

KAIZEN

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

改善

"ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัวเรา  
สามารถทำให้ดีกว่าเดิมเสมอ"

นายบุรชัย ศิริมหาสาร

# KAIZEN

## การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

บุรชัย ศิริมหาสาคร  
สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์  
และบุคลากรทางการศึกษา  
ตำบลไร่ขิง อำเภอสามพราน  
จังหวัดนครปฐม ๗๓๒๑๐  
โทร. ๐๓๔-๒๒๕๕๐๐-๒

### ความเป็นมา

#### Kaizen กับ ประวัติศาสตร์ของมวลมนุษยชาติ

ถ้าศึกษาประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติ จะพบว่า มนุษย์ต้องเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาเพื่อเอาตัวรอด เช่น การเอาตัวรอดจากภัยอันตรายทางธรรมชาติ ภัยจากสัตว์ร้ายต่าง ๆ ต้องเรียนรู้วิธีหาอาหาร การสร้างที่อยู่อาศัยให้อยู่รอดปลอดภัยจากอันตรายรอบด้าน

สิ่งเหล่านี้ทำให้มนุษย์เกิดการเรียนรู้ จนกลายเป็นสัตว์ที่ฉลาดที่สุดในโลก มีความคิด มีปัญญาคิดค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการดำรงชีวิตอย่างปลอดภัยและมีความสุขสบายมากขึ้นตามลำดับ

มนุษย์มีการเก็บสะสมความคิดต่าง ๆ และมีการพัฒนาปรับปรุงความคิดที่จะสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ให้เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดยั้ง เช่น จากการเดินทางด้วยเท้า เปลี่ยนมาเป็นการขี่ม้า นั่งรถม้าเป็นพาหนะและพัฒนากลายเป็นรถยนต์ในปัจจุบัน

ทั้งนี้ เพราะมนุษย์มีทัศนคติที่จะปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา โลกของเราจึงมีเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มากมาย ซึ่งสังคมของสัตว์ไม่มี

#### Kaizen กับ ประเทศญี่ปุ่น

Kaizen เป็นภาษาญี่ปุ่น แปลว่า “การทำให้ดีขึ้นกว่าเดิม” เริ่มต้นจากประเทศญี่ปุ่น โดยใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งญี่ปุ่นเคยเป็นประเทศแพ้สงครามโลกครั้งที่ ๒ ได้รับความเสียหายมากมาย คล้ายกับคนล้มละลายที่หมดตัว

แต่ญี่ปุ่นก็สามารถฟื้นฟูประเทศได้อย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการรับเทคโนโลยีมาจากประเทศสหรัฐอเมริกา หรือการผลิตสินค้าให้มีปริมาณมากขึ้น มีการให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าและบริการ

จนกระทั่งช่วง ๒๔ ปี หลังแพ้สงครามโลกครั้งที่ ๒ ญี่ปุ่นได้กลายเป็นประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจโลก และเป็นผู้นำแนวหน้าด้านอุตสาหกรรมทัดเทียมกับยุโรปและอเมริกาได้อย่างไม่น่าเชื่อ

คำถาม ที่คนทั่วโลกพากันสงสัย คือ “ทำไมประเทศญี่ปุ่น จึงกลับมายิ่งใหญ่ได้ในเวลาอันรวดเร็ว”

คำตอบ ก็คือ คนญี่ปุ่นได้รับการปลูกฝังตั้งแต่เด็ก จนติดเป็นนิสัยว่า เราจะต้องทำให้ดีกว่าเดิม ต้องปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น

# 改善

“ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัวเรา

สามารถทำให้อีกว่าเดิมเสมอ”

เช่นเดียวกับนักเรียน ต้องมีแนวคิดว่าจะต้องทำให้ดีกว่าเดิม โดยทำสิ่งที่ใกล้ตัวเราก่อน เช่น ผลการเรียนของเทอมนี้ ต้องดีกว่าเทอมที่แล้ว

ความคิดเหล่านี้ จะทำให้นักเรียนเป็นคนที่มีความรู้ และในอนาคตเมื่อนักเรียนโตขึ้นเป็นผู้ใหญ่ ก็จะกลายเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของประเทศ คิดปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น และมีจิตสำนึกในการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

คำว่า “การปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม” ตรงกับภาษาญี่ปุ่นว่า “ไคเซ็น” (Kaizen) ซึ่งเป็นคำที่ใช้พูดกัน มากที่สุดคำหนึ่งในประเทศญี่ปุ่น

ญี่ปุ่นได้ใช้วิธีการแบบ Kaizen เป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร มานานกว่า ๕๐ ปี ทำให้สามารถพัฒนาประเทศจนกลายเป็นแนวหน้าทางอุตสาหกรรม และเป็นประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจโลก

แม้ว่า ญี่ปุ่นจะผ่านช่วงเวลาวิกฤต เช่น เงินเยนได้เพิ่มค่าสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ก็ยังสามารถมีต้นทุนที่แข่งขันในตลาดโลกได้ ทั้งยังมีเทคโนโลยีที่ล้ำหน้าในยุคปัจจุบัน

ทั้งนี้ เพราะว่า ญี่ปุ่นมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา จึงสามารถรับมือกับวิกฤตต่าง ๆ ได้ และกลับมายิ่งใหญ่อยู่บนเวทีโลกอุตสาหกรรม

## ความหมายของ Kaizen

Kaizen เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้อย่างหนึ่ง การนำไคเซ็นมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร สิ่งที่ต้องมาก่อนเป็นลำดับแรก คือ การทำความเข้าใจความหมายของคำว่า “ไคเซ็น” ให้ถ่องแท้ว่า มีหลักคิดและหลักทำอย่างไร

### นิยามความหมายของ Kaizen

Japanese term that means **continuous improvement**, taken from words “Kai” means **continuous** and “Zen” means **improvement**.

Some translate “Kai” to mean **change** and “Zen” mean **good**, or **for the better**.

The same Japanese words kaizen the pronounce as “Gai San” in Chinese mean :

**Gai = The action to correct.**

**San =** this word is more related to the Taoism or Buddhism Philosophy in which give the definition as the action that “**benefit**” the society but not to one particular individual. The quality of benefit that involve here should be sustain forever, in other words the “**san**” is and act that truly benefit the others.

Raphael L. Vitalo, Ph.D.

Frank Butz

Joseph P. Vitalo

ที่มา : อภิชัย ศรีเมือง

## Kaizen คือ อะไร

**ไคเซ็น (Kaizen)** มาจากคำว่า **改善** เป็นภาษาญี่ปุ่น แปลว่า การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ดีขึ้น หรือการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

**KAI** คือ Continuous

**ZEN** คือ Improvement

ดังนั้น **Kaizen** หมายถึง **Continuous Improvement** คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ภายใต้กระบวนการ **PDCA (Plan-Do-Check-Act)** คือ การวิเคราะห์ปัญหา วางแผนหาวิธีแก้ปัญหา ทดลอง แล้วตรวจสอบว่าแก้ปัญหาได้หรือไม่

**Kaizen** ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำเสร็จสิ้นในครั้งเดียว แต่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและไม่มีที่สิ้นสุด

การเรียนรู้นี้ คือ การจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นระดับล่างสุดขององค์กร ด้วยการสร้างระบบ **Kaizen** ของฝ่ายบริหารกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดีขึ้นตลอดเวลา และไม่จำกัดอยู่เฉพาะตัวคนงานเท่านั้น แต่จะ **เผยแพร่ (yogoten) ไปทั่วทั้งหน่วยงาน (Knowledge Sharing)** จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร อันเป็นกลยุทธ์สำคัญ ที่จะใช้ต่อสู้แข่งขันบนเวทีโลก ดังภาพประกอบ ๑.๓

## Kaizen เครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร

**Kaizen** เป็นหลักการปฏิบัติที่ส่งเสริมคุณภาพและการเพิ่มผลผลิตมีที่มาจาก การปรับปรุงงานในด้านอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานต่าง ๆ ได้ทุกงาน เพราะ **หลักสำคัญของไคเซ็น คือ การปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงวิธีการคิด วิธีการทำงาน แบบที่ทำต่อเนื่องโดยไม่มีวันสิ้นสุด** เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ต้องใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยี และไม่ใช้การเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด หรือปรับโครงสร้าง แต่เป็นการให้พนักงานคิดหาวิธีปรับปรุงงานของตนเอง โดยไม่ใช้การเสนอแนะ (Suggestion) ให้บุคคลหรือหน่วยงานอื่นทำ แต่เราสามารถนำข้อเสนอแนะที่ผู้อื่นแนะนำให้เราทำ มาเป็นข้อเสนอปรับปรุงงานแบบไคเซ็น

**Kaizen** ไม่ใช้การเปลี่ยนใหม่ทั้งหมด แต่เป็นการปรับปรุงเฉพาะบางจุดเท่านั้น เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานง่ายขึ้น และผู้รับบริการสะดวกขึ้น โดยมุ่งเน้นให้พนักงานทุกคน มีส่วนร่วมในการแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

## องค์ประกอบของ Kaizen

ความคิดที่จะปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีกว่าเดิม หรือการทำงานให้ง่ายขึ้นแบบ Kaizen มีองค์ประกอบ ๓ ประการ คือ

๑. มีความรู้และความคิดสร้างสรรค์

คือ ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ และความรู้ต่าง ๆ ที่จะใช้พัฒนาสิ่งนั้นให้ดีขึ้น

๒. มีจิตใจใฝ่พัฒนา

คือ มีจิตใจที่อยากพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ โดยมีความคิดว่า “วันนี้ต้องดีกว่าเมื่อวานนี้ และพรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้” หรือ “ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัวเรา สามารถทำให้ดีกว่าเดิมเสมอ”

