



Human Development

อนุวรรตน์ ศิลาเรืองอำไพ*

“Kaizen ไครเซ็น หรือ โคเซ็น”

ต่อจากฉบับที่แล้ว

>>> 改善 = Kaizen = Continuous Improvement (Continual Improvement)

Kaizen เป็นภาษาญี่ปุ่นที่คนไทยชินจนพูดทับศัพท์ไปแล้ว หรือแม้แต่ต่างประเทศอย่างตะวันตกที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรมก็รู้จักคำว่า Kaizen โดยส่วนใหญ่มีสำนวนล้อเลียนที่ได้ยินกันบ่อยๆ คือ ไครเซ็นไม่รู้แต่กูเซ็นแน่นอน

ถามทำไมว่าไครเซ็น รู้อยู่แล้วนี่ว่านายเราต้องเซ็น เป็นคำเลียดบาลี คนไทยมีค่านิยม “เวลาทำงานชอบทำนอกกรอบ แต่เวลาคิดชอบคิดในกรอบ”

หมายความว่า งานที่ทำ ขั้นตอนการทำงานสมมุติว่ามี 10 ขั้นตอน พี่ท่านก็จะทำขาดบ้าง เกินบ้าง โดยใช้ความเคยชินในการทำงานเป็นหลัก อารมณ์ดีก็ทำ แถมลูกค้มาแทบจะอ้อมเลี้ยงน้ำ หาหนังสือพิมพ์ให้อ่าน แต่ถ้าทะเลาะกับคนที่บ้าน อารมณ์เสียก็ทำลดเหลือ 5 ขั้นตอน หน้ำกินเอง แถมยังตวาดลูกค้เสียอีก ไม่รู้จะกับใครก็เอากับลูกค้แน่แหละ เพราะไปใส่กับเจ้านายไม่ได้ ลูกน้องก็ไม่ใส่ใจ แต่เวลาประชุมไม่มีข้อเสนอแนะใดๆ เจียบกันหมด แต่ถ้าออกนอกห้องเมื่อไหร่ ความคิดสร้างสรรค์มาทันที นี่เป็นวัฒนธรรมไทย

แต่ความเป็นจริงของการทำงานคือ

“ทำในกรอบ แต่คิดนอกกรอบ”

หมายถึง เวลาทำงานจะต้องทำงานในกรอบ ในมาตรฐานที่ได้กำหนดเอาไว้ เพื่อไม่ให้สินค้าและบริการขึ้นกับอารมณ์ของพนักงาน เราคงไม่สามารถทำสินค้า กะเช้า กะบ่าย หรือ กะจะมาก็มา กะจะไปก็ไป ขายได้ สีแดงกะเช้า สีเหลืองกะบ่าย สีน้ำเงินพวกกะจะมาก็มา กะจะไปก็ไป ลูกค้คงไม่ Happy แน่نون สิ่งที่ลูกค้ต้องการ คือ คุณภาพที่สม่ำเสมอในการผลิตสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้

ทุกท่านเคยได้ยินนิทานกระต่ายกับเต่าหรือไม่ครับ เมื่อกระต่ายทำแข่งกับเต่า ใครจะไปถึงเส้นชัยก่อนกัน เต่าเป็นสัตว์ที่ลักษณะเชื่องช้า แต่มีความขยันอดทนในการเดิน กระต่ายมีความเร็วสูงในการวิ่ง แต่ขี้เกียจ เมื่อเริ่มแข่ง กระต่ายวิ่งออกจากจุดเริ่มต้น เห็นว่าเต่ายังตามไม่ทัน เลยพักผ่อนนอนกลางทาง เต่าก็ไม่ลดละ ตั้งหน้าตั้งตาคลานตัวมเตี้ยมมุ่งสู่จุดหมาย จนในที่สุดก็เป็นฝ่ายชนะ เพราะกระต่ายตื่นมาแล้ววิ่งไล่ไม่ทัน



