

3 ความรู้ที่ขาดไม่ได้สำหรับคณะกรรมการไคเซ็น

บทความโดย : อาจารย์ทองพันชิ่ง พงษ์วารินทร์
อีเมล : tpongvrin@yahoo.com



สวัสดีครับทุกท่าน สปีดาร์นี่ผมมีแนวคิดที่สำคัญที่ได้จากการไปบรรยายหลักสูตร “การดำเนินกิจกรรมไคเซ็นสำหรับคณะกรรมการ” ให้กับบริษัทแห่งหนึ่ง โดยนำประสบการณ์จากการที่ได้รับเกียรติเข้าร่วมเป็นกรรมตัดสินกิจกรรม ไคเซ็นและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง และพัฒนางานให้กับวิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย ปตท. จำกัด (มหาชน) F&N และบริษัทอื่น ๆ อีกหลายแห่งสำหรับประเด็นสำคัญที่นำเสนอคือ ความรู้ 3 ประการที่สำคัญสำหรับคณะกรรมการไคเซ็น มีดังนี้ 1. ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น 2. ความรู้เกี่ยวกับการให้คำแนะนำ และ ความรู้เกี่ยวกับการประเมิน ซึ่งขออธิบายขยายรายละเอียดเพิ่มเติมเป็นข้อ ๆ ดังนี้ครับ

1. ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น

ไคเซ็น (KAIZEN) เป็นภาษาญี่ปุ่นหมายถึง “การเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น” โดยเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวันทีละเล็ก ทีละน้อย แบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่ต้องใช้เงินทุนมากมายอะไรนัก เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์หลักสองประการ ประการที่ 1 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น คุณภาพสูงขึ้น ต้นทุนต่ำลง ความปลอดภัยสูงขึ้น จำนวนอุบัติเหตุลดน้อยลง ขวัญกำลังใจ การส่งมอบตรงเวลามากยิ่งขึ้น สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานดีขึ้น เป็นต้น และ วัตถุประสงค์ประการที่ 2. ส่งเสริมให้พนักงานได้คิดและปรับปรุงงานที่ตนปฏิบัติ จนเกิดความผูกพันกับองค์กร สำหรับเครื่องมือที่นำมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น มีหลายอย่างด้วยกัน เช่น 5ส. QCC POKA YOKE Visual Control ต้องเผชิญนั้นมีหลายประการ

สำหรับสองแนวทางในการปรับปรุงการทำงาน แนวทางแรก คือ เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงเรื่องที่ไม่ดี หรือสิ่งที่เป็นปัญหาให้ดียิ่งขึ้น เช่น ปัจจุบันทำงานช้า ส่งสินค้าไม่ทันเวลา เราก็ปรับเปลี่ยนขั้นตอนทำให้การทำงานเร็วขึ้น และแนวทางที่สองคือ เสนอแนะเรื่องที่ดีอยู่แล้วในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น เช่น ปัจจุบันเราก็ส่งสินค้าได้ทันเวลา ไม่ได้รับข้อร้องเรียน แต่เราก็เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุง ที่ทำให้เราสามารถผลิตสินค้าได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการประหยัดเวลาในการปฏิบัติเป็นต้น