๓. ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง

เพียงแต่ความคิดและความตั้งใจที่จะปรับปรุงพัฒนาสิ่งต่าง ๆ นั้นยังไม่เพียงพอ ต้องลงมือปฏิบัติด้วย เพื่อทำสิ่งนั้นให้เป็นจริง

## ทำไมต้องทำ Kaizen

Kaizen เป็นแนวคิดที่จะช่วยรักษามาตรฐานที่มีอยู่เดิม (Maintain) และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น (Improvement) ถ้าขาดแนวคิดนี้ มาตรฐานที่มีอยู่เดิมจะค่อย ๆ ลดลง

ความสำคัญในกระบวนการของ Kaizen คือ การใช้ความรู้ความสามารถของพนักงาน มาคิดปรับปรุงงาน ซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงทีละน้อยค่อย ๆ เพิ่มพูนขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตรงข้ามกับแนวคิดของ Innovation หรือ นวัตกรรม ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ ที่ต้องใช้เทคโนโลยีซับซ้อนระดับสูง ด้วยเงินลงทุนจำนวนมากมหาศาล

ดังนั้น ไม่ว่าจะอยู่ในสถานะเศรษฐกิจแบบใด หรือหน่วยงานจะมีงบประมาณหรือไม่ เราก็สามารถใช้วิธีการ Kaizen เพื่อปรับปรุงพัฒนาองค์กรได้

## หลักการสำคัญของ Kaizen

### หัวใจสำคัญของหลักการ Kaizen

คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด โดยใช้ความรู้ความสามารถของพนักงาน มาคิดปรับปรุงงาน ด้วยการลงทุนเพียงเล็กน้อย และก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทีละน้อย แต่ค่อย ๆ เพิ่มพูนขึ้นอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากตัวเอง จากนั้นจึงค่อยเปลี่ยนแปลงสิ่งอื่น เพื่อให้การทำงานง่ายขึ้น

## กุญแจแห่งความสำเร็จของ Kaizen

### กุญแจแห่งความสำเร็จของ Kaizen ประกอบด้วย

๑. หลัก ๕ ส.

คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และ สร้างนิสัย ถือเป็นพื้นฐานของ Kaizen

## ๒. หลัก ๕ Why (Why - Why Analysis)

คือ การถามคำถาม ๕ ครั้ง จนกว่าจะเข้าใจและสามารถตอบคำถามได้ ตรงตามวัตถุประสงค์ที่แท้จริง นั่นคือ ถ้าเราถามว่า “ทำไม” ครบ ๕ ครั้ง จะรู้ว่า ปัญหาที่แท้จริง คือ อะไร

## ๓. หลัก Visualization

คือ ทุกอย่างต้องมองเห็น เช่น การมีสัญญาณแสดงความก้าวหน้าของการผลิตหรือในการทำงานแต่ละวัน เพื่อช่วยเตือนสติและควบคุมการทำงานให้เสร็จภายในกำหนด

ดังนั้น ก่อนทำไคเซ็น ต้องมีการบันทึกสภาพปัญหาก่อนทำว่า มีสภาพเป็นอย่างไร โดยการถ่ายภาพ วาดภาพ หรือจดบันทึกทุกอย่างที่สังเกตเห็นเพื่อนำมาเปรียบเทียบ หลังจากที่ได้ทำไคเซ็นแล้ว เพื่อดูผลว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นหรือไม่ เช่น มีแบบฟอร์มง่าย ๆ ให้บันทึก ๒ ช่อง คือ Before และ After เป็นต้น

## วัตถุประสงค์ของการทำ Kaizen

เพื่อการเพิ่มผลผลิต และเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรในการแข่งขัน ปรัชญาของ Kaizen คือ จงทำงานให้น้อยลง ด้วยการปรับปรุงงานด้วยตนเอง เพื่อตนเอง เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายได้ดีกว่าเดิม

Kaizen จึงให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพส่วนบุคคลของพนักงานทุกระดับชั้น ให้รู้จักการบริหารจัดการกับความแปรปรวนที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานที่จุดปฏิบัติงาน

## คุณลักษณะเด่นของ Kaizen

เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างง่าย ๆ ไม่มีข้อจำกัดเรื่องพื้นฐานความรู้ของพนักงาน ทำได้รวดเร็ว สามารถวัดผลได้ทันทีไม่สิ้นเปลืองงบประมาณ เป็นกิจกรรมจากล่างขึ้นบน ที่ทำให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ แบบ Win-Win

## ประโยชน์ของการทำ Kaizen

๑. ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมายด้วยการประสานประโยชน์ที่ผู้คนต้องการ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับที่องค์กรต้องการด้วยพลังรวม
๒. ผู้บริหารระดับกลางสามารถเป็นผู้นำที่พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพราะกลไกในการทำงานที่เป็นห่วงลูกโซ่ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผ่านกระบวนการทำงานที่มีการปรับปรุงอยู่เสมอ
๓. พนักงานได้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ด้วยการทำงานให้น้อยลง จากความสูญเสียเปล่า ความคลาดเคลื่อน และความลำบากตรากตรำในกระบวนการทำงานที่ตนเองค้นพบ และขจัดออกไปอย่างต่อเนื่อง
๔. นอกจากนี้ ยังเป็นกิจกรรมที่นำไปสู่เครื่องมือบริหารที่สูงขึ้นในอนาคต เช่น ๕ ส. QCC. TPM และ TQM เป็นต้น

## Kaizen กับ การบริหารเชิงคุณภาพของญี่ปุ่น

ไคเซ็น เป็นแนวคิดที่มีลักษณะคล้ายกับร่ม ที่ครอบคลุมการทำงานในแบบฉบับเฉพาะของญี่ปุ่น

### ภาพประกอบ ๑.๑ Kaizen มีแนวคิดคล้ายกับร่ม



- TQM การบริหารคุณภาพเชิงรวม
- CRM การให้ความสำคัญกับลูกค้า
- Robot การใช้หุ่นยนต์ทำงานแทน
- Q C C. กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ
- ระบบการให้ข้อเสนอแนะ (Suggestion System)
- JIT การผลิตทันเวลาพอดี
- การสร้างนิสัยในการทำงาน (๕ ส.)
- การรักษาระดับผลิตภาพเบ็ดเสร็จ (TPM)
- การปรับปรุงผลิตภาพ (Productivity Improvement)
- การบริหารโดยไม่มีข้อบกพร่อง (Zero Defect Management)

ที่มา : บुरชัย ศิริมหาสาร

## เทคนิควิธีการเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของ Kaizen

- วงจร P D C A : ประกอบด้วย วางแผน (Plan), ปฏิบัติ (Do), ตรวจสอบ (Check), และปรับปรุงแก้ไข (Act)
- ๕ ส. : สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย
- Basic Industrial Engineering หรือ วิศวกรรมอุตสาหกรรมพื้นฐาน
- Problem Solving Method หรือ กระบวนการปัญหา
- Kiken Yochi Training (K Y T) หรือ การฝึกอบรมเพื่อเฝ้าระวังความปลอดภัย
- Suggestion System หรือ ระบบข้อเสนอแนะ
- Quality Control Circless (Q C C) หรือ กลุ่มควบคุมคุณภาพ
- Just - Time System (J I T) หรือ ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี
- Total Quality Management (T Q M) หรือ การบริหารคุณภาพโดยรวม



## หลักการบริหารงาน Kaizen

Kaizen คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง แบ่งลักษณะการปรับปรุงออกเป็น ๓ ประเภท คือ

๑. การรักษามาตรฐานการปฏิบัติงาน
๒. การปรับปรุงทีละเล็กทีละน้อย
๓. การปรับปรุงที่ยกระดับแบบหน้ามือเป็นหลังมือ (Breakthrough)

### ๑. การรักษามาตรฐานการปฏิบัติงาน

องค์กรที่ดี จะต้องมีความมาตรฐานการปฏิบัติงาน แต่ในการปฏิบัติจริง พบว่า คนในองค์กรมิได้ทำตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ มีสาเหตุมาจากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

๑. มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ล้าสมัย ไม่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่มี การปรับปรุงมาตรฐาน เพราะคิดว่า มาตรฐานที่กำหนดไว้ดีแล้ว ไม่จำเป็นต้องปรับปรุง
๒. มาตรฐานนั้น ไม่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่า ต้องปฏิบัติเช่นนั้นเพื่อประโยชน์อะไร
๓. มาตรฐานนั้น ขาดความยืดหยุ่น ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกอึดอัดต่อการปฏิบัติตาม ดังนั้น ควรมีการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ เพื่อรักษามาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้คงมาตรฐานที่ดีหรือถูกต้องเหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป เพราะว่า Kaizen เป็นการปรับปรุง เพื่อสร้างมาตรฐานที่ดี ดังภาพประกอบ ๑.๓

### ๒. การปรับปรุงทีละเล็กทีละน้อย

อาจารย์บุญจิ ผู้แต่งตำราไคเซ็น กล่าวว่า หลักของการทำไคเซ็น คือ ต้องเปลี่ยนมุมมอง เปลี่ยนแนวคิด และเปลี่ยนวิธีการทำงาน โดยเริ่มต้นทีละน้อย เช่น “เล็ก ลด เปลี่ยน”

