครอบคลุมถึง

- ขนาดขององค์กร โครงสร้าง หน้าที่และความสัมพันธ์กัน
- กระบวนการธุรกิจทั่วไป และนิยามที่เกี่ยวข้อง
- วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมทางสังคมของผู้รับการตรวจประเมิน

ง) กฎหมาย กฎระเบียบและข้อกำหนดอื่นที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม

เพื่อให้ผู้ตรวจประเมินทำงานและตระหนักถึงข้อกำหนดซึ่งนำไปใช้กับองค์กรที่ตรวจประเมิน ความรู้และทักษะในส่วนนี้ควรครอบคลุมถึง

- กฎหมายและกฎระเบียบ
- สัญญาและข้อตกลง
- สนธิสัญญาและอนุสัญญาระหว่างประเทศ
- ข้อกำหนดอื่นที่องค์กรกำหนด

3. ความรู้และทักษะทั่วไปเพิ่มเติมสำหรับหัวหน้าคณะผู้ตรวจประเมิน

หัวหน้าคณะผู้ตรวจประเมินควรมีความรู้และทักษะเพิ่มเติมการเป็นผู้นำการตรวจประเมิน เพื่อให้คณะผู้ตรวจประเมินดำเนินการตรวจประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หัวหน้าคณะผู้ตรวจประเมินควรสามารถ

- วางแผนการตรวจประเมินและใช้ทรัพยากรระหว่างการตรวจประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เป็นผู้แทนของคณะผู้ตรวจประเมินในการสื่อสารกับผู้ขอให้มีการตรวจประเมินและผู้รับ การตรวจประเมิน
- จัดการและกำกับดูแลสมาชิกในคณะผู้ตรวจประเมิน
- กำกับดูแลและให้คำแนะนำแก่ผู้ตรวจประเมินฝึกหัด
- นำคณะผู้ตรวจประเมินไปสู่การสรุปผลการตรวจประเมิน
- ป้องกันและแก้ไขข้อขัดแย้ง
- เตรียมการและจัดทำรายงาน

ISO 9001:2008

การวางแผนการตรวจประเมิน

ทำไมต้องเตรียมการและวางแผนในการตรวจประเมิน

1. เพื่อให้สามารถตรวจได้อย่างมีประสิทธิภาพในเวลาที่เหมาะสม
2. ทำให้ผู้ตรวจประเมินเกิดความมั่นใจ ได้ศึกษา รายละเอียดพื้นที่ กระบวนการ และระบบงานล่วงหน้า
3. ให้ผู้ตรวจประเมินได้เตรียมตัวสำหรับเหตุการณ์ไม่คาดฝัน

การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์

ก่อนการตรวจทุกครั้ง เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดจากการตรวจประเมิน ท่านต้องกำหนดหัวข้อดังต่อไปนี้ให้ชัดเจน

1. วัตถุประสงค์การตรวจประเมิน (ตรวจไปทำไม)
ตรวจความพร้อมของระบบ, ทดสอบเอกสารระเบียบปฏิบัติ, เตรียมรับการตรวจประเมินจากภายนอก, ตรวจความสอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติ, ตรวจความสอดคล้องกับข้อกำหนด ISO9001, ตรวจความสอดคล้องกับข้อกำหนดลูกค้า, ตรวจความสอดคล้อง, หรือ ตรวจเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
2. ขอบข่ายการตรวจประเมิน (ครอบคลุมมากน้อยแค่ไหน พื้นที่ใดบ้าง กิจกรรมอะไรบ้าง ปัญหาอะไรบ้าง เรื่องอะไรบ้าง)
3. มาตรฐานหรือเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจประเมิน ใช้อะไรอ้างอิงในการตรวจประเมิน

การเตรียมการ

หัวหน้าทีมผู้ตรวจควรเตรียมการ

1 คัดเลือกทีมผู้ตรวจประเมิน

ในการตัดสินใจเลือกขนาดและองค์ประกอบของคณะผู้ตรวจประเมิน ให้พิจารณาเรื่องต่อไปนี้

- 1) วัตถุประสงค์ ขอบข่าย เกณฑ์การตรวจประเมิน และประมาณการระยะเวลาในการตรวจประเมิน
- 2) ความสามารถของคณะผู้ตรวจประเมินต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการตรวจประเมิน
- 3) ความมั่นใจในความเป็นอิสระของคณะผู้ตรวจประเมินจากกิจกรรมที่ตรวจประเมิน และต้องหลีกเลี่ยงการมีผลประโยชน์ขัดกัน
- 4) ความสามารถในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในคณะผู้ตรวจประเมิน และการมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพกับผู้รับการตรวจประเมิน
- 5) ภาษาที่ใช้ในการตรวจประเมินและความเข้าใจคุณลักษณะเฉพาะทางสังคมและวัฒนธรรมของผู้รับการตรวจประเมิน ซึ่งอาจเกิดจากทักษะของผู้ตรวจประเมินเองหรือผ่านการสนับสนุนของผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค

2. แจ้งให้ผู้ตรวจทราบในเรื่อง

- 1) วันเวลา
- 2) วัตถุประสงค์การตรวจ
- 3) ขอบเขต ขอบข่าย
- 4) มาตรฐานที่ใช้

การตรวจประเมินที่ดี แปลว่าการตรวจประเมินนั้นได้ให้ข้อมูลที่มีประโยชน์

ข้อมูลที่มีประโยชน์ แปลว่าได้ข้อมูลที่ให้โอกาสในการปรับปรุง ให้หลักฐานการสอดคล้อง

5) ข้อมูลอื่นๆ

การเตรียมตัวของผู้ตรวจประเมินภายนอก

สำหรับผู้ตรวจภายนอก หัวหน้าผู้ตรวจจำเป็นต้องทำการศึกษา เตรียมตัว โดยการหาข้อมูลเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับ

- สถานที่ตั้ง
- การติดต่อประสานงาน
- จำนวนและโครงสร้างองค์กร
- กระบวนการหลักๆ
- เอกสารระเบียบปฏิบัติ
- ทะเบียนกฎหมาย รายการประเด็นปัญหาด้านคุณภาพ
- ผลการตรวจรอบที่ผ่านมา
- การเดินทาง

การเตรียมตัวของผู้ตรวจประเมินภายใน

ปกติการตรวจประเมินภายในจะ**ไม่มีขั้นตอนการเตรียมตัวที่ยุ่งยาก** เพราะผู้ตรวจเป็นพนักงานในองค์กรอยู่แล้ว รู้จักกันดี รู้จักพื้นที่ดี รู้ปัญหาภายในกันดี ดังนั้นเพียงแต่ตกลงกันให้ดีในเรื่องเวลา สถานที่ที่จะทำการตรวจประเมินกันได้เลย ยกเว้นมีการข้ามฝ่าย ข้ามหน่วยงานกันมาก หรือองค์กรใหญ่จริงๆ ก็อาจต้องเตรียมเหมือนกับผู้ตรวจประเมินภายนอก

การจัดทำ Matrix

การจัดทำ Matrix เป็นการทำให้เรารู้ว่า ในแต่ละหน่วยงาน พื้นที่ แผนก มีความเกี่ยวข้องกับข้อกำหนด ISO9001 อะไรบ้าง เพื่อที่ทีมงานตรวจจะไม่หลงหลุดอะไรในการตรวจประเมิน ซึ่งการทำ Matrix นี้ยังเป็นการช่วยให้สามารถกำหนดเวลาในแต่ละส่วนงาน รวมถึงการมอบหมายงานให้กับผู้ตรวจได้เหมาะสม

การจัดทำแผนงาน / ตารางเวลาตรวจประเมิน

การตรวจประเมินต้องครอบคลุมระบบและกิจกรรมทั้งหมด ในส่วนพื้นที่ที่มีโอกาสก่อให้เกิดผลกระทบต่อ การสอดคล้องข้อกำหนดผลิตภัณฑ์มากกว่า ควรต้องได้รับการตรวจประเมินบ่อยครั้งกว่า การวางแผนการตรวจประเมินที่ดี ควร กำหนดให้มีการตรวจประเมินหลายครั้งในรอบปี กำหนดให้มีการตรวจประเมินหลากหลายรูปแบบ ทำการตรวจประเมินครอบคลุมทุก ๆ ส่วนของระบบ และ ครอบคลุมทุก ๆ กิจกรรม

เนื่องจากวัตถุประสงค์การตรวจประเมินภายในคือ ตรวจสอบระบบว่าเป็นไปตามที่ได้ออกแบบไว้ และ ระบุพื้นที่ที่ควรมีการปรับปรุง เพื่อให้บรรลุถึงจุดประสงค์ข้างต้นนี้ จุดสำคัญคือการปฏิบัติของแต่ละบุคคลมีหลายวิธีที่จะกำหนดการตรวจประเมินภายในของ QMS

ความถี่ในการตรวจประเมิน ความถี่ของการ Audit ไม่มีการกำหนดไว้เป็นมาตรฐานว่าจะต้อง Audit ปีละกี่ครั้ง ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์กร ซึ่งพิจารณาจาก

1. ระยะเวลาที่นำระบบไปปฏิบัติ ในช่วงแรกของการนำระบบไปปฏิบัติ ควรมีการ Audit บ่อยครั้ง หลังจากที่มีประสิทธิภาพแล้วก็อาจลดความถี่ลงได้
2. ความสำคัญต่อระบบการจัดการคุณภาพ กิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อระบบการจัดการคุณภาพเป็นพิเศษ กิจกรรมดังกล่าวควรได้รับการ Audit บ่อยครั้งกว่ากิจกรรมอื่น
3. ผลการนำระบบไปปฏิบัติที่ผ่านมา
4. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดขึ้นในองค์กร เช่น เปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และเปลี่ยนแปลงกรรมวิธีการผลิต มีการเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติ มีประเด็นปัญหาด้านคุณภาพใหม่ๆ เป็นต้น

รูปแบบการวางแผนในการตรวจประเมิน

รูปแบบ วิธีการในการวางแผนการตรวจประเมินมีหลากหลาย มีข้อดีข้อเสียดังนี้

1. ข้อกำหนดของมาตรฐาน

ระบบQMS ได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของมาตรฐาน ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ในการกำหนดโครงสร้างของการตรวจประเมิน เทียบกับข้อกำหนด ISO 9001 ซึ่งหมายความว่าสามารถทำการตรวจสอบว่าองค์ประกอบของมาตรฐานได้ถูกดำเนินการ

ในการจัดโครงสร้างการตรวจประเมินแบบนี้ มีความเป็นไปได้ที่จะพิจารณาการตรวจประเมินทั้งองค์กร เทียบกับแต่ละข้อกำหนดในแต่ละรอบการตรวจประเมิน

บางข้อกำหนด เช่น การก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ (7.0), วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ควรได้รับการตรวจประเมินบ่อยครั้งก่อนข้อกำหนดอื่น (เช่น โครงสร้างและความรับผิดชอบ) เนื่องจากกิจกรรมหรือข้อกำหนดดังกล่าวก่อให้เกิดผลกระทบต่อสอดคล้องกับข้อกำหนดลูกค้ามากกว่า ในส่วนการควบคุมเอกสารควรได้รับการตรวจสอบตลอดทุกครั้งที่มีการตรวจประเมิน ที่ซึ่งการแยกตรวจประเมินสำหรับข้อกำหนดในการควบคุมเอกสารนี้ก็ไม่มีความจำเป็น

2. ระเบียบการปฏิบัติ

วิธีนี้สามารถแบ่งบางกิจกรรม/แผนก ออกเป็นระเบียบปฏิบัติ ซึ่งอาจมีผลมากกว่า 1 พื้นที่ อย่างไรก็ตาม ระเบียบปฏิบัติบางฉบับถูกจำกัดไว้กับแผนก/กิจกรรม และโดยการจัดทำกำหนดการอย่างระมัดระวังก็มีความเป็นไปได้ ที่การตรวจประเมินบางครั้ง จะจำกัดขอบเขตต่อแผนกที่ได้วางแผนไว้ได้

ไม่จำเป็นที่องค์ประกอบทั้งหมดของระบบ จะครอบคลุมโดยระเบียบปฏิบัติ ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ที่จะละเลยบางส่วนของข้อกำหนดไป หากมีการตรวจประเมินเทียบระบบปฏิบัติเพียงอย่างเดียว บางแผนกอาจถูกละเลยไปโดยวิธีนี้เช่นเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม วิธีนี้นับว่ามีประโยชน์มากในช่วงการเริ่มต้นดำเนินการ QMS โดยการตรวจประเมินระเบียบปฏิบัติ สามารถเริ่มต้นก่อนการตรวจประเมินเทคนิคอื่น

3. หน้าที่ตามสายงาน

การตรวจตามหน้าที่ตามสายงานแต่เพียงอย่างเดียว ไม่สามารถใช้เป็นการตรวจประเมินอย่างเต็มรูปแบบ แต่อาจเป็นไปได้ที่จะตรวจประเมินเป็นส่วนๆกับหน่วยงาน

การเลือกตรวจประเมินตามพื้นที่หรือกิจกรรม ทำให้การตรวจประเมินนั้นเน้นไปที่บางส่วนของโรงงานมากเกินไปต้องระวัง วิธีการที่สามารถแก้ปัญหาได้คือ การกำหนดลงในแผนผังโรงงาน กำหนดความสำคัญของพื้นที่รับผิดชอบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุกกิจกรรม พื้นที่ที่ได้รับการพิจารณา

4. กระบวนการ

เนื่องจากองค์กรประกอบด้วยกิจกรรมที่เชื่อมโยง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกันเรียกเป็นกระบวนการ กระบวนการที่เชื่อมโยงกันเรียกว่าเป็นระบบ ด้วยเหตุผลนี้การตรวจประเมินควรตรวจในระดับกระบวนการ

	ข้อได้เปรียบ	ข้อเสียเปรียบ
ข้อกำหนดของมาตรฐาน	- ครอบคลุมการตรวจประเมินครบทุกข้อกำหนดมาตรฐาน - มั่นใจในการเปรียบเทียบกับ ISO 9001 - ให้แนวทางการตรวจประเมินดำเนินการกับแผนกต่างๆ - สามารถระบุแผนกที่อาจตกหล่นจากการตรวจประเมินได้	- อาจตกหล่นบางแผนก ถ้าจัดโครงสร้างการตรวจประเมินไม่เหมาะสม - อาจแยกย่อยซับซ้อนเกินไป
ระเบียบปฏิบัติ	สามารถกำหนดแนวทางการตรวจประเมินที่สมบูรณ์ ในการดำเนินการกับแผนกต่างๆ	อาจตกหล่นในบางส่วนของพื้นที่ระเบียบปฏิบัติไม่ครอบคลุมถึง
หน้าที่ตามสายงาน / กระบวนการ	- ครอบคลุมธุรกิจทั้งหมด - เกี่ยวข้องกับบุคลากรมากกว่า	- เป็นการตรวจที่อาจทำให้ไม่เน้นที่ประเด็นปัญหาคุณภาพ - อาจมีการแยกย่อย จนซับซ้อน - ยากต่อการกำหนดแนวทางการตรวจประเมินที่มีการระหว่างแผนก - อาจมีพื้นที่ตกหล่น
นโยบายและประเด็นปัญหา	- การตรวจประเมินจะใส่ใจในส่วนหลักของระบบ - จัดลำดับความสำคัญได้อย่างเหมาะสม - ให้แนวทางการตรวจประเมินที่สมบูรณ์ - มีการเชื่อมโยงของระบบ	- ยากต่อการกำหนดโครงการการตรวจประเมิน - ต้องการผู้ตรวจประเมินที่มีประสบการณ์สูง

ไม่ว่าเราวางแผนการตรวจประเมินในรูปแบบใด มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ผู้ตรวจประเมินควรพยายามปรับแผนการตรวจประเมินตามความเหมาะสม เช่น บางส่วนบางครั้งท่านอาจวางแผนโดยการยึดสายงาน/แผนกเป็นหลัก ในขณะที่บางครั้งบางส่วนวางแผนตรวจประเมินโดยยึดประเด็นปัญหาด้านคุณภาพ ตามผลิตภัณฑ์ ตามสายการผลิต ตามข้อกำหนดลูกค้า เป็นต้น

รายการตรวจประเมิน Checklist

การทำรายการตรวจประเมิน Checklist จะช่วยการตรวจมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะประกอบด้วย รายการหัวข้อหรือประเด็นที่ต้องทำการประเมิน และช่องบันทึกผล

ประโยชน์ของ Checklist

การมี Checklist ที่ดีจะช่วยให้

1. รู้ว่าประเด็นสำคัญที่ต้องตรวจมีอะไรบ้าง
2. ระหว่างการเตรียมทำให้ผู้ตรวจเข้าใจในเอกสาร ระบบงานขององค์กรที่จะเข้าไปตรวจ
3. เป็นหลักฐานใช้ประกอบการทำรายงานการตรวจประเมิน
4. สามารถส่งให้องค์กรที่จะถูกตรวจได้เตรียมตัว

Checklist ไม่ใช่ Question list

ดังนั้น checklist ไม่ใช่ หัวข้อรายการคำถาม ที่จะไปถามผู้คน !!

