



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สถจ.ยะลา (กสพ.)

โทร./โทรสาร ๐๗๓-๒๒๒๗๘๖

ที่ ยล ๐๐๓๗.๓/ว ๙๔๙

วันที่ ๒๖ มีนาคม ๒๕๕๒

เรื่อง การพัฒนาความรู้ภายในส่วนราชการ

เรียน หัวหน้ากลุ่มงาน ทุกกลุ่มงาน หัวหน้างานบริหารทั่วไป และท้องถิ่นอำเภอ ทุกอำเภอ

ตามมาตรา ๑๑ แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีศักยภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ในส่วนของ สถจ.จะดำเนินการสรุปสาระสำคัญของหนังสือที่เป็นความรู้ใหม่ เพื่อเผยแพร่ให้ข้าราชการ สถจ.ได้รับทราบ อย่างน้อยเดือนละ ๑ เล่ม นั้น

สำหรับห้วงเดือนมีนาคม ๒๕๕๒ นี้ จะขอสรุปสาระสำคัญของหนังสือ เรื่อง “เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยไคเซ็น (Kaizen)” เขียนโดย Yoshihara yasuhiko แปลและเรียบเรียงโดย สุลภัส เครือกาญจนา เพื่อให้ข้าราชการในสังกัดได้รับทราบและพัฒนาความรู้ต่อไป ทั้งนี้ กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาท้องถิ่น (กสพ.) สถจ.ยะลา ได้ลงรายละเอียดดังกล่าวในเว็บไซต์ www.yalalocal.go.th หัวข้อ “หนังสือราชการ”

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และประชาสัมพันธ์ให้ข้าราชการในสังกัดทราบด้วย

(นายสมปราชญ์ จงจิต)

ท้องถิ่นจังหวัดยะลา



เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วย ไคเซ็น (Kaizen)

ไคเซ็น > การปรับปรุงให้ดีขึ้น จะทำให้เกิดความก้าวหน้า
หนังสือเล่มนี้เขียนให้สามารถเข้าใจเรื่องการปรับปรุงสิ่งต่างๆ
ให้ดีขึ้นได้อย่างเป็นระบบ

หัวใจและจุดมุ่งหมายของไคเซ็น

หัวใจ

- 😊 ความสุขและความสนุกสนานของตัวเอง
- 😊 การคำนึงถึงและเอื้อเฟื้อต่อคนรอบข้าง
- 😊 ความท้าทายต่อความก้าวหน้า
- 😊 การติดตามผล

จุดมุ่งหมาย

- 👉 ที่ทำงานที่ไม่เกิดการสูญเปล่า
- 👉 ที่ทำงานที่น่าพึงพอใจ
- 👉 ที่ทำงานที่มีความสุข
- 👉 ที่ทำงานที่น่าภูมิใจ

ไคเซ็นเป็นความท้าทายสู่ความก้าวหน้า ความก้าวหน้าคือ
การเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน การเพิ่มความปลอดภัย
และความสะอาดสบายของสถานที่ทำงาน และการเพิ่มบริการที่ดีขึ้น
รวมถึงการปรับปรุงตัวเองใหม่ในแง่ของความก้าวหน้าส่วนบุคคล
ไคเซ็นต้องการผลลัพธ์ **เราจะไม่เรียกสิ่งที่ไม่ทำให้เกิดผลลัพธ์ว่าไคเซ็น**



จุดมุ่งหมายของไคเซ็นคือ การทำงานด้วยความถูกต้อง
รวดเร็ว ประหยัด ปลอดภัย สบาย และสนุก หรือเรียกอีก
อย่างว่า คือการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพของงาน โดยนำ 3M
(คน เครื่องจักร วัตถุดิบ) ซึ่งเป็นทรัพยากรทางการบริหารมาใช้
ในงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สถานที่ทำงานอันสดใส ซึ่งไคเซ็นเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (PDCA)

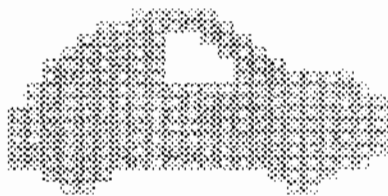
ความล่าช้าของงานเกิดขึ้น ใช้แผน
ปรับปรุงดีกว่า!! > แผนงาน

