

การวินิจฉัยองค์การผ่านแนวคิดไคเซ็น

Organizational diagnosis through Kaizen concept

ดลยา บุญชูวงศ์, อธิธัช สิริวริศรา,
ฐิติมา โห้ล่ายอง และ สุพัตรา ยอดสุรางค์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

**Dollaya Boonchuwong, AthiThat Sirawaritsara,
Thitima Holumyong and Suphattra Yodsurang**
Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Thailand
Corresponding Author, E-mail : Dollaya.b19@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจการวินิจฉัยองค์การ ซึ่งเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากร ในองค์การ การหาสาเหตุของอาการหรือปัญหาที่สถานประกอบการกำลังประสบอยู่ การวินิจฉัยมุ่งค้นหาปัญหาให้ถึงปัจจัยสาเหตุรอบด้าน และวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของปัญหา ชี้แนะถึงจุดเด่น จุดด้อยของสถานประกอบการเพื่อค้นหาปัญหาขององค์การ โดยดำเนินการใน 5 ด้าน คือ 1) การบริหารจัดการ 2) การตลาด 3) การผลิต 4) การเงิน/บัญชี 5) ทรัพยากรบุคคล

จากผลการศึกษาพบว่า เมื่อพบประเด็นปัญหาจากการวินิจฉัยองค์การ แนวคิดในการแก้ปัญหาที่มีความเหมาะสมคือแนวคิดไคเซ็น โดยมุ่งปรับปรุงวิธีการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน บุคลากรทุกระดับ ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ โดยใช้ Checklist ตรวจสอบเช็คตามหัวข้อการบริหารจัดการนโยบายจากผู้บริหาร เพื่อสำรวจปัญหาและออกแบบกลยุทธ์เพื่อทำการปรับปรุงควบคุมคุณภาพของงาน, หัวข้อบุคลากร และแรงงาน หรือองค์การ หรือสถานประกอบการ, กับทีมทำกิจกรรมไคเซ็น รวมถึงเป้าหมาย และการจัดทำแผนที่ชัดเจนโดยส่วนงานทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบ

คำสำคัญ: การวินิจฉัยองค์การ; แนวคิดไคเซ็น

Abstracts

This article aims to explore organizational diagnosis. This is to create mutual understanding among people in the organization to find the cause of symptoms or problems that the establishment is experiencing. Diagnosis focuses on finding the problem to the causal factors in all aspects. and analyze the priorities of the problem point out the strengths Disadvantages of the establishment to find organizational problems It operates in 5 areas: 1) Management 2) Marketing 3) Production 4) Finance/Accounting 5) Human Resources.

Case of the results of the study, it was found that When problems are found from the organization's diagnosis a suitable solution to the problem is the Kaizen line. by aiming to improve the way all employees participate. Personnel at all levels together, we seek new ways to improve our working methods by using the Checklist to check on the topic of policy management from the executives. To explore problems and design strategies to improve the quality control of work, personnel and labor topics, or organizations or establishments, with the Kaizen activities team. including goals and the preparation of a clear map where the Human resource department is responsible.

Keywords: Organizational diagnosis; Kaizen concept

บทนำ

ปัญหาที่ท้าทายในการพัฒนาองค์การสภาพปัจจุบัน ตามบริบทที่ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ องค์การต้องพิจารณาวิธีการวิเคราะห์ตามสถานการณ์จากประเด็นภายใน และประเด็นภายนอกอย่างเหมาะสม และแนวทางจัดการเพื่อพัฒนาองค์การ และเลือกวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมให้องค์การเพื่อมาประยุกต์ และปรับปรุงการจัดการหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์การยุคปัจจุบัน ผ่านวิธีการปรับปรุง KAIZEN การทำงานของพนักงานที่สนับสนุนองค์การเป็นสิ่งสำคัญแต่สิ่งที่จะมีผลกระทบต่อการทำงาน คือนโยบายขององค์การ มีแนวคิดต่อบุคลากร แรงงาน และทางกายภาพของพนักงานที่ดำรงอยู่ในองค์การ ส่วนองค์การต้องเคารพสิทธิของผู้ใช้แรงงานที่กำหนดไว้ในข้อกฎหมาย และต้องจัดระเบียบข้อบังคับในการทำงานให้เป็นไปอย่างเหมาะสมต่อองค์การ

เหตุผลที่ต้องมีการตรวจวินิจฉัยขององค์การต้องการให้องค์การตรวจเช็คปัญหาได้เองจากกระบวนการที่พบตามหัวข้อเช็คแต่ละด้าน เช่น ภาพรวมการบริหาร, ด้านการตลาด, ด้านการผลิต, ด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งมุ่งเน้นให้ดำเนินการจัดตั้งทีมเพื่อวิเคราะห์หาปัญหาแต่ละด้านนำมาเป็นกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาคืออะไร, ส่วนใหญ่ ผู้รับผิดชอบโครงสร้างของงานทรัพยากรมนุษย์ ถ้าองค์การใหญ่ จะมีการทำ (Human Resource Management : HRM) และ (Human Resource Development: HRD) อย่างชัดเจน แต่ถ้าเป็นองค์การขนาดกลาง และขนาดเล็กส่วนใหญ่จะเร่งการผลิต ทำให้พนักงานไม่เกิดการปรับปรุง และเรียนรู้, ดังนั้นแรงกระตุ้น หรือขับเคลื่อนองค์การจะไม่เกิดขึ้น ประสิทธิภาพงานลดลง ของเสียมีจำนวนมาก