ข้อจำกัดของ Checklist

เหรียญมีสองด้านมีดีย่อมมีเสีย ในการใช้รายการคำถาม หากใช้ไม่เป็นย่อมมีปัญหาได้ ซึ่งปัญหาอาจมีดังนี้

- ทำให้การตรวจน่าเบื่อ หากมุ่งซักถามตามหัวข้อที่เตรียมมา โดยไม่ยืดหยุ่น เนื่องจากการตรวจประเมิน ส่วนใหญ่มีส่วนสัมพันธ์กับการสัมภาษณ์ และตรวจกิจกรรม คงไม่สนุกนักสำหรับคนที่ซักถามเฉพาะที่เตรียม
- ทำให้ผู้ตรวจไม่มีความคิดทำให้ผู้ตรวจไม่ค้นหาหลักฐานอื่นๆ
- อาจทำให้การตรวจไม่ลงลึก โดยเฉพาะหากใช้รายการคำถามที่จัดเตรียมทั่วไป
- หากเตรียม checklist ที่แยก ไม่ครบถ้วน การตรวจก็จะแยกและไม่ครบถ้วนตามไปด้วย

การจัดทำ Checklist

การตรวจประเมินโดยไม่มีการจัดทำ Checklist ถือเป็นการตรวจประเมินที่ไม่มีการเตรียมตัว ซึ่งไม่เหมาะสมกับการตรวจ องค์การบางองค์การใช้ checklist ที่ทำไว้อย่างถาวรนั้น ซึ่งก็ไม่เหมาะสมเช่นเดียวกัน (ไม่มีใครอยากตอบคำถาม อยากถามคำถามซ้ำๆ กันหรอก) การจัดทำรายการ Checklist เป็นหัวใจของความสำเร็จของการตรวจประเมิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตรวจประเมินภายใน ทั้งนี้เนื่องจากผู้ตรวจประเมินภายนอกจะเน้นที่การสอดคล้องกับข้อกำหนด ISO 9001 เป็นหลัก แต่ผู้ตรวจประเมินภายในจะยึดข้อกำหนดกระบวนการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์เป็นหลัก

หากคุณ เป็นคนที่ชอบหา Download Checklist ดีๆ เพื่อใช้งาน เพราะไม่ว่าจะสร้าง checklist อย่างไร

ให้อ่าน หัวข้อนี้ ซ้ำๆๆๆ จนกว่าจะคุณเปลี่ยนความคิด ว่าทำเองดีที่สุด !

1. ดูรายละเอียดของข้อกำหนดกระบวนการ ข้อกำหนดมาตรฐาน ข้อกำหนดกฎหมาย
2. ดูว่า ในพื้นที่ กิจกรรมที่จะเข้าไปทำการตรวจมีประเด็นสำคัญทางเทคนิคอะไรบ้าง มีประเด็นปัญหาด้านคุณภาพ คำร้องเรียน การไม่บรรลุเป้าหมายคุณภาพ มีแนวทางในการจัดการอย่างไรบ้าง เป็นประเด็นที่เป็นหัวใจ
3. ทบทวนเอกสารคู่มือ ระเบียบปฏิบัติ วิธีปฏิบัติ ว่ามีประเด็นอะไรบ้าง มีแผนงาน มีบันทึก มีวัตถุประสงค์อะไรบ้าง
4. พยายามทำการวิเคราะห์ว่าอะไรคือ ประเด็นหลักของกระบวนการ ประเด็นไหนต้องให้ความสนใจมากเป็นพิเศษ ประเด็นใดที่ผิดพลาดแล้วจะเกิดผลกระทบต่อการสอดคล้องกับข้อกำหนดผลิตภัณฑ์มาก
5. หลังจากนั้นทำการระบุประเด็นสำคัญต่างๆ ข้างต้นลงในเอกสาร Checklist

ไม่ว่ารายการ Checklist ของท่านจะมีกี่ข้อ จะมากจะน้อยไม่ใช่เรื่องใหญ่ ที่สำคัญคือท่านได้ระบุประเด็นที่สำคัญ ที่ต้องได้รับการตรวจประเมินครบถ้วนหรือไม่ ในแต่ละกิจกรรม แต่ละพื้นที่ ...

แต่ไม่ว่าอย่างไรก็ตาม ผู้ตรวจประเมินต้องพยายามปรับวิธีการตรวจประเมิน การตรวจประเมินโดยใช้ Checklist ที่ตายตัว หรือมีการตั้งคำถามที่ไม่ได้เกิดจากสถานการณ์จะทำให้ไม่ได้ประโยชน์จากการตรวจประเมิน

ISO 9001:2008

การดำเนินการตรวจประเมิน (Collecting Audit Evidence)

การดำเนินการตรวจประเมิน(Collecting Audit Evidence)



การตรวจประเมินที่มีประสิทธิผลคือ **การหา ประเมิน และป้อนกลับ** "ผล (ประสิทธิผล) ที่ได้จากระบบ QMS" ผู้จัดการที่รับผิดชอบ รวมถึงผู้ดูแล, ออกแบบ และธำรงรักษาระบบ QMS

ความถี่ วิธี การหา ประเมิน ป้อนกลับ นั้นมีความสำคัญ เพราะองค์ประกอบด้วย กิจกรรม กระบวนการมากมาย บางเรื่อง ต้องทำเร็วและทำหนัก คือให้ความสนใจมากๆ บางกิจกรรม กระบวนการต้องการความถี่ที่บ่อยมาก บ่อย นานๆที หรือแทบไม่ต้องใส่ใจ ซึ่งแล้วแต่ความเสี่ยงหรือผลกระทบของกิจกรรม กระบวนการนั้นๆ

ในการทำให้มีการตรวจประเมินที่มีประสิทธิผล ผู้ตรวจประเมินไม่สามารถใช้แค่ ดาตา หูฟังได้ มีปัจจัยต่อความสำเร็จในการตรวจประเมินมากมาย เพื่อป้องกัน การการตัดสินใจที่ คลุมเครือ หรือตัดสินใจโดยใช้อุบายที่คับแคบ โดยเฉพาะการตรวจประเมินที่ผู้ตรวจประเมินมักได้รับมอบหมายให้ตรวจประเมินเป็นส่วนๆ อาจทำให้การตัดสินใจของผู้ตรวจประเมินเกิดความสับสนผิดพลาดเสมอ เนื่องจากไม่สามารถมองเห็นภาพใหญ่ได้

การเปิดประชุม

ระเบียบวิธีการของการตรวจประเมิน โดยปกติจะเริ่มต้น กิจกรรมการตรวจประเมินด้วยการเปิดประชุม ซึ่งมีจุดประสงค์ คือ

- ❖ แนะนำสมาชิกในคณะทำงาน ต่อฝ่ายจัดการของผู้ตรวจประเมิน
- ❖ ทบทวนขอบเขต , วัตถุประสงค์และแผนการตรวจติดตาม และกรอบเวลาในการตรวจประเมิน
- ❖ ให้การสรุปสั้นๆถึง ระเบียบวิธีการที่ใช้ในการตรวจประเมิน
- ❖ กำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างคณะผู้ตรวจประเมินและผู้ถูกตรวจประเมิน
- ❖ ยืนยันสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นสำหรับคณะผู้ตรวจประเมิน
- ❖ ยืนยันวันและเวลาสำหรับการปิดประชุม
- ❖ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ถูกตรวจประเมิน
- ❖ ทบทวนความปลอดภัยและระเบียบปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินแก่คณะผู้ตรวจประเมิน

พนักงานมักเกิดความกังวล โดยเฉพาะองค์กรที่ไม่คุ้นเคยกับการถูกตรวจสอบ เมื่อไม่คุ้นเคยเลยจำต้องมีการชี้แจง รายละเอียด

เมื่อการตรวจประเมินภายในครั้งแรกเริ่มขึ้น มีความจำเป็นที่ต้องเปิดประชุมเพื่อ **ให้มั่นใจว่าทุกคนมีความตระหนักถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น และ ทำให้มั่นใจว่าการตรวจประเมินดำเนินไปอย่างราบรื่น** อย่างไรก็ตาม เมื่อการตรวจประเมินกลายเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติความจำเป็นของการเปิดประชุมอย่างเป็นทางการก็ลดลงไป การทำการประชุมนี้มีจุดประสงค์เพื่อให้สามารถจัดเวลาการตรวจที่เหมาะสม ตามกรอบของวัตถุประสงค์การการตรวจประเมินภายใน คือ การเก็บรวบรวมและการประเมินผลหลักฐาน , การรายงานสิ่งที่ได้พบ และมั่นใจได้ว่ามีระบบได้มีการนำไปปฏิบัติที่เหมาะสม

การประชุมเปิด ไม่จำเป็นต้องเป็นทางการ แต่ไม่ควรละเว้น การประชุมเปิดมีความจำเป็นในการให้ ผู้ตรวจและผู้ถูกตรวจแนะนำตัวซึ่งกันและกัน มีการตกลงกันในหลักการเพื่อป้องกัน การเกิดปัญหาระหว่างการตรวจ การประชุมนี้ควรใช้เวลาไม่นานโดยเฉพาะ SME ซึ่งทุกคนมักรู้จักกันอยู่แล้ว อย่าหักทักกว่าผู้ถูกตรวจจะรู้เอง ว่าจะมีการตรวจประเมินอย่างไรจากการได้รับการตรวจในรอบที่ผ่านมา

การรวบรวมหลักฐาน

หลักฐานการตรวจประเมินถูกรวบรวมจะได้มาจาก การตรวจสอบเอกสาร/บันทึก, การสังเกตกิจกรรมและสภาพต่างๆ รวมถึง การสัมภาษณ์



ในระหว่างการตรวจประเมิน ผู้ตรวจจะทำการรวบรวมหลักฐาน เท่าที่จะทำให้ผู้ตรวจสามารถ **ประมวลผล การสอดคล้องและระบุโอกาสสำหรับการปรับปรุงให้ดีขึ้น**

วิธีการในการหาหลักฐาน

1. **Review** รวมถึงเอกสาร บันทึกของระบบทั้งหมด
2. **Interview** ทำให้ผู้ตรวจสามารถทำการทดสอบความรู้ ในแต่ละผู้รับผิดชอบ ระดับการอบรม ความเข้าใจในระบบ QMS
3. **Viewing** ผู้ตรวจประเมิน ใช้ประสาทสัมผัสในการตรวจประเมิน **ค่อนข้างครบ (ยกเว้นการชิม)** กล่าวคือ ตาดู หูฟัง ผิวสัมผัส ในการเก็บข้อมูล ณ พื้นที่งาน เพื่อประเมินว่าระบบการจัดการคุณภาพดำเนินไปได้ดีเพียงใด เป็นต้น

1. การตรวจสอบเอกสาร (Review)

การตรวจที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีหลักฐาน 2 ชนิดต่อ หนึ่งประเด็นการตรวจประเมิน

การหาหลักฐานโดยการ Review เป็นการหาหลักฐานที่กระทำได้ เมื่อต้องการ พิสูจน์การกระทำในอดีตที่ ซึ่ง วิธีการอื่นไม่สามารถใช้ในการหาหลักฐานได้ เนื่องจากเอกสาร บันทึก มีจำนวนมาก ผู้ตรวจประเมิน ต้องรู้หลักความเสี่ยงของกิจกรรมที่กำลังทำการสุ่มตรวจเอกสาร บันทึกในการตรวจประเมิน เพื่อให้มั่นใจในผลของการตรวจประเมิน

ประเด็นสำคัญที่ต้องดักย้าในการตรวจสอบเอกสารคือ วิธีการตรวจประเมินแบบนี้ไม่อาจทดแทนการเห็นสภาพการปฏิบัติงาน ณ สถานที่ การตรวจสอบเอกสารเป็นการทำให้ผู้ตรวจประเมินได้เห็นภาพรวมของระบบ และต้องไม่ลืมว่า **ไม่มีเอกสารระเบียบปฏิบัติใด กฎระเบียบอันใดในโลกนี้ ที่สามารถห้ามไม่ให้คนกระทำการที่เป็นนิสัยได้** ซึ่งสิ่งนี้คือเหตุผลว่าทำไมต้องมีการตรวจประเมิน

ผู้ตรวจประเมินบางคนเข้าใจประเด็นนี้ แต่บางคนไม่เข้าใจ บางคนเข้าใจแต่อาจมักง่ายในการกระทำหน้าที่ เพราะการตรวจสอบเอกสารและบันทึก เป็นวิธีการหาหลักฐานได้ง่ายในการสรุปประเด็นปัญหาการสอดคล้อง แต่การหาหลักฐานที่ง่าย มีความคล้ายมากกับคำว่ามักง่าย เอกสารมีไว้เพื่อให้องค์กรสามารถควบคุมผลกระทบต่องานของผลิตภัณฑ์/องค์กร ซึ่งการได้เห็นการทำงานหน้างาน ได้เห็นพื้นที่หน้างาน การได้สัมภาษณ์ผู้ทำงานนั้นๆ **จะได้ผลสรุปที่ดีกว่าถึงประสิทธิภาพของการทำงานนั้นๆ** รวมถึงความเพียงพอเหมาะสมของเอกสารนั้นๆ ในการตรวจสอบหน้างานมีความเป็นไปได้ที่ งานที่แสดงให้เห็นให้ผู้ตรวจดูอาจไม่ใช่สิ่งที่ทำประจำวัน สิ่งที่ถูกตรวจตอบมาอาจเป็นสิ่งที่ท่องมา แต่ไม่ว่าอย่างไรสิ่งนี้เป็นทักษะที่ผู้ตรวจต้องความหาความจริง สิ่งนี้เป็นการแยกระหว่างผู้ตรวจประเมินเก่งกับผู้ตรวจฝึกหัด

ในเรื่องการทบทวนเอกสารนี้ ข้อกำหนดของ ISO9001 ให้มีไว้ซึ่งเอกสารขั้นตอนปฏิบัติงาน สำหรับการควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ **ที่ซึ่ง ถ้ามีความบกพร่องในการปฏิบัติเกิดขึ้นจะทำให้เกิดความเบี่ยงเบนไปจากนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย** ดังนั้นผู้ตรวจประเมินต้องไปดูที่งาน หน้างาน ความเป็นจริงที่พื้นที่งานว่า มีอะไรบ้างหรือไม่ที่ เบี่ยงเบนไปจากนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือไม่ ผู้ตรวจประเมินต้องไปดูที่ผลลัพธ์ของประสิทธิภาพของการจัดการ การกระทำหรือไม่กระทำตามเอกสาร อะไรบ้างที่พอสรุปได้ว่าเป็นประเด็นปัญหาในการออก CARs.

การตรวจเอกสาร / บันทึก หัวใจอยู่ที่การสุ่มเอกสารเพื่อทำการทบทวน ไม่ว่าสุ่มตามรอบเวลา เช่น ทุกๆ วันจันทร์ หรือเฉพาะบางเดือน หรือ ในช่วงเปลี่ยนกะงาน หรือตามระเบียบปฏิบัติ ไล่ตามระเบียบปฏิบัติ หรือ การสุ่มแบบไม่มีรูปแบบ ทุกรูปแบบมีข้อดี ข้อเสีย แล้วแต่ผู้ตรวจประเมินจะมีความสามารถในการเลือกใช้อย่างไร ประเด็นสำคัญคือในแต่ละรอบการตรวจประเมิน ไม่ควรมีรูปแบบการสุ่มเอกสารที่เหมือนกัน เพราะผู้ถูกตรวจประเมินก็ฉลาดเป็นเหมือนกัน

การ Review โดยการตรวจทานบันทึก และ เอกสาร มีข้อดีคือสามารถทำให้เห็นภาพรวมก่อนการตรวจพื้นที่งาน ได้เห็นว่าระบบมีการดำเนินการอย่างไร และอาจตรวจสอบความสอดคล้อง

บางส่วนของข้อกำหนดได้ แต่ข้อเสียของการ review คือเราจะไม่สามารถตรวจสอบได้ว่าระบบได้มีการ ระบบ ระเบียบนั้นได้มีการนำไปปฏิบัติได้ดี เหมาะสมอย่างไร

ระหว่างการตรวจประเมินระบบ QMS ผู้ตรวจประเมินต้องตระหนักว่า ระบบเอกสารทั้งหมด (ไม่ว่าจะหนา บางขนาดไหน) นั้นถูกออกแบบมาเพื่อให้มั่นใจว่า ถ้อยแถลงนโยบายได้มีการนำมาปฏิบัติ ประเด็น ปัญหาที่อาจมีผลกระทบการสอดคล้องกับข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ ข้อกำหนดลูกค้าได้รับการ จัดการ และมุ่งสู่การบรรลุที่ซึ่งวัตถุประสงค์ทางด้านคุณภาพ

บันทึกต้องมีความพอเพียงที่จะแสดงความสอดคล้อง และแสดงให้เห็นความมีประสิทธิภาพของการทำงาน แสดงให้เห็นถึงความคืบหน้าไปสู่เป้าหมายและได้มีการปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติ ในการสมรรถนะนี้ ผู้ตรวจประเมินต้องทำการสุ่มโดยพิจารณาจากความเสี่ยงของกระบวนการ งานที่ทำ เป็นการพิสูจน์ว่าได้ ทำตามที่กำหนดไว้หรือไม่

ระเบียบปฏิบัติต้อง มีเกณฑ์ วิธีการที่เพียงพอในการทำให้องค์กร บรรลุเป้าหมาย ในการพิจารณาความ เพียงพอเหมาะสมของระเบียบปฏิบัติ ผู้ตรวจประเมินไม่เพียงแต่ต้องทำการประเมินว่าได้มีการปฏิบัติ สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติ แต่ต้องรวมถึงการพิจารณาว่าระเบียบปฏิบัติ นั้น ช่วยส่งผลให้องค์กร บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ หรือ ทำให้เกิดการปรับปรุงที่ดีขึ้นหรือไม่