* ผู้อำนวยการสายงานการศึกษาฝึกอบรม และวินิจจัยให้คำปรึกษา



กระต่ายมีจุดเด่น คือ วิ่งได้เร็ว แต่มีข้อดี เดินทีละเล็กทีละน้อยอย่างไม่หยุดยั้ง เดินต่อเนื่องแต่ช้า ที่สำคัญไม่เดินย้อนกลับทางเดิม มีการต่อยอดตลอดเวลา แต่ถ้ากระต่ายไม่ขี้เกียจ กระต่ายจะสามารถไปถึงเส้นชัยได้เร็วกว่าแน่นอน แต่คงไม่มีทางสู้ได้ แต่ถ้าเส้นทางแข่งขันมีทั้งทางบกและทางน้ำ กระต่ายต้องแพ้นอน เพราะไม่สามารถว่ายน้ำได้ ดังนั้น ถ้าต้องการไปถึงเส้นชัยได้ทั้งคู่ **การรวมจุดแข็งของแต่ละฝ่ายจึงเป็นการ “ทวีประโยชน์ (Synergy)”** ซึ่งมีความหมายว่า $1+1 > 2$ การแยกกันทำงานของคน 2 คนต่างฝ่ายต่างทำงาน งานที่ได้จะได้คนละหน่วย รวมกันได้ 2 หน่วย แต่ถ้า 2 คนรวมกันทำงานเป็นทีม งานรวมที่ได้จะมากกว่า 2 หน่วย จะเป็น 3 หน่วย 4 หน่วย ขึ้นกับประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม ดังนั้น ถ้ากระต่ายจับมือกับเต่า ทางบกให้กระต่ายวิ่งไปแล้วอุ้มเต่าไปด้วย แต่เมื่อถึงทางน้ำ เต่าว่ายน้ำแล้วให้กระต่ายขี่หลัง ทั้งคู่ก็จะสามารถไปถึงเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว

องค์กรของเราจะมีความเร็วเหนือคู่แข่งได้นั้น จะต้องได้รับความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานระดับปฏิบัติการเปรียบเสมือนเต่าและเป็นส่วนที่มี

ความสำคัญที่สุด เนื่องจากเป็นส่วนที่ผลิตและบริการ สิ่งที่ถูกค่าได้รับไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการ จะถูกผลิตหรือบริการด้วยพนักงานระดับปฏิบัติการ ของจะดีจะเสียขึ้นกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ไม่ใช่ผู้บริหาร ดังนั้น จึงเป็นกลไกสำคัญที่สุด ผู้บริหารมีหน้าที่สนับสนุนให้พนักงานระดับปฏิบัติการทำงานได้เก่ง สะดวก รวดเร็ว ดังนั้น สินค้าและบริการต้องมีการพัฒนาปรับปรุงให้ดี หรือทำอะไรถึงจะไม่ส่งของเสียไปให้ลูกค้า **พนักงานปฏิบัติจึงจำเป็นต้อง “มีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องทีละเล็กละน้อยตลอดเวลา”** หรือภาษาอังกฤษเรียกว่า “Continuous Improvement หรือ Continual Improvement” Continuous หมายถึง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยไม่ถูกขัดจังหวะ เมื่อเจอจุดใดที่มีโอกาสปรับปรุงจะทำทันที **ความถี่ไม่แน่นอน แต่ Continual นั้น หมายถึง การปรับปรุงที่มีความถี่ที่เป็นช่วงระยะเวลาคงที่สม่ำเสมอ** มิวินัยในภาษาญี่ปุ่นใช้คำว่า “Kaizen” ดังนั้นคำว่า “Kaizen” จึงเป็นหัวใจของการทำงาน พนักงานทุกคนจะต้องมีจิตสำนึกว่า “ต้องทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวาน” มีการปรับปรุงงานตลอดเวลาทีละเล็กละน้อย ไม่หยุดยั้ง ไม่ย่อท้อ อย่างสม่ำเสมอ **คงที่และเมื่อมีโอกาสในการปรับปรุงก็ไม่รีบหรือที่จะทำ** เหมือนกับเต่าเดินทีละเล็กทีละน้อยแต่ขยันเดินตลอดเวลา

ผู้บริหารจะเปรียบเสมือนกระต่าย ถ้ามีนโยบาย หรือการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จะเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก พลิกหน้ามือเป็นหลังมือ เช่น การเปลี่ยนระบบการผลิต การเปลี่ยนเครื่องจักร การเปลี่ยนวัตถุดิบ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เมื่อมีนโยบายแล้ว ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของ “นวัตกรรม หรือ Innovation” ซึ่งจะมีเป้าหมายในการลดต้นทุน การปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการเพื่อให้เกิดความแตกต่าง เด่นกว่าคู่แข่ง หรือสามารถ



