

การวิจัยเรื่อง "แนวทางโคเซ็น" และ "ระดับการดำโคเซ็น"

ต่อ อากวนที่แล้ว

เวกเตอร์ของโคเซ็น การพิจารณาเกี่ยวกับทิศทางและปริมาณของโคเซ็น

ระดับการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกเป็น 3 ระดับ

ไอดี คือ การเปลี่ยนแปลง **วิธีทำ** โดย ระดับการเปลี่ยนแปลงวิธีทำ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

- ① **เปลี่ยนมาก** (การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่)
- ② **เปลี่ยนปานกลาง** (การเปลี่ยนแปลงขนาดปานกลาง)
- ③ **เปลี่ยนเล็ก** (การเปลี่ยนแปลงขนาดเล็ก)

โคเซ็น คือ **การเปลี่ยนเล็ก** กล่าวคือ โคเซ็น หมายถึง การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานทีละเล็ก ทีละน้อย

การเปลี่ยนมาก คือ **การปฏิรูป การปรับปรุง นวัตกรรม Innovation** เป็นต้น

การเปลี่ยนปานกลาง คือ ระดับการเปลี่ยนแปลงที่ **ไม่สามารถทำคนเดียวได้** หรือทำได้ยาก จึงทำร่วมกันเป็น **หมู่คณะ** เช่น กลุ่ม QCC เป็นต้น ซึ่งควรจะทำกันเป็นหมู่คณะ

อีกทั้ง เนื่องจากมันเป็นปัญหาซึ่งการ "นึกขึ้นมาเอง" ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ จึงจำเป็นต้องใช้ **เทคนิคในการโคเซ็น** ต่าง ๆ เช่น QC 7 tools เป็นต้น

3 ระดับ จากปัญหาสู่โคเซ็น

การโคเซ็น คือ การแก้ไขปัญหา โดยสามารถแบ่ง **การสังเกตเห็นปัญหา** วิธีการรับมือกับปัญหาออกเป็น 3 ระดับ คือ

- ① **ไม่ทำโคเซ็น** ② **ต่ำกว่าโคเซ็น** ③ **สูงกว่าโคเซ็น**

หากไม่มีปัญหาเกิดขึ้น ก็ไม่จำเป็นต้องทำโคเซ็น ตัวอย่างเช่น แม้จะเกิดปัญหาแต่หากไม่สังเกตเห็น ก็จะไม่รู้สึกรู้ว่าจำเป็นต้องทำโคเซ็น นอกจากนี้ถึงแม้จะสังเกตเห็นปัญหา แต่กลับเพิกเฉย ก็ไม่จำเป็นต้องทำโคเซ็น ในสภาพเช่นนี้ เรียกว่า **ไม่ทำโคเซ็น**

นอกจากนี้ หากสังเกตเห็นปัญหาแล้ว การรับมือกับปัญหานั้นยังแบ่งออกได้เป็นหลายระดับ ระดับแรก คือ **ไม่พอใจ** หรือเป็นเพียงแค่ **วิพากษ์วิจารณ์** แต่ไม่ช้าไม่นาน ก็จะนำไปสู่ **การแก้ไขที่เป็น**

รูปธรรม หรือข้อเสนอแนะ เช่น ร่างมาตรการแก้ไข ต่อไป

สิ่งเหล่านี้ แม้จะยังไม่ใช้โคเซ็นที่ดำเนินการแล้วเสร็จ แต่ก็ใกล้เคียงกับโคเซ็นมาก ดังนั้น ในที่นี้ขอเรียกว่า ต่ำกว่าโคเซ็น สูงกว่าโคเซ็น คือ การเริ่มลงมือทำจากเรื่องที่สามารถทำได้ ระดับของโคเซ็นที่ดำเนินการแล้วเสร็จก็สามารถแบ่งออก 3 ระดับ ได้แก่

- ① **ป้องกัน (ทำให้ไม่... = ดีที่สุด)**
- ② **ยับยั้ง (ทำให้...ยาก = ดีรองลงมา)**
- ③ **บรรเทา (ทำให้ถึงแม้...ก็ไม่เป็นไร = ดีรองลงมา)**

จากปัญหาสู่โคเซ็น

แนวทางการแก้ไขปัญหา &

ระดับการทำ 3 ระดับ

1) ไม่ทำโคเซ็น

- ① ไม่สังเกตเห็นปัญหา (ไม่มีความรู้ ไม่มีความสนใจ)
- ② สังเกตเห็นปัญหาแต่เพิกเฉย
- * ไม่มีความรู้ ไม่มีความสนใจ หรือเพิกเฉยต่อปัญหา