๑. “เล็ก” สิ่งที่ไม่มีความจำเป็นต้องทำ เช่น เลิกสูบบุหรี่ เพราะเป็นอันตรายต่อสุขภาพ
๒. “ลด” ถ้ายังเลิกสูบบุหรี่อย่างเด็ดขาดไม่ได้ ให้ลดปริมาณการสูบบุหรี่ลง เพื่อลดปริมาณสารพิษที่เข้าสู่ร่างกายให้น้อยลง
๓. “เปลี่ยน” ถ้าเลิกและลด ไม่ได้ ให้เปลี่ยนยี่ห้อบุหรี่ ซึ่งมีสารพิษที่น้อยกว่า หรือมีระบบกันกรองหรือเปลี่ยนกิจกรรมไปเคี้ยวหมากฝรั่ง หรือจิบชา หรือทำอย่างอื่นทดแทน
๔. อาจจะใช้ทั้ง ๓ วิธีสลับสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปเป็นช่วง ๆ ตามความเหมาะสม

จะเห็นว่า การปรับปรุงทีละน้อยเป็นเงื่อนไขสำคัญของ Kaizen ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กร ได้รู้จักการเล็ก ลด เปลี่ยน กระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม ซึ่งเป็นแนวทางง่าย ๆ ที่จะเริ่มต้นปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น คือ

“การหยุด – การลด – การเปลี่ยน”

## การหยุด หรือลด

- หยุดการทำงานที่ไม่จำเป็นทั้งหลาย
- หยุดการทำงานที่ไม่มีประโยชน์ทั้งหลาย
- หยุดการทำงานที่ไม่มีความสำคัญทั้งหลาย

อย่างไรก็ตาม มีบางสิ่งที่ไม่สามารถทำให้ “หยุด” ได้ เพราะฉะนั้นต้องมุ่งประเด็นไปที่เรื่อง “การลด” เช่น ลดงานที่ไม่มีประโยชน์ งานที่ก่อความรำคาญน่าเบื่อหน่ายให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

แม้ว่าจะไม่สามารถให้ลดได้ทั้งหมด แต่ก็ถือว่า มีการปรับปรุงแล้ว โดยเริ่มต้นจากการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ เช่น เปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างของงาน แม้เพียงเล็กน้อย ก็ยังดีกว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงเลย

## ๓. การปรับปรุงที่ยกระดับแบบหน้ามือเป็นหลังมือ (Breakthrough)

ในข้อนี้ เป็นการปรับปรุงเรื่องใหญ่ ๆ ในองค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารมากกว่าผู้ปฏิบัติงาน นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง

ถ้าเป็นผู้บริหารระดับสูง ต้องปรับปรุงเรื่องใหญ่มากขึ้น ตามตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่ของตน เช่น

- การกำหนดนโยบายใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- การเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต
- การกำหนดจำนวนคนในการปฏิบัติงาน
- การยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า
- การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้กับหน่วยงาน
- การแก้ไขปัญหาการเงิน
- การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด

ฯลฯ

## ขั้นตอนการปรับปรุงงานแบบ Kaizen

ขั้นตอนการปรับปรุงงานแบบ Kaizen มี ๔ ขั้นตอน คือ

๑. มองหาความสูญเสียต่าง ๆ ที่อยู่รอดตัว
๒. ตระหนักว่า มีความไม่ปกติเกิดขึ้นแล้ว
๓. หาจุดที่ควรปรับปรุง โดยการวิเคราะห์ขั้นตอน เพื่อตรวจดูการไหลของการทำงาน
๔. หาแนวทางปรับปรุง

### ๑. มองหาความสูญเสียต่าง ๆ ที่อยู่รอดตัว

การสูญเสียเล็ก ๆ น้อย ๆ ทำให้เกิดการสะสมพอกพูน กลายเป็นการสูญเสียจำนวนมาก เช่น การเปิดสวิตซ์ไฟฟ้าในห้องทำงาน

ถ้าเราไม่รู้ว่า จะต้องเปิดสวิตช์ไฟในห้องทำงานอันไหน เราจะกดสวิตช์ไฟแบบลองผิดลองถูก จนกว่าดวงไฟในห้องทำงานจะสว่าง

วิธีการเช่นนี้ ก่อให้เกิดความสูญเสียต่าง ๆ เช่น เสียแรงงาน เสียเวลา สวิตช์ไฟเสื่อมเร็ว สิ้นเปลืองไฟฟ้าโดยไม่จำเป็น

ถ้าสมาชิกในห้องทำงานนั้น มี ๕ คน ความสูญเสียอาจจะเพิ่มขึ้นเป็น ๕ เท่า หรือมากกว่านี้ เมื่อคำนวณจากจำนวนครั้งที่กดต่อวัน ต่อเดือนและต่อปี

ดังนั้น **วิธีการปรับปรุง** คือ ควรติดป้าย หรือเครื่องหมายที่สวิตช์ไฟฟ้า ให้รู้ว่าสวิตช์อันนี้ เปิดไฟดวงใด

การปรับปรุงงานแบบ Kaizen ต้องมีความคิดจิตใจที่จะปรับปรุง แม้สิ่งนั้น เป็นเรื่องเล็กน้อย แต่ถ้ารวมกันหลายครั้งเป็นเวลานาน ทำให้เกิดความสูญเสียเกิดขึ้นมากมาย

## ๒. ตระหนักว่า มีความไม่ปกติเกิดขึ้นแล้ว

เมื่อสังเกตพบว่า มีความสูญเสียเกิดขึ้น ต้องตระหนักทันทีว่ามี ปัญหาเกิดขึ้นแล้ว ยกตัวอย่าง **ปัญหานักเรียนรอเข้าแถวซื้อก๋วยเตี๋ยว**ที่โรงเรียนในตอนพักเที่ยง ใช้เวลารอนานมาก เพราะแม่ค้าทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่จัดเตรียมวัตถุดิบต่าง ๆ ให้พร้อม

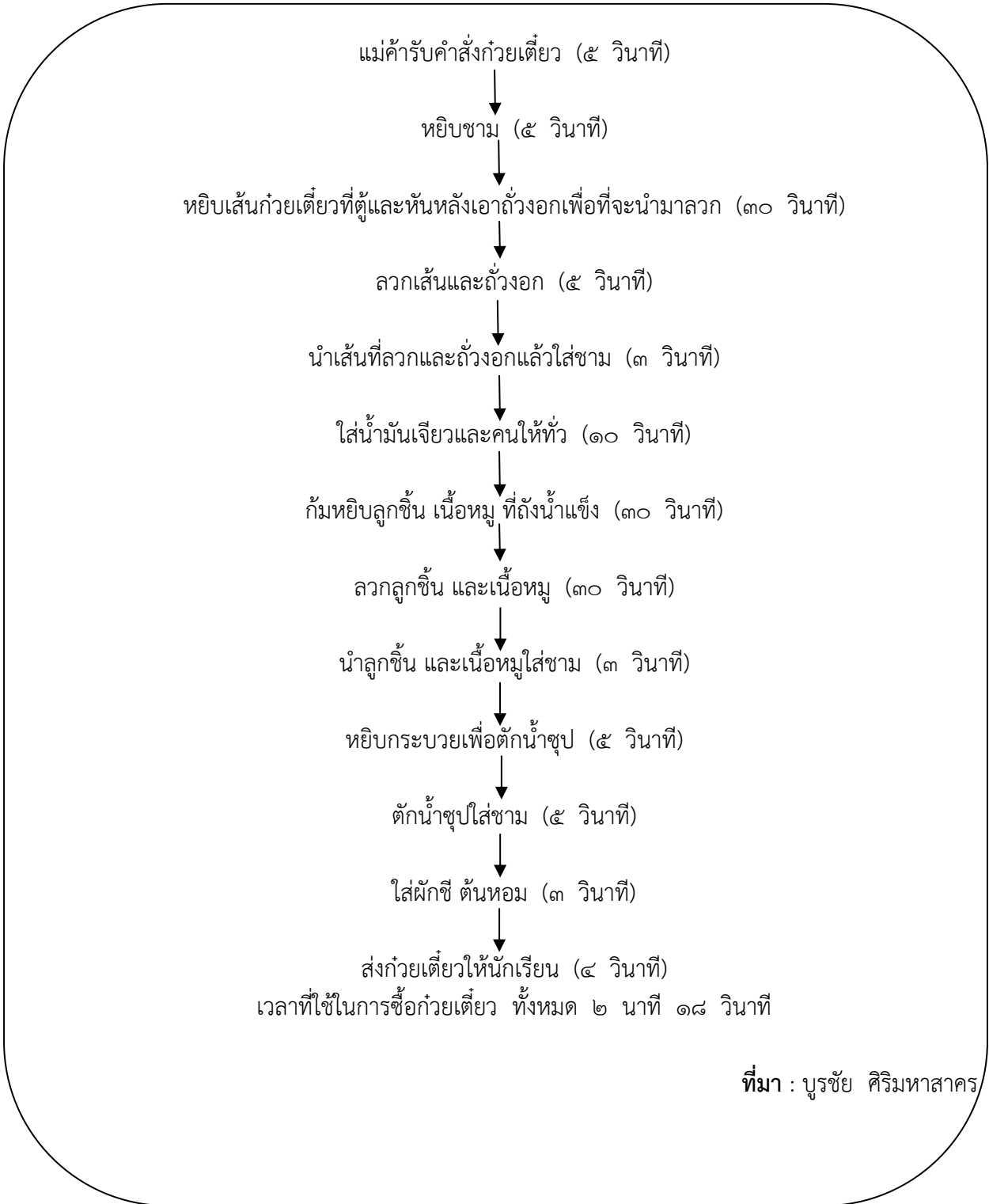
ถ้าแม่ค้าคนนั้น คิดว่าเป็นเรื่องปกติธรรมดาที่เกิดขึ้นอยู่ทุกวัน ก็จะไม่คิดปรับปรุงบริการให้เร็วขึ้น แต่ถ้าแม่ค้าคิดว่า **การที่ลูกค้าต้องรอนานเช่นนี้ทุกวัน เป็นเรื่องที่ไม่ปกติแล้ว (เป็นปัญหา)** จะต้องคิดหาวิธีการแก้ไขว่า ทำอย่างไรจะบริการให้เร็วขึ้นกว่าเดิม ลูกค้าไม่ต้องรอนาน การปรับปรุงพัฒนา ก็จะเกิดขึ้นตามมา