KAIZEN

ผลิตได้รวดเร็ว สามารถรองรับระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี ดังนั้นความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการจึงต้องทำงานเป็นทีม ผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ซึ่งมุ่งเน้นในการลดต้นทุน ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการ เมื่อมีระบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป จะต้องรักษามาตรฐานการทำงานและดำเนินการปรับปรุงที่ละเล็กทีละน้อย เพราะเนื่องจากเวลาส่วนใหญ่ต้องใช้ในการผลิต งานที่ปรับปรุงจึงเน้นการปรับอย่างต่อเนื่อง ทีละเล็กทีละน้อย เป้าหมายของพนักงานที่ต้องการปรับปรุงงาน จึงมีเป้าหมายเพื่อลดความสูญเปล่า ไม่ผลิตของเสีย เพื่อให้ชีวิตการทำงานมีความสะดวกสบายมากขึ้น

Differentiate เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการ เหตุใดลูกค้าถึงเลือกสินค้าของเรา ทั้งที่มีสินค้าประเภทเดียวกันขายเต็มตลาดไปหมด อย่างเช่น ถ้าท่านต้องการซื้อแชมพูสระผมเดินเข้าไปในห้างสรรพสินค้า สิ่งที่จะพบ คือ แชมพูสระผมมีมากมายหลากหลายยี่ห้อจนลานตา ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องสร้างจุดเด่นที่แตกต่างจากยี่ห้ออื่น สิ่งแรกคือ มองแล้วเตะตา น่าจับ การปรับปรุงเล็กๆ น้อยๆ หรือ Kaizen เกี่ยวกับบรรจุภัณฑ์จะมีส่วนช่วยให้ลูกค้าสนใจ บรรจุภัณฑ์ถูกออกแบบให้มีสีฉูดฉาดทำให้มองเห็นแต่ไกล แต่ข้อเสียของ Kaizen คือ เมื่อคู่แข่งเห็นเราเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์เป็นสีส้มสดใส **การเลียนแบบก็ไม่ยาก** คู่แข่งติดต่อโรงงานทำบรรจุภัณฑ์ใหม่ ให้จัดบรรจุภัณฑ์ด้วยสีเขียวสดใสวางคู่กับสินค้าของเรา ความได้เปรียบจะหมดไปทันที

ทำอย่างไรที่จะเลียนแบบได้ยาก ?

ถ้าแชมพูของเรามีคุณสมบัติพิเศษ “สระผมแล้วผมขึ้นภายใน 3 วันรับรองผล” การเลียนแบบจะทำได้ยาก เพราะเนื่องจากต้องอาศัยการวิจัยพัฒนา มีการทดลองมาหลายปี อาศัยยานาโนเทคโนโลยีที่ทำให้สารบำรุงรากผมสามารถซึมผ่านหนังศีรษะ

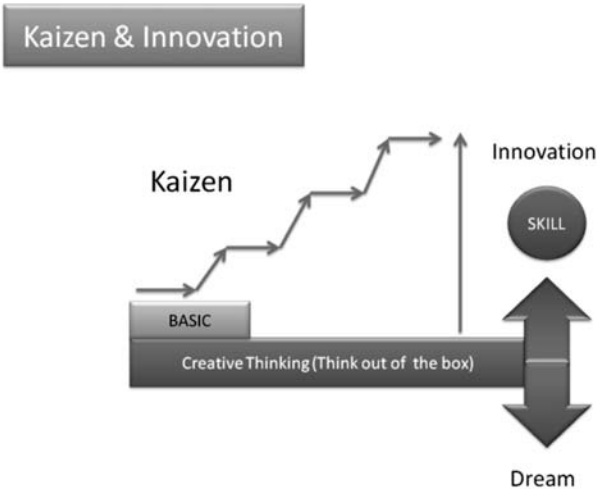
ได้อย่างรวดเร็ว ประกอบกับสูตรสมุนไพรที่เป็นคุณสมบัติเฉพาะ ทำให้คู่แข่งเลียนแบบได้ยาก