การตรวจประเมินที่เน้นการกระทำตามขั้นตอน กฎเกณฑ์ ที่ระบุในระเบียบปฏิบัติ แต่เพียงอย่างเดียวเป็น การเน้นการตอกย้ำทำสิ่งเดิมๆ เป็นการพิสูจน์ความสามารถในการ Repeatable ขององค์กรของส่วนงาน ที่กำลังทำการตรวจประเมิน มากกว่านั้นผู้ตรวจประเมินยังต้องทำการพิสูจน์และสรุปสิ่งที่สามารถทำการ ปรับปรุงทำสิ่งต่างๆให้ดีขึ้นได้

เนื่องจาก ความผิดพลาดหลาย ๆ อย่างที่เกิดขึ้น สามารถป้องกันได้ถ้าวิธีการทำงาน หรือคู่มือการทำงาน ได้รับการจัดทำขึ้นอย่างถูกต้อง ครบถ้วนและชัดเจน นอกจากนั้นยังช่วยภาระในการที่พนักงานต้องคอยจำ เนื้อหาในการทำงาน ซึ่งอาจเกิดการหลงลืมและส่งผลกระทบต่อการทำงานได้ การเขียนเอกสารการ ปฏิบัติการ จะต้องระบุเนื้อหาขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจนที่ละขั้นตอนตามลำดับ ทั้งนี้อาจแสดงในรูปของ การบรรยาย ผังการไหลกระบวนการ หรือตารางการตัดสินใจ ผู้ตรวจประเมินต้องทำการพิสูจน์ว่า เอกสาร ระบบ ระเบียบที่มีอยู่ เพียงพอเหมาะสม กับแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพตาม วัตถุประสงค์ของการมีเอกสารหรือไม่ อย่างไรโดยพิจารณาจากหลักฐานอื่นๆจากการสังเกต การสัมภาษณ์

2. การสังเกต (View)

การสังเกตเหมือนการถ่ายรูป เป็นทักษะแบบหนึ่งที่สังเกตพฤติกรรมต่างๆของผู้ที่เราสังเกต และบันทึกไว้ เมื่อเก็บเสร็จค่อยประมวลผล นำรูปมาล้างคือการมาแยกแยะว่าพฤติกรรมใดที่ถูกต้อง เป็นไปตามข้อกำหนด พฤติกรรมไหนบ้างที่ต้องได้รับการนำมาพิจารณาปรับปรุง ผู้ตรวจประเมิน ต้องเป็นคนช่างสังเกต ช่างคิด ขณะเดินสำรวจตรวจสอบบริเวณสถานที่ ความมองดู รอบๆ เพื่อระบุหลักฐานของความเสียด้านคุณภาพที่อาจเป็นไปได้ หรือมีการปฏิบัติที่ขัดกับระเบียบ ปฏิบัติที่เขียนไว้หรือไม่ หรือมีโอกาสในการปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือไม่

ท่านอาจพบว่า การที่องค์กรมีเอกสารที่ดี พนักงานกระทำตามที่กำหนด แต่เพียงแค่นี้ไม่ได้หมายความว่า ทุกอย่างที่ได้กระทำนั้นมีสมรรถนะด้านการจัดการคุณภาพที่ดี มีประสิทธิผล ดังนั้นสำหรับการตรวจ ระบบการจัดการคุณภาพ หลักฐานที่แสดงว่าการทำงานนั้นมีประสิทธิผลหรือไม่ต้องไปเห็นว่ามันได้ มีกระทำการอย่างไร ณ สถานที่ เสมอ

การสังเกต สภาวะ สภาพที่เห็นหน้างานเป็นเพียงการเริ่มต้นประเด็นการตรวจ ดังนั้นการเดินสำรวจ พื้นที่จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ในการตรวจสอบสภาพนี้เป็นการมองเห็นภาพโดยรวมของพื้นที่ ไม่ใช่เป็นจุดๆ ดังนั้นต้องเตรียมเวลาให้มากพอในการตรวจสอบพื้นที่

ผู้ตรวจประเมินควรทราบกระบวนการที่สำคัญ และความเสี่ยงที่อาจสร้างประเด็นปัญหาด้านคุณภาพได้ เพื่อกำหนดเส้นทางในการสำรวจ ตรวจสอบพื้นที่ เป็นสิ่งดีหากคุณทำการสำรวจ ตาม flow งาน เช่น จาก วัตถุดิบ กระบวนการผลิต จนถึง คลังสินค้าสำเร็จรูป

ข้อสังเกตที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ต้องทำบันทึกไว้ และเริ่มตั้งคำถามต่างๆ เริ่มต้นจากประเด็นที่สังเกตเห็น เพื่อทำการตรวจสอบต่อว่า ทำไมระบบถึงปล่อยให้เกิดสิ่งนี้ขึ้น เริ่มจากสิ่งที่เราเรียกว่าสิ่งพิรุณ

ดังนั้น การพบเห็นหลักฐานจากการสังเกต เป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการตรวจสอบ ที่ผู้ตรวจประเมินต้องทำการประเมินหาหลักฐานความไม่มีประสิทธิภาพของระบบ

การตรวจสอบพื้นที่ไม่ใช่การเดินชมวิวดังเตรียมตัว ต้องคิด ต้องตอบคำถามตัวเองให้ได้ว่า ทำไมถึงต้องไปพื้นที่นี้ทำไม ??

ปัญหาของการ View คือความคุ้นเคย ในการเป็นผู้ตรวจประเมินภายใน ท่านจะมีความคุ้นเคยกับสภาพที่เป็นอยู่ ท่านจะรู้สึกว่าจะไม่เห็นมีอะไรต้องตรวจ ต้องสำรวจ ไม่มีอะไรใหม่ ๆ **ปัญหานี้ล้วนแล้วแต่เกิดจากความคุ้นเคยสภาพ** ดังนั้นเป็นการดีที่จะได้รับมุมมองการตรวจจากสายตาผู้ตรวจประเมินท่านอื่นที่ไม่คุ้นเคยพื้นที่นั้นๆ หากหาผู้ตรวจประเมินไม่ได้ หาใครซักคนที่ไม่เคยไปยังพื้นที่นั้นเดินไปกับคุณ และ ให้ถามเขาว่าเห็นอะไร คิดอะไร ท่านอาจจะได้ประเด็นหรือได้ idea ดีๆจากการตรวจครั้งนั้น

3. การสัมภาษณ์ (Interview)

การInterview เป็นการทำให้ผู้ตรวจทราบ ว่า แต่ละคนเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การมีส่วนร่วมอย่างไร ซึ่งเป็นการวัดระดับการนำระบบไปปฏิบัติใช้ได้เป็นอย่างดี เอกสารระเบียบปฏิบัติเป็นเพียงสิ่งปฏิรูปในรูปแบบเฉพาะกระดาษอย่างหนึ่ง หาก ผู้ใช้เอกสารระเบียบปฏิบัตินั้นไม่เข้าใจ ไม่นำไปปฏิบัติ การได้เห็น การได้ซักถามหน่วยงานจะทำให้เห็นภาพรวมของประสิทธิผลของระบบ QMS ทำให้พิสูจน์ได้ว่าระบบ QMS ได้มีการนำไปปฏิบัติได้ดีเพียงใด การสัมภาษณ์นั้นไม่เพียงแต่ให้เห็นปัญหานั้นๆ แต่สามารถขยายผลให้เห็นปัญหาอื่นที่อาจใหญ่กว่า

การสัมภาษณ์เป็นการทดสอบว่าระบบได้มีการนำไปใช้หรือไม่ พนักงานเข้าใจระบบหรือไม่

การสัมภาษณ์ ไม่ใช่ทักษะที่ฝึกกันได้ภายในเวลาอันสั้น ดังนั้นท่านควรทำการเตรียมตัวเป็นอย่างดี ท่านกำลังไปถามใคร ถามว่าอะไร ประเด็นอะไรที่ท่านต้องการพิสูจน์ทราบ หลักฐานอะไรที่ท่านคาดว่าจะเห็น เขาจะมีเวลาพอไหม

การสัมภาษณ์เป็นส่วนที่สำคัญมากของการตรวจประเมินไม่ว่าเป็นการตรวจประเมินภายใน หรือภายนอก คนเป็นคนจัดทำระบบ และ นำระบบไปปฏิบัติ คนเป็นผู้กำหนด บั๊จยี่ ที่เหลือไม่ว่า Method Material Measurement Machine ดังนั้นหากไม่สัมภาษณ์คนแล้วท่านจะประเมินระบบได้อย่างไร

พนักงานทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของระบบ และ ต้องแสดงให้เห็นว่าพวกเขาเข้าใจในบทบาทและความรับผิดชอบของตน การสัมภาษณ์จึงเป็นการตรวจสอบการกระทำเทียบกับระบบและระเบียบปฏิบัติที่มีผู้ตรวจประเมินต้องมีการตั้งคำถามที่ดี เพื่อให้สามารถทำให้ผู้ถูกตรวจประเมินจะสามารถตอบได้ตรงคำถาม และเหมาะสม

การสัมภาษณ์ เหมือนการเป็นนักสืบ นอกจากตั้งประเด็น การตั้งคำถามจากที่คุณเตรียมไว้แล้ว คุณยังต้องตั้งคำถามจากคำตอบที่คุณได้รับมา ทักษะการตั้งคำถามเป็นศิลปะที่ฝึกไม่่ง่าย การตั้งคำถามนำมาซึ่งการสร้างบทสนทนาที่มีการโต้ตอบ มากกว่าการรับฟังฝ่ายเดียว เนื่องจากส่วนหนึ่งมาจากคำตอบของผู้ที่ **คุณถามนั่นเอง**

การตั้งคำถาม จะต้องให้ความสนใจกับความเป็นจริง สิ่งที่เกิดขึ้นจริง ผลการทำงานหรือพฤติกรรมที่คุณสนใจ กฎระเบียบที่ระบุ สิ่งที่ต้องการปรับเปลี่ยน หรือเพื่อที่จะหาวิธีการในการแก้ไขหรือปรับปรุงพฤติกรรมนั้นๆ



ผู้ตรวจประเมินต้องทำการสัมภาษณ์พนักงานเกือบทุกระดับ ดังนั้นผู้ตรวจ**ต้องรู้วิธีการตั้งคำถามที่เหมาะสมกับระดับความรู้และความรับผิดชอบ** ของพนักงานในแต่ละระดับ และทำให้ตระหนักกับรู้ว่าผู้ตรวจประเมินเน้นที่ ประสิทธิภาพของระบบ ไม่ใช่สมรรถนะรายบุคคล

บ่อยครั้งที่ ระเบียบปฏิบัติไม่สามารถนำไปสู่รายละเอียดจากการสัมภาษณ์ได้ ดังนั้นวิธีที่ดีในการสัมภาษณ์คือ คำถามประเภท “อะไรที่คุณจะทำ ถ้า.....” และนำคำตอบไปเปรียบเทียบกับระเบียบปฏิบัติ

บ่อยครั้งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ จะตอบถึงสิ่งที่เขาเชื่อว่าควรจะเป็น หรือ ตอบสิ่งที่เขาคิดว่าผู้ตรวจประเมินต้องการได้ยิน ไม่ใช่ความจริง ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ต้องได้รับการยืนยันซ้ำด้วยหลักฐานประเภทอื่นเสมอ เช่น หลักฐานที่มีการบันทึกไว้ , สิ่งที่ได้การสังเกต หรือการสัมภาษณ์อื่นๆ มีแต่ผู้ตรวจประเมินที่อ่อนต่อโลก อ่อนประสบการณ์เท่านั้นที่จะพึงใจ บักใจเชื่อสิ่งที่เขาได้ยินโดยไม่พิสูจน์ ซึ่งสิ่งที่ได้รับการยืนยันจากการตรวจประเมินต้องได้รับการบันทึกไว้ด้วย เช่นหากผู้ตรวจประเมินใช้คำว่า “ขอข้อมูลหน่อย” และบันทึกได้ถูกนำมาแสดง หลักฐานทั้งสองต้องทำการบันทึกไว้ด้วย ก่อนจะข้ามประเด็นถัดไปอย่าลืมที่จะทวนคำตอบซ้ำเพื่อทวนสอบคำตอบ เช่น ทำไม จึงมีของเสียวางปะปนกับของดี

เนื่องจากการสัมภาษณ์เป็นส่วนสำคัญของการตรวจประเมิน แนวทางพื้นฐานที่ควรรู้ มีดังนี้

คำถามแบบปิด การตั้งคำถามแบบปิด เป็นการตั้งคำถามเพื่อให้คนที่กำลังตอบคำถาม เพื่อเปิดประเด็นหรือเพื่อตรวจสอบความเห็นด้วย คล้อยตาม ซึ่งมักเป็นการควบคุมการสนทนา เช่น คุณเป็นผู้รับผิดชอบหน้าที่นี้ใช่หรือไม่ คุณเห็นด้วยหรือไม่... ซึ่งต้องการคำตอบแบบสั้นๆ ปกติจะเป็น ใช่ / ไม่ใช่ หรือ วลีสั้นๆ เช่น

- คุณเก็บระเบียบปฏิบัติของ.....ไว้ที่ไหน?
- คุณเคยได้รับการบอกเล่าถึงนโยบายหรือไม่
- คุณทำการบันทึกข้อมูลทุกวันหรือเปล่า ?

คุณไม่ควรใช้คำถามนี้มากนัก มิฉะนั้นผู้ถูกตรวจประเมินอาจรู้สึกว่าเขาถูกถามอย่างเป็นทางการเกินไป และตื่นตระหนกกับคำถาม

คำถามแบบเปิด ต้องการคำตอบแบบบรรยาย และเปิดโอกาสให้ผู้ถูกตรวจประเมิน ได้พูดอย่างอิสระมากขึ้น การตั้งคำถามแบบเปิด ใช้ในการหาข้อมูลเป็นหลัก มักเริ่มด้วยคำพูด เช่น อะไร เมื่อไหร่ ที่ไหน อย่างไร รวมถึงการตั้งคำถามเพื่อหาสาเหตุ ต้นตอ มักเริ่มต้นด้วยคำพูด ทำไม เป็นคำถามที่เน้นในเรื่องผลที่เกิดจากพฤติกรรมต่างๆ เพื่อหาแนวทางในการรับมือกับเรื่องราว การตั้งคำถามแบบเปิดเป็นการหาข้อมูลหลักฐานความเข้าใจของพนักงาน

- คุณจัดการอย่างไรกับการจัดการสินค้าที่ตีคืนมา ?
- คุณรู้อะไรบ้างเกี่ยวกับนโยบาย ?
- คุณมีการบันทึกข้อมูลอย่างไร ?

วิธี ที่ผู้ถูกตรวจประเมินตอบคำถาม และ ปฏิบัติที่เห็นอาจสำคัญกว่า คำพูดที่ตอบออกมา

ผู้ตรวจประเมินที่ขาดประสบการณ์จำนวนมาก ถูกชักชวนให้ตอบคำถามแทนผู้ถูกตรวจประเมิน หรือ ตอบคำถามที่เขาตั้งขึ้นเอง (ชวนคุย แกล้งทำเป็นไม่รู้ หรือถามให้ผู้ตรวจอธิบาย แกล้งถกเถียงทั้งหมดเพื่อเป็นการถ่วงเวลา)



โดยทั่วไปแล้ว ผู้ตรวจประเมินควรที่รู้จักที่จะฟัง และควรพูดน้อยกว่าผู้ถูกตรวจประเมิน (ซึ่งเป็นทักษะที่ฝึกไม่ถนัดนัก) แต่ควรแสดงความตั้งใจต่อคำตอบที่ได้รับจากผู้ถูกตรวจประเมิน อย่างไรก็ตามผู้ตรวจประเมินควรควบคุมการสัมภาษณ์ และทำให้มั่นใจว่าได้ดำเนินการตามแนวทางของหัวข้อตรวจสอบที่ต้องการ รวมถึงควรปิดการสัมภาษณ์ เปลี่ยนประเด็นเมื่อได้ข้อมูลครบแล้ว (มีแต่ผู้ตรวจประเมินฝึกหัด อ่อนประสบการณ์เท่านั้น ที่พร่าหน้าว่าตรวจไม่ทันเนื่องจากต้องตรวจไป อธิบายไป จริงๆ แล้วเขาอาจตรวจประเมินไม่เป็น หรือกล่าวได้ว่าเป็นคนที่คิดว่าตัวเองเก่ง และฉลาดกว่าคนอื่น จึงต้องการอธิบาย สอนผู้อื่นตลอดเวลา แม้ในช่วงทำการตรวจประเมิน)

การฟังเป็นทักษะที่ต้องฝึก ซึ่งในการฟังนั้น คนมักให้ความสำคัญของข้อมูล กับ ความคุ้นเคยของผู้ฟังต่อข้อมูลที่ได้รับ

- หากคุ้นเคยข้อมูลและคิดว่าข้อมูลนั้นสำคัญ ผู้ตรวจประเมิน จะ ฟังแล้วประเมิน
- หากคุ้นเคยข้อมูล แต่ คิดว่าข้อมูลไม่สำคัญ ผู้ตรวจประเมิน จะ ฟังแบบรับฟัง
- หากไม่คุ้นเคยข้อมูล แต่ คิดว่าข้อมูลสำคัญ ผู้ตรวจประเมิน จะ ฟังแบบเจาะข้อมูล
- หากไม่คุ้นเคยข้อมูล และ คิดว่าข้อมูลไม่สำคัญ ผู้ตรวจประเมินจะฟัง แบบเฉยๆ

