

ไคเซ็นกับการพัฒนาองค์กร

บทสัมภาษณ์ Mr.Peter Bjork

President of Center for Change Management Co.,Ltd.

โดย...อเล็ก ชัง



Mr.Peter Bjork

ปีเตอร์ :

ไคเซ็น (Kaizen) มาจากคำว่า 改善 เป็นภาษาญี่ปุ่น แปลว่า การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ดีขึ้น หรือปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานโดยใช้การระดมความคิดจากทีมงานอาจจะเป็นระดับปฏิบัติงานก็ได้ ถือว่าเป็นกิจกรรมประเภทที่พนักงานสามารถเสนอแนะหรือแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้กระบวนการทำงานดีขึ้นกว่าเดิมที่พนักงานมีส่วนร่วม ซึ่งไม่ได้เป็นคำสั่งจากเบื้องบนอย่างเดียว ทั้งนี้กิจกรรมดังกล่าวไม่ใช่เป็นกิจกรรมที่เสร็จสิ้นแค่ครั้งเดียวแต่จะอย่างต่อเนื่อง โดยระบบดังกล่าวได้เริ่มขึ้นที่ประเทศญี่ปุ่น โดยอุตสาหกรรมรถยนต์ของ บริษัท โตโยต้า จำกัด ในประเทศญี่ปุ่นได้นำมาใช้เป็นแห่งแรกเมื่อกว่า 60 ปีที่ผ่านมา โดยนำระบบดังกล่าวมาใช้ในกระบวนการผลิต และได้พัฒนาเรื่อยมาอย่างต่อเนื่อง



สภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันได้ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงในหลายมิติทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมถึง การส่งออกและนำเข้าอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแทบจะทุกวินาทีนั้นได้ก่อให้เกิดการปรับตัวที่เสมือนวิ่งไล่เงาตนเองของภาคธุรกิจ ยิ่งวิ่ง ดูเหมือนยิ่งเหนื่อย ยิ่งเหนื่อยดูเหมือนยิ่งต้องแข่ง หรือเปล่า การดำเนินธุรกิจการภายใต้ กติกาใหม่ของโลกไร้พรมแดนกับสัญญาณการเป่านกหวีดที่ดังขึ้นนั้น แล้วคนที่เตรียมตัวยังไม่พร้อม คนที่เขายังรักษาไม่หาย คนที่เพิ่งเริ่มซ่อมเพื่อเตรียมลงแข่งขัน จำเป็นต้องวิ่งลงสนามพร้อมกับสัญญาณนกหวีดของโลกปัจจุบันนี้หรือไม่อย่างไร วันนี้ผมมีแนวคิดๆ มาฝากคนสहरณ

แล้วอะไรคือจุดสมดุลของภาวะการณ์ระหว่างโลกปัจจุบันกับธุรกิจของการสहरณ ที่มีคนราว 800 ล้านคนทั่วโลกหรือ 8 ล้านคนของไทยเราที่เกี่ยวข้องควรปรับตัวอย่างไร แล้วคำหนึ่งซึ่งเราค้นเคยกันมานานเท่ากับธุรกิจของเราที่เกิดขึ้นมานั้นแหละ จะเป็นอะไรไปไม่ได้นอกจากคำว่า คุณภาพ แล้วคุณภาพคือความอยู่รอดของธุรกิจในระยะยาวจริงหรืออย่างไร การปรับปรุงคุณภาพเพื่อความอยู่รอดนั้นจะปรับปรุงกันได้นานแค่ไหน หรือว่าการปรับปรุงเพื่อดีกว่าเดิมก็พอแล้ว แล้วทำไมชาวญี่ปุ่นเชื่อมั่นนักหนาว่า “ไม่มีสักวันเลยที่จะไม่ทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวาน” วันนี้

เรามีคำตอบให้ “คนสहरณ” โดย คุณปีเตอร์ ปีจ็อก ที่ได้สัมภาษณ์ในฉบับที่ผ่านมา และหนึ่งในความหลากหลายของระบบงานเพื่อนำมาพัฒนาองค์การนั้น ที่น่าสนใจและได้มีการนำไปใช้จนโด่งดังไปทั่วโลกคือ ระบบไคเซ็นนั่นเอง และเช้าวันนี้ผมมีนัดกับคุณปีเตอร์ที่มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งใจกลางกรุงเทพฯ เพื่อสัมภาษณ์ท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านระบบงานไคเซ็น ซึ่งเป็นเนื้อหาต่อจากฉบับที่ผ่านมา