2. ความรู้เกี่ยวกับการให้คำแนะนำ

คณะกรรมการต้องมีความเข้าใจหลักการในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินกิจกรรมไคเซ็นอย่างลึกซึ้ง โดยเริ่มตั้งแต่ความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษาภาพการปฏิบัติงานจริง การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา การเสนอแนะทางในการปรับปรุง และการประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุงงาน ซึ่งคณะกรรมการควรสามารถแนะนำวิธีการเขียนที่ถูกต้อง เช่น ควรแปลงข้อมูลออกมาเป็นตัวเลข ไม่ใช่ความรู้สึก เช่น “ผลลัพธ์ที่ได้คือ ทำงานเร็วขึ้น” เราก็ควรเปลี่ยนเป็น “เร็วขึ้น 30 นาที/วัน ลดค่าใช้จ่ายได้ 250 บาท/วัน” เป็นต้น สำหรับข้อเสนอแนะที่ไม่สามารถแปลงเป็นตัวเลขได้ แต่เป็นประโยชน์ เช่น การลดโอกาสเกิดอุบัติเหตุ ลดความเสี่ยง ก็ต้องพิจารณาด้วยนะครับ เพราะก็เป็นประโยชน์เหมือนกัน โดยอาจพิจารณาเป็นจำนวนครั้งที่ลดลง หรือการลดโอกาสในการเกิด เป็นต้น

นอกจากนี้คณะกรรมการยังต้องสามารถแนะนำอีกด้วยว่า ข้อเสนอแนะนั้น เข้าเกณฑ์หรือไม่ หรือควรปรับเปลี่ยนการเขียนอย่างไร? ตัวอย่างข้อเสนอแนะที่ไม่ได้รับการพิจารณา สำหรับการพิจารณาหัวข้อนั้น เรามีหลักง่าย ๆ 2 ข้อ ข้อแรกคือ **ความจำเป็น** หมายถึง โดยตั้งคำถามว่า **“เรื่องนี้จำเป็นต้องทำไหม?”** ถ้าตอบว่าจำเป็นต้องทำก็ผ่านเรื่องที่ต้องจำเป็นต้องทำ โดยส่วนใหญ่ จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับ ต้นทุน คุณภาพ ความปลอดภัย การส่งมอบ สภาพแวดล้อม เป็นต้น และข้อที่สอง **ความคุ้มค่า** โดยพิจารณาว่า เรามีความสามารถที่จะใช้เงินเพื่อทำสิ่งนั้น ๆ ได้ หรือพุง่าย ๆ ก็คือ **“จะคุ้มไหมถ้าใช้เงินกับเรื่องนี้”** เช่น การวิจารณ์แผนกอื่น หรือผู้อื่น ใช้ค่าใช้จ่ายสูง การลอกผลงานของผู้อื่น การซื้อเครื่องจักรใหม่ ใช้หุ่นยนต์ที่มีราคาสูง หรือสร้างโรงงานใหม่ เป็นต้น ซึ่งโอกาสที่จ่านำสิ่งเหล่านี้ไปปฏิบัติแทบจะเป็นศูนย์

3. ความรู้เกี่ยวกับการประเมินผล และพิจารณารางวัล

การที่จะประเมินได้ดี คณะกรรมการต้อง ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องเกณฑ์การประเมินผล หรือการพิจารณารางวัล โดยสามารถบอกได้เลยว่าข้อเสนอแนะไหน ควรได้รับรางวัลเท่าไร? หรือไม่ควรได้รับรางวัลเลยแม้แต่น้อยซึ่งก็ต้องมีความรู้ข้อที่สองอย่างดีมาก่อน จากประสบการณ์ที่เคยเป็นกรรมการตัดสินการประกวดกิจกรรมไคเซ็น คิวซีซี Theme Achievement Makikami และกิจกรรมการปรับปรุงงานอื่น ๆ ให้กับหลายองค์การตั้งแต่บริษัทระดับประเทศ จนถึงบริษัททั่วไป พบว่ามีเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณารางวัลคล้าย ๆ กัน เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความพยายามในการปรับปรุง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ การลดต้นทุน เพิ่มรายได้ หรือความปลอดภัย ความต่อเนื่อง การนำไปขยายผล เป็นต้น

ถ้าหากคณะกรรมการทุกท่านมีความรู้ทั้ง 3 ข้อนี้เป็นอย่างดีเยี่ยมแล้วละก็รับรองได้เลยครับว่าท่านจะเป็นกรรมการที่มีความรู้มากที่สุด แนะนำได้ดีที่สุด และมีความยุติธรรมที่สุด ได้อย่างแน่นอนครับ