ทำไมถึงล่าช้าล่ะ?
สาเหตุคือ... ทำอย่างนั้น!!
> ลงมือปฏิบัติ

ตัวอย่างใหม่เพิ่ม
มาตรการแบบนี้ด้วยดีกว่า
> การจัดการ

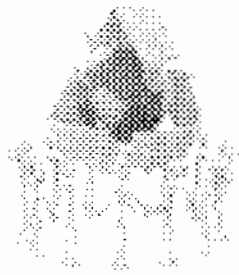
- ★ ที่ทำงานที่ไม่เกิดการสูญเปล่า
- ★ ที่ทำงานที่น่าพึงพอใจ
- ★ ที่ทำงานที่มีความสุข
- ★ ที่ทำงานที่น่าภูมิใจ

ความล่าช้าหมดไปแล้วหรือยังนะ ?
เอ๊ะ... ยังมีเกิดขึ้นเป็นบางครั้ง
> การตรวจเช็ค





กิจกรรมที่จำเป็นในการทำโคเซ็น คือ “ค้นหาหัวเรื่อง
หาประเด็นปัญหาและสาเหตุ กำหนดแนวทางของมาตรการ และอื่นๆ
คำตอบของกิจกรรมหรือคุณสมบัติของโคเซ็นนั้น อยู่ในสถานที่ทำงาน
กล่าวคือในพื้นที่ปฏิบัติงานจริง และวิธีที่มีพลังในการใช้ชุดคำคุณสมบัติ
ก็คือ “การสังเกต”

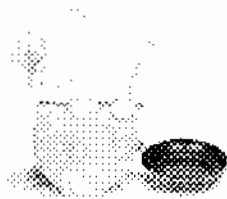


ในการทำโคเซ็นถือว่า “ความล้มเหลวเป็นสิ่งที่
จะต้องติดตามมาด้วย” ความล้มเหลวในด้านคนเพิ่มก็จะเกิดขึ้น

- ❑ ไม่ได้รับความร่วมมือจากคนรอบข้างในการทำกิจกรรมโคเซ็น
- ❑ ถูกต่อต้าน เนื่องจากไม่ชอบความเปลี่ยนแปลงที่มากับโคเซ็น
- ❑ งานยุ่ง หาเวลาทำกิจกรรมโคเซ็นไม่ได้

ส่วนความล้มเหลวด้านการจัดการซึ่งเกิดขึ้นบ่อยคือ

- ❖ ทำโคเซ็นด้วยความคิดโดยไม่มีการวางแผน
- ❖ เลือกหัวเรื่องที่ไม่เข้ากับแนวทางที่บริษัทมุ่งหมาย
- ❖ เป็นโคเซ็นที่แปลกแยกจากกิจกรรมข้างต้นมากมาย



โคเซ็นเป็นรากฐานของความสำเร็จของการ
ปรับเปลี่ยน จุดสำคัญในการทำกิจกรรมโคเซ็นให้สำเร็จได้นั้น
คือ “ความล้มเหลวระหว่างบุคคลที่ดี” ในสถานที่ทำงาน ซึ่ง
สามารถสร้างขึ้นได้จาก “การสื่อสารที่ดีในสถานที่ทำงาน”
“การท้าทายปราชัยที่ดี” “การแจ้ง ติดต่อกัน ปฏิบัติที่ดี และ
“หัวใจในการจัดการงานในทางสร้างสรรค์” ร่วมกัน

ความแข็งแกร่งของ Toyota นับเป็นระดับแนวหน้าของโลก แล้วอะไรเป็นต้นกำเนิดของความ
แข็งแกร่ง คำตอบคือ กิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย เช่น การลดต้นทุน ที่ถูกยกขึ้นมาเป็นเป้าหมายทุกปี (พลังของ
โคเซ็นที่ต่อเนื่อง) และพลังของพื้นที่ปฏิบัติงานจริง (พลังของบุคลากร) ซึ่งมีใจที่ยึดมั่นต่อการผลิตสินค้าอย่างมี
ประสิทธิภาพมากขึ้น

การกำหนดหัวเรื่องโคเซ็นมี 2 รูปแบบ คือ

❶ การกำหนดหัวเรื่องโคเซ็นแบบแก้ปัญหา

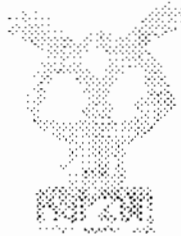
รอบตัวพวกเรานั้นมักจะมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างไม่สิ้นสุด ดังนั้น เพื่อให้
ดำรงอยู่ต่อไปได้และไม่พ่ายแพ้ต่อคู่แข่ง เราจำเป็นต้องแก้ไขปัญหานี้ (หัวเรื่อง) เรายังนั้นทั้งนี้ ลักษณะนี้จึงถือเป็นการ
ทำโคเซ็นแบบแก้ไข





๒ การกำหนดหัวเรื่องโคเซ็นแบบทดลองสิ่งใหม่ (ท้าทาย)

