

## การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องตามหลักการไคเซ็น (Kaizen) ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล

บทความโดย : ดร.อภิชัย ศรีเมือง

อีเมล : apichaisri@gmail.com

**ไคเซ็น (Kaizen)** เป็นหลักการและการปฏิบัติในการส่งเสริมคุณภาพและการเพิ่มผลผลิต มีรากฐานมาจากการปรับปรุงการทำงานในด้านอุตสาหกรรม แต่อย่างไรก็ดี หลักการของไคเซ็นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานต่าง ๆ ได้ทุกงาน เพราะหลักการสำคัญของไคเซ็น คือการปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงวิธีการคิด วิธีการทำงานแบบทีละเล็กละน้อยที่พนักงานทำด้วยตนเองได้ เป็นการปรับปรุงที่ทำต่อเนื่องโดยไม่มีวันสิ้นสุด เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ต้องใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยี และไม่ใช้การเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด หรือปรับโครงสร้าง แต่ไคเซ็นเป็นการให้พนักงานคิดหาวิธีการปรับปรุงงานของตนเอง โดยไม่ใช้การเสนอแนะ (Suggestion) ให้บุคคลหรือหน่วยงานอื่นทำ แต่เราสามารถนำข้อเสนอแนะที่ผู้อื่นแนะนำให้เราทำมาเป็นข้อเสนอปรับปรุงงานแบบไคเซ็นได้

### รูปแบบการเขียนข้อเสนอไคเซ็น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญคือ

1. สภาพปัญหาปัจจุบันของการทำงานที่เป็นปัญหาหรือเกิดการสูญเสียที่ไร้ประโยชน์
2. วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากวิธีการที่ไร้ประโยชน์นั้น
3. ข้อเสนอที่จะให้มีการปรับปรุงวิธีการใหม่
4. ประเมินคุณค่าหรือประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่

ในการส่งเสริมให้พนักงานเขียนข้อเสนอไคเซ็น ควรจะทำการตั้งองค์การและมีระบบการให้รางวัลแก่ข้อเสนอที่ปฏิบัติได้ผลจริงจังและเกิดผลดี ทั้งนี้ต้องให้ทุกหน่วยงานในองค์การมีส่วนร่วม ให้พนักงานเขียนข้อเสนอไคเซ็น รวมทั้งหน่วยงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล การเขียนข้อเสนอไคเซ็นในงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่น่าสนใจ เพราะทำให้เราสามารถกระตุ้นพนักงานเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลพัฒนาการทำงานของตนเองได้ ให้อุทิศความคิด การวางแผน การแก้ปัญหาของตนเอง แทนที่จะให้

ผู้บังคับบัญชาสั่งการอยู่ฝ่ายเดียว ส่วนการปรับปรุงถือว่าเป็นผลงานของผู้ที่เสนอ ในองค์การที่มีการให้พนักงานเขียนข้อเสนอโคเซ็น จากการที่ผู้เขียนได้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและสำรวจการเขียนข้อเสนอโคเซ็น ในงาน HR เห็นว่ามีหลายประเด็นน่าสนใจ จึงรวบรวมมาเพื่อเป็นตัวอย่าง เราลองมาดูว่ามีอะไรบ้าง

## ตัวอย่างข้อเสนอโคเซ็น

### 1. การปรับปรุงขั้นตอนการสมัครงาน

ปัญหาพนักงานระดับปฏิบัติการ เข้ามาทำงานแล้วมีความรู้สึกไม่อาจจะปรับตัวเข้ากับระบบและสถานที่ทำงานได้เพราะเห็นว่าเป็นงานที่ต้องตรากตรำหรือเป็นงานยากกว่าที่ตนเองคิดไว้ จึงลาออกจากงานหลังจากทำงานเพียงไม่นาน ทำให้องค์กรเกิดปัญหาสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายทั้งใบสมัคร เอกสารการจ้างงาน การฝึกอบรม การเตรียมการทางด้านสวัสดิการต่าง ๆ จึงเสนอให้มีการจัดทำโครงการให้บุคคลที่ประสงค์จะสมัครงานได้เข้าชมในสถานที่ทำงานก่อน ได้รับทราบอธิบายการทำงานก่อน หากพอใจก็เขียนใบสมัครงานไม่มึ่นใจก็ไม่สมัคร ก็จะเป็นการประหยัดใบสมัครและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และลดปัญหาการออกจากงานบ่อยได้

