

ที่ใส่กระดาษทิชชูแบบ 2 ชั้น

วิธีการยกระดับโคเซ็นในการควบคุมความเสียหาย

ต่อ อากาบที่แล้ว

ป้องกันการเกิดปฏิกิริยาตอบสนองที่เกินพอดี ด้วยการทำโคเซ็นถึงแม้...ก็ไม่เป็นไร

นอกจากนี้ ในกรณีที่มีข้อร้องเรียนเนื่องจากมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดจากความสับสนเกิดขึ้น ย่อมเกิดปฏิกิริยาตอบสนองที่เกินพอดีขึ้น หมายถึง ผู้ที่รับผิดชอบในการเปลี่ยนกระดาษทิชชู เกรงว่าจะเกิด **เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือข้อร้องเรียน** เกิดขึ้น จึงพยายามเปลี่ยนกระดาษทิชชูม้วนใหม่แต่เนิ่น ๆ ถึงแม้จะมีปริมาณกระดาษทิชชูเหลืออยู่อย่างเพียงพอก็ตาม เช่นนั้นแล้ว นอกจากจะเกิด **ความสับสน** แล้วยังมี **ความสูญเปล่า** เกิดขึ้นด้วย **งานที่ทำด้วยความสับสน** เป็นเหตุให้เกิด **เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด** และ **ความสูญเปล่า** สำหรับในกรณีของ **กระดาษทิชชูอีกม้วนหนึ่งถูกห่อไว้แบบเดิม** พนักงานไม่มีความกังวลใจเพราะว่ากระดาษทิชชูม้วนที่สำรองไว้ถูกเก็บรักษาไว้อย่างดี ถึงแม้ **กระดาษม้วนที่หนึ่ง** จะหมดลง ทำให้ไม่มี **ปฏิกิริยาตอบสนองที่เกินพอดี**

นอกจากนี้ กระดาษทิชชูม้วนที่ **สำรอง** ไว้จะถูกใช้ก็ต่อเมื่อกระดาษทิชชู **ม้วนที่หนึ่ง** หมด จึงไม่มี **ความสูญเปล่า** เกิดขึ้น **ทำให้ไม่สับสน** หรือ **ทำให้ไม่เกิดความสับสน** นี้ นอกจากจะเป็นโคเซ็น **แบบประหยัด** แล้วยังเป็นโคเซ็น **แบบรักษาสภาพแวดล้อม** ด้วย

จากตัวอย่างมีโรงแรมบางแห่งได้แสดงให้เห็นถึงเรื่องดังกล่าว ด้วยการเขียนคำอธิบายติดให้ลูกค้าได้ทราบถึงเหตุผลที่ห่อกระดาษทิชชูไว้หนึ่งม้วน **วิธีการยกระดับคุณภาพโคเซ็นแบบโคเซ็น** นั้น ไม่ใช่การทำเพียงครั้งเดียว แล้วยกระดับกลายเป็น **โคเซ็นที่ดีกว่า** ได้ แต่เป็น

- * การสะสม
- * การผสม

ของการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ = การเปลี่ยนเล็ก เช่น

- ① ก่อนอื่นลงมือทำโคเซ็น
- ② โคเซ็นขั้นต่อไป
- ③ โคเซ็นยิ่งกว่า

หมายความว่า **วิธีการยกระดับโคเซ็นแบบโคเซ็น** คือ การ **สะสม** และ **การผสม** ของการดีในแต่ละครั้ง แต่ไม่ใช่ **การดีไฮมรัน** ในครั้งเดียว

เพื่อให้เกิด **การรับรู้** → **การยอมรับ** → **การเข้าใจ** ในเรื่องดังกล่าว จึง **ทำคู่มือเพื่อเป็นสื่อการสอน** ที่รวบรวมตัวอย่างต่าง ๆ เอาไว้ โดยมี **ตัวอย่างการยกระดับ** และคำอธิบายและผลการศึกษาโดยใช้ตัวอย่างเหล่านั้นเป็นพื้นฐาน เช่น