ผู้ตรวจประเมินต้องตั้งใจที่จะตั้งใจฟัง รู้ว่าจะฟังอะไร ต้องรู้ที่จะไม่ขัด ไม่แทรก และ ไม่นำเอาประสบการณ์ข้อมูลต่างๆมาปะปนกัน ต้องมองหน้าผู้สนทนา ระหว่างการพูดคุย ใ้ใจฟัง ดูอารมณ์ความรู้สึก ภาษากายของผู้ตอบ สังเกตภาษากาย ให้ตั้งคำถามหรือให้คู่สนทนาอธิบายในจุดที่คุณสงสัยจากคำตอบที่ได้

แนวทางอื่นๆ ที่น่าสนใจ มีดังต่อไปนี้

สัมภาษณ์ในลักษณะสบายๆ

- ทำให้เกิดความร่วมมืออย่างเต็มที่ของผู้ถูกสัมภาษณ์ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกคุ้นเคย รู้สึกปลอดภัย รู้สึกไม่ได้ถูกคาดหวัง เขาจะให้ข้อมูลที่ครบถ้วน และกระตือรือร้น
- ทำให้มั่นใจว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบเป็นอย่างดีถึงจุดประสงค์ของการสัมภาษณ์

เริ่มต้นด้วยคำถามที่ง่าย ๆ

- อย่าท้าทายผู้ถูกสัมภาษณ์
- การประนีประนอมยอมดีกว่าการเผชิญหน้า แม้ว่าคำตอบอาจขัดแย้งกับหลักฐาน ต้องรู้จักการรักษาหน้า

หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็น

- ไม่แสดงออกในลักษณะต่อต้านหรือวิพากษ์วิจารณ์ระบบของการแสดงปฏิบัติการ หรือ ความชื่นชม ทรัพยากรต่อบางสิ่งบางอย่าง เพราะหน้าที่ท่านคือผู้ตรวจประเมิน ทำการประเมิน ไม่ใช่ นักวิจารณ์หรือ สวมวิญญาณการเป็นคุณครูขณะทำการตรวจประเมิน

หลีกเลี่ยงการลงความคิดเห็นล่วงหน้า

- อย่าตัดสินหรือสรุปว่าเป็นเช่นนั้น โดยใช้พื้นฐานประสบการณ์ที่เคยมีมา จากความรู้สึก ไม่ใช่ความจริง
- ความรู้ก่อนหน้าอาจนำท่านไปสู่การสันนิษฐาน คาดเดาว่าน่าจะเป็นเช่นนั้น เช่นนี้ เสมอ

มีความยืดหยุ่น

- จงถามคำถามใหม่ในลักษณะอื่น หันที่ที่ไม่แน่ใจว่าผู้ตอบเข้าใจคำถามหรือไม่ หรือจะสามารถตอบคำถามได้อย่างชัดเจนหรือไม่

ให้การสนับสนุน

- ยิ้ม และมีไมตรีต่อผู้ถูกสัมภาษณ์ - ให้คำที่นำมาซึ่งการตอบรับอย่างเต็มที่

ตั้งใจฟัง

- แสดงกิริยาท่าทางและสายตา ว่าคุณกำลังตั้งใจ และจดบันทึก
- กระตุ้นผู้ถูกสัมภาษณ์ ให้ยึดตามข้อเท็จจริง

คงไว้ซึ่งความกระจำ

- ทวนคำตอบของผู้ตอบ เพื่อมีความเป็นไปได้ ที่จะเข้าใจผิด
- ขอข้อมูลที่นอกเหนือออกไป หากพบว่าขาดความชัดเจน
- สรุปคำตอบที่ได้ และ ให้เวลาแก่ผู้ตอบสำหรับแก้ไขส่วนที่เข้าใจผิดพลาด
- อยู่ตามแบบเป็นทางการ
- ทำเพื่อเป็นการช่วยเหลือ มิใช่การตำหนิ

บันทึกคำตอบทั้งหมด

- ควรบันทึกผลการสัมภาษณ์ทันที ระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากผู้ตรวจประเมินเองหลังจากเวลาผ่านไป

ตัวอย่างการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เป็นวิธีหนึ่งในการเก็บข้อมูลและควรใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคคลที่จะสัมภาษณ์ ควรพิจารณาหัวข้อต่อไปนี้

- 1) ควรสัมภาษณ์บุคคลที่ปฏิบัติงานหรือมีภารกิจที่อยู่ในขอบข่ายการตรวจประเมินและอยู่ในระดับที่เหมาะสม
- 2) สัมภาษณ์ในช่วงเวลาการทำงานปกติและถ้าเป็นไปได้ให้สัมภาษณ์ที่สถานที่ปฏิบัติงานจริงดังกล่าว
- 3) พยายามทำให้บุคคลที่รับการสัมภาษณ์มีความเป็นกันเองทั้งก่อนและในช่วงการสัมภาษณ์
- 4) อธิบายเหตุผลในการสัมภาษณ์และการบันทึก
- 5) เริ่มต้นสัมภาษณ์โดยให้บุคคลที่รับการสัมภาษณ์อธิบายลักษณะงานที่ทำ
- 6) หลีกเลี่ยงคำถามที่จะได้คำตอบไม่เป็นกลาง เช่น การถามนำ
- 7) สรุปและทบทวนผลจากการสัมภาษณ์กับบุคคลที่รับการสัมภาษณ์
- 8) ขอบคุณบุคคลที่เข้าร่วมการสัมภาษณ์และให้ความร่วมมือ

ผู้ตรวจประเมินต้องถามอะไรบ้าง

การตรวจประเมิน ไม่ใช่การนั่งคุยกันเล่นๆ การตั้งคำถาม แคเป็นจุดเริ่มของประเด็น คุณไม่รู้ หรือว่าคุณจะถามอะไร การตรวจประเมิน โดยการสัมภาษณ์ เป็นการถามตามประเด็นที่**เขาสงสัย** ตรวจสอบทุกอย่างที่เห็นว่ามี**พิรุณ** ซึ่งแล้วแต่ว่าสิ่งที่มีพิรุณนั้นจะเกิดจาก การสังเกต การอ่านเอกสาร จากบันทึก ไม่มีใครมีรายการคำถาม ที่จะถามหรือ เพราะในความเป็นจริง สงสัย อะไรก็ถามเรื่องนั้น **ซักไปเรื่อยๆ** ถามไปเรื่อย หาหลักฐานไปเรื่อย ใช้ประสาทสัมผัสทุกอย่างในการหาหลักฐาน หากตอบผิด หากตอบไม่ตรงกันระหว่าง **สิ่งที่พูด สิ่งเขียน สิ่งที่ทำ ผลที่ได้** เป็นโดน

การตั้งคำถามเป็นเรื่องหนึ่งของเทคนิค ของการหาหลักฐานจากการสัมภาษณ์เท่านั้น
(interview) การหาประจักษ์พยานหลักฐานยังเป็น interview, view, review เหมือนเดิม

ผู้ตรวจประเมินไม่สามารถสัมภาษณ์ทุกคน, ไม่สามารถเฝ้าดูการปฏิบัติทุกกิจกรรม ไม่สามารถทบทวนทุกเอกสาร และทุกบันทึก ดังนั้นผู้ตรวจประเมินจะใช้วิธีการสุ่ม โดยสุ่มจากสิ่งที่มีความเสี่ยงสูงสุดต่อ**ความสามารถกระบวนการของคุณ** ในการตอบสนองต่อข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ ข้อกำหนดลูกค้า และข้อกำหนด ISO

ในการสุ่มนี้ ผู้ตรวจประเมินจะเริ่มจากสิ่งที่เขารู้สึกว่ามีพิรุณ เช่น ผลิตภัณฑ์ที่ถูกตีกลับมา ของเสียที่เกิดขึ้น การมีงานแทรก การส่งมอบโดยการขนส่งพิเศษ , dead stock สินค้ารอส่งที่ hold ไว้ มีการกองของที่ไม่เหมาะสมหรือสะสมในพื้นที่ที่ไม่ควร พื้นที่ที่มีสภาพการทำงานไม่เหมาะสม โดยใช้สิ่งที่พบพิรุณนี้ในการตั้งประเด็นสอบถาม หาหลักฐานประกอบต่างๆ

อยากรู้ว่าเขาจะถามอะไร คำตอบคือแล้วคุณมีพิรุณอะไรหรือไม่

หากไม่มีอะไรพิรุณ เขาจะหยิบเอกสารระเบียบปฏิบัติแล้วทำการไต่ถามตามนั้นว่าคุณได้มีการปฏิบัติตามหรือไม่ มีประสิทธิผลอย่างไร

หลักของการตรวจประเมิน

- เอาเป้าหมายของ กระบวนการเป็นหลัก
- ประเมินองค์ประกอบ (What How Who
- เวลาเจอหลักฐานอะไรที่เป็นอุปสรรค ไม่ว่าในแง่การสอดคล้อง หรือ effective
- ในการทำให้กระบวนการไม่บรรลุผล
- ก็ออก CARs เรื่องนั้น โดยอิงข้อกำหนด ที่เกี่ยวข้อง

ชนิดของหลักฐานที่ต้องการ



ในการตรวจประเมิน แต่ละชนิดของหลักฐานที่ได้จากการตรวจประเมิน ไม่ว่าจะเป็นการซักถาม จากบันทึก จากเอกสาร จะทำให้ผู้ตรวจสามารถทำการตรวจสอบเพื่อหาหลักฐานที่แน่ชัด และสอดคล้องต้องกัน (ซักถาม ได้เห็นหลักฐานหน้างาน จากบันทึก เอกสาร) ซึ่งการเก็บหลักฐานให้ได้อย่างน้อย สองประเภท ในแต่ละประเด็นจะทำให้ผู้ตรวจประเมินทำการระบุปัญหาได้อย่างไม่ผิดพลาดหรือทำการสรุปประเด็นอย่างหละหลวม

มาตรฐาน ISO 9001 กำหนดนิยามคำว่า ประสิทธิภาพคือ” as the extent to which planned activities are realized and planned results are achieved. ภาษาที่เข้าใจง่ายคือไม่ใช่เพียงแต่ดูการสอดคล้องของกระบวนการ แต่ให้ผลลัพธ์เทียบกับวัตถุประสงค์

ในการตรวจประเมิน มีหลักอยู่ 3 หลักที่ผู้ตรวจต้องใส่ใจในการหาหลักฐานการสอดคล้องระหว่างการตรวจประเมินระบบ คือ

1. **Intent** : ตรวจประเมินว่า องค์กรได้กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ไว้อย่างไร และได้มีการวางแผนงานหรือวางระบบงานอย่างไร
2. **Implement** : ตรวจประเมินว่า องค์กรได้นำแผนงานหรือระบบงานที่วางไว้ลงสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
3. **Effective**: ตรวจประเมินว่า ผลลัพธ์ที่ได้ดีหรือไม่ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

จากรูปแบบการตรวจประเมิน ทำให้ผู้ตรวจจำเป็นต้องหาหลักฐานอย่างเพียงพอว่า **องค์กรมีปัญหาในส่วนใดเพื่อที่จะสามารถทำการแก้ไข ปรับปรุงได้อย่างถูกต้อง**

การเก็บหลักฐานที่ดี หากปราศจากการวิเคราะห์ผลที่ดี ว่าหลักฐานที่พบเจอเป็นประเด็นปัญหาอะไร **ข้อกำหนดไหน เป็นปัญหาของการออกแบบระบบ การนำระบบไปใช้ ก็ไม่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรที่ได้รับการตรวจได้** หากเรามีการเก็บข้อมูลดี ก็จะทำให้ง่ายตอนประชุมปิดการประชุมปิดมีไว้ให้มีการสื่อสารสองทาง ดังนั้นมีการซักถาม ว่าผู้ตรวจพบเห็นอะไร มีประโยชน์อะไรต่อองค์กร และอาจเกิดการต่อรองได้ ผู้ตรวจประเมินต้องเตรียมตัวไว้รับสถานการณ์เสมอ การเขียนประกาศพยานหลักฐาน ต้องชัดเจนที่สุด เพื่อที่จะทำให้การแก้ไขที่ตามมาไม่ผิดพลาด หรือเกิดการโต้แย้งได้ เรื่องนี้ต้องระวังเป็นอย่างยิ่งสำหรับ ประเด็นที่ผู้จัดการหน่วยงานรู้ปัญหานี้เป็นอย่างดี และมีทำงานภายใต้กดดัน อาจทำให้เกิดข้อโต้แย้งที่ผู้ตรวจประเมินไม่สามารถปฏิเสธได้ ยกเว้นเอาสี่ข้างเข้าช่วย (อุ)

ในการทำการตรวจประเมิน ท่านต้องทำให้บรรยากาศในการตรวจประเมิน เป็นไปอย่างเหมาะสม เพราะบรรยากาศที่เคร่งเครียดเกินไป หรือกันเองเกินไปสามารถสร้างปัญหาในการตรวจประเมินได้ ในบรรยากาศที่เป็นกันเองจนเกินไปจะทำให้ทุกอย่างดูเป็นเล่นๆ ทำกันเล่นๆ ออก Cars กันแบบเล่นๆ ท่านจะมีปัญหาตอนสรุปผลการตรวจประเมิน

หากท่านขาดความสามารถในการวิเคราะห์ และความสามารถในการรู้เท่าทันคน ท่านจะไม่สามารถจับประเด็นปัญหาใหญ่ เนื่องจากการตรวจประเมินมีระยะเวลาจำกัดที่ชัดเจนในการตรวจประเมิน ท่านไม่สามารถถกอยู่กับประเด็นเล็กๆเป็นเวลานานๆได้ เพราะจะทำให้มองไม่เห็นภาพรวม

การประเมินผลหลักฐาน

การสรุปผลการตรวจทั้งที่มีหลักฐานไม่พอ ไม่ว่าจะด้านดีหรือร้าย ล้วนแล้วแต่เป็นการสร้างปัญหา เพราะ **การสรุปประเด็นที่ต้นเชิงอาจทำให้เกิดการการแก้ไขที่ผิด** เพราะหากผู้ตรวจไม่เข้าใจว่าอะไรเป็นปัญหา เพราะแนวทางการแก้ปัญหาที่จะทำหรือได้ทำไปจะไม่มีความประโยชน์ต่อองค์กรและต่อลูกค้าเลย ทั้งนี้เนื่องจากผู้ตรวจเข้าใจผิดว่าอะไรเป็นอาการของปัญหา อะไรคือปัญหา

การตรวจประเมินต้องเป็นการตรวจระบบ **อาการผิดพลาดใดๆเป็นผลพวงของระบบ** การเชื่อและการกระทำเช่นนี้ จะทำให้ทั้งผู้ตรวจและผู้ถูกตรวจให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการค้นหาโอกาสในการปรับปรุง

ในการตรวจประเมินภายใน เรามักหลีกเลี่ยงคำว่า Major เสมอ เพราะเรายึดติดรูปแบบจากผู้ตรวจประเมินภายนอก ดังนั้นท่านต้องถามตัวท่านเองว่า สำหรับการตรวจประเมินภายใน Major กับ Minor ต่างกันอย่างไร ท่านพอใจกับเรื่องเล็กๆจำนวนมากๆ หรือเป็นเรื่องใหญ่ไม่กี่เรื่อง เป็นเรื่องที่องค์กรท่านต้องเลือกเอาเอง ในบางกรณีเราอาจใช้คำว่า Observation ในกรณีที่ผู้ตรวจมีหลักฐานไม่พอซึ่งประเด็นนั้นๆอาจเป็นปัญหา หรือโอกาสในการปรับปรุง ดังนั้น การสรุปประเด็นเป็น Observe จะช่วยเตือนให้ผู้จัดการในพื้นที่หน้าทั้นๆเห็นปัญหา หรือมีโอกาสในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้ตรวจจะมาตรวจซ้ำยืนยันในรอบถัดไป

เมื่อได้ทำการตรวจประเมินเสร็จสมบูรณ์แล้ว คณะผู้ตรวจประเมินจำเป็นต้องมีเวลาในการประเมินผลของสิ่งที่ได้พบ และเตรียมการสำหรับการปิดประชุม เวลาในส่วนนี้มีความสำคัญที่ซึ่งควรมีการกำหนดไว้ในแผนการตรวจประเมิน

รายงานของการกระทำที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด จะถูกเตรียมขึ้นในช่วงนี้ เพื่อที่จะอภิปรายกันในเวลาปิดประชุม และ การแก้ไขที่เป็นไปได้ จะถูกพิจารณาเพื่อหาข้อตกลงกันในการประชุม

การตรวจประเมินภายในกระบวนการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์

การทำการตรวจติดตามภายใน เป็นข้อกำหนดบังคับของเกือบทุกมาตรฐานที่เป็นเรื่องของการบริหารจัดการ แต่ ทำไมเราถึงรู้สึกไม่ได้ประโยชน์จากข้อกำหนดข้อนี้ ทำไมใครๆก็ไม่ชอบ ทำไมผู้บริหารจึงไม่สนใจ ทำไมใครๆก็ทำหน้าเบื่อ ทำไมการตรวจติดตามภายในจึง เป็นเรื่องลึกลับซับซ้อน ไร้สาระ ไม่มีประโยชน์กับบริษัทท่าน ข้อกำหนดไม่ดี หรือเราไม่เข้าใจข้อกำหนด ??