การนำวินิจฉัยขององค์การมาปรับปรุงกระบวนการ วิธีการกิจกรรม Kaizen ซึ่งผู้วิจัยคิดว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เศรษฐกิจผันผวนเนื่องจากเกิดโรคระบาดโควิด-19 ตั้งแต่ปี 2563 - 2565 การแพร่ระบาดส่งผลกระทบไปทั่วโลก และเกิดสงครามระหว่างรัสเซียกับยูเครน ต้นทุนของทรัพยากรการผลิตสูงขึ้น เช่น วัตถุดิบหลัก(เหล็ก, น้ำมัน, ก๊าซ, ทองแดงและอื่นๆ) ทำให้การปรับปรุงตามแนวคิด Kaizen แบบประหยัดงบประมาณ หรือเป็นแนวความคิดปรับกระบวนการ ลดจากกระบวนการที่สูงเสียงานเช่น เสียเวลา, เสียการขนส่ง, เครื่องจักรเสีย, กระบวนการที่เพิ่มขึ้นโดยไม่จำเป็น, ของเสียระหว่างกระบวนการ, เพิ่มต้นทุน

วัตถุดิบ เป็นต้น โดยให้พนักงานจากระดับล่างองค์กร, ระดับกลาง และระดับบริหารมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ผู้วิจัยมีโอกาสดำเนินการไปบรรยายสถานประกอบการจังหวัดลำพูน มีโรงงานจำนวนมากที่ดำเนินธุรกิจตามสถานการณ์ที่ผันแปรในปัจจุบัน เศรษฐกิจ และภาคการเมืองไม่เอื้อต่อความเจริญเติบโตของภาคอุตสาหกรรม ซึ่งทางภาคอุตสาหกรรมจำนวนมาก เช่น บางโรงงานในนิคมอมตะนครล่าสุดถูกปิดตัวลง ส่งผลกระทบภาคแรงงานเป็นมูมกว้าง และสถานะที่ตกต่ำเศรษฐกิจภาคครัวเรือนตามมา

ในกระแสที่เกิดขึ้น จึงทำให้ภาคอุตสาหกรรมต้องช่วยเหลือตนเองอย่างมาก และนำกลยุทธ์ต่างๆ มาช่วยสนับสนุนเพื่อให้องค์กรเกิดความอยู่รอดในยุคปัจจุบัน และสามารถนำเสนอจุดขายให้แก่ องค์กร เช่น นำระบบ ISO , QCC, KAIZEN, TPM, TQM, Six Sigma, PDCA มาประยุกต์ใช้กับองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

เนื้อหา

ผู้วิจัยจะกล่าวถึง ก่อนนำกลยุทธ์การบริหารจัดการการปรับปรุงองค์กรนั้น จะต้องมีการวินิจฉัยองค์กรเพื่อให้ทราบถึง ประเด็นจุดอ่อนที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งสามารถใช้การตัดสินใจจากทีมผู้เชี่ยวชาญในการหาประเด็นนี้ เช่นการสำรวจเบื้องต้น จะดำเนินการในระหว่างที่สถานประกอบการ ได้ยื่นขอรับการวินิจฉัยจนกระทั่งเริ่มดำเนินการวินิจฉัยจริง โดยจะทำการสำรวจล่วงหน้า เพื่อรับรู้ความต้องการของสถานประกอบการในการเข้ารับการวินิจฉัย ตลอดจน ข้อมูลเบื้องต้นของสถานประกอบการ แต่จากการสำรวจข้อมูลของสถานบันไทยญี่ปุ่น การจะยื่นขอรับการวินิจฉัยธุรกิจตั้งแต่เริ่มแรก จะมีไม่มากนัก เพราะว่าสถานประกอบการนั้น เมื่อมีปัญหาทางธุรกิจ หรือต้องการจะดำเนินการอะไรใหม่ๆ มักจะไปปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญ

ขอกกล่าวถึง แนวคิดของ (Geary A.Rummler และ Alan P. Brache,1995 : 65) พัฒนาจาก (1) แนวคิดเชิงระบบ (Systems Theory) (2) แนวคิดความสัมพันธ์ (Alignment) ของการบริหาร (3) การจัดระดับการวินิจฉัยออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร (Organization Level) ระดับหน่วยงานหรือทีม (Department or Team Level) และระดับตัวบุคคล (Individual Level)