## ๓. หาจุดที่ควรปรับปรุง โดยการวิเคราะห์ขั้นตอน เพื่อดูการไหลของการทำงาน

ในข้อนี้ ขอให้ผู้อ่านลองมองหาจุดที่ควรปรับปรุง จากการสังเกตสิ่งที่มีความสูญเสียด้วยตาเปล่า แล้วนำมาตั้งคำถามโดยใช้เทคนิค ๕W-๑H

ขอให้ผู้อ่านลองหาจุดที่ควรปรับปรุงเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงาน เช่น หาจุดที่จะปรับปรุง เพื่อไม่ให้นักเรียนต้องรอนานในการซื้อก๋วยเตี๋ยว จากภาพประกอบ ๑.๒

ภาพประกอบ ๑.๒ วิเคราะห์ขั้นตอนการขายกล้วยเดี่ยวของแม่ค้าในโรงเรียน



## จุดประสงค์ในการวิเคราะห์ขั้นตอน

คือ การค้นหาสาเหตุที่ทำให้ลูกค้านอนาน เมื่อคำนวณแล้ว พบว่า ถ้าลูกค้าเป็นคิวที่ ๕ จะต้องใช้เวลารอนานถึง ๑๒ นาที

### จุดที่ควรปรับปรุง

เมื่อวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานแล้ว พบว่า จุดที่ควรปรับปรุงคือ ขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

๑. การใช้เวลาหยิบเส้นก๊วยเตี๋ยว ถังออก และก้มหยิบลูกชิ้น เนื้อหมูที่ถั่งน้ำแข็ง ใช้เวลารวมกันทั้งหมด ๑ นาที คิดเป็นเวลาประมาณเกือบ ๔๓.๔๗% ของเวลาทั้งหมด
๒. การลวกก๊วยเตี๋ยว ถังออก ลูกชิ้น และเนื้อหมู ใช้เวลา ๓๕ วินาที หรือคิดเป็นเวลาประมาณ ๒๕.๓๖% รวมเวลา ๑ นาที ๓๕ วินาที คิดเป็น ๖๘.๘๓%

ถ้าแม่ค้าปรับปรุงการทำก๊วยเตี๋ยว โดยคิดวิธีการปรับปรุงจุดเหล่านี้ จะทำให้แม่ค้าขายของได้เร็วขึ้น และลูกค้าไม่ต้องรอนาน

## ๔. หาแนวทางการปรับปรุง

เมื่อค้นพบจุดที่ควรปรับปรุง โดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานแล้ว จะเห็นว่า มีความสูญเสียเกิดขึ้นในบางขั้นตอน จำเป็นต้องนำขั้นตอนที่ก่อให้เกิดความสูญเสียมาปรับปรุงแก้ไข

## เทคนิคการคิดหาวิธีปรับปรุงงาน แบบ ECRS

เทคนิคการคิดหาวิธีการปรับปรุงงาน แบบ ECRS มีหลักการอยู่บนพื้นฐาน ๔ ประการ คือ

- E – Eliminate (ขจัดสิ่งที่ไม่จำเป็น)
- C – Combine (หาวิธีการจับมารวมกัน)
- R – Rearrange (จัดเรียงใหม่)
- S – Simplify (การทำให้ง่ายขึ้น)

### ๑. ขจัดสิ่งที่ไม่จำเป็น (Eliminate)

คือ การขจัดสิ่งที่ไม่จำเป็นหรืองานที่ไม่จำเป็นออกไป เช่น ในขั้นตอนการทำก๊วยเตี๋ยว สิ่งใดบ้าง ที่ไม่จำเป็นต่อการทำก๊วยเตี๋ยว หรือเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน หรือการขจัดวิธีการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป เช่น การก้มตัวเพื่อหยิบลูกชิ้นและเนื้อหมูมาลวก แม่ค้าควรจัดการก้มออกไป เพราะนอกจากจะทำให้ปวดหลังแล้ว ยังทำให้เสียเวลา

ดังนั้น วิธีการปรับปรุง คือ ควรมีโต๊ะมารองถั่งน้ำแข็งให้สูงขึ้น เพื่อไม่ต้องก้มหลัง

### ๒. หาวิธีการจับมารวมกัน (Combine)

จากตัวอย่างที่ยกมา แม่ค้าต้องหยิบเส้นก๊วยเตี๋ยวและถังออก อย่างละ ๑ ครั้ง รวมเป็น ๒ ครั้ง ทำให้เสียเวลาในการหยิบ ดังนั้น ควรนำเส้นก๊วยเตี๋ยวและถังออก มารวมไว้ในที่เดียวกัน

อีกตัวอย่างหนึ่ง คือ ในสมัยก่อน ถ้าจะดื่มกาแฟ จะต้องเสียเวลาดັกกาแฟ ตักน้ำตาล และครีมเทียม ซึ่งมี ๓ ขั้นตอน ที่สามารถจับมารวมกันได้ จึงมีการผลิตกาแฟสำเร็จรูปใส่ซอง แบบ ๓ in ๑ คือ มีส่วนผสมของกาแฟ น้ำตาล และครีมเทียมรวมอยู่ในซองเดียวกัน แบบ Coffee Mix Power เช่น กาแฟ Moccona Trio Espresso ๓ in ๑ เพื่อประหยัดเวลาในการชง และพกพาได้สะดวก ทำให้ได้รับความนิยมจากลูกค้าเป็นอย่างดี

### ๓. จัดเรียงใหม่ (Rearrange)

ถ้าพบว่า วิธีการทำงานแบบเดิม มีความสูญเสียดำเนินการจากระยะทางในการหยิบสิ่งของต่าง ๆ ก็ควรจัดเรียงสิ่งของต่าง ๆ นั้น ให้อยู่ใกล้กัน เช่น การจัดวางสิ่งของต่าง ๆ ในร้าน ให้โต๊ะลูกค้ากับที่วางจาน ช้อนส้อม แก้วน้ำ และน้ำแข็ง ซึ่งเป็นของที่ใช้ประจำ ใหวางอยู่ใกล้โต๊ะลูกค้า เมื่อลูกค้าสั่งอาหารจะหยิบได้ทันที และควรมีหลายจุด

เช่น ตัวอย่างแม่ค้าก๋วยเตี๋ยว การลวกลูกชิ้นและเนื้อหมู ต้องใช้เวลาในการลวกให้ลูกค้าแต่ละคนคนละ ๓๐ วินาที ซึ่งใช้เวลานาน

แม่ค้าอาจจะเปลี่ยนวิธีการใหม่ ด้วยการลวกลูกชิ้นกับเนื้อหมูเตรียมไว้ก่อนล่วงหน้า เมื่อลูกค้าสั่งก๋วยเตี๋ยว แม่ค้าก็ใส่เนื้อหมูและลูกชิ้นที่ลวกสุกแล้วลงในชาม โดยไม่ต้องลวกในขณะที่ลูกค้าสั่ง จะช่วยลดเวลาได้คนละ ๓๐ วินาที หรือมากกว่านั้น ทำให้ไม่เสียเวลา และลูกค้าไม่ต้องรอนาน

### ๔. การทำให้ง่ายขึ้น (Simplify)

ยกตัวอย่างห้องสมุดที่ดีนั้น นอกจากมีหนังสือที่ดีแล้ว ยังต้องสามารถค้นหาหนังสือที่ต้องการได้ง่าย ดังนั้น ต้องมีการจัดหมวดหมู่ของหนังสือไว้อย่างเป็นระบบ มีป้ายติดแสดงประเภทของหนังสือ ทำให้สามารถค้นหาหนังสือที่ต้องการได้ในเวลาอันรวดเร็ว

ในกรณีตัวอย่างของแม่ค้าขายก๋วยเตี๋ยว แม่ค้าต้องนำถังแก๊สออกมาตั้งที่หน้าร้านทุกวัน ตอนเย็นก็ต้องนำถังแก๊สไปเก็บไว้หลังร้าน การยกถังแก๊สที่มีน้ำหนักมากทุกวัน ทำให้เกิดความยากลำบากในการทำงาน และอาจจะก่อให้เกิดการบาดเจ็บขณะทำการยก

ดังนั้น ต้องคิดว่า จะมีวิธีการยกถังแก๊สอย่างไรให้ง่ายขึ้น จึงมีการประดิษฐ์ที่รองถังแก๊สแบบติดล้อ สามารถเข็นเคลื่อนที่ได้โดยสะดวก ช่วยผ่อนแรงในการทำงาน

### การเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ ในการปรับปรุงงาน

การเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ ในการปรับปรุงงาน ควรคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ๕ ประการคือ

๑. วิธีการนั้น สามารถแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริงหรือไม่
๒. วิธีการนั้น ต้องสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริง โดยไม่มีอุปสรรค
๓. วิธีการนั้น เสียค่าใช้จ่ายมากน้อยเพียงใด
๔. วิธีการนั้น ต้องใช้เวลาในการเตรียมนานเท่าไร
๕. วิธีการนั้น ต้องใช้จำนวนคนมากน้อยเพียงใด

## การปฏิบัติและการติดตามผล

หลังจากเลือกวิธีการที่คิดว่าดีที่สุด เพื่อนำมาปรับปรุงได้แล้ว ต้องนำวิธีการนั้นเข้าสู่วงจรเดมिंग (PDCA) คือ

### ๑. Plan – วางแผน

โดยใช้หลักการตั้งคำถาม แบบ ๕W – ๑H คือ

#### - Why (ทำไมต้องทำอย่างนั้น)

เป็นคำถามเพื่อทบทวนความคิดอีกครั้งว่า ความคิดของเรานั้นถูกต้องหรือไม่ ถ้าจะนำมาปรับปรุงงาน