มีหัวเรื่องโคเซ็นจำนวนมากที่ต้องแก้ไขเพื่อลบล้างสภาพปัจจุบัน เพื่อจะก้าวขึ้นไปอยู่เหนือกว่าเกณฑ์มาตรฐานเดิม และชนะคู่แข่ง อย่างขาดลอย จนกลายเป็นกลุ่มชนะอย่างแท้จริง การจัดการหัวเรื่องโคเซ็นดังกล่าวนี้ อย่างสร้างสรรค์จึงถือเป็นการทำโคเซ็นแบบทดลองสิ่งใหม่ (ท้าทาย)



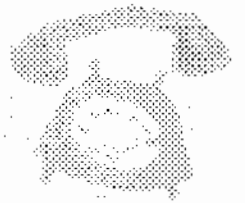
เป้าหมายที่สำคัญประการหนึ่งของโคเซ็น คือการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพไม่ดีคือ การที่มีความสูญเสียเปล่าเกิดขึ้น ในวิธีการปฏิบัติงาน และการใช้ทรัพยากรทางการบริหารอย่างสูญเสียเปล่า ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพจึงมุ่งขจัดความสูญเสียเปล่า สร้างผลกำไรขององค์กรให้มากขึ้น และพัฒนาองค์กร อันเป็นสถานที่ซึ่งเป็นรากฐานในการดำเนินชีวิตของเราอย่างต่อเนื่อง

การวางแผนในการสร้างประสิทธิภาพ 2 แนวทาง คือ

① input ให้น้อยลง แต่ output เท่าเดิม คือ การสร้างประสิทธิภาพโดยลดค่าใช้จ่าย เวลา และคนที่ input เข้าไปให้น้อยลง

② output มากขึ้น โดยใช้ input เท่าเดิม คือ การสร้างประสิทธิภาพโดยการเพิ่มผลผลิต คุณภาพสินค้า และขีดความสามารถในการจัดส่งสินค้า ซึ่งเป็น output ให้มากขึ้น

จุดหมายอีกประการหนึ่งของโคเซ็น คือ การเพิ่มความพึงพอใจ การจะทำให้ใครพึงพอใจ เราต้องสร้างความพึงพอใจให้เพิ่มขึ้นกับทุกคนที่ติดต่อกับงานด้วย ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า คนในองค์กร เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง เจ้านาย ผู้บริหาร และคนในแผนกที่รับงานต่อจากเรา หรือแผนกที่เกี่ยวข้องด้วย เป็นต้น



ลักษณะ ขอบเขต เนื้อหา และผลลัพธ์ของโคเซ็นจะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ที่มี ดังนั้น ให้ค้นหาเมล็ดพันธุ์ของโคเซ็นโดยสำรวจงานและสถานที่ทำงานด้วยวิสัยทัศน์ และทัศนคติ ดังนี้

๑ การสำรวจความเสี่ยง

งานและที่ทำงานของเรามีความเสี่ยง (ปัจจัยเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต) เช่น ความเสี่ยงด้านธุรการ ความเสี่ยงในการติดต่อธุรกิจ ความเสี่ยงด้านการรักษาสภาพแวดล้อม ความเสี่ยงด้านแรงงาน ความเสี่ยงด้านการป้องกันการโจรกรรม ดังนั้นจึงต้องเตรียมรับมือไว้ เพื่อลดความเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด



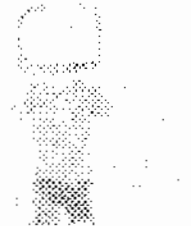


② การสำรวจวิธีการ

ในการทำงานจะต้องมีวิธีการอยู่ด้วย แต่ก็มีกรณีที่ทำงานด้วยวิธีการที่ไม่ดี แล้วเกิดการสูญเสียเปล่าๆ กระจัดกระจายทั่วไปอยู่เป็นจำนวนมาก เช่น การเตรียมงานไม่ดี ทำให้ลูกค้ารอ ลำดับการทำงานไม่ดี ทำให้อัตราการเดินทางเครื่องจักรทำงานลงบ้นก็มีมาก

③ การสำรวจคน

เมื่อคนทำงานโดยไม่สูญเสียเปล่า และรู้สึกว่างานมีค่าควรแก่การกระทำตั้งแต่เริ่มต้น ผลกำไรก็จะเกิดขึ้นจากการทำงาน