การวินิจฉัยสถานประกอบการ (SHINDAN) จากสถาบันไทย-ญี่ปุ่น, 2020 ให้ความหมาย Shin-dan เป็นภาษาญี่ปุ่น หมายถึง การวินิจฉัยสถานประกอบการ Shin-dan เป็นแนวทางการช่วยเหลือ SMEs ของญี่ปุ่น ซึ่งประสบความสำเร็จ และประเทศต่างๆ ได้เริ่มนำแนวทางการวินิจฉัยแบบซินดังไปเป็นแม่แบบ โดยประยุกต์ให้เหมาะสมกับสภาพธุรกิจอุตสาหกรรม SMEs หรือสถานประกอบการ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะของแต่ละประเทศ

การวินิจฉัยสถานประกอบการ คือ การหาสาเหตุของอาการหรือปัญหาที่สถานประกอบการกำลังประสบอยู่ การวินิจฉัยมุ่งค้นหาปัญหาให้ถึงปัจจัยสาเหตุรอบด้าน และวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของปัญหาชี้แนะถึงจุดเด่น จุดด้อยของสถานประกอบการนั้นๆ เพื่อแนะนำแนวทางการแก้ไขปัญหาย่างเป็นรูปธรรมมิได้เน้นที่การแก้ไขเฉพาะหน้า หรือปัญหาทั่วไปที่พบตั้งแต่ครั้งแรกที่เข้าไปตรวจอาการ

การวินิจฉัยสถานประกอบการ **Shin-dan** เป็นการตรวจสอบสุขภาพของกิจการ หรือเป็นการวิเคราะห์ศึกษาข้อมูลภายในสถานประกอบการ เพื่อค้นหาปัญหาในการดำเนินธุรกิจ ใน 5 ด้าน คือ 1) การบริหารจัดการ 2) การตลาด 3) การผลิต 4) การเงิน/บัญชี 5) ทรัพยากรบุคคล เริ่มต้นได้แก่

1. การสำรวจเบื้องต้น

การสำรวจเบื้องต้น คือ การรับรู้ความต้องการของสถานประกอบการ หรือองค์การ และการพิจารณาวิธีการวินิจฉัย จะดำเนินการในระหว่างที่สถานประกอบการได้ยื่นเสนอขอรับการวินิจฉัยจนกระทั่งเริ่มดำเนินการวินิจฉัยจริง โดยผ่านเครื่องมือ **checklist**

การสำรวจเบื้องต้นจำเป็นจะต้องมี **checklist** หมายถึง รายการตรวจสอบประเภทของความช่วยเหลือที่ใช้เพื่อลดความล้มเหลวโดยชัดเจนจำกัดความจำและความสนใจของมนุษย์ที่อาจเกิดขึ้น ช่วยให้มั่นใจในความสม่ำเสมอและครบถ้วนในการปฏิบัติงาน ตัวอย่างพื้นฐานคือ "รายการสิ่งที่ต้องทำ" รายการตรวจสอบขั้นสูงจะเป็นกำหนดการ ซึ่งจัดวางงานที่ต้องทำตามเวลาของวันหรือปัจจัยอื่นๆ งานหลักในรายการตรวจสอบคือการจัดทำเอกสารของงานและการตรวจสอบเทียบกับเอกสารประกอบแหล่งข้อมูลอ้างอิง <https://en.wikipedia.org/wiki/Checklist> ค้นหา 2565 หัวข้อตรวจเช็คการรับรู้ความต้องการของสถานประกอบการมีดังนี้

- 1) การสอบถามความต้องการของสถานประกอบการ หรือองค์การ
- 2) ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล กับความต้องการของสถานประกอบการ หรือองค์การจากเอกสาร
- 3) สอบถามเนื้อหาสาระของความต้องการที่ละเอียดจากสถานประกอบการ หรือองค์การ
- 4) อธิบายเกี่ยวกับระบบวินิจฉัย เพื่อให้สถานประกอบการ หรือองค์การตัดสินใจรับการวินิจฉัย และขอรับการวินิจฉัย
- 5) ผลักดันให้สถานประกอบการ หรือองค์การเกิดความมุ่งมั่นในการบริหาร ความมุ่งมั่นในการปรับปรุงไคเซ็น

สรุปการสำรวจเบื้องต้น คือ การรับรู้ความต้องการของสถานประกอบการ หรือองค์การ และการพิจารณาวิธีการวินิจฉัย จะดำเนินการในระหว่างที่สถานประกอบการ หรือองค์การได้ยื่นเสนอขอรับการวินิจฉัยจนกระทั่งเริ่มดำเนินการวินิจฉัยจริง โดยผ่านเครื่องมือ **checklist** ก่อนการเข้าพิจารณาวินิจฉัยจริง