#### - What (จะต้องทำอะไร)

#### - Where (จะทำที่ไหน)

#### - When (จะทำเวลาใด)

#### - Who (ใครเป็นคนทำ)

#### - How (จะทำอย่างไร)

### ๒. Do – ลงมือทำ

ต้องนำวิธีการนั้นสู่การปฏิบัติจริง เพื่อทดสอบว่า วิธีการนั้นใช้แก้ปัญหาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นได้จริงหรือไม่

### ๓. Check – ตรวจสอบ

เมื่อนำวิธีการนั้นไปปฏิบัติแล้ว ต้องตรวจสอบว่า วิธีการดังกล่าวสามารถใช้แก้ปัญหาหรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้นได้จริงหรือไม่

### ๔. Act – ปรับปรุงให้ดีขึ้น

เมื่อตรวจสอบแล้วพบว่า วิธีการดังกล่าวสามารถใช้แก้ปัญหาหรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้นได้จริง ก็ต้องคิดต่อไปอีกว่า จะมีวิธีการอื่นที่ดีกว่านี้อีกหรือไม่ และจะมีวิธีการที่จะป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีกได้อย่างไร

## หลักการตั้งคำถาม เพื่อปรับปรุงงาน แบบ ๕W – ๑H

การตั้งคำถาม แบบ ๕W – ๑H คือ การถามคำถาม เพื่อวิเคราะห์หาเหตุผลในการทำงานตามวิธีเดิม และหาช่องทางปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม

**๕W – ๑H** ประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ดังนี้

**What ?** ถามเพื่อหาจุดประสงค์ของการทำงาน เช่น

- ทำอะไร
- ทำทำไม
- ทำอย่างอื่นได้หรือไม่

- When ? ถามเพื่อหาเวลาในการทำงานที่เหมาะสม เช่น
- ทำเมื่อไร
  - ทำไมต้องทำตอนนั้น
  - ทำเวลาอื่นได้หรือไม่
- Where ? ถามเพื่อหาสถานที่ทำงานที่เหมาะสม เช่น
- ทำที่ไหน
  - ทำไมต้องทำที่นั่น
  - ทำที่อื่นได้หรือไม่
- Who ? ถามเพื่อหาบุคคลที่เหมาะสมกับการทำงาน เช่น
- ใครเป็นคนทำ
  - ทำไมต้องเป็นคนนั้นทำ
  - คนอื่นทำได้หรือไม่
- How ? ถามเพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมกับงาน เช่น
- ทำอย่างไร
  - ทำได้กี่วิธี วิธีใดบ้าง
  - ทำวิธีอื่นได้หรือไม่
- Why ? ถามเพื่อทบทวนว่า ความคิดนั้น ถูกต้องหรือไม่
- ทำไมต้องทำอย่างนั้น
  - ทำตามวิธีการนั้นแล้ว มีข้อดี ข้อเสียอย่างไร

### ขั้นตอนการทำ Kaizen ตามแบบ PDCA

๑. คัดเลือกปัญหาที่จะทำ โดยใช้ข้อมูลในการกำหนดปัญหาที่จะทำก่อนหลัง
๒. ทำความเข้าใจปัญหาให้ถ่องแท้ โดยเน้นการเข้าไปดูสถานที่จริง
๓. Plan จัดทำแผนที่จะแก้ปัญห เตรียมพร้อมเรื่อง คน อุปกรณ์และความรู้
๔. วิเคราะห์ปัญหาว่า สิ่งที่เกิดขึ้นเกิดได้อย่างไร มีปรากฏการณ์อย่างไร
๕. Do นำเอาวิธีการที่ได้จากการวิเคราะห์ ลองนำไปแก้ไขตามแผนที่วางไว้
๖. Check นำเอาผลที่ได้ มาวิเคราะห์ว่า ได้ผลหรือมีปัญหาอะไร
๗. Action การจัดทำมาตรฐาน เพื่อนำไปปฏิบัติไม่ให้เกิดปัญหาเดิมอีก



## ตัวอย่างการปรับปรุงงานแบบ Kaizen

ในเรื่องของอุตสาหกรรมการผลิต ถ้าต้องการเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น เราสามารถเลือกวิธีการเพิ่มผลผลิตได้ ๒ วิธี คือ

๑. เปลี่ยนเครื่องจักรในการผลิตสินค้าเป็นรุ่นใหม่ ที่สามารถผลิตสินค้าได้เร็วขึ้นกว่าเดิม วิธีนี้ต้องใช้เงินทุนเพิ่มขึ้น เพื่อซื้อเครื่องจักรรุ่นใหม่ในการผลิตสินค้า ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะแบบ Kaizen ที่ไม่ดีนัก
๒. ปรับปรุงกระบวนการผลิตสินค้าให้ดียิ่งขึ้น เช่น ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป โดยให้คนงานช่วยกันคิดว่า ควรปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างไร เพื่อให้การผลิตสินค้ารวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะแบบ Kaizen ที่ดีกว่าข้อ ๑

## ตัวอย่างข้อเสนอแนะ Kaizen ของพนักงาน

ตัวอย่างง่าย ๆ ของการทำ Kaizen ก็คือ พนักงานเสนอแนะว่า ชั้นวางเครื่องมือสูงไป ถ้าลดระดับให้ต่ำลงมา การทำงานก็จะสะดวกรวดเร็วขึ้น

นอกจากนี้ ควรปรับลดงานบางอย่างที่ไม่จำเป็นออกไป เช่น การขนย้ายและการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น โดยวางเครื่องจักรให้อยู่ใกล้กัน เพื่อย่นระยะทางในการขนย้ายระหว่างเครื่องจักร

ในบางกรณี ควรเก็บสินค้าที่รอเข้าสู่กระบวนการผลิตในขั้นตอนต่อไปไว้บนรถเข็น แทนที่จะเก็บไว้บนชั้นวางสินค้า แล้วต้องยกลงรถเข็นอีกครั้งหนึ่ง จะช่วยลดเวลาและแรงงานในการขนย้ายสินค้าได้ เมื่อตัดขั้นตอนการขนย้ายระหว่างชั้นวางของกับรถเข็นออกไป

หรืออีกข้อเสนอแนะหนึ่ง คือ การจัดให้คนงานคนเดียว ทำงานหลาย ๆ ขั้นตอนต่อเนื่องกันไป แทนที่จะแยกเป็นหลาย ๆ คนทำ ก็จะช่วยลดการเคลื่อนไหวในการส่งต่องานไปยังคนถัดไป และลดเวลารองานระหว่างขั้นตอนลงได้

การทำเช่นนี้ ช่วยให้คนงานรู้จักขั้นตอนการผลิตอย่างครบวงจร มองเห็นภาพรวมของงานที่ทำ เกิดความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น

การจัดให้มีระบบข้อเสนอแนะจากพนักงานในการปรับปรุงการทำงานตามตัวอย่างนี้ คือ การทำ Kaizen ซึ่งเป็นการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องของพนักงาน

## Kaizen กับ Tacit Knowledge

ข้อเสนอแนะแบบ Kaizen ของพนักงาน เป็นความรู้เชิงประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน หรือเป็น Tacit K ซึ่งผู้บริหารระดับสูง อาจจะไม่เห็นรายละเอียด หรือรู้ไม่ลึกซึ้งเท่าพนักงานในระดับรากหญ้า ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน

ดังนั้น ความคิดแบบรากหญ้า จึงเป็นความคิดที่มีค่าต่อการพัฒนาปรับปรุงงาน ตามหลักการของ Kaizen และหลักการของ KM

จะเห็นว่า **Kaizen** เป็นการปรับปรุงงานแบบง่าย ๆ ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง และทำแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง แต่ไม่มีที่สิ้นสุด

การทำ **Kaizen** ก็ใช้หลักการง่าย ๆ ตามสามัญสำนึก แบบ PDCA (Plan-Do-Check-Act) นั้นเอง

## **Kaizen กับ Best Practices**

การทำ **Kaizen** เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันอยู่แล้วโดยไม่รู้ตัว เช่น การตัดสินใจเลือกเส้นทางในการเดินทางไปทำงาน ซึ่งในตอนเริ่มต้น เรายังไม่ชำนาญทาง จำเป็นต้องลองผิดลองถูก และปรับเปลี่ยนเส้นทางไปเรื่อย ๆ จนพบเส้นทางที่ดีที่สุด ใช้เวลาน้อยที่สุด จึงเลือกใช้เส้นทางนั้นตลอดไป และถือเป็น **Best Practices** ที่จะใช้เป็นเส้นทางในการไปทำงานทุกวัน

**Kaizen** จึงเป็นเครื่องมือหนึ่ง ที่ใช้จัดการความรู้ในตัวพนักงาน (Tacit K) และดึงออกมาให้กลายเป็น Explicit K เพื่อใช้ในการทำงานขององค์กร นั่นคือ **ข้อเสนอแนะของพนักงาน (Suggestion)** ซึ่งเป็นความรู้ที่นำไปสู่การสร้างและการค้นหา **วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)** ในการทำงาน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญ ประการหนึ่งของการทำ KM

**การจัดการความรู้** คือ การนำสิ่งที่เป็นผลจากการปรับปรุง หรือวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิม ไปเผยแพร่กระจายให้ทั่วทั้งองค์กร ให้คนเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

(ดังตัวอย่างการทำ **Kaizen** ของโตโยต้า ซึ่งมีการทำ **yogoten (Knowledge Sharing)** หรือ การ ถ่ายทอดความรู้ที่ได้ ควบคู่กันไปด้วย ดังภาพประกอบ ๑.๓