อเล็กชัง :

อยากให้เล่าถึงประวัติความเป็นมาของระบบไคเซ็น แบบย่อๆ ครับ

อเล็กชัง :

อยากให้เล่าถึงประสบการณ์ตรงในการนำระบบดังกล่าวไปใช้แล้วเพิ่มประสิทธิภาพจริงสัก 1 ตัวอย่าง

ปีเตอร์ :

ความจริงแล้วไคเซ็น เป็นเรื่องง่ายนะ เป็นการคิดที่เปลี่ยนแปลงจากเดิมเพื่อนำไปปฏิบัติแล้วดีขึ้นกว่าเดิม เมื่อก่อนผมได้ให้คำปรึกษากับองค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้าด้านจำหน่ายสินค้า เราพบว่ากระบวนการต่างๆ ที่ลูกค้ามารอนั้นไม่รู้ถึงระยะเวลาของการรอคอย ไม่มีผู้รับผิดชอบคอยดูแลแล้วลูกค้าได้รับความสะดวกอย่างไร

ระบบนี้สามารถนำไปใช้ได้ ในทุกองค์การ ในมุมมองของพวกเราเองคิดว่า สหกรณ์เองก็เช่นกันประกอบไปด้วยการแบ่งปัน ซึ่งการดำเนินการใดๆ ก็ตามสหกรณ์จะ มุ่งเน้นที่ประโยชน์ของสมาชิกว่าสำคัญกว่าสิ่งอื่นใด ดังนั้นการที่สมาชิกมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน มีโอกาสได้มาพบกัน มีความคุ้นเคยกัน ถือว่าเป็นโอกาสดีสำหรับการ เรียนรู้ระบบโคเซ็นนะ



เช่น สหกรณ์นั้น ท่านคิดว่ามุมมองใดที่ควรนำไปใช้งานก่อน

ปีเตอร์:

แน่นอนครับ ระบบนี้สามารถนำไปใช้ได้ ในทุกองค์การ ในมุมมองของพวกเราเองคิดว่า สหกรณ์เองก็เช่นกันประกอบไปด้วยการแบ่งปัน ซึ่งการดำเนินการใดๆ ก็ตามสหกรณ์จะ มุ่งเน้นที่ประโยชน์ของสมาชิกว่าสำคัญกว่าสิ่งอื่นใด ดังนั้นการที่สมาชิกมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน มีโอกาสได้มาพบกัน มีความคุ้นเคยกัน ถือว่าเป็นโอกาสดีสำหรับการ เรียนรู้ระบบโคเซ็นนะ เนื่องจากมีผู้ที่รู้ในระบบงานค่อนข้างมากและคุ้นเคยเนื่องจากเป็นวิถีของเขา เพียงแต่ให้มีการเรียนรู้ระบบโคเซ็นเพิ่มเติม รู้หลักการสำคัญ 4 ขั้นตอนหรือที่เรียกว่า PDCA สิ่งที่สำคัญในวันนี้ บางครั้งเราอาจจะมองข้ามไปนะ เราจะรู้จักต่อเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ดังนั้นการปรับปรุงให้ดีขึ้น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนั่นแหละคือ โคเซ็น ที่ผมอยากจะบอกว่า เป็นการแก้ไข ปัญหาเชิงป้องกัน ซึ่งสำคัญมากในระบบของกิจการงานทุกชนิด

จากนั้นปีเตอร์ก็ยกตัวอย่างสิ่งใกล้ตัวว่า หากคิดว่าตำแหน่งของการวางโต๊ะตัวนี้ ทำให้มีพื้นที่การใช้งานลดลงกว่าที่ควรจะเป็น ผมจะย้ายจากมุมนี้ไปต่อกับชั้นวางหนังสือตัวที่ 1 ทำให้ผมมีพื้นที่ว่างอีกประมาณ 8 ตารางฟุต นี่แหละเห็นไหมว่า เราสามารถปรับปรุงให้ดีกว่าเดิมได้นะ เพียงแต่เราต้องเราสังเกตว่าพบปัญหาหรือไม่อย่างไรนี้เป็นเพียงตัวอย่างเล็กน้อยซึ่งระบบโคเซ็นนั้นมีหลักคิดจะมีอยู่ 7 ขั้นตอน คือ