2. พิจารณาวินิจฉัย

การพิจารณาวินิจฉัยองค์การ หรือสถานประกอบการ คือการรับรู้ความต้องการขององค์การในการเข้ารับการวินิจฉัยก่อนเริ่มการวินิจฉัยจริง จะต้องกำหนด การพิจารณาโดยใช้เอกสารยื่นขอ หรือรายงานการสำรวจเบื้องต้น

สิ่งสำคัญในการพิจารณาวิธีการวินิจฉัย คือการกำหนดขอบเขต หรือด้านที่จะทำการวินิจฉัยให้ชัดเจน และผลลัพธ์จากการสำรวจเบื้องต้น จะต้องทำการวินิจฉัยด้านที่สถานประกอบการต้องการเท่านั้น ถ้าสถานประกอบการที่รับการวินิจฉัยเป็นครั้งแรก ควรจะรับการวินิจฉัยโดยรวมให้ครอบคลุมการวิเคราะห์ทุกๆด้าน แต่ถ้าเคยผ่านการวินิจฉัยมาแล้ว ควรกำหนดไว้ชัดเจนว่าต้องการให้วินิจฉัยอะไร ซึ่งในการแก้ไขปัญหาควรยกระดับประสิทธิภาพการผลิต นอกจากการวิเคราะห์หน้างานการผลิต และยอดขายอาจจะต้องมีการวินิจฉัยทางด้านการตลาด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ที่รับผิดชอบ และหากมีความไม่สอดคล้องกัน ระหว่างสาขา ด้านที่วินิจฉัย กับความต้องการของสถานประกอบการ ต้องอธิบายเหตุผลให้เป็นที่เข้าใจ

สรุปพิจารณาวินิจฉัย คือการรับรู้ความต้องการขององค์การในการเข้ารับการวินิจฉัยก่อนเริ่มการวินิจฉัยจริง จะต้องกำหนด การพิจารณาโดยใช้เอกสารยื่นขอ หรือรายงานการสำรวจเบื้องต้น ซึ่งหัวข้อการเรียนรู้ต้องมาจากการกำหนดหัวข้อใน checklist โดยทรัพยากรบุคคลต้องหาจัดทำเพื่อพัฒนาบุคลากรแต่ละด้านให้เหมาะสม

3. การวิเคราะห์สภาพการณ์แท้จริง

เริ่มต้นจากทิศทางแนวโน้มโดยรวมของอุตสาหกรรมที่สถานประกอบการ หรือองค์การให้ใช้ประโยชน์ จากข้อมูลที่ได้รวบรวมจากการสำรวจเบื้องต้น จะต้องรับรู้สภาพการณ์โดยรวมของอุตสาหกรรม เช่น จำนวนสถานประกอบการทั่วประเทศ การเปลี่ยนแปลงของยอดการผลิต ในกรณีให้รวบรวมข้อมูลสถิติขอประเทศ หรือจากสื่อสิ่งพิมพ์ ให้สรุปการส่งออก นำเข้าผลิตภัณฑ์หลัก รวบรวมข้อมูลข่าวสารการประเมินความสามารถทางการแข่งขันระดับโลกของอุตสาหกรรมนั้น

สรุปการวิเคราะห์สภาพการณ์แท้จริง คือทิศทางแนวโน้มโดยรวมของอุตสาหกรรมที่สถานประกอบการ หรือองค์การให้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ได้รวบรวมจากการสำรวจเบื้องต้น จะต้องรับรู้สภาพการณ์โดยรวมของอุตสาหกรรม เช่นการเปลี่ยนแปลงของยอดการผลิตและการประเมินความสามารถทางการแข่งขันระดับโลกของอุตสาหกรรม โดยวิเคราะห์หาประเด็นปัจจัยภายใน ภายนอก ซึ่งหัวข้อการเรียนรู้ต้องมาจากการกำหนดหัวข้อใน checklist โดยทรัพยากรบุคคลต้องหาจัดทำเพื่อพัฒนาบุคลากรแต่ละด้านให้เหมาะสม

4. ค้นหาประเด็นปัญหา

การทำความเข้าใจสถานภาพของสถานประกอบการจะต้องทำการประเมิน มีทรัพยากรบริหาร ซึ่ง ได้แก่ คน วัตถุ เงิน ทำการประเมินโดยรวม แล้วค้นหาจุด หรือประเด็นที่ควรจะมีการปรับปรุงแก้ไข จากการประเมินโดยตรวจเช็คดังนี้

1) การจัดซื้อจัดหา วัตถุดิบ สินค้า (Raw material, product procurement)

- ช่องทางการจัดซื้อจัดหา มีความแตกต่างกับคู่แข่งหรือไม่
- ราคาในการจัดซื้อจัดหา เทียบกับคู่แข่ง ได้เปรียบกว่าหรือไม่
- มีการเตรียมช่องทางการจัดซื้อจัดหา หลากหลาย ช่องทางกรณีเกิดเหตุหรือไม่
- มีการรับรู้ รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ นวัตกรรมทางเทคโนโลยีของวัตถุดิบ หรือสินค้าหรือไม่