- ① คู่มือตัวอย่างโคเซ็นแบบต่อเนื่อง
- ② คู่มือตัวอย่างโคเซ็นแบบผสม เป็นต้น

คู่มือตัวอย่างการยกระดับโคเซ็น แบ่งออกเป็น 3 ชนิด ดังนี้

- ① หากทำแล้วไม่ได้ผล ให้ทำโคเซ็นอีก
- ② ถ้าทำแล้วได้ผลดี ให้ทำโคเซ็นขั้นต่อไป
- ③ เลียนแบบ ลอกแบบแล้ว โคเซ็นนิดหน่อย



① หากทำแล้วไม่ได้ผล ให้ทำไคเซ็นอีก แล้วถ้ายังไม่ได้ผลอีก ให้ทำไคเซ็นอีก

ไคเซ็นอาจไม่ได้ผลในครั้งแรกที่ลงมือทำเสมอไป บางครั้งไคเซ็นที่ลงมือทำแล้วคิดว่าต้องได้ **ผลดี** อาจเกิดผลลัพธ์ใน **ทางตรงกันข้าม** บางครั้งผลลัพธ์ที่ได้ คือ ทำให้ตนเองสบายขึ้น แต่เกิดผลกระทบต่อคนอื่น นอกจากนี้ อาจแก้ปัญหาหนึ่งได้ แต่กลับทำให้เกิดปัญหาอื่นขึ้น เป็นต้น

ในสถานปฏิบัติงานที่ยังไม่เข้าใจหลักการพื้นฐานของการทำไคเซ็น อาจมีการกล่าวโทษว่าเป็นความรับผิดชอบของ **คนที่ทำไคเซ็น** เช่น **“เพราะว่าคุณทำเรื่องที่ไม่ดีประโยชน์”** **“เห็นไหมว่าคุณทำให้เกิดอะไรขึ้น”** เป็นต้น

สำหรับสถานปฏิบัติงานที่มีลักษณะดังกล่าว อาจกลายเป็นไม่มีใครทำไคเซ็นไปเลย แต่ใน **สถานปฏิบัติงานที่มีการทำไคเซ็นอย่างแพร่หลาย** จะมีเสียงบอกว่า **“ถ้าทำแล้วไม่ได้ผล ให้ทำไคเซ็นอีก”** **“ถ้าทำแล้วยังไม่ได้ผลอีก ก็ให้ทำไคเซ็นอีก”**

ในโลกนี้มีเรื่องที่

ถ้าไม่ลองทำดูแล้ว จะไม่รู้

เมื่อลองทำดูแล้ว จะรู้

อยู่มากมาย

ไคเซ็นก็เช่นเดียวกัน หากยึดติดกับ **ไคเซ็นที่สมบูรณ์แบบ** ตั้งแต่ครั้งแรก ก็จะไม่สามารถทำอะไรได้เลย

แน่นอนว่า ในกรณีที่เป็น **การเปลี่ยนแปลงกลไกขนาดใหญ่** = **การเปลี่ยนมาก** = **การปฏิรูป** = **การปฏิวัติ** = **นวัตกรรม** ต้องมีการวางแผนเป็นอย่างดีและรอบคอบ

แต่หากเป็น **ไคเซ็นขนาดเล็ก** = **การเปลี่ยนเล็ก** แล้ว เป็นเรื่องที่ต้องลงมือทำด้วยความผ่อนคลายและสบายใจ หลังจากนั้น หากทำไคเซ็นแล้วไม่ได้ผล ให้ทำไคเซ็นอีก เพราะ **ไคเซ็น = การเปลี่ยนเล็ก = การเปลี่ยนแปลงขนาดเล็ก** จึงสามารถ **ทำการแก้ไข** ได้ตามต้องการ

