

การวิจัยเรื่อง "แนวทางโคเซ็น" และ "ระดับการทำได้โคเซ็น"

๓๐ อาทอนันต์แล้ว

การเปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องในระดับใด ? เกณฑ์ง่ายๆ 3 ข้อ ของการเปลี่ยนแปลง

ในเชิงบริหาร การปฏิรูป การเปลี่ยนแปลง มีความจำเป็น
ต่อ การเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนปานกลาง และเปลี่ยนมาก

การเปลี่ยนมาก ซึ่งเกี่ยวข้องกับเงินลงทุนจำนวนมากและ
ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ต้องมีการวางแผนการดำเนินงานที่
รอบคอบและรัดกุม

แต่ การเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานเพียงเล็กน้อย = การ
เปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องที่สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว และง่ายดายในชีวิต
ประจำวัน

ส่งผลให้เกิดคำถามตามมาว่า

- * ระดับใดเป็น การเปลี่ยนแปลง
- * ขอบเขตของ การเปลี่ยนแปลง อยู่ตรงไหน เป็นต้น

ขอบเขตของ การเปลี่ยนมาก เปลี่ยนปานกลาง เปลี่ยน
เล็ก แตกต่างกันไปตาม ตำแหน่ง ความสามารถ ประสบการณ์
เฉพาะบุคคล

ตัวอย่างเช่น สำหรับคนที่เพิ่งเคยไปต่างประเทศครั้งแรกคงเป็น
การเปลี่ยนมาก แต่หลังจากนั้น ในระหว่างที่เดินทางไปต่างประเทศ
บ่อยครั้งขึ้น ก็อาจจะเปลี่ยนเป็น การเปลี่ยนปานกลาง และ เปลี่ยน
เล็ก ในที่สุด

นอกจากนี้ยังมีคำถามที่ว่า เงินลงทุนที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง
อยู่ในระดับใด

คำตอบคือ แตกต่างกันไปตาม ประเภทธุรกิจ ขนาดกิจการ
วัฒนธรรมองค์กร และฐานะทางเศรษฐกิจ ของแต่ละบริษัท

ในการผลักดันให้เกิด กิจกรรมโคเซ็นที่ทุกคนมีส่วนร่วม นั้น
จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีมาตรฐานที่ทำให้ทุกคนเกิดความเข้าใจว่า
ระดับการทำโคเซ็นใด = ขอบเขตของการเปลี่ยนแปลง

ด้วยเหตุนี้ จึงเกิดเป็นเกณฑ์ง่ายๆ 3 ข้อ ได้แก่

- * เกณฑ์ตามความถี่
- * เกณฑ์ตามขอบเขตอำนาจของผู้บังคับบัญชา
- * เกณฑ์ตามจำนวนเงินสนับสนุน เงินรางวัล

ขอบเขตและเกณฑ์การแบ่ง

การเปลี่ยนเล็ก เปลี่ยนปานกลาง
เปลี่ยนมาก

- ◎ การเปลี่ยนเล็ก เป็นเรื่องในระดับใด ?
- ◎ ขอบเขตของการเปลี่ยนเล็ก คือ ?
- ◎ เกณฑ์การแบ่งการเปลี่ยนเล็ก เปลี่ยนปานกลาง
เปลี่ยนมาก คือ ?

ขอบเขตของ การเปลี่ยนมาก

เปลี่ยนปานกลาง เปลี่ยนเล็ก

แตกต่างกันตามตำแหน่ง

ความสามารถ ประสบการณ์ เฉพาะบุคคล

เกณฑ์ง่าย ๆ 3 ข้อ ของโคเซ็น = การเปลี่ยนเล็ก

- ① เกณฑ์ตามความถี่
- ② เกณฑ์ตามขอบเขตอำนาจของผู้บังคับบัญชา
- ③ เกณฑ์ตามจำนวนเงินสนับสนุน เงินรางวัล

เกณฑ์ตามความถี่ ระดับที่สามารถทำได้ทุกเดือน โดยไม่ฝืนกำลัง

การเปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องที่อยู่ใน ระดับใด มี เกณฑ์ง่าย ๆ อยู่อย่างหนึ่ง คือ เกณฑ์จำนวนเรื่อง = เกณฑ์ความถี่ คือ 1 เรื่อง ต่อเดือน หมายความว่า การตัดแปลง การเปลี่ยนแปลงที่สามารถทำได้ 1 เรื่องต่อเดือน โดยไม่ฝืน ถือเป็นขอบเขตของ การเปลี่ยนแปลง ของบุคคลนั้น หากสามารถทำได้ทุกเดือนแล้ว ไม่ถือเป็นทั้ง เรื่องที่เปลี่ยนแปลง และก็ไม่ใช่ เปลี่ยนปานกลาง