2) ต่ำกว่าโคเซ็น

- ① ไม่พอใจ วิพากษ์วิจารณ์
- ② ใจเสาะ อหิวาต์เกี่ยวกับปัญหา
- ③ ลงมือแก้ไขตามอาการ = ซ่อมแซม
- * การตระหนักถึงปัญหา → มีการขอรับ ลงมือทำอะไรบางอย่าง

3) สูงกว่าโคเซ็น

- ① ป้องกัน (ทำให้ไม่...) = ป้องกัน กำจัด = วิธีการแก้ไขของรากของโคเซ็น (ดีที่สุด)
- ② ทำให้ยาก (ทำให้...ยาก) = ทำปัญหาให้ลดลงเล็กน้อยก็ยังดี (ดีรองลงมา)
- ③ บรรเทา (ทำให้ถึงแม้...ก็ไม่เป็นไร) = สกัดกัน ป้องกันผลกระทบ
- * ลงมือทำโคเซ็นจากเรื่องที่สามารถทำได้
- * ลงมือทำโคเซ็นจนถึงจุดที่สามารถทำได้

จากการซ่อมแซม สู่การโคเซ็น

จากมาตรการแก้ไขตามอาการ เป็นมาตรการแก้ไขที่สาเหตุ

คำจำกัดความแรกๆของโคเซ็น คือ

* การเปลี่ยนเป็นวิธีทำที่ดีกว่า การเลือกเครื่องมือที่ดีกว่า เพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ของงานได้ดียิ่งขึ้น

หากจะอธิบายให้เข้าใจง่ายขึ้น คือ การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน นั่นเอง

หากไม่มี การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน แล้ว ย่อมไม่ใช่โคเซ็น

ตัวอย่างเช่น ในช่วงแรกของกิจกรรมโคเซ็น บริษัทส่วนใหญ่จะได้รับ **บันทึกโคเซ็น = แบบฟอร์มรายงานโคเซ็น** ที่เขียนว่า

- * เพราะการจัดกระจาย จึงเก็บให้เข้าที่
- * เพราะไม่เป็นระเบียบ จึงสะสาง
- * เพราะสกปรก จึงเช็ด
- * เพราะผิด จึงแก้ไขให้ถูกต้อง
- * เพราะไม่จำเป็น จึงทิ้ง
- * เพราะเสีย จึงซ่อมแซม เป็นต้น

แน่นอนว่า หากพบสภาพที่ไม่ดีดังกล่าว การจัดการ เช่น นำไปทิ้ง การเก็บ ย่อมดีกว่าการปล่อยทิ้งไว้ตามเดิม

แต่ว่า สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่การทำโคเซ็นเพราะไม่มีการเปลี่ยนแปลงวิธีทำ นั่นเอง

การซ่อมแซมไม่ใช่โคเซ็น

ด้วยเหตุนี้ การนำ **ของที่ไม่จำเป็น** ไปทิ้ง แม้จะทำให้พื้นที่ว่างของและห้องดูสวยงามมากขึ้น แต่เมื่อเวลาผ่านไป ก็จะมี **ของที่ไม่จำเป็น** เกิดขึ้นมาอีก

จึงต้องนำของที่ไม่จำเป็นไปทิ้งอีก เป็นวัฏจักรไม่มีสิ้นสุด

หมายความว่า เกิด **เรื่องเดิม** หรือ **เรื่องที่มีระดับเดียวกัน** ซ้ำแล้วซ้ำอีก ต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ คือ

- ① ของที่ไม่จำเป็นเกิดการสะสม
- ② นำของที่ไม่จำเป็นไปทิ้ง

ในกรณีเช่นนี้ ถ้าเป็นบริษัทที่มีระบบจ่าย **เงินสนับสนุน** ให้การทำโคเซ็น ก็ต้องจ่ายเงินสนับสนุนให้กับ การกระทำเหมือนเดิม ที่ทำซ้ำไปซ้ำมาทุกครั้ง เช่น

- * เพราะการจัดกระจาย จึงเก็บให้เข้าที่
- * เพราะสกปรก จึงเช็ด
- * เพราะเสีย จึงซ่อมแซม เป็นต้น

การกระทำดังกล่าว เป็นการ **ซ่อมแซม** ไม่ใช่การทำ **โคเซ็น** การ **ซ่อมแซม** และการทำ **โคเซ็น** เป็นเรื่องที่มีความคล้ายคลึงกันมาก แต่โดยรากฐานแล้ว **แตกต่างกัน** อย่างสิ้นเชิง เนื่องจาก

- * ซ่อมแซม = มาตรการแก้ไขตามอาการ
- * โคเซ็น = มาตรการแก้ไขที่สาเหตุ



อ่านต่อฉบับหน้า