การปรับปรุงสมรรถนะด้านคุณภาพเป็นเรื่องใหญ่เพื่อความสามารถในการแข่งขัน องค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขันสูงต้องสามารถทำการ**ระบุสถานะ/สมรรถนะปัจจุบันได้** มีกรอบกลยุทธ์ที่ไปพร้อมกับการดำเนินการ และรวมถึงมีกระบวนการในการปรับปรุงสมรรถนะคุณภาพ การตรวจประเมินเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ยึดใช้ในการระบุสมรรถนะปัจจุบัน และวางแผนการปรับปรุงนี้ ด้วยเหตุผลข้างต้น การตรวจติดตามจึงควรเน้นที่การปรับปรุงองค์กร เช่น คุณภาพผลิตภัณฑ์ การลดการสูญเสีย ปรับปรุงต้นทุน เพิ่มความสามารถในการส่งมอบ

แต่ไม่ว่าอย่างไรเรามักไม่ใช้การตรวจติดตามภายในเพื่อให้เกิดสิ่งนี้ขึ้น เรามักตรวจติดตามระบบโดยใช้**ข้อกำหนดมาตรฐาน ISO9001 เป็นหลัก**มากกว่า ใช้ข้อกำหนดของกระบวนการที่จำเป็นในการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ในการตรวจประเมินถามว่าทำไม ไม่ยาก เพราะเราคิดว่าทำอย่างที่เราตรวจประเมินภายนอกมาตรวจเรา เป็นสิ่งดี ทั้งที่ไม่ใช่เลย ก่อนอื่นเรามาดูข้อกำหนดในเรื่อง การทำการตรวจติดตามภายในกันดีกว่า ข้อกำหนดบอกเราอย่างนี้

8.2.2 Internal audit

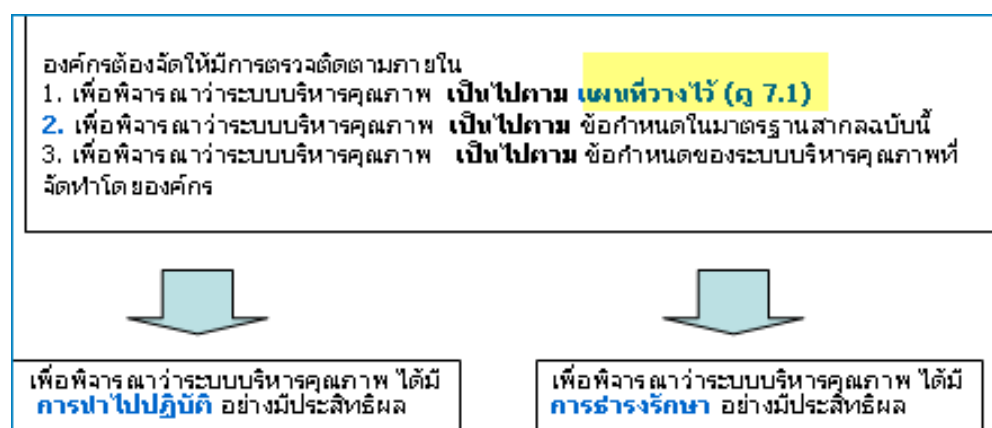
The organization shall conduct internal audits at planned intervals to determine whether the quality management system

- conforms to the planned arrangements (see 7.1), to the requirements of this International Standard and to the quality management system requirements established by the organization, and
- is effectively implemented and maintained.

เขียนให้อยู่ในรูปแบบง่ายๆคือ

องค์กรต้องจัดให้มีการตรวจติดตามภายใน

- 1 เพื่อพิจารณาว่าระบบบริหารคุณภาพ เป็นไปตาม **แผนที่วางไว้ (ดู 7.1)**
 - 2 เพื่อพิจารณาว่าระบบบริหารคุณภาพ เป็นไปตาม ข้อกำหนดในมาตรฐานสากลฉบับนี้
 - 3 เพื่อพิจารณาว่าระบบบริหารคุณภาพ เป็นไปตาม ข้อกำหนดของระบบบริหารคุณภาพที่จัดทำโดยองค์กร
 - 4 เพื่อพิจารณาว่าระบบบริหารคุณภาพ **ได้มีการนำไปปฏิบัติ** อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 5 เพื่อพิจารณาว่าระบบบริหารคุณภาพ **ได้มีการรักษา** อย่างมีประสิทธิภาพ
- หากทำเป็นแผนภาพ ท่านจะได้ flow หลักการของการตรวจติดตามภายในดังนี้



จากแผนภาพ ท่านจะเห็นได้ว่าภารกิจหนึ่งในสามที่สำคัญคือ “พิจารณาว่าระบบบริหารคุณภาพเป็นไปตาม แผนที่วางไว้ (ดู 7.1)” และสิ่งนี้มักหายไป หรือ loss focus ในการตรวจติดตามภายใน !! ทั้งที่การตรวจติดตามเรื่องนี้เป็นสิ่งที่สำคัญกับบริษัทเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้มั่นใจว่าเราสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ตามข้อกำหนด

การที่มาตรฐาน ISO9001 กำหนดว่า องค์กรต้องจัดให้มีการตรวจติดตามภายใน เพื่อพิจารณาว่าระบบบริหารคุณภาพ เป็นไปตามแผนที่วางไว้ (ดู 7.1) เป็นสำคัญ ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า ระบบ QMS มีเป้าหมายว่าเพื่อให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการผลิตซึ่งมีผลกระทบต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ การสอดคล้องกับข้อกำหนดผลิตภัณฑ์โดยตรง มีความเพียงพอเหมาะสมในการรองรับปัญหาที่เกิดขึ้น มีการกระทำที่สอดคล้องและมีการดำเนินการจริงตามที่ได้มีการกำหนดไว้ การตรวจติดตามภายในต้องสามารถตรวจสอบและควบคุมเรื่องนี้ ในบทความนี้ เราจะกล่าวถึง ข้อกำหนด ISO 9001, ข้อ 8.2.2 ที่ให้เราทำการตรวจติดตามภายใน “เพื่อพิจารณาว่าระบบบริหารคุณภาพ เป็นไปตามแผนที่วางไว้ (ดู 7.1) “ เท่านั้น

ทำไมการตรวจติดตามกระบวนการตามแผนที่วางไว้ (ดู 7.1) สำคัญ

เรื่องนี้สำคัญ เพราะ บริษัทเรามีไว้เพื่อทำการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับข้อกำหนด บริษัทจะมีกำไรขาดทุน อยู่ที่กระบวนการพวกนี้ บริษัทจะอยู่รอดและดำรงรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งของกระบวนการเหล่านี้ ลูกค้าท่านจะอยู่จะไปขึ้นอยู่กับกระบวนการเหล่านี้ ท่านจะโดนไล่ออก เงินเดือนจะน้อย จะมีโบนัสไม่มีโบนัส ก็อยู่ที่ความเข้มแข็งของกระบวนการเหล่านี้

การตรวจติดตาม เพื่อพิจารณาว่าระบบบริหารคุณภาพ เป็นไปตามแผนที่วางไว้ (ดู 7.1) จึงเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ของการตรวจติดตามภายใน และน่าจะสำคัญมากกว่าอีกสองประเด็นคือ “ การพิจารณาว่าระบบบริหารคุณภาพสอดคล้องกับข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO9001/ข้อกำหนดของระบบ QMS ที่องค์กรกำหนดเอง” ครับ (ท่านสามารถดูได้จากวัตถุประสงค์ของการนำมาตรฐาน ISO9001 ไปปฏิบัติใช้ (ข้อ1.0))

ประเด็นอยู่ที่ คุณได้ทำการตรวจประเมินโดยเน้น การ “เพื่อพิจารณาว่าระบบบริหารคุณภาพ เป็นไปตามแผนที่วางไว้ (ดู 7.1) “ มากหรือน้อยแค่ไหน หากเน้นมาก แต่ check list คุณ มีแต่หัวข้อข้อกำหนด ISO9001 ในรายการตรวจสอบ การที่ checklist มีแต่ข้อกำหนด ISO9001 ในรายการตรวจสอบ แปลว่าเรากำลังตรวจติดตามระบบโดยเน้นการ “ พิจารณาว่าระบบบริหารคุณภาพ เป็นไปตาม ข้อกำหนดในมาตรฐานสากล ISO9001 “ ครับ

อะไรคือแผนที่ได้วางไว้ ตามมาตรฐาน ISO 9001 ข้อ 7.1 ?

ตามข้อ 7.1 กำหนดว่า “องค์กรต้องวางแผนและพัฒนา กระบวนการที่จำเป็นในการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ “ กระบวนการในการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ คือ กระบวนการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่รับ order จนถึงส่งมอบ ซึ่งหมายความว่ารวมถึงกระบวนการ ในการทบทวนข้อตกลง จัดซื้อ ออกแบบ วางแผน ผลิต เทคนิค ตรวจสอบ ส่งมอบ ...

อะไรคือ กระบวนการที่จำเป็นในการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์

คือกระบวนการที่ไม่มีไม่ได้ ไม่ดีไม่ได้

คือเป็นกระบวนการที่ไม่ได้เรียกชื่อ ว่า support process

คือเป็นกระบวนการที่ หากกระบวนการนี้ไม่ดี ส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กร ส่งผลกระทบต่อ การสอดคล้องข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ ข้อกำหนดลูกค้าโดยตรง ซึ่งแล้วแต่ธรรมชาติและความซับซ้อนของการผลิต

แต่ละองค์กร มีหัวใจในการดำเนินการ ควบคุมกระบวนการ ที่ต่างกัน วิธีการ เอกสารมาตรฐานการปฏิบัติ เครื่องไม้ เครื่องมือ เครื่องจักร การปรับตั้งเครื่องจักร วิธีการทดสอบ ตรวจสอบ วิธีการบรรจุ ก็ต่างกัน ในการทำให้องค์กรสามารถทำการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่เป็นไปตามข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ได้ ผู้ตรวจประเมิน จำเป็นต้องมองในแง่ความเสี่ยงและผลกระทบต่อข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ ข้อกำหนดลูกค้า เป็นหลัก ธรรมชาติและความซับซ้อน ขึ้นอยู่กับประเภทของการผลิต เช่น เป็นการผลิตแบบต่อเนื่องหรือผลิตตามสั่ง การผลิตแบบโครงการหรือผลิตแบบ mass production กระบวนการผลิตมีหลายขั้นตอนการผลิตกว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์หรือเป็นการผลิตที่มีขั้นตอนน้อย

กระบวนการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ แบ่งลำดับความสำคัญเป็นสองประเภท

ประเภทแรกคือ กระบวนการที่มีการแปรผัน เปลี่ยนแปลง เสมอ ต่อความต้องการที่เปลี่ยนไปในแต่ละลูกค้า แต่ละ Order แต่ละข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ อันนี้สำคัญเพราะ เราต้องทำให้มั่นใจว่า กระบวนการซึ่งมีผลกระทบต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ กระบวนการสอดคล้องกับข้อกำหนดผลิตภัณฑ์โดยตรง นี้ ได้รับการดูแล บริหารจัดการอย่างเพียงพอเหมาะสม การตรวจประเมินกระบวนการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์

กระบวนการนี้เป็นกระบวนการที่เฉพาะเจาะจงสำหรับผลิตภัณฑ์ซึ่งได้ถูกจัดทำแต่ละผลิตภัณฑ์หรือกลุ่มผลิตภัณฑ์ บางองค์กรโดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการผลิตชิ้นส่วนป้อน ยานยนต์และไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ เอกสารที่ได้จากการวางแผนการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์คือ แผนคุณภาพ(แผนควบคุม) และ แผนตรวจสอบทดสอบ ซึ่งมักอยู่ในรูปแบบที่เป็นตาราง ซึ่งรวมถึงขั้นตอนระเบียบปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจงต่างๆ

บางที หาก focus ให้แคบในแง่ความสำคัญของกระบวนการหรือผลกระทบในการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ กระบวนการประเภทนี้จะเป็นกระบวนการที่มักถูกเรียกว่า **Manufacture process** (ไม่ใช่ production process นะครับ แตกต่างกันครับ)

ประเภทที่สอง คือ กระบวนการที่จำเป็นแต่ไม่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น การคัดเลือกผู้ส่งมอบ การซ่อมบำรุงทั่วไป กระบวนการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ประเภทที่สองนี้ ต้องการความถี่และความเข้มงวด ในการตรวจประเมินที่น้อยกว่าประเภทแรก และมักเรียกชื่อกระบวนการพวกนี้ว่า **Business process**.

การตรวจติดตาม สำหรับกระบวนการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์

การวางแผน

ผู้ตรวจที่ได้รับมอบหมายให้ทำการตรวจกระบวนการที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ ต้องพิจารณาถึงประวัติการบรรลุ เป้าหมายและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งที่เกิดขึ้นในองค์กรและภายนอก เช่น

- การเกิดผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดที่เคยเกิดขึ้น
- การบรรลุหรือไม่บรรลุผลการดำเนินการตามวัตถุประสงค์คุณภาพที่กำหนดไว้
- การเกิด waste ในระบบ
- ข้อร้องเรียนลูกค้า
- ผลิตภัณฑ์ที่เกิดการตีคืน
- ผลการประเมินจากลูกค้า
- ข้อมูลจากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า
- ข้อมูลคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่มีการส่งมอบจากลูกค้า
- ผลสำรวจความคิดเห็น
- ผลจากการวิเคราะห์การเสียลูกค้า ค่าชม
- มูลค่าหรือเหตุแห่งการเคลมระหว่างรับประกัน
- รายงานจากผู้จำหน่ายสินค้าปลีก

ผู้ตรวจที่ได้รับมอบหมาย ต้องใช้ข้อมูลข้างต้นเพื่อจัดเตรียม Checklist ที่จะทำการตรวจประเมินไหนบ้าง มีหลักฐานอะไรที่ต้องยืนยัน มีอะไรที่ต้องสอบถาม

กระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง และ งานที่การทำงานของคนมีผลอย่างมากต่อผลลัพธ์ของกระบวนการ ต้องได้รับการจัดสรรเวลาและได้รับการตรวจติดตามอย่างเข้มงวด

Audit Objective / Audit Criteria

ในการกำหนดวัตถุประสงค์การตรวจติดตาม และเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจประเมินประเภทนี้สำคัญเป็นอย่างยิ่ง

เพราะหากเราต้องการพิจารณาว่าระบบบริหารเป็นไปตาม ข้อกำหนดในมาตรฐานสากล ISO 9001 หรือไม่ ฉบับนี้ มุมมองการตรวจประเมิน การหาหลักฐานการสอดคล้องไม่สอดคล้อง ข้อกำหนด ISO9001 มาก่อน เวลาออก CARs ก็จะใช้ข้อกำหนด ISO 9001 เป็นหลัก ซึ่งแตกต่างจากการตรวจติดตามเพื่อหาการสอดคล้อง/ประสิทธิผล ของกระบวนการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์

วัตถุประสงค์ของการตรวจติดตาม ว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ มีเป้าหมายในการยืนยันว่า **การบริหารและควบคุมการผลิตคือ การดำเนินการเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพตามต้องการตรงตามเวลาที่กำหนด ภายใต้ต้นทุนต่ำสุด และรักษาความสม่ำเสมอของคุณภาพ** ด้วยเหตุผลนี้จึงต้องมีการตรวจประเมินองค์ประกอบต่างๆในกระบวนการผลิต นำไปปฏิบัติ และควบคุมดูแลให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่จำเป็น องค์ประกอบ ประกอบในที่นี้หมายถึง พนักงาน เครื่องมือ เครื่องจักร เอกสารประกอบการผลิต วัตถุดิบ วิธีการปฏิบัติ ต้องได้รับการควบคุมให้เป็นไปตามข้อกำหนด

วัตถุประสงค์ของการตรวจติดตาม อาจกำหนดได้ดังนี้

- เพื่อเพิ่มความในการบรรลุและความสม่ำเสมอในการบรรลุ Out Put ของกระบวนการ
- เพื่อลดความผันแปรของกระบวนการจากมาตรฐานการทำงาน
- เพื่อปรับปรุงและสร้างวินัย ในการทำการผลิต การตรวจสอบ
- เพื่อลดปริมาณของเสียในกระบวนการและความสูญเสีย
- เพื่อลดการทำ rework
- เพื่อกำหนดการอบรมที่จำเป็น
- เพื่อปรับปรุงมาตรฐานในการทำงาน
- เพื่อเพิ่มความมั่นใจในการกระทำที่สอดคล้องกับเอกสารมาตรฐานการทำงาน

- เพื่อหยุดปัญหาจนกลายเป็นสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด
-

ใครเป็นผู้ตรวจติดตามดี

จากวัตถุประสงค์การตรวจติดตามข้างต้นที่ระบุข้างต้น

ท่านคิดว่าเด็กๆทำได้หรือ

ท่านคิดว่าแค่ส่งคนๆหนึ่งไปอบรม หลักสูตรการตรวจติดตามภายใน แล้วจะสามารถมอบหมายให้ทำการตรวจติดตามเรื่องนี้ได้ ?