2) อุปกรณ์เครื่องจักร

- อุปกรณ์เครื่องจักรเป็นประเภทอะไรบ้าง
- อัตราการเดินเครื่องของอุปกรณ์เครื่องจักรหลักๆ เป็นอย่างไร
- อุปกรณ์เครื่องจักรเก่าแล้วหรือยัง
- อัตรามูลค่าของเครื่องจักร ต่อพนักงาน 1 คน เป็นอย่างไร เทียบกับคู่แข่ง
- กระบวนการผลิตใดบ้าง ที่จ้างทำภายนอก มีมากน้อยเพียงใด
- มีแผนการลงทุนอุปกรณ์เครื่องจักรใหม่
- การตัดสินใจในการที่จะลงทุนอุปกรณ์เครื่องจักรใหม่ มีกระบวนการอย่างไร

3) สถานภาพทางการเงิน

- วิธีการจัดหาเงินทุนหลัก ที่ผ่านมา ทำอย่างไร
- มีความต้องการเงินทุนในอนาคตมากน้อยเพียงใด
- จะสามารถจัดหาเงินทุนใหม่ๆ จากสถาบันการเงินได้มากน้อยเพียงใด

4) ทรัพยากรบุคคล

- ในปัจจุบัน สามารถรับพนักงานหน้างานเข้าทำงานได้ตามความต้องการหรือไม่
- ยังขาดพนักงานที่มีความสามารถทางเทคนิคหรือไม่
- ระดับทางเทคโนโลยีของบริษัท เมื่อเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไรบ้าง
- มีแผนอัตรากำลังคน ในการสรรหาทรัพยากรบุคคลที่ยังขาดแคลน อย่างไร

5) ความพึงพอใจของพนักงานหน้างาน

- อัตราการเข้าออกของพนักงานหน้างาน มีสูงกว่า หรือต่ำกว่า เมื่อเทียบกับสถาน

ประกอบการ

- ระดับของรายได้ของพนักงาน เทียบกับทั่วไปแล้ว สูงกว่าหรือไม่

- สวัสดิการของพนักงาน เช่นโรงอาหาร หรือหอพักมีสภาพอย่างไร
- มีการร้องเรียนหรือ การมารับการปรึกษาของพนักงานมากน้อยเพียงไร
- มีกิจกรรมกลุ่มย่อยหรือไม่

6) การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ

- มีโปรแกรมเป็นเครื่องมือในการบริหารหรือไม่
- มีการ back up ข้อมูล และสามารถกู้ข้อมูลได้อย่างต่อเนื่อง
- มีระบบการป้องกันรักษาความลับของข้อมูล ไม่ให้รั่วไหล

ประเด็นปัญหาหนึ่ง คือ กลยุทธ์ได้พิจารณาครอบคลุมสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และตรวจเช็คให้แน่ใจว่ากลยุทธ์มาจากวิสัยทัศน์ทางธุรกิจซึ่งประกอบด้วย

- 1) สภาพการณ์ทางเศรษฐกิจของโลกเป็นอย่างไร
- 2) สภาพการณ์การนำเข้าวัตถุดิบ และการนำเข้าส่งออกผลิตภัณฑ์เป็นอย่างไร
- 3) โครงสร้าง Demand ภายในประเทศ
- 4) ความเปลี่ยนแปลงของความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างไร
- 5) มีผลกระทบจากนวัตกรรมทางเทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงของยุคดิจิทัลอย่างไร
- 6) การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างการกระจายสินค้ามีหรือไม่ เครื่องมือการขนส่งเคลื่อนย้าย

มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

7) ความสามารถในการรับคนงาน หรือพนักงาน ระดับค่าจ้างอย่างไร

กลยุทธ์นั้นต้องมาจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของบริษัทของตนเอง โดยทรัพยากรบุคคลจัดตั้งทีมทำการตรวจสอบ ค้นหาประเด็น เช่น ยอดขายในอดีตที่ผ่านมา แยกตามประเภทผลิตภัณฑ์, ผลิตภัณฑ์แต่ละประเภทมีส่วนทำให้เกิดการสร้างกำไรอย่างไร, มีแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างไร มีเป้าหมายธุรกิจอย่างไร, การเปลี่ยนแปลงของยอดขายแยกตามผลิตภัณฑ์ กับเงินทุนมีความสมดุลหรือไม่ และแยกตามลูกค้ารวมถึงแผนการขยายธุรกิจมีเป้าหมายอย่างไรในสภาพปัจจุบัน

ดังนั้น หลักการทั่วไปให้เจาะแต่ละประเด็น เพื่อดำเนินการจัดทำเป็นกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงด้านนั้นๆ เช่นกลยุทธ์ด้านการขาย, กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์, กลยุทธ์ทางการจัดซื้อ, กลยุทธ์ทางการเงิน และกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร

สรุป ค้นหาประเด็นปัญหา คือการทำความเข้าใจสถานภาพของสถานประกอบการจะต้องทำการประเมิน จากรายการตรวจเช็คของแต่ละด้าน เพื่อดำเนินการจัดทำเป็นกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงด้านนั้นๆ เช่นกลยุทธ์ด้านการขาย, กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์, กลยุทธ์ทางการจัดซื้อ, กลยุทธ์ทางการเงิน และกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร และปรับปรุงตามแนวคิดไคเซ็น

นำเสนอการปรับปรุง ไคเซ็น

(สวินทร์ พงษ์เก่า, 2564 : ออนไลน์) กล่าวถึง ผู้ปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยที่สำคัญที่สุด ผู้ที่ควบคุมการทำงานในแต่ละขั้นตอน การผลิต ตั้งแต่ ควบคุมปัจจัยนำเข้า (input) ควบคุมกระบวนการทำงาน (process) และควบคุม ผลผลิต และบริการ (output) ในการคิดปรับปรุง และพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา ภายใต้แนวคิดที่ว่า วันพรุ่งนี้ ต้องดีกว่าวันนี้ “ไม่มีสักวันเดียวที่จะผ่านไป โดยไม่มีการปรับปรุงในส่วนหนึ่งส่วนใดในองค์กร” แนวคิดนี้คือ แนวคิดของ ไคเซ็น (Kaizen)

ไคเซ็น(KAIZEN) มาจากคำว่า 改善 เป็นภาษาญี่ปุ่น แปลว่า การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ดีขึ้น หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยวิกฤตการณ์น้ำมัน ปี ค.ศ.1970 ทำให้ประเทศญี่ปุ่น เกิดต้นทุนทางวัสดุ พลังงาน แรงงานสูงขึ้นเกิดการแข่งขันทางธุรกิจผู้บริโภคมมีความต้องการด้านคุณภาพมากขึ้นผู้บริโภคมมีความต้องการผลิตภัณฑ์ใหม่มากขึ้น ญี่ปุ่นเริ่มใช้ KAIZEN มาเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

หลักการพื้นฐาน 10 ประการ ของ KAIZEN

- หลักการข้อที่ 1 ต้องโยนความคิดที่ติดยึดเดิมออกไป
- หลักการข้อที่ 2 ต้องคิดว่าวิธีการใหม่จะทำได้อย่างไร
- หลักการข้อที่ 3 ต้องอย่ายอมรับข้อแก้ตัว
- หลักการข้อที่ 4 ต้องไม่รอความสมบูรณ์แบบ
- หลักการข้อที่ 5 ต้องดำเนินการแก้ไขข้อผิดพลาดทันทีที่พบ
- หลักการข้อที่ 6 ต้องไม่ใช้เงิน/งบประมาณมากในการปรับปรุง
- หลักการข้อที่ 7 ต้องมองว่า “ปัญหา” ให้โอกาสเราใช้สมอง
- หลักการข้อที่ 8 ต้องถามทำไมอย่างน้อย 5 ครั้ง
- หลักการข้อที่ 9 ต้องเชื่อว่าความคิดของคน 10 คนย่อมดีกว่าความคิดเดียว
- หลักการข้อที่ 10 ต้องเชื่อว่าการปรับปรุงไม่มีวันจบ

วิธีการค้นหาปัญหา เพื่อนำมาทำ KAIZEN

1. ปัญหาในแง่บวก เป็นปัญหาที่แก้แล้ว ยิ่งทำให้มากขึ้นยิ่งดี (The more better)
2. ปัญหาในแง่ลบ เป็นปัญหาที่แก้แล้ว ยิ่งทำให้ลดลงยิ่งดี (The Less better)

แนวทางของการปรับปรุง (Improve) ของ KAIZEN

1. แนวคิด 80-20 (80 % ของความล่าช้า เกิดจากเพียง 20% ของงานทั้งหมด)
2. แนวคิด เรียงลำดับงานที่ต้องแก้ไขก่อนหลัง
3. แนวคิด ลดจำนวนขั้นตอนงาน ช่วยลดโอกาสความผิดพลาด
4. แนวคิด ECRS (Eliminate-Combine-Rearrange -Simplify)

5. แนวคิด Activity base: Value added or Non Value added Activity (ตรวจสอบ-ตรวจวัด, ขนย้าย-ขนส่ง, จัดเก็บ, รอ-ล่าช้า)

6. แนวคิด 4 ZERO (Defect, Delay, Inventory, Accident)

7. แนวคิด 5R (Man, Job, Tool, Time, Place)

การปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิต เป็น สิ่งที่ต้องปลูกฝังให้พนักงานทุกคน มีจิตสำนึก ในการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ไม่มีที่สิ้นสุด เพราะ ถ้าหยุดปรับปรุง เรา ก็คงหยุดนิ่ง เมื่อทุกคนหยุดนิ่ง องค์การของเราก็จะหยุดนิ่ง การปลูกจิตสำนึก ให้คิดปรับปรุง คือ หัวใจ ของไคเซ็น ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจะต้องนำหัวข้อการเรียนรู้ให้พนักงานเข้าถึงองค์ความรู้ในแผนฝึกอบรม