จากนั้น ก็บริหารจัดการผู้คนให้สามารถผนึกกำลัง (Total Power) รวมความรู้ความสามารถที่มีอยู่ดังกล่าวมาปฏิบัติ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายวิสัยทัศน์ที่ต้องการ ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันและทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน

## **Kaizen คือ การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ไม่มีที่สิ้นสุด**

**Kaizen** มีแนวคิดที่ตระหนักว่า “การปรับปรุงไม่มีที่สิ้นสุดตราบชั่วนิรันดร”

ดังนั้น ทุกองค์กรจะต้องปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ เพราะ “วิธีการทำงานในวันนี้ ยังไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุด ยังมีวิธีการที่ดีกว่านี้ ซึ่งต้องแสวงหาอย่างต่อเนื่อง จะหยุดแสวงหาไม่ได้”

ผู้บริหารจึงต้องทำ **Kaizen** ระดมสมองของพนักงาน เพื่อค้นหาวิธีการทำงานหรือวิธีการแก้ปัญหาที่ดีกว่าวิธีในปัจจุบัน

กระบวนการทำงานบางอย่างในอดีต อาจจะเหมาะสม แต่ปัจจุบันกลับกลายเป็นวิธีการทำงานที่สูญเปล่า แต่พนักงานก็ยังทำอยู่เหมือนเดิม ตามความเคยชินที่เคยปฏิบัติมาเป็นเวลาช้านาน

หากจะรวมเอาความสูญเปล่าย่อย ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการทำงานของแต่ละคนทั่วทั้งองค์กร คิดคำนวณเป็นรายวันแล้ว จะพบว่าเป็นความสูญเปล่าที่มากมายมหาศาล และความสูญเปล่าเหล่านั้นสามารถจัดให้หมดไปได้ ด้วยวิธีการง่าย ๆ แบบ Kaizen เพราะว่า Kaizen ช่วยทำให้เกิดผลดีต่าง ๆ ดังนี้

๑. ให้พนักงานทุกระดับ ได้แสดงศักยภาพในการปรับปรุงงานด้วยตนเองอย่างเต็มที่ ประสิทธิภาพจะเพิ่มขึ้นตามออกมาเรื่อยๆ
๒. สายบังคับบัญชาจะมีความมั่นใจในการแก้ปัญหามากกว่าเดิมทำให้การทำงานไหลลื่นไม่ติดขัด เพราะได้รับข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาจากพนักงานทุกระดับ
๓. เป็นวิธีการง่าย ๆ ที่สามารถนำไปใช้ได้ โดยไม่จำเป็นต้องลงทุนเพิ่มมากมายแต่อย่างใด
๔. เป็นการลดการทำงานที่สูญเปล่าของแต่ละคน ซึ่งตรงกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ทุกคน
๕. เป็นเรื่องที่ย่าง ทำได้ทันที และวัดผลได้ชัดเจน

## รูปแบบการเขียนข้อเสนอ Kaizen

ข้อเสนอ Kaizen เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. สภาพปัจจุบันและปัญหาของการทำงาน ที่เป็นปัญหาหรือเกิดการสูญเสียที่ไร้ประโยชน์ คืออะไร
๒. วิเคราะห์ปัญหา สาเหตุที่เกิดจากวิธีการทำงานที่ไร้ประโยชน์นั้น
๓. ประเมินคุณค่า หรือประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่

ในการส่งเสริมให้พนักงานเขียนข้อเสนอแนะ ควรจะทำทั่วทั้งองค์กร และมีระบบการให้รางวัลแต่ข้อเสนอแนะที่ดี สามารถนำมาปฏิบัติอย่างได้ผล เพื่อเป็นการกระตุ้นให้คนตื่นตัว และเห็นความสำคัญของการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

## ตัวอย่างข้อเสนอ Kaizen

### เรื่องที่ ๑ การปรับปรุงขั้นตอนการสมัครงาน

#### ปัญหา

พนักงานระดับปฏิบัติการ เข้ามาทำงานแล้ว ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับระบบและสถานที่ทำงานได้ เพราะเห็นว่าเป็นงานที่ลำบากตรากตรำ ยากกว่าที่ตนเองคิดไว้ จึงลาออกจากการหลังจากทำงานได้ไม่นาน ทำให้องค์กรเกิดปัญหาสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น ใบสมัคร เอกสารการจ้างงาน การฝึกอบรม และการเตรียมการด้านสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

#### ข้อเสนอแนะ

จึงเสนอให้จัดทำโครงการให้บุคคลที่ต้องการสมัครงาน ได้เข้าชมสถานที่ทำงานและรับทราบระเบียบการทำงานก่อน หากพอใจ จึงเขียนใบสมัคร แต่ถ้าไม่มั่นใจ ก็ไม่ต้องสมัครจะช่วยลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และลดปัญหาการลาออกจากการงานเมื่อแรกเข้าได้

## เรื่องที่ ๒ ให้มีการแลกเปลี่ยนวิทยากร

### ปัญหา

การฝึกอบรมในสถานประกอบการ บุคลากรไม่ยอมรับวิทยากรภายใน และบางครั้ง วิทยากรภายในที่เหมาะสมไม่ได้ ส่วนการจ้างวิทยากรภายนอก ก็มีปัญหาค่าจ้างสูง ไม่สามารถจัดกิจกรรมการอบรมได้

### ข้อเสนอแนะ

ดังนั้น จึงเสนอให้มีการแลกเปลี่ยนวิทยากรกับบริษัทลูกค้า หรือกลุ่มธุรกิจที่เป็นพันธมิตรกับบริษัท เพื่อช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายวิทยากร และได้วิทยากรภายนอกที่ทำให้พนักงานยอมรับมากขึ้น

## เรื่องที่ ๓ เสนอให้มีการทำป้ายนิเทศแสดงข้อมูลวันเกิดของพนักงาน

### ปัญหา

การที่พนักงานไม่ทราบข้อมูลวันเกิดของเพื่อน ๆ หรือบุคคลอื่นในหน่วยงาน ทำให้ต่างคนต่างอยู่ ไม่มีกิจกรรมสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน

### ข้อเสนอแนะ

ดังนั้น จึงขอให้มีการจัดทำข้อมูลแสดงวันเกิดของพนักงานทั้งหมดและนำไปติดป้ายนิเทศเป็นรายวันหรือรายสัปดาห์

เมื่อถึงวันคล้ายวันเกิดของพนักงานคนใด พนักงานจะสนใจมาดูป้ายนิเทศ ทำให้พนักงานมีการติดตามข้อมูล มีกิจกรรมการอวยพรวันเกิด หรือการสังสรรค์ย่อยในหมู่พนักงาน เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีใน หมู่คณะ

## เรื่องที่ ๔ การส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้

### ปัญหา

การทำงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีลักษณะต่างคนต่างทำงาน ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน และการเรียนรู้ร่วมกันมีน้อย

### ข้อเสนอแนะ

จึงเสนอให้มีระบบการประชุมพนักงาน ให้มีการนำเสนอรายงานผลการทำงานของตนเองเป็นรายบุคคลในทุกสัปดาห์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้การสนับสนุนช่วยเหลือกัน และเป็นการเปิดโอกาสให้หัวหน้างานได้ทราบปัญหาและให้คำปรึกษาแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ได้

## เรื่องที่ ๕ การจัดทำเอกสารสรุปข้อมูลข่าวสารให้หัวหน้างานในสายงาน

### ปัญหา

เนื่องจากหัวหน้างานในสายงาน มีการประชุมพนักงานเป็นประจำ แต่ไม่ได้ถ่ายทอดข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ทำให้เกิดปัญหาขาดความเข้าใจ และการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง

### ข้อเสนอแนะ

ดังนั้น จึงเสนอให้ทุกสัปดาห์ เจ้าหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ส่งข้อมูลข่าวสารของตนเองมายังผู้ประสานงาน เพื่อทำเอกสารสรุปข่าวสารของ HR ประจำสัปดาห์ เพื่อแจ้ง/เวียนให้หัวหน้างานได้ทราบ และ เป็นเอกสารสำหรับใช้แจ้งการประชุมในหน่วยงาน ทำให้พนักงานรับทราบข้อมูลข่าวสารและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

### บทสรุปของตัวอย่างข้อเสนอ Kaizen

จากตัวอย่างข้อเสนอ Kaizen ทั้ง ๕ เรื่อง เป็นการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ใช้ความคิดในการปรับปรุงงานของตนเองและงานของฝ่าย ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น คือ ให้พนักงานได้ช่วยกันสอดส่องดูแล้วว่าในฝ่ายของตนมีปัญหาอะไร แล้วช่วยกันเสนอแนะว่า จะมีแนวทางในการแก้ปัญหา นั้นอย่างไร

## KAIZEN กับ TOYOTA-WAY

บริษัท TOYOTA เป็นบริษัทผลิตรถยนต์ที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับทั่วโลก ซึ่งก่อกำเนิดขึ้นมาจากการคิดค้นและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการบูรณาการระหว่างความคิดสร้างสรรค์ (Creative) และ Kaizen คือ **คิดสร้างสรรค์ เพื่อปรับปรุงอยู่เรื่อย ๆ** และมีการกำหนดเป็นค่านิยมร่วม เรียกว่า TOYOTA WAY หรือ **วิถีแห่งโตโยต้า** ขึ้น เมื่อปี ค.ศ. ๒๐๐๑

### วิถีแห่งโตโยต้า ประกอบด้วย

๑. ปรัชญาการทำงานร่วมกันขององค์กร
๒. พฤติกรรมนิยมที่ปฏิบัติร่วมกันในองค์กร
๓. วัฒนธรรมองค์กร