คนที่รับหน้าที่นี้ควรต้องมีความรู้ทักษะต่างๆ เช่น

- ต้องรู้กระบวนการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ว่ามีอะไรบ้าง
- ต้องรู้ความต้องการลูกค้า
- ต้องรู้ผลิตภัณฑ์ไปใช้งานในสายการผลิตลูกค้าอย่างไร
- ต้องรู้จุดแข็งจุดอ่อนของกระบวนการ, เครื่องมือ, เครื่องจักร
- ต้องรู้เทคนิควิธีในการลดความผันแปร
- ต้องรู้ปัญหาหลักเทคนิคการผลิต
- ต้องรู้ข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ ต้องอ่าน spec อ่าน drawing เป็น
- ต้อง

ลืมบอกไป คนที่รับหน้าที่ในการตรวจกระบวนการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์นี้ อาจไม่ต้องรู้ข้อกำหนด ISO 9001 ก็ได้ ไม่เกี่ยว เพราะเขาไม่ได้ตรวจความสอดคล้องกับข้อกำหนด ISO 9001 ไม่เกี่ยวหากคนแยกตรวจเรื่องนี้กลับเป็นคนสมบัตินะ

คุณลักษณะของผู้ตรวจติดตาม

- ต้องเป็นทีมมองว่าสิ่งต่างๆ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ทำให้ได้ดีกว่านี้ได้
- ต้องเป็นคนที่มีอะไรก่อน อะไรหลัง
- ต้องเป็นคนที่มีอะไรสำคัญ ไม่สำคัญ
- ต้องเป็นคนที่มีเหตุ มีผล มีหลักการ มีความคิด
- ต้องอายุมากขึ้นหน่อย จะได้เป็นคนเห็นโลกมาเยอะ มีประสบการณ์ เข้าใจโลก

การทำการตรวจติดตามเพื่อ “พิจารณาว่าระบบบริหารคุณภาพ เป็นไปตาม แผนที่ตั้งไว้ (ดู 7.1) ” ที่ดี อาจไม่สามารถกระทำโดยคนๆเดียว คุณทำเป็นทีมก็ได้ ไม่มีที่ใดห้ามซะหน่อยที่ไม่ให้ตรวจเป็นทีม การตรวจติดตามเป็นทีมดี (หากคุณมีคนดีในบริษัทคุณหลายๆคน และแน่ใจว่าแต่ละคนไม่ใจค้ำใจแคบ แต่ละคนใส่เสื้อสีเดียวกัน) ที่เป็นเช่นนี้เพราะระบบเชื่อมโยงกัน มีผลสืบเนื่องกัน จะหาใครที่มีคุณลักษณะครบถ้วนทั้งหมดทุกประการหายาก จะหาคนที่บ่งบอกว่าระบบไหน กิจกรรมไหน ดีเหมาะสม ตรงไหนต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น ไม่่ง่าย เพราะต้องมีคุณสมบัติคุณลักษณะ มี power พอ ผู้บริหารในสายงานหลัก หรืออย่างน้อยต้องเป็นระดับหัวหน้างาน ถึงจะคู่ควรกับภาระที่มอบหมาย

ความถี่เท่าไรดี

ความถี่ปีละครั้ง หรือ 6 เดือนหน เหมือนการตรวจติดตามเพื่อพิจารณาความสอดคล้องกับข้อกำหนด ISO9001 ไม่เหมาะสมหรอก เราไม่ควรปล่อยปละละเลยบริษัทขนาดนั้น

ทั้งนี้แล้วแต่ท่านว่าจะแบ่งระดับการตรวจสอบพื้นที่หน่วยงานกันอย่างไร แบ่งระดับตรวจกันอย่างไร แล้วแต่ธรรมชาติของการผลิตขององค์กรท่าน

จริงๆเราอาจจะถามว่าผู้จัดการของท่านได้เคยตรวจสอบงานของลูกค้าหรือไม่ ว่าได้มีการกระทำตามข้อกำหนด กฎเกณฑ์ มาตรฐานงานหรือไม่ หากคำตอบคือไม่ แนะนำให้หาผู้จัดการใหม่ บางองค์กรผู้จัดการตรวจงานลูกน้องเป็นรายวัน บางองค์กรทำเป็นรายสัปดาห์ บางองค์กรทำเป็นรายเดือน มีส่วนคล้ายกันมากระหว่างผู้จัดการตรวจงานกับการตรวจติดตามเพื่อพิจารณาการเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้

เทคนิควิธีตรวจติดตาม

รูปแบบการตรวจเหมือนกับ business process ทั่วๆไป

คือต้องใช้หลักการของ process audit

ในระหว่างการตรวจ ผู้ตรวจต้องพยายามหาหลักฐาน เพื่อยืนยันว่า เอกสารที่จัดทำขึ้น มีความเพียงพอในการควบคุมกระบวนการผลิต เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า มีความเพียงพอ เหมาะสม ต่อการจัดการกับปัญหาคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้น

- กระบวนการที่จำเป็นในการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ ได้มีการกำหนด วัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ อย่างเหมาะสม
- กระบวนการที่จำเป็นในการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ ได้มีการกำหนด ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ (Spec / Product Requirement / process parameter) อย่างเหมาะสม

- กระบวนการที่จำเป็นในการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ ได้มีการกำหนด เอกสารที่จำเป็นได้มีการจัดทำ อย่างเหมาะสม
- กระบวนการที่จำเป็นในการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ ได้มีการกำหนด ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับผลิตภัณฑ์ (Mat, jig, fixture, machine, equipment, instrument) อย่างเหมาะสม
- กระบวนการที่จำเป็นในการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ ได้มีการกำหนด กิจกรรมการทวนสอบ (Verification), การรับรอง (Validation), การเฝ้าติดตาม (monitoring), การวัด (measurement) การตรวจสอบ และทดสอบที่จำเป็นสำหรับผลิตภัณฑ์ และเกณฑ์การยอมรับผลิตภัณฑ์ อย่างเหมาะสม
- กระบวนการที่จำเป็นในการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ ได้มีการกำหนด บันทึกที่จำเป็นที่ใช้เป็นหลักฐานในการแสดงว่ากระบวนการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์ที่ได้ เป็นไปตามข้อกำหนด (ดูข้อ 4.2.4) อย่างเหมาะสม

คำว่าเหมาะสม แปลว่า มีความเพียงพอในการควบคุมกระบวนการผลิต เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า มีความเพียงพอ เหมาะสม ต่อการจัดการกับปัญหาคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้น

คำว่าเหมาะสม แปลว่า สามารถทำตามได้ และ ได้ทำตาม

คำว่าเหมาะสม แปลว่า ได้ผล ผลที่ได้อาจหมายถึงการบรรลุถึง Output ของกระบวนการ การบรรลุ Quality objective , ไม่มีของเสีย ไม่มีการrework ทำได้ตามแผนการผลิต etc.

รวมกันได้ไหมระหว่าง การตรวจเพื่อพิจารณา การสอดคล้องต่อแผนที่ได้วางไว้ ข้อกำหนด ISO9001 และสิ่งที่องค์กรกำหนดเอง

ได้ถ้าอยากรวม แต่จะดีหรือเปล่านั้น

การตรวจติดตาม รวมๆ คล้ายๆกับการยา บางคนยาอร่อย

บางคนยาไม่ได้เรื่อง ยิ่งยา ยิ่งแย เลยเรียกยาแยใจ

แยที่ยาอยู่กันที่ไม่ไปไหน

การยาไม่ดี จะไม่รู้สึอะไรนา ซึ่งถือเป็นเวอร์กรรมของคนกิน

บางทีเราเรียกว่า มั่ว แทนคำว่ายา (บางครั้ง มั่วก็อร่อย อย่างตำมั่วแกวบ้าน อร่อยสุดๆขอบอก..)

การตรวจประเมิน ควรแยกออกจากกัน เพราะ วัตถุประสงค์การตรวจติดตามต่างกันในแต่ละประเภท

การตรวจประเมิน ควรแยกออกจากกัน เพราะการตรวจประเมินกระบวนการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์เน้นการ

ปรับปรุง เน้นให้คนมีวินัยในการทำการผลิต การตรวจจะ Loss focus หากการตรวจประเมินในครั้งนั้นๆ

ครอบคลุมหลายๆเรื่องพร้อมๆกัน การตรวจจะไม่มี focus สลับสับไปกับการตรวจติดตามเรื่องการบริหาร

นโยบาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ การสอดคล้องกับข้อกำหนด ISO9001

กระบวนการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์มี สำคัญต่อบริษัทมาก

การตรวจติดตามประเภทนี้ มีเป้าหมายเพื่อให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการผลิตซึ่งมีผลกระทบต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ การสอดคล้องกับข้อกำหนดผลิตภัณฑ์โดยตรง มีความเพียงพอเหมาะสมในการรองรับปัญหาที่เกิดขึ้น มีการกระทำที่สอดคล้องและมีการดำเนินการจริงตามที่ได้มีการกำหนดไว้
การยารวมกัน การตรวจติดตามพร้อมๆกัน การใช้ผู้ตรวจชุดเดียวกัน
ทำให้เกิดสิ่งที่เราเรียกว่า Loss focus ซึ่งท่านจะไม่ได้ประโยชน์อะไร

การตรวจติดตามท พร้อมๆ กัน ไม่เหมาะนัก เพราะ

- การตรวจติดตามแต่ละชนิดมีเป้าหมายที่ต่างกันมาก
- มีความสำคัญกับองค์กรที่ไม่เหมือนกัน
- ความถี่ ก็ไม่เหมือนกัน
- ผู้ตรวจติดตามที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ก็ไม่เหมือน
- รูปแบบ การวางแผน วิธีการเตรียมการก็ต่าง
- วัตถุประสงค์ก็ไม่เหมือนกัน
- Checklist ก็ไม่คล้ายกัน
- การรายงานผลก็ต้องการรายละเอียด ไม่เหมือนกัน
- เกณฑ์ในการตรวจประเมินก็ไม่เหมือนกัน
- ความเข้มงวดในการตรวจก็ไม่เหมือนกัน

แล้วจะรวมกัน ทำไม่เนีย

ดูแล้วได้ไม่คุ้มเสีย !!

สุดท้าย สุดท้าย

การจะทำอะไรต้องมีความเข้าใจ ต้องรู้หนักรู้เบา ต้องรู้อะไรก่อนอะไรหลัง การตรวจติดตามในแต่ละครั้ง ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน การตรวจติดตามที่เน้นสอดคล้องเหมาะสำหรับ ระบบที่เพิ่งจัดทำใหม่ๆ เท่านั้น การตรวจติดตามที่เน้นปรับปรุงต้องทำเมื่อระบบเสถียรแล้ว การตรวจติดตามภายในที่เน้นการสอดคล้องกับ ข้อกำหนด ISO9001 เหมาะเพียงในช่วงก่อนการรับรองระบบเท่านั้น

อยากฝากว่า แทนที่กระบวนการตรวจติดตามจะเป็นภาระ เพิ่มค่าใช้จ่าย ไม่มีประโยชน์ มาทำกันในแบบที่เราควรจะทำ เพื่อท่านจะได้ ลดต้นทุน ทำให้ลูกค้าท่านมีความสุข องค์กรท่านเป็นองค์กรที่ไม่มีไขมัน และ แข็งแรง

ISO 9001:2008

การรายงานผลการตรวจประเมิน

รายงานการตรวจประเมิน ควรทำให้เสร็จโดยทันทีในวันที่ตรวจ หากเป็นลายมือเขียนได้จะเป็นการดี เพื่อเป็นการลดงานผู้ตรวจ และที่ซึ่งทำให้ผู้ตรวจสามารถสรุปผลรายงานการตรวจที่เหมือนกับการนำเสนอระหว่างการสรุปประชุมปิด

สิ่งที่ควรมีอยู่ในรายงาน

คือ สิ่งที่กำหนดในแผนการตรวจ และเพิ่มด้วยสิ่งที่ตรวจพบระหว่างการตรวจ

กระบวนการตรวจประเมิน คือการเป็นหู เป็นตา ให้กับผู้บริหารในองค์กร ข้อมูลป้อนกลับช่วยให้ผู้จัดการสามารถจัดทำแผนกลยุทธ์และทิศทางในอนาคต ซึ่งใช้เป็นข้อมูลเพื่อการปรับปรุง กิจกรรม รวมถึง ผลลัพธ์ขององค์กร หากองค์กรขาดข้อมูลป้อนกลับและการนำข้อมูลไปใช้งาน จะทำให้องค์กรไม่สามารถทำการป้องกันมลพิษ หรือทำการปรับปรุงสมรรถนะขององค์กรได้

ดังนั้นหากขาดข้อมูลย้อนกลับ แทนที่ระบบ QMS จะเป็นการลงทุนที่สามารถส่งผลตอบแทนการลงทุน กลับจะเป็นค่าใช้จ่ายในการโฆษณาบริษัทและสร้างภาระ ดังนั้นข้อมูลย้อนกลับการตรวจประเมินที่มีประสิทธิผลหมายถึง “**การมีระบบประสิทธิผลในการตรวจสอบประเมินเพื่อทำให้องค์กรมีกลยุทธ์นโยบายที่มีประสิทธิผลและสามารถปรับปรุงสมรรถนะขององค์กร**” ดังนั้น หากไม่เป็นเช่นนั้น การทบทวนฝ่ายบริหารต้องตอบคำถามว่าทำไมไม่เป็นเช่นนั้น

รายงานแจกใครดี

ระบบการจัดการใหม่ๆ ผู้จัดการที่รับผิดชอบ ไม่รู้ควรแบ่งข้อมูลให้ใครดี จำทำการแจกทุกคนที่เกี่ยวข้องในขอบเขตการตรวจและผู้จัดการอาวุโสทั้งหมด **เมื่อแจกหมดเลยไม่มีใครอ่าน ไม่มีใครสนใจ ไม่มีใครแอ็คชั่น** ในขณะที่การแจกเฉพาะผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง ในกระบวนการในกิจกรรมการแก้ไขและป้องกัน จะมั่นใจได้ว่ารายงานจะมีคนอ่าน , รู้เรื่อง และรับผิดชอบ

รายงานต้องส่งหาผู้บริหาร**เพื่อทำการทบทวน** ทำให้มั่นใจว่า ทิศทาง การดำเนินงานไปในทิศทางที่ต้องการ เพื่อพิจารณาว่าระบบ QMS มีความพร้อมขนาดไหน (maturity level)

ในการทำให้คนในองค์กรเป็นองค์กรที่มีระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ในเดินแรกๆเป็นการสร้างระบบ ทำให้ทุกคนในองค์กรยอมรับ ในขณะเดียวกัน

อะไรบ้างควรมีอยู่ในรายงาน

สิ่งที่ควรมีอยู่ในรายงานคือสิ่งที่กำหนดใน แผนการตรวจ และเพิ่มด้วยสิ่งที่ตรวจพบระหว่างการตรวจ เนื้อหารายละเอียด ท่านต้องคิดให้ได้ว่า รายงานนี้เขียนให้ใครอ่าน รายละเอียดที่เพียงพอจะช่วยให้สามารถทำการตัดสินใจแก้ไขสิ่งที่ได้ตรวจพบ และดำเนินการแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด หากรายงานไม่ช่วยในเรื่องนี้ จะทำให้ทำการปิดรายงานสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดได้ยาก

รายงานต้องไม่มีส่วนใดๆในรายงาน ที่ว่ากล่าว บ่งบอกปัญหารายบุคคลโดยเด็ดขาด เพราะสิ่งนี้ ทำให้ทุกคนกลัวการตรวจประเมิน และทำให้เกิดการงอแง เกเร ไม่ร่วมมือ และต่อต้าน การตรวจประเมิน รายงานต้องแสดงให้เห็นปัญหาของระบบการจัดการเท่านั้น

เขียนให้ใครอ่าน

รายละเอียดของ
รายงานต้องเพียงพอที่
ช่วยให้สามารถทำการ
ตัดสินใจแก้ไขสิ่งที่ได้
ตรวจพบ และ
ดำเนินการแก้ไขที่ไม่
เป็นไปตามข้อกำหนด
ได้อย่างถูกต้อง

หากรายงานไม่ช่วยใน
เรื่องนี้ จะทำให้ทำการ
ปิดรายงานสิ่งที่ไม่
เป็นไปตามข้อกำหนด
ได้ยากมาก และไม่รู้ว่า
รายงานมีไว้ทำไม

ข้อมูลให้ผู้ตรวจประเมินเพื่อยุติการรวบรวมและคิดวิเคราะห์หา
ข้อบกพร่องจะไม่ใช่ประโยชน์เลยถ้าปราศจากการรายงานผลที่ดีและมี
ประสิทธิภาพ ดังนั้นทักษะในการเขียนรายงานผลการตรวจประเมินจึงเป็นสิ่งที่
จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้ตรวจประเมินที่ดี

ลักษณะรายงานที่ดีควรมีองค์ประกอบดังนี้

- ชัดเจน ตรงประเด็น กระชับไม่เยิ่นเย้อ
- ครอบคลุมในทุกประเด็น
- สะท้อนผลการตรวจประเมินได้อย่างแท้จริง
- ปราศจากข้อโต้แย้ง

ขั้นตอนของการจัดทำรายงาน

แบ่งง่าย ๆ เป็น 2 ขั้นตอนดังนี้

- ขั้นที่ 1 รวบรวมรายงานสิ่งตรวจพบ (Audit Finding)
- ขั้นที่ 2 วิเคราะห์ปัญหาและทำรายงานข้อสรุป (Audit Conclusion)

ขั้นตอนที่ 1 คือการนำหลักฐานที่ได้จากการตรวจประเมิน (Audit Evidence) มาเปรียบเทียบกับมาตรฐาน แผนงาน หรือเกณฑ์ที่ใช้ตรวจประเมิน (Audit Criteria) และสรุปออกมาเป็นความไม่สอดคล้อง ซึ่งรายงานแบบนี้ก็คือ รูปแบบการรายงานความไม่สอดคล้อง (Nonconforming Report หรือ Corrective Action Request) ที่นิยมใช้กันโดยทั่วไปนั่นเอง กล่าวคือ เมื่อผู้ตรวจประเมินตรวจพบความไม่สอดคล้องที่พื้นที่ใด ก็จะไปบันทึกและรายงานรายละเอียดให้ทราบทุกในเหตุการณ์ที่ตรวจพบ