1. คัดเลือกปัญหาที่จะทำ โดยจำเป็นต้องมีข้อมูลเพื่อนำมากำหนดปัญหาที่จะทำก่อนและหลัง
2. ทำความเข้าใจปัญหาให้ถ่องแท้ โดยเน้น การเข้าไปดูสถานที่จริง
3. จัดทำแผนการที่จะแก้ไขปัญหาเตรียมพร้อมเรื่องคน การให้ความรู้เรื่องโคเซ็น



ต่อมาเราศึกษาข้อมูลด้วยการเก็บข้อมูลอย่างละเอียดเราพบว่าลูกค้าที่มารอในช่วงเวลาเร่งด่วนหรือช่วงเที่ยง ได้พบว่าลูกค้าแต่ละรายต้องรอนานเฉลี่ยถึง 15 นาที เมื่อเรานำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาเราพบว่าสาเหตุหลักก็คือ จำนวนของพนักงานในช่วงเวลาดังกล่าวนั้นน้อยไปเนื่องจากไปพักเที่ยง ต่อมาเราก็จัดการแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีการที่เหมาะสมคือ จัดให้มีการพักเที่ยงในเวลาที่เหมาะสม เราก็มีการเก็บข้อมูลอีกครั้งเพื่อประเมินผลที่ได้รับหลังจากที่เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานจากเดิม เราพบว่ามียอดลูกค้าจำนวนเท่าเดิม แต่เราสามารถลดเวลารอคอยได้ถึง

70 เปอร์เซ็นต์ นั่นหมายถึงเราพัฒนาให้ดีขึ้น ลูกค้าพึงพอใจและมั่นใจมากขึ้น เขามีเวลาไปทำธุระอื่นได้ การทำให้ลูกค้ามั่นใจเราและอยู่กับเรา เป็นเรื่องราวที่ดีนะเพราะว่าเรื่องดีๆ จะถูกถ่ายทอดไปยังเพื่อนเขา คนในครอบครัวเขา แต่ขณะเดียวกันหากเราไม่เปลี่ยนแปลงลูกค้าก็มีทางเลือกใหม่เสมอ นะ การรักษาลูกค้าไว้ไม่เสียค่าใช้จ่ายที่แพงเลย แต่การหาลูกค้าใหม่นี้ชิรายจ่ายจะสูงกว่าการรักษาลูกค้าเดิมหลายเท่าตัวแน่นอน

อเล็กซ์ :

ในการนำไปประยุกต์ใช้กับองค์การธุรกิจที่มีบทบาทคู่ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม

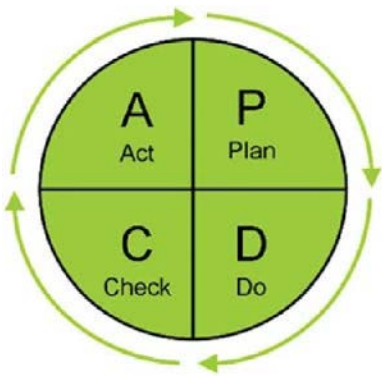
การจัดการ ความรู้ (Knowledge Management) นั้นเป็น เครื่องมือที่ดีอีกชนิดหนึ่งที่จะนำมาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้เพราะมูลค่าของความรู้มีต่ออยู่ที่การรู้หรือจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมอย่างเดียว แต่อยู่ที่การนำความรู้ มาสรรสร้างสิ่งใหม่ต่างหาก

4. วิเคราะห์ปัญหาว่าสิ่งที่เกิดขึ้น โดยวิเคราะห์ว่าปัญหาเกิดได้อย่างไร ถือว่าเป็นขั้นตอน Plan

5. นำเอาวิธีการที่ได้จากการวิเคราะห์ทดลองนำไปแก้ไขตามแผนที่ได้วางเอาไว้เรียกว่า DO

6. การนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ว่าได้ผลหรือมีปัญหาอย่างไรเรียกว่า Check

7. การจัดทำมาตรฐาน เพื่อนำไปปฏิบัติเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเดิมอีก เรียกว่า Action
อย่างไรก็ตามการปฏิบัติตาม PDCA นั้นไม่จำเป็นต้องทำให้ครบ 7 ขั้นตอนก่อนถึงไปเริ่มขั้นที่ 1 ใหม่ เมื่อเรามีปัญหาหรือติดขัดบางขั้นตอนก็สามารถที่จะทำในขั้นต้นๆ ได้เสมอเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดได้อย่างเหมาะสม