ประเด็นสำคัญคือ มีการจัดทำแผนการให้การฝึกอบรม เช่นการฝึกอบรมพิเศษ ภายนอกบริษัท หรือการจัดฝึกอบรมแบบ On the job training ภายในบริษัท

การวินิจฉัย บุคลากร และแรงงาน กับทีมกิจกรรมไคเซ็น

การทำงานของพนักงานที่สนับสนุนองค์การ เป็นสิ่งสำคัญ แต่สิ่งที่จะมีผลกระทบต่อการทำงาน คือ นโยบาย และแนวคิดต่อบุคลากร ต่อแรงงาน นั่นคือความสำคัญของบทบาทหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หัวข้อตรวจเช็คการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1) นโยบายบุคลากร แรงงาน ต้องสอบถามเกี่ยวกับ

-รูปแบบการจ้างเป็นการจ้างระยะยาว และระบบค่าจ้าง เป็นรายวัน รายเงินเดือน หรือรายปี

-มีระบบบำนาญ ระบบเงินเกษียณ มีสภาพแรงงาน หรือองค์การตัวแทนลูกจ้าง

-มีกฎระเบียบ การเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนชัดเจน

-มีรูปแบบการให้การฝึกอบรมแก่พนักงาน

-ตรวจเช็คพนักงานทำความเข้าใจในแนวคิดองค์การร่วมกันหรือไม่ ต้องสำรวจ Moral survey, มีมาตรการตอบสนองขององค์การ

2) กฎระเบียบการทำงาน การเข้างาน

-กฎระเบียบการทำงาน เป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ เช่น พนักงานรักษากฎและปฏิบัติตาม หรือภาระหน้าที่ในการรักษาความลับขององค์การ

-พนักงานได้รับรู้กฎระเบียบการทำงาน ยอมรับในกฎทุกๆ ข้อ

3) กฎหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดจากภาครัฐ เพื่อปกป้องผู้ใช้แรงงาน ให้ค่าจ้างและให้ระมัดระวัง เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาล่วงหน้า

4) การให้การดูแลและการฝึกอบรม

-การจ้างงาน เช็คว่ามีการขาดแคลนพนักงาน สภาพการเปลี่ยนแปลงจำนวนพนักงานเป็นอย่างไร ให้เช็คด้วยว่าถ้ามีมากเกินไปในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา พร้อมกับตรวจสอบสาเหตุ

-ให้เช็คเงื่อนไข โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานในท้องถิ่น หรือของอุตสาหกรรม ควรศึกษาระดับค่าจ้างแรงงานแยกตามท้องถิ่น หรือแยกตามอุตสาหกรรมจะเป็นประโยชน์

-การจ้างชาวต่างชาติ จะมีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายต่างๆ หรืออาจจะมีปัญหาเรื่องภาษาและการสื่อสาร

-ให้ตรวจอัตราการเข้าออกของพนักงาน มีการลาออก และเหตุผลการลาออกคืออะไร ก็จะค้นพบปัจจัยสำคัญที่จะทำให้พนักงานคงอยู่ในองค์กร

5) การจ่ายค่าจ้าง

-ใช้ตารางเงินเดือน เช่นมีตารางค่าจ้างเงินเดือน ทำเป็นเอกสารหรือไม่

-ให้ตรวจระบบค่าจ้างเงินเดือน เช่นแยกเป็นเงินเดือน และ ค่าจ้างอื่นๆ และเงินเดือน จะแบ่งออกเป็น เงินเดือนพื้นฐาน (สำหรับการใช้ชีวิต) และค่าตอบแทนการทำงาน และความสามารถ (ค่าความสามารถ หรือค่าผลงาน)

-ค่าจ้าง เช่น ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานกะกลางคืน ค่าทำงานแทน ค่าทำงานพิเศษ ส่วนการใช้ชีวิต เช่นเงินช่วยเหลือที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือค่าพาหนะ

-โบนัส มักจะแบ่งจ่ายเป็นปีละ 2 ครั้ง เหมือนกับเป็นการตอบแทนผลงาน แต่มักจะเปลี่ยนแปลงไปตามผลประกอบการขององค์กร จะจ่ายโบนัสประมาณ 2-5 เดือนต่อปี

6) การประเมินผลด้านบุคลากร

-ตรวจเช็คมาตรฐานของการประเมินให้แยกประเภท ตารางการประเมินสำหรับผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานระดับธรรมดา ซึ่งหัวข้อการประเมินก็จะแตกต่างกัน

-ต้องรับรู้ มาตรการแก้ไขต่อความไม่พอใจจากการประเมิน การประเมินเป็นสิ่งที่กระตุ้นพนักงาน