### 2. ให้มีการแลกเปลี่ยนวิทยากร การฝึกอบรมภายในสถานประกอบการ

มีปัญหาที่บุคลากรมักจะไม่ยอมรับวิทยากรภายใน หรือบางครั้งหาวิทยากรภายในที่เหมาะสมไม่ได้ ส่วนการจ้างวิทยากรจากภายนอก ก็มีปัญหาค่าจ้างสูงทำให้ไม่อาจจะเกิดกิจกรรมการฝึกอบรมได้ ดังนั้นจึงเสนอให้มีการแลกเปลี่ยนวิทยากรกับบริษัทลูกค้าหรือกลุ่มธุรกิจที่เป็นพันธมิตรกับบริษัท ก็เป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายวิทยากร และได้วิทยากรจากภายนอกที่ทำให้พนักงานภายในยอมรับมากขึ้น

### 3. เสนอให้มีการจัดทำบอร์ดแสดงข้อมูลวันเกิดพนักงาน

การที่พนักงานไม่ทราบข้อมูลวันเกิดของเพื่อน ๆ หรือบุคคลอื่น ๆ ทำให้ต่างคนต่างอยู่ ไม่มีการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน ดังนั้นจึงเสนอให้มีการจัดทำข้อมูลแสดงวันเกิดของพนักงานทั้งหมด และนำไปติดบอร์ดเป็นรายวันหรือสัปดาห์ เมื่อถึงวันครบรอบวาระวันคล้ายวันเกิดของพนักงานคนใด ก็จะทำให้พนักงานสนใจมาดูบอร์ดประกาศ ทำให้พนักงานมีการติดตามข้อมูล เกิดกิจกรรมการอวยพรหรือการสังสรรค์ย่อยในหมู่พนักงาน เป็นการเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มพนักงาน

### 4. การส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้

การทำงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีลักษณะต่างคนต่างทำงาน ขาดความสัมพันธ์กันและ ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน การเรียนรู้ระหว่างกันมีน้อย จึงเสนอให้มีระบบการประชุมพนักงาน เจ้าหน้าที่ ให้มีการนำเสนอรายงานผลการทำงานของตนเป็นรายบุคคลในทุกสัปดาห์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การได้สนับสนุนช่วยเหลือกัน และเป็นการเปิดโอกาสให้หัวหน้างานได้รับทราบปัญหาและให้คำปรึกษา แนะนำแก่เจ้าหน้าที่ได้

## 5. การจัดทำเอกสารสรุปข้อมูลข่าวสารให้หัวหน้างานในสายงาน

เนื่องจากหัวหน้างานในสายงานมีระบบการประชุมพนักงานเป็นประจำ แต่มักจะไม่ได้ถ่ายทอดข้อมูล เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ทำให้เกิดปัญหาการขาดความเข้าใจและการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึง เสนอให้ทุกสัปดาห์เจ้าหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลส่งข้อมูลข่าวสารของตนเองมายังผู้ประสานงานเพื่อ การทำเอกสารสรุปข่าวสารของ HR ประจำสัปดาห์เพื่อแจ้งหรือเวียนให้หัวหน้างานได้ทราบและเป็น เอกสารสำหรับใช้ในการแจ้งการประชุมในหน่วยงานทำให้พนักงานรับทราบข้อมูลข่าวสารและปฏิบัติได้ อย่างถูกต้อง

จากตัวอย่างที่นำเสนอมา เป็นความพยายามส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ใช้ ความคิดมากขึ้นในการปรับปรุงงานของตนเอง โดยหัวหน้างานจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่กั้นกรองประเมินผล หากเห็นว่าเป็นความคิดที่ดี ไม่มีผลประทบก็ให้พนักงานได้ทดลองทำถือว่าเป็นผลงานของแต่ละบุคคล ทุกคนจะมีใบข้อเสนอปรับปรุงงานที่เป็นของตนเองที่หัวหน้างานต้องรับรู้ ใช้ในการตรวจสอบดูความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ก็จะทำให้การประเมินผลงานได้ตรงตามข้อเท็จจริงของงานที่ทำได้มากยิ่งขึ้น และส่งเสริม การพัฒนาการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น