อเล็กซ์ :

แล้วจะใช้ระบบจัดการอะไรเพื่อให้ระบบนั้นสัมฤทธิ์ผลครับ

ปีเตอร์ :

ผมมองว่าในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างทุกวันนี้ ความถูกต้อง และรวดเร็วสำคัญนะ การจะถูกต้องได้จำเป็นต้องมีข้อมูล การมีข้อมูลที่ดียังช่วยให้สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วขึ้น การตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำจะต้องเกิดจากผู้นำและทีมงานที่มีความรู้ และการที่ทีมงานจะมีความรู้ที่ดีต้องเกิดจากกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพหรือที่ดีพอ ในปัจจุบันพบว่าการจัดการความรู้ (Knowledge Management) นั้นเป็นเครื่องมือที่ดีอีกชนิดหนึ่งที่จะนำมาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้เพราะมูลค่า



ของความรู้มีต่ออยู่ที่การรู้หรือจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมอย่างเดียว แต่อยู่ที่การนำความรู้ มาสรรสร้างสิ่งใหม่ต่างหาก สิ่งใหม่ที่ว่ามีได้หมายถึงนวัตกรรมอย่างเดียว ผมมองถึงการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง แล้วมีการนำสิ่งดีไปเล่าหรือแชร์ความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงานได้ฟังกัน ได้เรียนรู้จากกรณีศึกษากัน ทำให้พลังของความรู้ได้นำมาใช้ในทิศทางที่ดีขึ้น

อเล็กซ์ :

ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรเพื่อทำให้การนำไปใช้เกิดประสิทธิภาพครับ

ปีเตอร์ :

การดำเนินการใดๆ ก็ตามหากขาดแผน เหมือนกับขาดเข็มทิศนะ ผมมองว่าแผนกลยุทธ์จะเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป็นการลดความเสี่ยงบางอย่างของการดำเนินการได้นะ ผมเองรู้จักระบบโคเซ็นมากกว่า 20 ปีแล้ว ผมยังมองไม่เห็นเลยว่าระบบนี้จะถึงทางตัน เพราะประสบการณ์สอนให้รู้ว่า งานที่ต่างเวลา ต่างสถานที่นั้น วัฒนธรรมองค์การ ทรัพยากร-มนุษย์ และแนวทางการปรับปรุงก็ต่างกัน สหกรณ์เองก็เช่นกัน มีจำนวนมากภายในเมืองไทย การมองถึงทรัพยากรท้องถิ่น ทรัพยากรในองค์การ รวมถึงทรัพยากรมนุษย์

จะช่วยให้เราเข้าใจและสามารถนำระบบโคเซ็นไปพัฒนาได้อีกมาก ลองคิดว่าหากเรามีคนเก่งอยู่ในสหกรณ์สัก 20 คนแล้วมานั่งช่วยกันทำงาน บริหารจัดการตามความสามารถ ตามความเหมาะสมของแต่ละคนก็น่าจะดีกว่ามีคนเก่งอยู่คนเดียวนะ เมื่อโลกเปลี่ยนแปลงเร็วการดำเนินการต้องอาศัยการคิดและปฏิบัติที่ถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลทั้งนั้นเลย

อเล็กซ์ :

อยากฝากอะไรถึง “คนสหกรณ์” ครับ

ปีเตอร์ :

การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องนั้นสามารถดำเนินการได้ทุกวัน และสามารถทำได้ด้วยพนักงานทุกคน แต่อย่างไรก็ตามกิจกรรม 5 ส ที่ผมไม่ได้เอ่ยถึงนั้นก็ก็เป็นสิ่งที่จะลืมเสียมิได้เพราะกิจกรรมดังกล่าวได้แก่ สะสาง สะอาด สะดวก สุขลักษณะ และสร้างนิสัยนั้น เป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานขององค์การเพื่อนำไปสู่ระบบงานที่ต้องใช้กระบวนการที่มากขึ้นได้แก่ โคเซ็น หรือ ที คิว เอ็ม เป็นต้น ขอให้ทุกสหกรณ์ที่จะนำระบบโคเซ็นไปใช้งาน มุ่งมั่นและก้าวเดินต่อไป เพราะเรากำลังทำสิ่งที่ดีที่สุดเพื่อสมาชิกสหกรณ์ สวัสดิ์