### หลักสำคัญของ TOYOTA-WAY

มีหัวใจสำคัญ ๕ ประการ ซึ่งถือเป็น DNA ของพนักงาน TOYOTA ทุกคน ได้แก่

๑. ความท้าทาย (Challenge)
๒. ไคเซ็น (Kaizen)
๓. เก็นจิ เก็นบุตซึ (Genchi Genbutsu)
๔. การยอมรับนับถือ (Respect)
๕. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

## Kaizen เครื่องมือในการทำ KM ของ TOYOTA

หลักสำคัญของ TOYOTA-WAY ที่เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ของ TOYOTA คือ ไคเซ็น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### ไคเซ็น (Kaizen)

คือ การปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และผลักดันให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ รวมทั้งการพัฒนานวัตกรรมอยู่ตลอดเวลา ซึ่งประกอบด้วยหลักการและวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

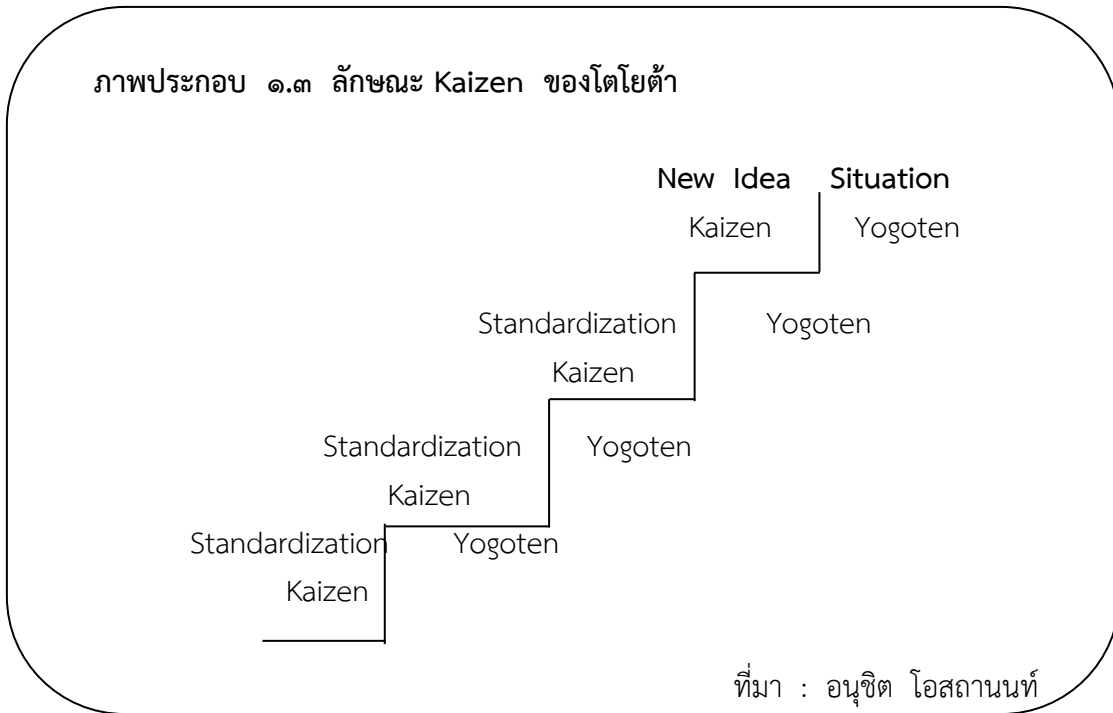
๑. Effort Improvement คือ การมีจิตสำนึกในการปรับปรุงการทำงานแบบไคเซ็น และมีความคิดเชิงนวัตกรรม

๒. Cost Reduction, Eliminate MURI-MURA-MUDA, JIT (Just in Time), CS (Customer Service) in next Process, Jidoka, PPS (Practical Problem Solving) คือ การสร้างระบบงานและโครงสร้างที่เกื้อกูลกัน มีการลดต้นทุนและการสูญเสียต่าง ๆ

๓. Shar Idea, Learning From Mistake, Standardized, Yokoten (ถ่ายโอนความรู้) คือ การส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

Kaizen ที่จะประสบความสำเร็จ ต้องมีหลักการพื้นฐาน คือ การมีจิตสำนึกในการทำงานว่า

- จะต้องทำให้ดีขึ้น
- จะต้องก่อให้เกิดการลดต้นทุน
- ลดการสูญเสียต่าง ๆ
- มีระบบ Just in Time
- ทำให้พอดี
- ต้องสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าทั้งที่เป็นลูกค้าประเภท end-user (ประชาชน) หรือ ผู้รับบริการภายนอก และลูกค้าในกระบวนการ คือ ผู้ที่รับงานต่อจากเรา



### คำอธิบายภาพประกอบ ๑.๓

Kaizen ของโตโยต้า เป็นการต่อยอดมาตรฐานคุณภาพให้สูงขึ้นเรื่อยๆ ไม่มีที่สิ้นสุด และในการปรับปรุงแต่ละครั้ง จะต้องมีการตรวจสอบอย่างมั่นใจ จนยอมรับเป็นมาตรฐานได้ (Standardization)

หลังจากนั้น ก็ปรับปรุงรอบต่อไป ด้วยวงจร PDCA เพื่อยกระดับมาตรฐานนั้นให้สูงขึ้นไปอีก และทำเช่นนี้ไปเรื่อยๆ

การทำเช่นนี้อย่างต่อเนื่อง ทำให้มีโอกาสค้นพบนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการผลิตสินค้า

### Kaizen กับ Yogoten

ลักษณะเด่นนี้เป็นเอกลักษณ์ของไคเซ็นโตโยต้า จะต้องมี Yogoten คือ การถ่ายทอดความรู้ และเผยแพร่แนวคิดที่ดีไปใช้ในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ที่เป็นหัวใจของการจัดการความรู้

### Kaizen ของ โตโยต้า

กิจกรรมภายในแนวคิดนี้ มีการทำ Kaizen อยู่ ๒ ระดับ คือ ระดับบุคคล และระดับกลุ่ม

## ๑. ระดับบุคคล

คือ การจัดกิจกรรม Idea Contest เพื่อให้พนักงานนำเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงงาน ปรากฏว่า มีการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ มากกว่า ๑,๐๐๐ ความคิดต่อเดือน และมีรางวัลให้ความคิดดีเด่น แล้วเผยแพร่ความคิดนั้น ไปใช้ในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร

ในโรงงาน จะมีแผ่นกระดาษใบเล็ก ๆ ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ติดอยู่ที่บอร์ดใกล้พื้นที่ปฏิบัติงาน และเขียนว่า “ข้อเสนอแนะ”

วิธีการนี้ น่าสนใจอย่างยิ่ง เพราะธรรมชาติของคนเรา มักจะเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงาน “แบบปิ้งแสบ” ในขณะที่กำลังทำงานอยู่ แล้วก็สามารถบันทึกไว้ได้ทันที ไม่ลืม

## ๒. ระดับกลุ่ม

เป็นกลุ่ม QC ประมาณกลุ่มละ ๑๐ คน มีการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ ในเวทีคุณภาพระดับต่าง ๆ เพื่อคัดเลือกไปสู่เวทีระดับใหญ่ขึ้นไปเรื่อย ๆ (คล้ายกับ Otop ของเรา)

## ๓. บทบาทของผู้บริหาร

๓.๑ เป็นผู้นำและริเริ่มการเปลี่ยนด้วย Kaizen

๓.๒ เป็นประธานในงานนำเสนอผลงานความคิดของพนักงาน จัดให้มีเวทีในการนำเสนอผลงาน เช่น การจัดประกวดความคิด (Idea Contest)

๓.๓ มอบรางวัลและให้คำรับรอง เพื่อให้เกิดการยอมรับ (recognition)

๓.๔ กำกับ ติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้หลัก Visualization เช่น Visual Board ต่าง ๆ

## ตัวอย่าง การทำ Kaizen ของโตโยต้า

### ตัวอย่าง การขันน็อตรถยนต์

การทำ Kaizen ของโตโยต้า เช่น การปรับปรุงการขันน็อตรถยนต์ โดยการทำให้มีสติดที่เครื่องมือขันน็อต หากพนักงานขันน็อตแน่นพอ จะทำให้สติดที่หัวน็อต เป็นการยืนยันว่า ได้ขันน็อตให้ลုံแล้ว เป็นต้น

## การนำ Kaizen มาใช้ในภาครัฐราชการไทย

### ตัวอย่าง การทำ Passport ของ กรมกงสุล

ตัวอย่างของภาครัฐราชการไทย ที่นำ Kaizen มาใช้ แล้วได้ผลดีสามารถให้บริการ ที่สะดวกรวดเร็ว คือ การทำ Passport ของ กรมกงสุลกระทรวงการต่างประเทศ



มีการเชื่อมโยงฐานข้อมูลกับกรมการปกครอง ทำให้ผู้ขอ Passport ไม่ต้องกรอกข้อมูลมากและใช้เวลาในการทำ Passport ตลอดทุกขั้นตอน จนเสร็จสิ้น ภายในเวลา ๒๐ นาที

ผู้เขียนเคยไปทำ Passport รู้สึกชื่นชมในบริการที่สะดวกรวดเร็วคล้ายกับหน่วยงานเอกชนมากกว่าหน่วยงานของทางราชการทั่วไป

## ตัวอย่างการทำ Kaizen ของ Honda

รถ Honda โลคาร์ด ที่เด็กขับเล่นชนกันในสวนสนุก ในทุกเย็นจะมีการเก็บน็อตที่หลุดจากรถไปซ่อม โดยต้องพลิกรถเพื่อตรวจดูว่า เป็นน็อตที่หลุดมาจากรถคันใด ซึ่งมีรถทั้งหมด ๒๐ คัน ถ้าวันใดโชคร้ายก็เจอในคันสุดท้าย วันใดโชคดี ก็เจอตั้งแต่คันแรก