ข้อดีของการรายงานผลวิธีนี้คือ

- หน่วยงาน หรือพื้นที่ที่ถูกตรวจประเมินทราบได้อย่างชัดเจนว่ามีข้อบกพร่องในเรื่องใด
- สะดวกในการติดตามผลของผู้ตรวจประเมินในภายหลังข้อจำกัดของการรายงานผลวิธีนี้คือ
- บางครั้งรายงานความไม่สอดคล้อง (NC) ที่ได้เป็นเรื่องจุกจิก น่าเบื่อ
- อาจสร้างความเสียหายหรืออับอายแก่ผู้ที่ได้รับ
- ในบางองค์กรใช้จำนวนรายงานความไม่สอดคล้องเป็นเกณฑ์ในการตัดสินผลงานของหน่วยงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบในเชิงลบได้

ขั้นตอนที่ 2 หลังจากคณะผู้ตรวจประเมินรวบรวมได้สิ่งตรวจพบทั้งหมด (ทั้งที่สอดคล้องและไม่สอดคล้องต่อข้อกำหนด) แล้ว คณะผู้ตรวจประเมินจะต้องร่วมกันประมวลผล และวิเคราะห์หาข้อเด่น ข้อด้อยขององค์กร ตลอดจนข้อเสนอแนะประเด็นปัญหา หรือโอกาสพัฒนาแล้วจัดทำเป็นรายงานสรุปให้องค์กรทราบในภาพรวม

ข้อดีของการรายงานผลวิธีนี้คือ

- ช่วยให้เห็นภาพรวมทั้งองค์กร
- ไม่สร้างความเสียหายหรืออับอายแก่หน่วยงาน ทำให้ลดความรู้สึกถูกจับผิดข้อจำกัดของการรายงานผลวิธีนี้คือ
- หน่วยงานที่มีข้อบกพร่องอาจไม่ทราบรายละเอียดความบกพร่องที่ชัดเจน
- ตรวจติดตามผลในภายหลังได้ยากกว่า

ส่วนประกอบของรายงานโดยทั่วไปจะประกอบด้วย

1. ข้อมูลทั่วไป ได้แก่

- ชื่อและที่ตั้ง
- ขอบข่ายของการตรวจประเมิน
- พื้นที่ที่ถูกตรวจประเมิน
- วัตถุประสงค์ของการตรวจประเมิน

- วันเวลาตรวจประเมิน
2. แผนการตรวจประเมินและกระบวนการที่ใช้ตรวจประเมิน เช่น
 - สมาชิกของคณะผู้ตรวจประเมิน
 - ตารางเวลาตรวจประเมิน
 3. ผลการตรวจประเมิน เช่น
 - สรุปผลการตรวจประเมินโดยภาพรวม
 - รายงานจุดแข็ง ข้อดี หรือจุดเด่น
 - รายงานความไม่สอดคล้องที่ตรวจพบ
 - รายงานข้อสังเกตที่ตรวจพบ
 - รายงานผลการแก้ไขหรือปรับปรุงครั้งที่ผ่านมา ในกรณีเป็นการตรวจติดตาม
 4. ข้อเสนอแนะ (Recommendation)
 - เป็นการสรุปภาพรวมของการตรวจประเมินและข้อเสนอแนะจากคณะผู้ตรวจประเมิน
 - สำหรับ 3rd Audit , คณะผู้ตรวจประเมินจะต้องลงความเห็นเป็นข้อเสนอแนะให้คณะกรรมการเพื่อการรับรองพิจารณา
 5. ภาคผนวก ประกอบด้วยหลักฐานหรือข้อมูลเพื่อตรวจสอบของรายงาน เช่น
 - รายการใบขอให้ออกใบให้ทั้งหมดที่มี
 - Matrix ของข้อกำหนด
 - รายการตรวจประเมินคุณภาพที่ใช้ (Audit Checklist)
 - ข้อมูลอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

โดยทั่วไป รายงานที่จัดทำโดยคณะผู้ตรวจประเมินจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นการตรวจประเมินแบบบุคคลที่สองหรือสาม จะเป็นรายงานที่เป็นทางการและมีส่วนประกอบเหล่านี้ครบถ้วน แต่ถ้าเป็นการตรวจประเมินภายใน ไม่จำเป็นต้องมีให้ครบตามนี้ ให้พิจารณาตามความเหมาะสม

ISO 9001:2008

การติดตามผลการตรวจประเมิน

Corrective Action เป็น การระบุปัญหา ซึ่ง หมายความว่าปัญหานั้น ได้เกิดขึ้นแล้ว

.....

Preventive Action ใช้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิด ปัญหา ดังนั้น Preventive action จึงเป็นการพบว่ามีโอกาส เกิดความเสี่ยงที่มีน้อย และ ต้องทำให้แน่ใจว่า ได้มีการกระทำกิจกรรมที่ จำเป็นเพื่อลดความ เสี่ยงนั้นๆ

เมื่อกระบวนการตรวจประเมินคุณภาพสิ้นสุด หากปรากฏมีความไม่สอดคล้อง เกิดขึ้น ผู้ตรวจประเมินจะต้องรายงานผลของความไม่สอดคล้องให้แก่ผู้ถูก ตรวจประเมินเจ้าของพื้นที่ได้รับทราบ เมื่อผู้ถูกตรวจประเมินลงนามรับใบคำ ขอให้แก้ไขแล้ว ก็จะดำเนินการปรึกษากับผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกัน ค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา หรือ อาจใช้รูปแบบทีมงานหรือ คณะกรรมการร่วมกันค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาก็ได้

หากผู้ตรวจประเมินกระทำการตรวจประเมินได้ดี มีการจัดเก็บหลักฐานระหว่าง การตรวจ และได้รับการวิเคราะห์ประเด็นได้เป็นอย่างดี **ท่านน่าจะไม่มี ปัญหากับการปิดรายการสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดนี้**

ระยะเวลาในการแก้ CARs ระบบการจัดการคุณภาพไม่ควรขึ้นอยู่กับเวลาเป็น หลัก เราไม่กำหนดกรอบเวลาให้ FIX เป็น 1 สัปดาห์, 1 เดือน หรือรอบการ ตรวจครั้งหน้าได้ เพราะบาง CARs อาจเป็นเรื่องของกระทบบ่อข้อกำหนด ผลลัพธ์ซึ่งต้อง “ ทำ-หัน-ที “ การไม่มีการควบคุม การกระทำที่ผิดที่ ผิด ทาง ผิดเวลา อาจก่อให้เกิดปัญหาคุณภาพ ซึ่งทราบได้ที่ยังไม่มีการแก้ไข ปัญหานั้นยังคงเกิดอย่างต่อเนื่อง แปลว่าองค์กรนั้นสร้างผลกระทบต่อการ สอดคล้องข้อกำหนดผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเช่นกัน

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

การวิเคราะห์สาเหตุ จะขึ้นอยู่กับการระบุประเด็นปัญหา และการให้ข้อมูลกับ ผู้ที่ทำการวิเคราะห์จากการตรวจประเมิน เพราะบางครั้งผู้ที่ทำหน้าที่ในการ วิเคราะห์ปัญหาไม่ได้อยู่ร่วมกับทีมตรวจในขณะที่ทำการตรวจประเมิน ขั้นตอนในการแก้ปัญหามีดังนี้

1. ดำเนินการปรึกษากับผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันค้นหาสาเหตุที่แท้จริง ของปัญหา
2. การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ควรพิจารณาให้ถ่องแท้ถึงสาเหตุของ ปัญหา ไม่ใช่การแก้ไขปัญหาย่างผิวเผิน หรือแก้ไขปัญหาลเฉพาะหน้าแต่ต้อง พยายามแก้ไขไม่ให้ปัญหานั้นเกิดซ้ำขึ้นอีก โดยอาจพิจารณาว่าปัญหาที่ เกิดขึ้นเป็นเพราะสาเหตุต่อไปนี้หรือไม่ อาทิ

- วิธีที่ใช้ในการควบคุมงานไม่มีประสิทธิภาพ
- ขาดการฝึกอบรม
- ขาดการวางแผนหรือจัดตารางเวลาที่ดี
- สภาพการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม
- ทรัพยากรไม่เพียงพอทั้งทรัพยากรบุคคลและเครื่องมือเครื่องใช้
- การควบคุมกระบวนการที่ไม่ดีพอ
- ไม่ปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติที่มีอยู่
- มีระเบียบปฏิบัติหรือวิธีปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ
- การควบคุมวัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์รับเข้าไม่ดีพอ
- ความไร้สมรรถภาพของเครื่องใช้ในระหว่างกระบวนการผลิต/ ให้บริการ
- การจัดระบบที่ไม่ดีพอ

3. เมื่อทำการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาแล้วเสร็จ ก็ร่วมกันคิดค้นรูปแบบหรือวิธีการแก้ไขปัญหาไม่ให้เกิดซ้ำอีก
4. นำเสนอผลการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และแผนการแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้ผู้ตรวจประเมินทราบ พร้อมกำหนดวันแล้วเสร็จ โดยบันทึกลงในแบบฟอร์มที่กำหนด (ถ้ามี)
5. ผู้ตรวจประเมินพิจารณาว่าวิธีการแก้ไขปัญหเหมาะสมหรือไม่โดยอาศัยเกณฑ์ ดังนี้
 - เป็นการแก้ไขปัญหที่ต้นตอของปัญหาหรือไม่
 - แผนการแก้ไขปัญหที่เสนอมาสัมพันธ์กับขนาดของปัญหาและความสำคัญหรือความรุนแรงของปัญหาหรือไม่
 - สามารถปฏิบัติได้จริงหรือไม่ สมเหตุสมผลหรือไม่
6. เมื่อผู้ตรวจประเมินเห็นด้วยว่าแผนการแก้ไขปัญหาดังกล่าวเหมาะสมหน่วยงานหรือพื้นที่ดังกล่าวก็จะดำเนินการแก้ไขปัญห
7. เมื่อถึงวันกำหนดวันแล้วเสร็จ ผู้ตรวจประเมินก็จะทำการนัดหมายผู้ถูกตรวจประเมินเพื่อกำหนดวันตรวจติดตามผลการแก้ไขปัญห
8. ผู้ตรวจประเมินทำการตรวจติดตามผลการแก้ไขปัญหและทำการปิดประเด็นปัญหในกรณีที่ปัญหได้ถูกแก้ไขเรียบร้อยแล้ว
9. รวบรวมผลการแก้ไขปัญห รายงานให้ผู้บริหารทราบตามระเบียบปฏิบัติที่กำหนดไว้ต่อไปการประชุม

การปิดประเด็นการแก้ปัญหา

การปิด CARs ทำให้ผู้ตรวจประเมินผู้อกรายงานสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดทราบว่า auditee นั้นเข้าใจในประเด็นปัญหารวมถึงกิจกรรมที่จำเป็นหรือไม่ !!

กิจกรรมการแก้ไขป้องกันบางครั้ง สามารถทำการแก้ไขได้ง่ายๆ โดยการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอน ระเบียบปฏิบัติ เพราะ เอกสารประเภทนี้โดยเฉพาะที่เพิ่งจัดทำระบบ อาจจัดทำโดยคนที่ไม่ได้ทำงานในงานนั้นๆ จึงทำการระบุไม่ตรงจริง ไม่เน้นในจุดสำคัญ ในเดือนแรกๆของการจัดทำ QMS อาจจำเป็นต้องทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระเบียบปฏิบัติทั้งหมด

วิธีการทดสอบคือให้พนักงานที่ซึ่งไม่รู้ในงานนั้นๆ และ บางคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานนั้นๆ ด้วยวิธีนี้ท่านจะได้ข้อมูลป้อนกลับในการจัดทำเอกสารระเบียบปฏิบัติที่ซึ่งทำงานรายวัน ในการรวบรวมทำให้ระเบียบเป็นงานระบบประจำวัน จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระเบียบนี้เสมอ

การปิด CARs ใช้หลักเดียวกัน กับการตรวจประเมิน ซึ่งมีหลักอยู่ 3 หลักที่ผู้ตรวจต้องหาหลักฐานการสอดคล้อง คือ **“Intent - Implement - Effective”** เพราะว่าการแก้ไขป้องกันนั้น อาจเป็นการก่อให้เกิดปัญหาใหม่ๆ การมีนโยบายการทำงานใหม่ๆ มีวิธีปฏิบัติใหม่ๆ อาจก่อให้เกิดปัญหาเพิ่มมาอีก ดังนั้นต้องยืนยัน สนับสนุนด้วยหลักฐานที่เพียงพอในการปิดประเด็นการแก้ปัญหา

หากพบว่าการปิดประเด็นปัญหา ไม่เสร็จตามกรอบเวลา การเกิดเหตุการณ์นี้ เป็นปัญหาของการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม ซึ่งอะไรที่เป็นกิจกรรมของระบบเช่น QMS มักมาท้ายๆเสมอ สิ่งนี้เป็นการพิสูจน์นิสัยใจคอ ความมุ่งมั่น ความเอาใจจริงของผู้บริหารเป็นอย่างดี ว่าได้ให้ความสนใจในระบบ QMS จริงหรือไม่ เพราะการปล่อยปละละเลย สิ่งนี้เป็นการส่งสัญญาณจากผู้บริหาร หากผู้ตรวจพบเจอสิ่งนี้ ต้องทำการสรุปแจ้งเรื่องเข้าสู่การทบทวนฝ่ายบริหาร เพื่อดำเนินการตัดสินใจตามลำดับ ในกรณีที่ปัญหายังคงอยู่ หรือแก้ไขไม่ทันตามที่กำหนด ผู้ตรวจประเมินอาจออกใบขอให้แก้ไขใหม่ หรือรอไว้ก่อนยังไม่ปิดประเด็นก็ได้

หลักเกณฑ์ที่ผู้ตรวจประเมินควรใช้พิจารณาในการปิดประเด็นการแก้ปัญหา ก็คือ

- มีหลักฐานของเอกสารตามที่เสนอมาหรือไม่ เช่น ในแผนแก้ไข ปัญหาเสนอว่าจะจัดทำระเบียบปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ เพิ่มเติม เมื่อไป ตรวจประเมินมีจริงหรือไม่ หรือหากแผนการแก้ไขปัญหานั้นเสนอว่าจะ ทำการปรับปรุงแก้ไขวิธีปฏิบัติงานในเรื่องนั้นเรื่องนี้ มีการแก้ไขและ ประกาศใช้แล้วจริงหรือไม่
- มีหลักฐานการปฏิบัติตามเอกสารที่จัดทำขึ้นใหม่หรือปรับปรุง แก้ไขใหม่หรือไม่
- มีหลักฐานที่แสดงการปฏิบัติตามแผนการแก้ไขปัญหาหรือไม่ เช่น การฝึกอบรมใหม่ การปรับปรุงสถานที่ การปรับปรุงวิธีการในการ ทำงาน เป็นต้น
- มีการติดตามหรือเฝ้าระวังหรือไม่ว่า เมื่อแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการ ดังกล่าวแล้ว **ปัญหาได้หายไปจริง** เช่น ผลของการเฝ้าระวังติดตาม ผลการตรวจติดตาม ผลการตรวจสอบทดสอบ

ISO 9001:2008

ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจาก กระบวนการตรวจประเมิน

ปัญหาที่พบบ่อยในการตรวจประเมินได้แก่

วัตถุประสงค์เป้าหมายไม่มีความชัดเจน บางแผนก บางฝ่าย บางกิจกรรม บางกระบวนการ ไม่ได้รับการตรวจประเมิน

- ขอบเขตของโปรแกรมการตรวจอาจไม่เหมาะสม การตรวจประเมินอาจไม่มีคุณภาพเพียงพอ เช่น ไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ ไม่ทุกแผนก ไม่ครอบคลุมกระบวนการหลักๆ ให้ทำการตรวจสอบขอบเขตการตรวจใหม่
- วิธีการในการวางแผนการตรวจหรือตัวผู้ตรวจอาจไม่ได้รับการอบรมอย่างเหมาะสม
- ให้มองภาพรวมของกระบวนการตรวจประเมินเพื่อหาจุดปรับปรุง

ผลการตรวจของผู้ตรวจแต่ละคนสะเปะสะปะ

- มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน ให้ทำการตรวจสอบว่าวัตถุประสงค์การตรวจได้มีการเขียนและสื่อสารอย่างชัดเจน ไม่ว่าในระเบียบปฏิบัติ โปรแกรมการตรวจประเมิน รายงานการตรวจประเมิน
- ทำการอบรม สื่อสาร ให้ทุกคนเข้าใจถึงวัตถุประสงค์การตรวจประเมิน ซึ่งมีหลากหลายให้ชัดเจนและให้เป็นที่เข้าใจของทุกคน ในแต่ละครั้งของการตรวจประเมิน
- ผู้ตรวจประเมินต้องได้รับการอบรมให้เข้าใจว่าวัตถุประสงค์การตรวจมีส่วนเกี่ยวข้องกับวิธีการตรวจ และการสรุปผลตรวจอย่างไร

ระหว่างการตรวจ พบว่ามีค่าการปฏิบัติตามกำหนด แต่ก่อนหน้านั้นไม่ปฏิบัติ

ความถี่ในการตรวจประเมินต้องเพิ่ม ผู้บริหาร/พนักงานในส่วนงานนั้นไม่เข้าใจระบบการจัดการ ISO9001 ให้ทำการตรวจสอบบันทึกซึ่งแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติการในอดีตเพื่อเทียบเคียง