สูตรสมุนไพรได้มาจากภูมิปัญญาของตระกูลที่ได้สะสมมาเป็นเวลานานหลายชั่วอายุคน บรรพบุรุษมีการ Kaizen ทีละเล็กทีละน้อย ลองผิด ลองถูก ทดลองแล้วทดลองอีก จนกลายเป็นภูมิปัญญาสะสมกลายเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นหนึ่งเดียวในโลกนี้ไม่เหมือนกับใครและไม่มีใครเหมือน สิ่งที่เราผลิตหรือบริการให้กับลูกค้าโดยที่ไม่สามารถหาได้จากที่อื่น หรือสามารถจดสิทธิบัตรได้ เราเรียกว่า “นวัตกรรม หรือ Innovation” ทำให้สินค้าของเราสามารถขายได้ดี เพราะมีจุดต่างจากยี่ห้ออื่น มีการบอกปากต่อปาก คู่แข่งที่มองเห็นถึงส่วนแบ่งตลาดของเราสูงขึ้น ถ้าคู่แข่งต้องการขอแบ่งส่วนแบ่งตลาด ต้องทำแชมพูที่มีคุณสมบัติเหนือกว่าคุณสมบัติของเรา เช่น ใช้แล้วผมขึ้นภายใน 3 วันและรักษารากผมให้แข็งแรง ไม่หลุดร่วงง่าย แต่บริษัทคู่แข่งของเราไม่มีสูตรสมุนไพร ไม่เคยทำการวิจัยพัฒนาในเรื่องนี้ **ดังนั้นถ้าต้องการนวัตกรรมโดยไม่ได้ Kaizen มาก่อนแล้ว สิ่งที่จะทำได้ คือ การซื้อเทคโนโลยีจากต่างประเทศ** เช่น ซื้อสูตรจากประเทศฝรั่งเศส เป็นต้น ผลที่ตามมา คือ “ต้นทุนสูง” ถึงแม้ว่าจะมีคุณภาพที่เหนือกว่าแต่กำไรก็น้อยกว่า เพราะต้องเสียต้นทุนในการซื้อเทคโนโลยี

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทีละเล็กทีละน้อย หรือ Kaizen เมื่อทำอะไรได้จะมีการนำเสนอต่อผู้บริหาร เอกสารที่ได้ดำเนินการกำหนดเป็นมาตรฐานนั้น จะถือว่าเป็นองค์ความรู้ที่ถูกเก็บสะสมไปเรื่อยๆ จนถึงจุดๆ หนึ่งจะกลายเป็นนวัตกรรม

สรุปว่าข้อดีของ Kaizen คือ การที่พนักงานทุกระดับในองค์กรสามารถดำเนินการได้ ต้นทุนต่ำหรือบางครั้งอาศัยความชาญฉลาด ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายหรือลงทุนอะไร เพียงแต่ปรับปรุงวิธีการทำงาน สามารถลดต้นทุนลงได้อย่างมหาศาลซึ่งเรียกปัญหาแบบเส้นผมบังภูเขา แต่ข้อเสีย คือ คู่แข่งสามารถเลียนแบบได้ง่าย แต่ถ้าเรามีการวิจัยพัฒนา สร้างนวัตกรรม คู่แข่ง

จะเลียนแบบได้ยากแต่ต้องลงทุนสูง เพราะเรื่องดังกล่าวเป็นการลงทุนระยะยาวและถ้าทำถึงขั้นที่สามารถจดสิทธิบัตรได้ จะสามารถสร้างความแข็งแกร่งและป้องกันการเลียนแบบได้โดยมีกฎหมายคุ้มครอง



เมื่อมองถึงจำนวนสิทธิบัตรที่มีอยู่ทั้งโลกจากข้อมูลปี 2007 ของกรมทรัพย์สินทางปัญญาเห็นว่ามีประมาณ 50 ล้านฉบับ ประเทศอเมริกามีประมาณ 5 ล้านฉบับ ถ้ามองย้อนกลับมาที่ประเทศไทยเรามีประมาณ 20,000 กว่าฉบับ จะเห็นว่าทรัพย์สินทางปัญญาของประเทศไทยมีน้อยมาก อีกทั้งยังเป็นเทคโนโลยีที่ไม่ล้ำซับซ้อน สามารถเลียนแบบและต่อยอดได้ง่าย จึงเป็นสิ่งที่น่าเป็นห่วงหากประเทศไทยที่ไม่ได้ส่งเสริมในเรื่องของการวิจัยและพัฒนาในอนาคต ถึงแม้ว่าเราจะมี คน เครื่องจักร สถานที่ วัตถุดิบ เงินทุน ก็ไม่สามารถผลิตได้ เพราะจะติดสิทธิบัตรของประเทศนั้น ประเทศนี้ คนไทยไม่ชอบเรื่องของเอกสาร เพราะจะยุ่งยาก ไม่ชอบยุ่งเกี่ยวกับเรื่องพิธีการ ดังนั้นจึงไม่จับขึ้นทะเบียน โดยเฉพาะภูมิปัญญาชาวบ้าน ถ้าไม่มีการนำสิ่งที่เป็ทรัพย์สินทางปัญญาหรือสมบัติของชาติไปจดสิทธิบัตรแล้ว หากมีประเทศอื่นเห็นถึงช่องทางในการหาผลประโยชน์จากภูมิปัญญาท้องถิ่นดังกล่าวนำไปอ้างสิทธิของจดสิทธิบัตรจะทำให้ประเทศชาติเสียโอกาส ดังนั้นการส่งเสริมให้คนไทยมีค่านิยมประดิษฐ์คิดค้นมากกว่าการใช้เป็นเรื่องจำเป็น รถยนต์ มือถือ คอมพิวเตอร์ รุ่นใหม่ๆ ออกมาหาได้ที่ประเทศไทย สังคมไทยในปัจจุบันเน้นการมีความสุขจากการเสพ มากกว่าความสุขจากการสร้าง เราต้องสวนกระแสเปลี่ยนค่านิยมให้คนไทยรักการประดิษฐ์คิดค้นเป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญต่อไปในอนาคต การ