② ถ้าทำแล้วได้ผลดี ให้ทำไคเซ็นขั้นต่อไป ถ้าทำแล้วได้ผลดี ให้ทำไคเซ็นยิ่งกว่า

แน่นอนว่า เมื่อมีไคเซ็นที่ทำแล้วเกิดผลลัพธ์ในทางตรงข้าม ก็ย่อมมีไคเซ็นที่ทำแล้วได้ผลดีตั้งแต่ครั้งแรกด้วย แต่ไม่ใช่พึงพอใจ แต่เพียงเท่านั้น หากทำแล้วได้ผลดี ต้องทำไคเซ็นขั้นต่อไป เช่นนั้นแล้ว ทำให้เรื่องนั้น ๆ กลายเป็นเรื่อง **ทำได้ง่ายขึ้น** กว่าเดิม หากทำแล้วได้ผลดี ให้ทำไคเซ็นยิ่งกว่า จะยิ่ง **ทำให้กลายเป็นเรื่องที่ทำได้อย่างสบาย** ได้ ซึ่งการทำไคเซ็นนี้ไม่ได้หมายความว่าต้องดำเนินการโดย **คนเดิม** ที่เป็นคนเริ่มทำไคเซ็นครั้งแรก ในการ **ยกระดับ** ไคเซ็น

แต่อาจเป็น **ไคเซ็นที่เกี่ยวข้อง** ของ **บุคคลอื่น** ก็ได้ ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาเป็นไคเซ็นขั้นต่อไปไคเซ็นยิ่งกว่าได้ จุดประสงค์หนึ่งของการทำ **บันทึกไคเซ็น** อย่างง่ายที่ว่าห้ามทำไคเซ็นแบบ **ทำแล้วทำเลย** ก็เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเป็น **ไคเซ็นต่อเนื่อง**

③ เลียนแบบ ลอกแบบแล้ว ไคเซ็นนิดหน่อย

เป็นตัวอย่างของการนำไคเซ็นของ **คนอื่น สถานปฏิบัติงานอื่น บริษัทอื่น ธุรกิจประเภทอื่น** มาใช้เป็นเคล็ดลับหรืออ้างอิง แล้วปรับใช้เป็นไคเซ็นใน **งานของตนเอง**

หากไม่ชอบประโยคที่ว่า **เลียนแบบ ลอกแบบ** ก็เปลี่ยนเป็น **ไคเซ็นการแก้ปัญหาของคนอื่นให้เป็นประโยชน์** ทำให้กลายเป็นตัวอย่างของไคเซ็นการปรับใช้ ซึ่งเป็น **ไคเซ็นที่ระดับสูงสุด** โดยใช้ **หลักการสำคัญของไคเซ็น** ที่ว่า **การใช้ ๐๐ ให้เป็นประโยชน์**

ทำคู่มือการยกระดับ ด้วยการบันทึกกระดับ

การเขียนรวบรวมเพียงตัวอย่างไคเซ็น จะกลายเป็นแต่เอกสารตัวอย่างไคเซ็น แต่หากเพิ่ม **การคัดเลือก** → **แยกประเภท** และจัดบันทึก **หลักการสำคัญของไคเซ็น** จะกลายเป็น **คู่มือตัวอย่างไคเซ็น**

สำหรับคู่มือ **การยกระดับไคเซ็น** ก็เช่นเดียวกัน ทำการ **คัดเลือก** → **แยกประเภท** และชี้ให้เห็นว่าเป็นไคเซ็นระดับใดใน **3 ระดับคือ**

- ① ทำให้ไม่...(ป้องกัน)
- ② ทำให้...ยาก (ยับยั้ง)
- ③ ทำให้ถึงแม้...ก็ไม่เป็นไร (บรรเทา)

กลายเป็น **คู่มือยกระดับไคเซ็น**

หากนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับไคเซ็นแล้ว ทำให้สามารถ **รับรู้** → **ยอมรับ** → **เข้าใจ** ในเรื่อง

- ① อะไรคือไคเซ็นที่ดีกว่า
- ② ระดับไคเซ็น คืออะไร
- ③ สามารถยกระดับไคเซ็นได้อย่างไร เป็นต้น



ที่มา: นิตยสาร Creative & Idea KAIZEN ฉบับที่ 72 สิงหาคม พ.ศ.2555