ผู้ตรวจทำการตรวจไม่เคยทันตามกำหนดเวลา

ผู้ตรวจประเมินอาจไม่ได้เตรียมตัวที่ดี ให้ทำการตรวจสอบเรื่องการบริหารเวลา และการเตรียมตัว

ผู้ถูกตรวจประเมินโต้แย้งในขอบเขตการตรวจประเมิน หรือไม่ให้ผู้ตรวจเข้าถึงหลักฐานที่จำเป็น

การทำการประชุมเปิดทำไม่ดีพอ ไม่มีการอธิบายให้ชัดเจน ผู้ตรวจประเมินต้องระวังว่าการประชุมเปิดได้มีการกระทำตามความเหมาะสมกับคนในองค์กรนั้นๆ รวมถึงได้มีการยืนยันขอบเขตการตรวจประเมินอย่างชัดเจน

ผู้ถูกตรวจไม่ยอมรับ กิจกรรมการแก้ไขป้องกัน ที่ระบุ

หลักฐานในการตรวจประเมินไม่เพียงพอ ครบถ้วน ให้ทำการตรวจสอบว่าผู้ตรวจประเมินได้รับการอบรมและมีความรู้วิธีการหาหลักฐานที่เหมาะสม รวมถึงการมีหลักฐาน 2 ชนิด ในสรุปประเด็นความมีประสิทธิผลในแต่ละประเด็นการตรวจประเมิน

เกิดปัญหาซ้ำซาก

การวิเคราะห์รากเหตุกระทำไม่เพียงพอ ผู้ตรวจประเมินยอมรับการปิด CARs แบบขอไปที วิธีการเขียนระบุประเด็นปัญหามีไม่เพียงพอในการวิเคราะห์รากเหตุ

ผู้ถูกตรวจประเมินไม่ยอมรับผลการตรวจ

ผู้ตรวจประเมินไม่มีการแจ้งบอกกฎเกณฑ์ของการสรุปผลการตรวจประเมิน , ผู้ตรวจไม่เข้าใจความสำคัญในการการแจ้งข่าวให้ผู้ถูกตรวจประเมินทราบล่วงหน้า หรือความสำคัญของการให้ข้อมูลเป็นระยะๆ การตอกย้ำประเด็นระหว่างการตรวจประเมิน รวมถึงความเข้าใจในความสำคัญของการประชุมเปิด/ปิด

การไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ถูกตรวจประเมิน

ปัญหานี้อาจเกิดจาก

- ผู้ถูกตรวจประเมินไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการตรวจประเมิน
- ผู้ถูกตรวจประเมินรู้สึกว่าเป็นการจับผิด
- ผู้ถูกตรวจประเมินรู้สึกว่าเป็นกิจกรรมที่ไม่มีประโยชน์
- ผู้ถูกตรวจประเมินถูกตรวจประเมินบ่อยจนเบื่อหรือไม่เห็นประโยชน์
- ผู้ถูกประเมินเคยมีความรู้สึกที่ไม่ดีกับผู้ตรวจประเมินคนก่อน ๆ
- ผู้บริหารมีท่าทีที่ไม่สนับสนุน
- ผู้ตรวจประเมินเองใช้ท่าทีที่ไม่เหมาะสม
- มีข้อขัดแย้งระหว่างผู้ตรวจประเมินและผู้ถูกตรวจประเมิน

ท่าทีที่ผู้ถูกตรวจประเมินมักแสดง อาทิ

- ไม่ยอมพูดด้วย
- ไม่ให้ความร่วมมือในการแสดงหลักฐาน
- ทำตัวยุ่งตลอดเวลา
- พยายามถ่วงเวลา
- แกล้งตอบคำถามวกไปวนมา
- รับโทรศัพท์นาน เป็นต้น

ผู้ตรวจประเมิน ทำการประชุมเปิด ทำการชี้แจงวัตถุประสงค์ ได้ไม่ดีพอ ผู้บริหารระดับสูงของผู้ตรวจประเมินไม่ใส่ใจ ไม่มุ่งมั่นในระบบการจัดการ ผู้ตรวจประเมินควรใช้ท่าทีที่สุภาพ ใจเย็น และเป็นมิตร พยายามอธิบายให้ผู้ถูกตรวจประเมินเข้าใจวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการตรวจประเมิน หากไม่ได้ผล ควรจัดบันทึกลงสมุดบันทึกของผู้ตรวจประเมิน และรายงานให้ตัวแทนฝ่ายบริหารทราบเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวต่อไป

การไม่ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายบริหาร

ฝ่ายบริหารมักเข้าใจผิดคิดว่าไม่จำเป็นต้องมีการตรวจประเมินฝ่ายบริหาร ดังนั้น เมื่อถูกตรวจประเมินอาจแสดงท่าทีไม่ร่วมมือขึ้นได้ อาทิ

- ไม่ยอมให้เวลาในการตรวจประเมิน
- มีโทรศัพท์เข้าตลอดเวลาทำให้การตรวจประเมินไม่ต่อเนื่อง
- ไม่ยอมเป็นฝ่ายถูกตรวจประเมิน แต่เป็นฝ่ายสั่งสอนผู้ตรวจประเมินแทน

บางครั้งปัญหาเกิดจากฝ่ายผู้ตรวจประเมินเอง เนื่องจากมีความเกรงกลัว ฝ่ายบริหารทำให้บางครั้งไม่กล้าซักถาม ไม่กล้าสัมภาษณ์

บางครั้งปัญหาเกิดจากฝ่ายผู้ตรวจประเมินเอง เนื่องจากที่ผ่านมาผู้บริหารมีประสบการณ์กับผู้ตรวจประเมินที่ไร้ความสามารถ ทำให้เขาเสียเวลา

บางครั้งปัญหาเกิดจากฝ่ายผู้ตรวจประเมินเอง เนื่องจาก **ผู้ตรวจประเมินคิดว่าตัวเองรู้ดี เก่ง** ขอกำหนด ในรูปแบบนักวิชาการ แต่ไม่สามารถอธิบายหรือทำการตรวจประเมินให้ผู้บริหารเข้าใจว่า ขอกำหนดระบบการจัดการนั้น ช่วยทำให้สมรรถนะในการดำเนินธุรกิจ สมรรถนะแผนกฝ่าย สมรรถนะส่วนบุคคลดีขึ้นอย่างไร

ผู้ตรวจประเมินที่ดีควรเตรียมตัวให้พร้อม ทำการบ้านหลายๆ ต้องเป็นมืออาชีพ ทำการบ้านล่วงหน้า และต้องรักษาเวลา เนื่องจากฝ่ายบริหารมักจะไม่มีเวลาว่าง ในกรณีที่ไม่มีโทรศัพท์เข้ามามาก อาจขอร้องให้เลขานุการของท่านรับเรื่องไว้ก่อน ในกรณีที่เป็นการตรวจประเมินภายใน หากเห็นว่าท่านมีเรื่องด่วนจริง ๆ อาจขอนัดเวลาใหม่ก็ได้

ผู้ถูกตรวจประเมินตอบคำถามกวน

- ผู้ตรวจประเมินอาจตั้งคำถามที่กว้างไป ไม่ตรงประเด็น ไม่เจาะจงพอ หรือใช้คำศัพท์ที่ไม่เหมาะสมต่อระดับของผู้ถูกตรวจประเมิน
- การตอบคำถามกวน จริงๆแล้วเป็นเรื่องธรรมดาของการแสดงให้เห็นความผิดปกติ ไม่ว่า ในเรื่องความรู้ความเข้าใจของผู้ตอบ การพูดความจริงหรือไม่จริงจากผู้ตอบ
- ผู้ตรวจประเมินที่ดีควรเป็นผู้มีทักษะในการรับฟัง และรู้จักคุมผู้ตอบให้อยู่ในประเด็นที่ต้องการ มิฉะนั้นจะเสียเวลามาก หากผู้ตอบตอบไม่ตรงประเด็นหรือตอบอ้อมค้อมมาก ควรขัดจังหวะอย่างสุภาพ หากคิดว่าผู้ตอบไม่เข้าใจคำถาม ให้ใช้คำถามใหม่ หรืออธิบายให้ทราบว่าคำถามที่ท่านถาม ท่านหมายถึงอะไร และท่านต้องการอะไรจากคำถามนั้น
- ควรสรุปประเด็นเป็นระยะ ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าความเข้าใจของท่านและผู้ตอบตรงกัน

ผู้ถูกตรวจประเมินกลัวและประหม่อมามากจนไม่สามารถตอบคำถามได้

บางครั้ง ผู้ถูกตรวจประเมินกลัวและประหม่อมามากจนไม่สามารถควบคุมตนเองได้ จะสังเกตเห็นริมฝีปากที่สั่นระริก หรือมือที่สั่นเวลาหยิบหรือเปิดเอกสาร

ผู้ตรวจประเมินควรสร้างบรรยากาศการตรวจประเมินให้เป็นกันเอง ควรเริ่มต้นด้วยคำถามที่มั่นใจว่าผู้ถูกตรวจประเมินสามารถตอบได้แน่นอน และควรให้เวลาามากพอแก่ผู้ถูกตรวจประเมินเหล่านี้ จนกระทั่งเขาเริ่มคุ้นเคยและหายประหม่อม บางครั้งอาจต้องใช้คำถามนำเข้าสู่ช่วยบ้างตามความเหมาะสม

ผู้ถูกตรวจประเมินไม่เชื่อมั่นในผู้ตรวจประเมิน

เรื่องนี้สำคัญมาก หากผู้ถูกตรวจไม่เชื่อมั่นผู้ตรวจ ผลการตรวจคงพอดูคาดเดาได้ว่าไม่น่าจะได้รับความร่วมมือในการตรวจประเมินซักเท่าไร ผลการตรวจคงมีปัญหาพอสมควร

ผู้ตรวจประเมินอาจไม่เข้าใจในหลักการของการสร้างความเชื่อมั่น ไม่รู้จักคำวาทาษากาย หรือวิธีการสร้างความประทับใจเมื่อพบเห็น การแสดงออกทางภาษาบางอย่าง เช่น การเอนตัวไปมา การพูดที่ไม่สบตา การพูดจาที่ไม่จะฉาน การพูดเสียงเบามาก ทำให้ผู้ถูกตรวจประเมินไม่เชื่อมั่น

ผู้ตรวจประเมินอาจทำการบ้านไม่พอ ไม่รู้จักเตรียมตัว ทำให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในสิ่งที่ถูกตรวจประเมินน้อย ทำให้เกิดความไม่มั่นใจ ซึ่งแสดงออกมาโดยไม่รู้ตัว

สำหรับการตรวจประเมินภายใน เป็นปัญหาของ MR ที่จัดทีมผู้ตรวจไม่เป็น เพราะจริงๆแล้ว ไม่ว่าผู้ตรวจหรือผู้ถูกตรวจมักรู้จักกันก่อนหน้า แต่ละคนมีคุณวุฒิ วิทยุฒิที่ต่างกัน บางครั้งอยู่ที่ MR ในการกำหนดตัวผู้ตรวจให้เหมาะสม

เป็นธรรมดาที่ บางครั้ง ผู้ถูกตรวจประเมินรู้สึกว่าคุณเองเป็นผู้ที่รู้มากกว่า อาจโสมมากกว่าทั้งในเรื่องงานและเรื่องการตรวจประเมิน ทำให้แสดงท่าทียกตนข่มท่านบ้างแสดงความไม่เชื่อถือผู้ตรวจประเมินบ้าง ในกรณีที่ผู้ตรวจประเมินอ่อนวัยกว่ามาก ควรใช้ท่าทีอ่อนน้อม แสดงความชื่นชมในระบบงานที่ดำเนินอยู่ และสร้างบรรยากาศให้เป็นลักษณะร่วมกันค้นหาข้อบกพร่องของระบบเพื่อสร้างโอกาสพัฒนาระบบแทน ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งลงไปได้มาก

ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องต้องตอบแทนผู้ถูกตรวจประเมิน

ในการตรวจประเมินเพื่อการรับรอง เมื่อผู้ตรวจประเมินถามคำถาม จะมีผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องตอบแทนอยู่เสมอ โดยคำตอบที่ได้อาจเป็นจริงบ้าง ไม่เป็นจริงบ้าง เนื่องจากผู้ที่ตอบมักไม่ใช่ผู้ที่ปฏิบัติเอง

ผู้ตรวจประเมินควรขอร้องให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องงดแสดงความคิดเห็นด้วยท่าทีที่สุภาพ หากยังไม่ได้ผล อาจแจ้งตัวแทนฝ่ายบริหารเพื่อแก้ไขปัญหาต่อไป และ เพื่อป้องกันปัญหานี้ผู้ตรวจประเมินควรมีตั้งแต่ Opening Meeting

สถานการณ์จริงขณะทำการตรวจประเมิน อาจมีปัญหาที่ผู้ตรวจประเมินคาดไม่ถึงมากมาย แต่สิ่งที่ผู้ตรวจประเมินควรคำนึงอยู่เสมอก็คือ การเฝ้าระวังตนเอง เตือนตนเอง ปรับปรุงตัวเองในเรื่อง **ลักษณะเฉพาะบุคคล** ที่ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้ตรวจประเมินที่ดี กิจกรรมการตรวจประเมินระบบ เป็นกิจกรรมที่ต้องการทักษะ การฝึกฝน และประสบการณ์ **ทุกครั้ง**ที่ทำการตรวจประเมิน ท่านควรกลับมาคิด วิเคราะห์เพื่อค้นหาข้อบกพร่อง และทำการแก้ไขปรับปรุงในการตรวจประเมินครั้งต่อไป ไม่ว่าจะเป็นประเด็น:

- ก) จรรยาบรรณ (ethical) เช่น มีความยุติธรรม พูดความจริง (truthful) จริงใจ ซื่อสัตย์ และสุจริต (discreet)
- ข) การเปิดใจกว้าง (open minded) เต็มใจที่พิจารณาความเห็นหรือมุมมองที่แตกต่างกัน
- ค) ศิลปะในการเจรจา (diplomatic) มีไหวพริบในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น ๆ
- ง) การช่างสังเกต (observant) สามารถใส่ใจสิ่งรอบตัวและกิจกรรมตลอดเวลา
- จ) การรับรู้และเข้าใจ (perceptive) มีสัญชาตญาณในการรับรู้และสามารถเข้าใจสถานการณ์
- ฉ) การปรับตัว (versatile) พร้อมทั้งจะปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
- ช) ความมุ่งมั่น (tenacious) เช่น มุ่งมั่นสู่วัตถุประสงค์ของความสำเร็จ
- ซ) การตัดสินใจ (decisive) เช่น สามารถสรุปผลตามเวลาอันควรโดยใช้ตรรกะของเหตุผลและการวิเคราะห์
- ณ) ความเชื่อมั่นในตัวเอง (self-reliant) เช่น สามารถปฏิบัติและทำหน้าที่อย่างเป็นอิสระขณะที่มีปฏิสัมพันธ์ (interaction) อย่างดีกับบุคคลอื่น

หากท่านเป็นผู้ที่ถึงพร้อมด้วยคุณสมบัติที่กล่าวมาข้างต้น หมั่นศึกษาหาความรู้และปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยคิดอยู่ตลอดเวลาว่า “การตรวจประเมินคราวหน้าจะต้องดีกว่าคราวนี้” เชื่อแน่ว่าท่านจะต้องเป็นผู้ตรวจประเมินที่ประสบความสำเร็จผู้หนึ่งอย่างแน่นอน

ผลการตรวจประเมินคลุมเครือ สับสน เนื่องจากหลักฐานและการสรุปสิ่งที่ตรวจพบ มีไม่เพียงพอ การตรวจประเมินไม่มีการจัดลำดับสำคัญ (เรื้อรัง หนัก เบา)

วิธีการในการตรวจไม่ชัดเจน ทำการตรวจสอบว่าผู้ตรวจประเมินได้รับการอบรมและเข้าใจ อะไรคือวัตถุประสงค์การตรวจประเมิน วิธีการในการวางแผนการตรวจประเมิน และตรวจสอบว่าผู้ตรวจเป็นคนที่มีทักษะ อะไรก่อน อะไรหลัง อะไรจำเป็น อะไรไม่จำเป็น หรือไม่ (หากไม่ แปลว่าเขาไม่มี คุณลักษณะดีพอที่จะเป็นผู้ตรวจประเมิน รวมทั้งการเป็นพนักงานที่ดี หัวหน้างานที่ดี ผู้จัดการที่ดี ... ควรมอบหมายงานง่ายๆ ให้เขาทำ หรือไม่ต้องรีบให้ออกจากองค์กรไป)

ผลการตรวจไม่สามารถบอกว่าอะไรในระบบการจัดการมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงพอ

- ผู้ตรวจไม่มีความสามารถที่เพียงพอ ไม่มีทักษะที่จำเป็น ไม่ว่าจะเป็นความรู้ในอุตสาหกรรม, ความรู้ในกระบวนการ, ความรู้ในระบบการจัดการทั่วไป, ไม่รู้ในเรื่องอะไรคือดัชนีชี้วัดความมีประสิทธิภาพของระบบ, ไม่รู้ว่าการบวนการใด กิจกรรมใดที่มีความเสี่ยง, ไม่รู้ว่าจะกำหนดลูกค้านี้คืออะไร และ ข้อกำหนดลูกค้าใดที่สำคัญ

- ผู้ตรวจเข้าใจแต่ว่าเอาข้อกำหนด ISO9001 เป็นหลักในการตรวจประเมิน แต่หลงลืมการตรวจประเมินที่เน้น ข้อกำหนดลูกค้า ข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ ข้อกำหนดขององค์กร นโยบายขององค์กรเอง

- END -