④ การสำรวจสิ่งของ

พวกเราทำงานโดยใช้สิ่งของมากมาย ดังนั้น เรื่องที่จำเป็นมากคือการใช้สิ่งของได้ทันที ทุกเวลา เราจะต้องหันหน้าเผชิญกับความสูญเสียเปล่าๆ ที่เกิดขึ้นบ่อยๆ เป็นประจำอย่างถูกต้อง ความสูญเสียเปล่าๆ ที่ว่านี้คือการวนหาของ เนื่องจากไม่มีป้ายบอกที่เครื่องมือ การหาอุปกรณ์ไม่เจอ แต่พอจัดใหม่กลับมาค้นเจอภายหลัง หรือการหาเอกสารที่จำเป็นต่อการตอบข้อซักถามไม่เจอ

⑤ การสำรวจข้อมูลข่าวสาร

งานจะสำเร็จได้ต้องประกอบด้วยส่วนที่เป็นสิ่งของ และส่วนที่เป็นข้อมูล ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสาร เช่น ข้อมูลการสั่งงานไม่ชัดเจน ทำให้การเริ่มงานล่าช้า หรือการแจ้ง ติดต่อ ประชุมไม่ติดพอ ทำให้ไม่สามารถถ่ายทอดความต้องการของลูกค้าได้ จนทำให้ลูกค้าเกิดความรำคาญใจ

ไคเซ็นเริ่มจากความต้องการ (และหัวข้อหลัก) คือ ความต้องการขององค์กร และความต้องการส่วนบุคคล ความต้องการขององค์กร คือ นโยบายของหน่วยงาน เป้าหมาย และการสั่งงานจากหัวหน้า



ความต้องการส่วนบุคคล คือ ความรัก

ในหน่วยงาน ความรู้สึกถึงผลสำเร็จของตนเอง

และความต้องการให้ลูกค้าพอใจ



เมื่อกำหนดหัวเรื่องและเป้าหมายได้แล้ว ก็ให้กำหนดตารางเวลาที่จะทำให้บรรลุผลได้ด้วย ถ้าวางแผนกำหนดเวลาอย่างดี ก็เท่ากับกิจกรรมไคเซ็นสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง



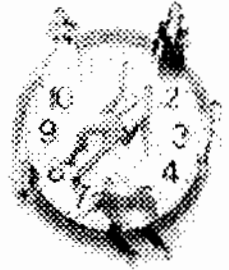
ประเด็นปัญหาเรื่องประสิทธิภาพ

① ความไม่สม่ำเสมอ คือการเคลื่อนไหวที่ผิดปกติที่เกิดขึ้นในผลลัพธ์ที่ออกมา ทั้งๆ ที่ปฏิบัติงานด้วยเงื่อนไขที่เหมือนกัน

② สิ่งผิดปกติ เป็นความไม่ดีที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างของวิธีปฏิบัติงานเนื่องจากคน หรือจากความแตกต่างของเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน ความไม่ดีลักษณะนี้จะปรากฏขึ้นได้ง่ายในกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติงานที่เป็น



มาตรฐานได้ หรือไม่สามารถทำคู่มือการปฏิบัติงานได้ รวมทั้ง
กรณีที่มีการชี้แนะ และการฝึกฝนไม่เพียงพอ



3 ความสูญเสีย คือ คนส่วนเกิน หรืออุปกรณ์ส่วนเกินที่ใช้ในการ
ทำงานตามวัตถุประสงค์ เป็นความไม่ดีที่กระจายในสิ่งไม่มีจิตสำนึก
ต่อวัตถุประสงค์ ต้นทุน หรือต่อการทำไคเซ็น

4 การรอคอย เป็นสภาพการรอนานเนื่องจากไม่มีการส่งงานที่ควรทำ หรือเมื่อทำสิ่งที่ไม่จำเป็น
หรือเมื่อลดความเร็วของงานลง เป็นความไม่ดีในกรณีที่มีการควบคุมเวลาทำงานไม่ดีพอ หรือขาดขั้นตอนและกำหนดเวลา
ในการปฏิบัติงาน

5 การหยุดนิ่ง ใช้เรียกสภาพที่ผลลัพธ์ของงาน (output) หยุดชะงัก เป็นความไม่สมดุลระหว่าง
ความสามารถและปริมาณงานในขณะดำเนินการ หรือเป็นภาวะที่ปล่อยทิ้งไว้อย่างนั้น ซึ่งเป็นการขาดความรับผิดชอบ

6 ไม่มีการทำกิจกรรมสะสาง สะดวก หน่วยงานที่ไม่สามารถทำกิจกรรม 5 ส ให้สำเร็จได้จะกลาย
สภาพเป็นสถานที่ซึ่งความไม่ดีต่างๆ เจริญงอกงาม ปรากฏออกมาในรูปของความสูญเสียของพื้นที่ ซึ่งใช้เก็บเอกสาร
เก่าที่ไม่ใช้แล้ว หรือความสูญเสียในการค้นหา ซึ่งใช้เวลามากเกินความจำเป็น