เรื่องที่เปลี่ยนแปลง อาจต้องใช้เวลา มากกว่า 1 ปี หรือ หลายปี ในการดำเนินการขึ้นอยู่กับ บุคคลนั้น ๆ

สำหรับ เรื่องเปลี่ยนแปลงปานกลาง ส่วนใหญ่ต้องใช้เวลาในการ ดำเนินการ หลายเดือน

กิจกรรม QC ใช้เวลาดำเนินการหลายเดือน ส่วนใหญ่คือ ครึ่งปี โดยมีหัวข้อเพียง 1 หัวข้อ ดังนั้น กิจกรรม QC = กิจกรรม เปลี่ยนปานกลาง

เข้าใจร่วมกันถึงภาพลักษณ์ของการเปลี่ยนแปลงด้วย จำนวนเรื่องเป้าหมาย

ในช่วงแรกของกิจกรรมไคเซ็น มีบางบริษัทที่คิดว่า การทำ ตั้งแต่ต้น 1 เรื่องต่อเดือน เป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยาก จึงปรับ จำนวนเรื่องเป้าหมาย ให้เป็น 1 เรื่องต่อปี หรือ 2 - 3 เรื่องต่อปี แทน แต่เป็นความผิดพลาดที่ร้ายแรงยิ่ง เมื่อได้ยืมว่า 1 เรื่องต่อปี พนักงานส่วนใหญ่จะเกิดความเข้าใจผิดว่าต้องเป็นเรื่องยิ่งใหญ่ที่ต้อง ใช้เวลาถึง 1 ปี ทำไคเซ็นเพียง 1 ครั้งต่อก็ก็เพียงพอ

นอกจากนี้ หัวหน้าอาจให้ คำชี้แนะที่ผิด ๆ เช่น “ใช้ 1 ปี ค่อย ๆ ทำ” เป็นต้น และยังปฏิเสธไม่ยอมรับ การทำไคเซ็นอย่างง่าย = การเปลี่ยนแปลง ที่ลูกน้องเสนอมาโดยบอกว่า “ใช้เวลาทำตั้งปี ทำได้แค่นี้หรือ”

หากมีการยอมรับว่า ไคเซ็น = การเปลี่ยนแปลง = การตัดแปลง การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยในงานประจำวัน แล้ว จะมีการตั้งจำนวน เรื่องเป้าหมายตั้งแต่เริ่มทำจนเสร็จสิ้น คือ 1 เรื่องต่อเดือน เท่านั้น เพราะเป็นข้อความที่สื่อสารให้เข้าใจว่าให้ทำ การตัดแปลงเล็กน้อย ที่พนักงานสามารถทำได้ทุกเดือนโดยไม่ฝืน นั่นเอง

เกณฑ์ง่าย ๆ ของขอบเขตไคเซ็น = การเปลี่ยนแปลงเล็ก

- ① ความถี่
- ② ขอบเขตอำนาจของผู้บังคับบัญชา
- ③ จำนวนเงินสนับสนุน

① เกณฑ์ตามความถี่

1 เรื่องต่อเดือน

สามารถทำได้ 1 เรื่องต่อเดือนโดยไม่ฝืน การ ตัดแปลง การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย ขึ้นอยู่กับ ขอบเขตของ การเปลี่ยนแปลง = ไคเซ็น ของคน ๆ นั้น

เรื่องที่สามารทำได้ทุกเดือน ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงปานกลาง

* การเปลี่ยนแปลงมาก = เรื่องที่ใช้เวลามากกว่า 1 ปีขึ้นไป ในการดำเนินการ

* การเปลี่ยนแปลงปานกลาง = เรื่องที่ใช้เวลาหลาย เดือนในการดำเนินการ

หากยอมรับว่า ไคเซ็น = การเปลี่ยนแปลง = การ ตัดแปลง การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยแล้ว เป้าหมาย จำนวนเรื่องที่ทำตั้งแต่ต้นจนเสร็จต่อเดือน คือ 1 เรื่อง ต่อเดือน นั่นคือ การตัดแปลงที่สามารถทำได้ทุก เดือนโดยไม่ฝืน