-การให้การศึกษาแก่ผู้ที่มีหน้าที่ประเมิน มีการกำหนดมาตรฐานการประเมิน แต่เวลาประเมินจริงผู้ประเมินจะทำการประเมินได้ถูกต้อง ควรมีการประเมิน 2 ครั้ง เพื่อปรับความแปรปรวนระหว่างผู้ประเมิน

-การเลื่อนตำแหน่งการโอนย้าย ควรมีการโอนย้าย 3-5 ปี ให้พิจารณาตามความเหมาะสมเพื่อกระตุ้นความตื่นตัว และมีการฝึกอบรมให้ผ่านเกณฑ์

7) การฝึกอบรม การให้การศึกษา

-ให้ตรวจมีการวางแผนการฝึกอบรมเป็นระยะๆ ตั้งแต่เข้าทำงาน จนกระทั่งเกษียณอายุ

-การให้การศึกษา นอกสถานที่ทำงาน ควรจะส่งไปรับการฝึกอบรมภายนอก วิธีนี้จะเป็นการกระตุ้นพนักงาน หรือเชิญที่ปรึกษาจากภายนอก มาให้การฝึกอบรมภายในองค์กร

-เมื่อมีงานใหม่ๆ ให้ทำ ควรให้การอบรม และเรียนรู้อย่างจริงจังให้แก่ผู้รับผิดชอบ

-การที่ผู้บังคับบัญชา มอบเป้าหมายการทำงานในแต่ละวัน แล้วทำการตรวจเช็คผลลัพธ์พร้อมกับการชี้แนะจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น แต่ในขณะเดียวกันควรให้การอบรมอย่างต่อเนื่องเช่นกัน

สรุป

สรุปการปรับปรุงไคเซ็น คือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ดีขึ้น หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยใช้ Checklist ตรวจสอบหัวข้อการบริหารจัดการนโยบายจากผู้บริหาร เพื่อสำรวจปัญหาและออกแบบกลยุทธ์เพื่อทำการปรับปรุงควบคุมคุณภาพของงาน, หัวข้อบุคลากร และแรงงาน หรือองค์การ หรือสถานประกอบการ, กับทีมทำกิจกรรมไคเซ็น รวมถึงเป้าหมาย และการจัดทำแผนที่ชัดเจนโดยส่วนงานทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบ

ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีของ ทาเคชิ คานาซาวา ซึ่งภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า แบบชินดังไปเป็นแม่แบบ โดยประยุกต์ให้เหมาะสมกับสภาพธุรกิจอุตสาหกรรม SMEs หรือสถานประกอบการ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะของแต่ละประเทศ โดยการหาสาเหตุของอาการหรือปัญหาที่สถานประกอบการกำลังประสบอยู่ตามสภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวินิจฉัยมุ่งค้นหาปัญหาให้ถึงปัจจัยสาเหตุรอบด้าน และวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของปัญหา ขึ้นถึงจุดเด่น จุดด้อยของสถานประกอบการนั้นๆ เพื่อแนะนำแนวทางการแก้ไขปัญหายังเป็นรูปธรรม มิได้เน้นที่การแก้ไขเฉพาะหน้า หรือปัญหาทั่วไปที่พบตั้งแต่ครั้งแรกที่เข้าไปตรวจอาการ โดยต้องหาสาเหตุรากเหง้าของปัญหา และปรับแนวทางการแก้ไขเชิงป้องกัน เพื่อศึกษาข้อมูลภายในสถานประกอบการ เพื่อค้นหาปัญหาในการดำเนินธุรกิจ 5 ด้าน คือ 1)การบริหารจัดการ 2)การตลาด 3) การผลิต 4) การเงิน/บัญชี 5) ทรัพยากรบุคคล จากนั้นนำแนวทางหลักการไคเซ็นมาประยุกต์เป็นแผนกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยใช้ Checklist ตรวจสอบหัวข้อการบริหารจัดการนโยบายจากผู้บริหาร เพื่อสำรวจปัญหาและออกแบบกลยุทธ์เพื่อทำการปรับปรุงควบคุมคุณภาพของงาน, หัวข้อบุคลากร และแรงงาน หรือองค์การ หรือสถานประกอบการให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมทั้งติดตามผลตามแผนงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและประสิทธิภาพที่สามารถปฏิบัติงานตามการปรับปรุงได้จริง

เอกสารอ้างอิง

- สวินทร์ พงษ์เก่า. (2564). *Kaizen เทคนิคปรับปรุงและยกระดับงาน เพื่อการเพิ่มผลผลิต. ธรรมการบริหาร.* สมาคมส่งเสริมความปลอดภัยและอนามัยในการทำงาน (ประเทศไทย) ในพระราชูปถัมภ์. (2564). ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 22 มีนาคม 2564. แหล่งที่มา: <https://www.ohswa.or.th> Geary A.Rummler และ Alan P. Brache (1995) Strategic Performance Management