7 การมองไม่เห็น ใช้เรียกสภาพของงานหรือการดำเนินงานที่ยู่เบื้องหลังอลหม่าน เพื่อทำให้เกิดการ
มองเห็นขึ้น โดยจะต้องเข้าใจและควบคุม PDCA ซึ่งเป็นวงจรของการทำงานออกมาให้เป็นรูปธรรมเสมอ

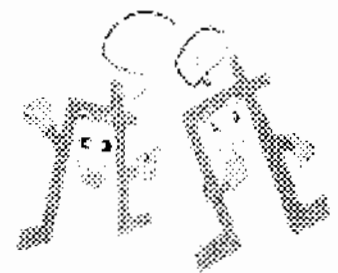
ถ้าเข้าใจสาเหตุ ก็เท่ากับแก้ปัญหาไปได้ 80 %

เมื่อถึงประเด็นปัญหาออกมาแล้ว ต้องค้นหาสาเหตุ เมื่อเข้าไปถึง
สาเหตุที่แท้จริงให้ตั้งคำถาม “ทำไม” ต่อสาเหตุที่คิดขึ้นได้ใน
ตอนแรก โดยให้ถามซ้ำๆ 5 ครั้ง เมื่อถาม “ทำไม ทำไม 5
ครั้ง” จำอย่างนี้จะทำให้เราเข้าไปใกล้สาเหตุที่แท้จริงมากขึ้น
และจะทำให้พบแนวทางที่เป็นประโยชน์ เช่น ข้อควรระวัง หรือ
การพัฒนาในการทำไคเซ็นต่อไป

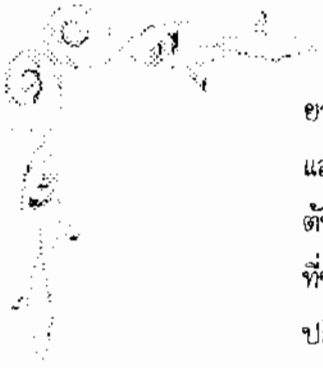


แยกแยะขั้นตอนของงานที่เป็นปัญหาออกมา

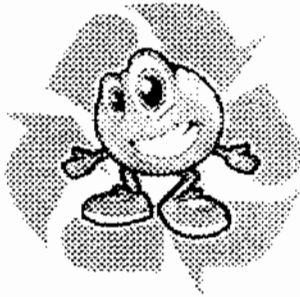
อย่างละเอียด แล้วดึงสภาพและเงื่อนไขของการปฏิบัติงาน
ตามขั้นตอนนั้นออกมาอย่างละเอียด จากนั้นจึงติดตามหา
สาเหตุ โดยจะต้องให้ความสนใจในการลงมือทำงานจริง
หรือดูการทำงานไปพร้อมกับเขียนออกมา ห้ามเขียนโดย
อาศัยเพียงความจำบนโต๊ะทำงาน



ผู้ชำนาญการในการทำไคเซ็นจะเป็นผู้
ชำนาญการในวิธีการเสนอความคิด ก่อนอื่นดึงความคิด
และความรู้สึกของตัวเองออกมาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้



ในองค์กรจะมีสิ่งที่เหมือนกับวัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นมา ยาวนาน ค่านิยมที่ว่า สิ่งสำคัญคืออะไร จะก่อตัวขึ้นเรื่อย ๆ และจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคนทั้งหลาย ดังนั้น ให้สร้าง ต้นแบบพฤติกรรมใหม่ขึ้น และตั้งคำถามต่อสิ่งซึ่งเป็นตัวควบคุม ที่ซ่อนอยู่ แล้วสร้างจิตใจในการทำไคเซ็นให้สูงขึ้น ดังนั้น มาเพิ่ม ปฏิบัติการไคเซ็นลงไปในต้นแบบพฤติกรรม และค่านิยมขององค์กร แล้วหว่านเมล็ดแห่งการปฏิรูปกันเถอะ



เมื่อมีพลังไคเซ็น “พฤติกรรมองค์กร” ของคุณก็จะเปลี่ยนไป วัฒนธรรมนิยมใหม่ก็จะเกิดขึ้น และคุณ ก็จะวิวัฒนาการได้อย่างดี เมื่อมีวิวัฒนาการก็ทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของคนรอบข้างและชีวิตคุณก็จะ เปลี่ยนไป เมื่อเป็นเช่นนี้วิสัยทัศน์ก็เปลี่ยน และพลังไคเซ็น ใหม่ ๆ ก็จะเกิดขึ้น