พนักงานได้เสนอไคเซ็น ให้หาสีน็อต หรือทำเครื่องหมายให้ตรงกับรถแต่ละคัน ปรากฏว่า เป็นไคเซ็นที่คณะกรรมการตัดสินว่า “ดี” และสมควรได้รับรางวัล

แต่มีพนักงานคนอื่นโต้แย้งว่า เป็นไคเซ็นที่มีได้แก้ปัญหาที่สาเหตุ ควรคิดค้นน็อตชนิดที่ไม่หลุด จึงจะเป็นไคเซ็นที่ดี

ประธานกรรมการได้สรุปผลการตัดสินว่า ต้องการไคเซ็นทั้ง ๒ แบบที่เสนอมา เพราะแผนกพัฒนา กำลังคิดค้นน็อตชนิดพิเศษนั้นอยู่ แต่คาดว่าต้องใช้เวลาเป็นปี จึงจะเสร็จ ดังนั้น ในระหว่างที่รอผลงานการคิดค้น ควรหาสีน็อตไปสักกระยะหนึ่งก่อน

## ข้อคิดที่ได้จากกิจกรรม Kaizen ของ Honda

กรณีตัวอย่างนี้ สอนให้รู้ว่า ความคิดที่ดีเลิศ แต่ยังมีได้นำมาปฏิบัติมีค่าน้อยกว่า ความคิดง่าย ๆ ที่นำมาใช้ปฏิบัติแล้วได้ผล

ดังนั้น หัวใจสำคัญของการทำไคเซ็น คือ ต้องเป็นข้อเสนอแนะที่สามารถทำได้ทันที จึงจะเป็นความคิดที่ดี

ส่วนเทคนิคของการฝึกทำไคเซ็น คือ ให้พนักงานได้ฝึกทำไคเซ็นเป็นประจำ แล้วความคิดสร้างสรรค์ที่ดีของพนักงาน จะผุดบังเกิด หรือ บิ่งแว็บขึ้นมาเอง

## Kaizen กับ Suggestion ต่างกันอย่างไร

ความแตกต่างระหว่าง Kaizen กับ Suggestion คือ

Kaizen เน้นที่ “ฉันทำ”

Suggestion เป็นข้อเสนอแนะ ที่เน้นให้ “ผู้อื่นทำ”

เนื่องจาก Suggestion เป็นข้อเสนอแนะให้คนอื่นทำ จึงกลายเป็น “คนคิด ไม่ได้ทำ คนทำ ไม่ได้คิด” พนักงานจะเกิดความรู้สึกว่า ถูกสั่งบังคับให้ทำ จึงไม่ค่อยพอใจ หรือไม่อยากทำ

อย่างไรก็ตาม Suggestion ก็จำเป็นต้องมีควบคู่ไปกับ Kaizen เพราะในบางครั้ง ถ้ามองดูด้วยสายตาของคนภายนอก จะมองเห็นอีกมุมหนึ่ง ซึ่งคนในมองไม่เห็น ข้อเสนอแนะจากบุคคลภายนอก จึงมีความสำคัญต่อการปรับปรุงงานเช่นกัน

### อัตราส่วนของ Kaizen กับ Suggestion

ดังนั้น อัตราส่วนที่เหมาะสมระหว่าง Kaizen กับ Suggestion ที่ควรจะเป็น คือ ๘๐:๒๐ โดยกำหนดให้ Kaizen เป็นกิจกรรมหลักที่ใช้ปรับปรุงงาน

ส่วน Suggestion เป็นเพียงส่วนหนึ่ง ซึ่งถูกกำหนดไว้ในระบบการทำงานตามปกติ

### การนำ Kaizen มาใช้ในองค์กร

ข้อควรคำนึงในการนำ Kaizen มาใช้ในองค์กร มีดังนี้

๑. Kaizen เป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างหนึ่ง ดังนั้น จะต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของคน ให้เป็นแบบ Kaizen
๒. Kaizen เป็นสิ่งที่ทุกคนทำอยู่แล้วในชีวิตประจำวัน จึงสามารถนำสิ่งที่เคยทำอยู่แล้ว มาพัฒนาต่อยอด เพื่อดำเนินการให้จริงจัง และมีหลักการมากยิ่งขึ้น ตามแนวคิดแบบ Kaizen
๓. Kaizen จะต้องช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น ช่วยลดต้นทุน และได้ผลงานที่ดี แต่ถ้าทำแล้วยังก่อความยุ่งยาก แสดงว่า สิ่งที่กำลังทำอยู่ไม่ใช่ Kaizen ที่เป็นของแท้
๔. ก่อนที่จะนำ Kaizen มาใช้กับหน่วยงาน ควรตั้งคำถาม ถามตัวเองก่อนว่า
  - ๔.๑ Kaizen มีประโยชน์อะไรต่อการบริหารงานบุคคลในองค์กร
  - ๔.๒ Kaizen สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย หรือไม่
  - ๔.๓ ถ้าจะใช้ Kaizen ต้องมีการปรับปรุงอะไร ในองค์กรก่อนจึงจะนำมาใช้อย่างได้ผล

### ลักษณะของคนที่เหมาะสมกับการทำ Kaizen

คนที่มีลักษณะเหมาะสมกับการทำ Kaizen ควรเป็น ดังนี้

๑. มีลักษณะเหมือนตะพาน้ำ คือ กัดปัญหาไม่ปล่อย
๒. มีลักษณะเป็น Good Mama คือ ทำตัวเป็นเสมือนแม่ที่เอาใจใส่ลูก (งานที่ทำ)
๓. มีลักษณะเหมือนปลาปรีนยา ที่ไล่กินปลาตัวอื่น ทำให้ปลาอื่น ๆ ไม่หยุดนิ่ง คือ คอยกระตุ้นให้คนในทีมตื่นตัวต่อการทำไคเซ็นอยู่ตลอดเวลาไม่อยู่นิ่งเฉย หรือยอมแพ้ปัญหา

ที่ประเทศญี่ปุ่น มีเรื่องเล่ากันว่า ปลาไหลในประเทศญี่ปุ่นเริ่มขาดแคลน ต้องนำเข้ามาจากต่างประเทศ และส่วนใหญ่ปลาไหลมักจะตายระหว่างการเดินทางขนส่ง ก่อนถึงประเทศญี่ปุ่น

มีคนเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาว่า ให้ปล่อยปลาปิรันยา จำนวนน้อยใส่รวมอยู่กับปลาไหลที่ถูกขังไว้บนเรือ ปรากฏว่า ปลาไหลส่วนใหญ่ไม่ตายเพราะต้องว่ายน้ำหนีปลาปิรันยา จึงแข็งแรง

๔. มีลักษณะเหมือน Daruma หรือ ตุ๊กตาล้มลูกญี่ปุ่น คือ เมื่อประสบกับความล้มเหลวก็ไม่ท้อถอยลุกขึ้นสู้ใหม่ ปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น จนกว่าจะสำเร็จ

## บทสรุปของ Kaizen

มนุษย์ได้ชื่อว่า เป็นสัตว์ประเสริฐ เพราะเป็นผู้มีปัญหา มีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวให้ ดีขึ้น

ถ้าทุกคนในองค์กร มีความคิดอยากจะปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น อย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา แม้ว่าจะเป็นการปรับปรุงในเรื่องที่เล็กน้อย แต่เมื่อนำมารวมกัน จะทำให้เกิดประสิทธิผลที่ยิ่งใหญ่ นำไปสู่การพัฒนาองค์กรและประเทศชาติให้เจริญรุ่งเรือง กลายเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เหมือนกับประเทศญี่ปุ่น ที่มีแนวคิดในการบริหารและการผลิตสินค้าใหม่ ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

### บรรณานุกรม

บุรชัย ศิริมหาสาคร, **สรรพวิธีจัดการความรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ**. กรุงเทพฯ : แสงดาว, ๒๕๕๒  
เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, สถาบัน. **Kaizen**, เอกสารแผ่นพับประชาสัมพันธ์

ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. มปท., มปป.

ภราดร จินดาวงศ์. **การจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ : ซีดับบลิวซี พรินติ้ง, ๒๕๔๙.

อภิชัย ศรีเมือง. **บทความเรื่อง การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ตามหลักการไคเซ็น**.

สืบค้นเมื่อ ๑๗ มกราคม ๒๕๕๙. จาก <http://www.hrcenter.co.th/HRknowView.aspxmid>

อนุชิต โอสถานนท์. **บทความเรื่อง การปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง**

**(Kaizen)**. สืบค้นเมื่อ ๑๗ มกราคม ๒๕๕๙, จาก <http://www.tpa.or.th/xhindan/kaizen.php>

ไฮโพ เทรนนิ่ง แอนด์ คอนเซ้าแทนซี จำกัด. **ไคเซ็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร**

**องค์กร**. สืบค้นเมื่อ ๑๗ มกราคม ๒๕๕๙ จาก <http://www.hipotraining.com>

Shindam. **การปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง**. สืบค้นเมื่อ ๑๗ มกราคม

๒๕๕๙ จาก <http://www.tpa.or.th/shindan/knizen.php>

KAIZEN Friday, ๑๑ January ๒๐๐๘ สืบค้นเมื่อ ๑๗ มกราคม ๒๕๕๙ จาก

<http://youthm.ftpi.or.th/index.php?option=comcontent&task=view&Itemid=๔๒>

KAIZEN. สืบค้นเมื่อ ๑๗ มกราคม ๒๕๕๙. จาก <http://www.cu-qu.chula.ac.th>

**หลักการบริหารงานแบบ Kaizen**. สืบค้นเมื่อ ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙. จาก

<http://www.vichatkan.com>