ปรับปรุงงาน การทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวาน เป็นเรื่องที่ทำให้ศักยภาพแข่งขันของประเทศไทยสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความสามารถของคนไทยไม่ได้ด้อยกว่าชาติใดในโลก โดยเฉพาะยุคที่มีการแข่งขันรุนแรงทั่วโลกอย่างที่เขารเรียกว่า “โลกาภิวัตน์ (globalization)”

Learning Organization หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นยุคที่เกิดขึ้นพร้อมกับ Knowledge Management หรือ KM และ พ่วงอยู่ในคำว่า Globalization ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้จะต้องมีการบริหารจัดการความรู้ที่ดี เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมี 3 องค์ประกอบที่สำคัญถึงจะทำให้เกิดเรื่องนี้ได้คือ

- **Vision and Mission** หมายความว่า สถานประกอบการจะต้องมีความเชื่อในเรื่องทรัพย์สินมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด มีการมุ่งเน้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ตลอดเวลา และต่อเนื่อง

- **Environment** หมายถึง สภาพแวดล้อมที่องค์กรจะต้องเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุม ห้องฝึกอบรม Internet ห้องสมุด การพัฒนาการเติบโตสายวิชาชีพ หรือ Career Path Development จะต้องเอื้ออำนวยให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา อย่างบริษัทญี่ปุ่นบางแห่งจะกำหนดให้พนักงานที่จะเติบโตขึ้นเป็นพนักงานระดับหัวหน้างานนั้น จะต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตร การเตรียมพร้อมเป็นหัวหน้างาน ถ้าไม่ผ่านหลักสูตรดังกล่าวจะไม่สามารถขึ้นเป็นหัวหน้างานได้ ไม่ว่าจะเป็นกรณีใดก็ตามและเรียนได้ครั้งเดียว ไม่มีการซ่อมหากสอบตก เพราะขณะที่คุณเรียนนั้นงานที่รับผิดชอบจะต้องโอนให้พนักงานอื่นดำเนินการ ดังนั้น หากพนักงานที่เข้าอบรมหลักสูตรเตรียมพร้อมเป็นหัวหน้างานแล้วสอบตก จะมีทางเลือก 2 ทาง คือ 1.ลาออก 2. คืออยู่ในตำแหน่งเดิมจนเกษียณ และเมื่อพนักงานใดสอบผ่านจะมีการติดแถบสีที่หมวกหรือแขนเพื่อแสดงว่าได้ผ่านการอบรมหลักสูตรดังกล่าวพร้อมที่จะขึ้นเป็นระดับหัวหน้างานได้ทันทีหากมีโอกาส ดังนั้น เพื่อนร่วมงานที่เห็นแถบสีที่ได้ติดที่หมวกหรือเสื้อก็จะต้องมีความต้องการเข้าฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าวด้วย ไม่เช่นนั้นตนเองจะเสียโอกาส ต้องกลายเป็นลูกน้องของเพื่อนที่โตมาในระดับเดียวกัน การวางระบบดังกล่าวไม่ได้บังคับว่าต้องอบรม แต่ถ้าไม่อบรมตำแหน่ง จะไม่ได้รับการพิจารณา เพราะผิดคุณสมบัติ



● **Management System** ระบบการบริหารงาน ซึ่งจะต้องมีระบบที่มีแนวคิดของ Kaizen ประกอบอยู่ด้วย เช่น การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Quality Management: TQM) การบำรุงรักษาที่ผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Productive Maintenance: TPM) เป็นต้น เพราะถ้าวิเคราะห์กันลึกๆ

Kaizen = Learning Organization

เมื่อเกิด Learning Organization แล้ว พนักงานจะถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้พนักงานทำงานแล้วมีผลิตภาพสูงขึ้น (Productivity) ส่งผลให้เงินเดือนตนเองสูงขึ้นด้วยและการปฏิบัติตามมาตรฐาน มีการปรับปรุงมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง ความปลอดภัยในการทำงานจะเกิดขึ้น (Safety) รวมไปถึงเมื่อตนเองมั่นคง ปลอดภัย ขวัญกำลังใจ (Morale) ย่อมดีตาม

พนักงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทักษะความชำนาญจะสูงขึ้น สิ่งที่สถานประกอบการจะได้โดยไม่ต้องร้องขอคือ

- คุณภาพ (Quality) ผลิตได้ตาม Spec ที่ลูกค้ากำหนด มีคุณภาพสูง ขณะเดียวกัน
- ต้นทุน (Cost) มีการลดของเสีย ลดพลังงานจากการ Kaizen ทำให้ต้นทุนต่ำและ
- ส่งมอบได้ทันเวลา (Delivery Time)

ตัวชี้วัดตัวหนึ่งที่สถานประกอบการพยายามวัด แต่ก็สามารถวัดได้ทางอ้อม คือ ขวัญกำลังใจ ทั้งนี้เนื่องจากขวัญกำลังใจ บางครั้งดูจากการมาทำงาน การเข้าออกพนักงาน อาจ

จะได้เหตุผลทางอ้อม เช่น มีการย้ายภูมิลำเนา แต่งงานมีครอบครัวไปทำธุรกิจของตนเอง เป็นต้น แต่ตัวชี้วัดที่สำคัญในการวัดขวัญกำลังใจของพนักงาน คือ จำนวน Kaizen หรือกิจกรรมข้อเสนอแนะที่เพิ่มขึ้น ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น

ถ้าท่านรักบ้านท่าน วันเสาร์ - อาทิตย์ อยู่บ้านจะทำอะไร?

ตกแต่งบ้าน จัดสวน ซ่อมส่วนที่เสียหาย ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้น่าอยู่

ทำนองเดียวกัน ถ้าพนักงานรักองค์กร พนักงานจะเสนอแนะให้องค์กรทำโน่นทำนี่ ปรับปรุงจุดนั้นจุดนี้ แสดงว่า ถ้ากิจกรรม ข้อเสนอแนะมีจำนวนและมีคุณภาพมากขึ้น ย่อมแสดงว่าขวัญกำลังใจของพนักงานดี เมื่อขวัญดีก็ส่งผลให้มีจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ เพราะขวัญไม่ได้เครียดกับเรื่องปากท้อง ความคิดสร้างสรรค์ย่อมเกิด

ระบบบริหารจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือองค์การ Kaizen หรือพูดอีกนัยหนึ่งว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะทำให้เกิดการพัฒนางานองค์การ ทำให้องค์การมีการเติบโต มีความแข็งแกร่งสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างทันเหตุการณ์

ความหมายของ Kaizen คือ “ทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวาน” เครื่องมือบริหารอะไรก็ตามที่เข้าสู่ความหมายดังกล่าว ถือได้ว่าเป็น Subset ของ Kaizen ทั้งสิ้นและการ Kaizen อย่างต่อเนื่องจะส่งผลให้สามารถสร้างนวัตกรรมได้

บางคนถามว่าถ้าต้องการ “ทำพุงนี้ให้ดีกว่าวันนี้แหละ” นั่นก็คือ ความหมายตรงกันข้ามกับ Kaizen แสดงว่าท่านต้องทำวันนี้ให้แย่สุด วันพุงนี้จะดีขึ้นแน่นอน สิ่งสำคัญไม่ได้อยู่ที่ความหมาย สิ่งสำคัญ คือ กฎ 3A คือ Action And Action

คือให้ทำ Kaizen ตั้งแต่วันนี้ เดียวนี้ แล้วผลดีจะเกิดขึ้นในวันพุงนี้แน่นอน เพราะเมื่อสร้างเหตุดีในวันนี้ ย่อมได้ผลดีในวันข้างหน้า แต่ถ้าไม่ได้ Kaizen เลยแล้วเมื่อถึงวันข้างหน้า คิดอยากจะทำก็ไม่ทันคู่แข่งแล้ว...

