



## Course outline โปรแกรมการฝึกอบรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen : A Powerful Approach to Performance Improvement)

( หลักสูตร 2 วัน )

โดย

อาจารย์ ไรย์วินท์ บุญสวัสดิ์

Executive Coach and Management Consultant

### หลักการ/เหตุผล

- ➔ “การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือไคเซ็นคือหัวใจที่เป็นเคล็ดลับแห่งความสำเร็จของธุรกิจญี่ปุ่น ตั้งแต่ในอดีตจวบจนปัจจุบัน” ประโยคนี้หาได้เป็นการกล่าวอ้างที่เกินความเป็นจริงแต่อย่างใด ทั้งนี้มีประจักษ์หลักฐานที่สนับสนุนการกล่าวอ้างนี้อย่างมากมาย แม้แต่โตโยต้าซึ่งเป็นผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ของโลกที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในอุตสาหกรรมยานยนต์ระดับโลกก็ยังยอมรับว่าเบื้องหลังของความสำเร็จคือไคเซ็นที่เปรียบเสมือนรากฐานค้ำยันความก้าวหน้าและพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์กร ในแต่ละปีโรงงานแต่ละแห่งซึ่งตั้งอยู่ในภูมิภาคต่างๆทั่วโลกของโตโยต้ามีโครงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือไคเซ็นไม่น้อยกว่าหนึ่งหมื่นโครงการต่อโรงงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแม้แต่โรงงานหรือองค์กรระดับชั้นนำของโลกยังให้ความสำคัญต่อสิ่งที่เรียกว่าไคเซ็น ทั้งนี้หากศึกษาอย่างลึกซึ้งถึงปรัชญาการดำเนินธุรกิจของโตโยต้าที่หลายองค์กรนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจของตน จะพบว่าความสำเร็จของธุรกิจเกิดจากการผสมผสานอย่างลงตัวระหว่างกระบวนการ เทคโนโลยี และบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งปรัชญานี้เชื่อว่าความสำเร็จของธุรกิจมาจากคุณภาพของบุคลากร จึงให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะที่เป็นทุนทางปัญญาขององค์กรซึ่งโตโยต้าได้กำหนดเป็นหลักการหนึ่งที่สำคัญของการผลิตแบบโตโยต้าซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับบุคลากรหรือ Respect for People โดยบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมและต่อเนื่องตลอดช่วงเวลาที่ทำงานอยู่ในองค์กร ทั้งนี้การที่จะดำรงแนวคิดนี้และดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรมจนหยั่งรากเป็นวัฒนธรรมขององค์กรได้นั้น ไคเซ็นหรือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นกุศโลบายหนึ่งที่ยอดเยี่ยมและมีประสิทธิผลสูง ซึ่งให้ผลสำเร็จทั้งในด้านการสร้างคนและสร้างผลประกอบการที่ดีให้กับองค์กรไปพร้อมๆกัน ซึ่งองค์กรที่ดำริและดำเนินโครงการการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือไคเซ็นจะประจักษ์ได้ด้วยตนเองในระยะเวลาไม่นานนักถึงผลทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินโครงการฯ อาทิ ความสามารถและทักษะของ

บุคลากรที่พัฒนาขึ้นอย่างก้าวกระโดดโดยไม่จำเป็นต้องทุ่มงบประมาณการฝึกอบรมอย่างมหาศาล ความพึงพอใจในงานและองค์กรของบุคลากรเพิ่มสูงขึ้น จนส่งผลกระทบต่อการลดลงอัตราการลาออกของบุคลากร คุณภาพของงานที่ปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ องค์กรมีผลประกอบการและกำไรที่เติบโตอย่างน่าพอใจ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นข้อยืนยันที่ดียิ่ง จึงไม่น่าแปลกใจที่องค์กรต่างๆมีความตื่นตัวและนำไคเซ็นมาดำเนินการกันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน

➔ อย่างไรก็ตามประเด็นที่สำคัญมิได้อยู่ที่องค์กรมีการนำไคเซ็นมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรหรือไม่ แต่อยู่ที่การทำไคเซ็นอย่างถูกต้อง มีความสอดคล้องกับบริบททางธุรกิจขององค์กร และเชื่อมโยงกับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรมากน้อยเพียงใด ดังที่กล่าวแล้วว่าการทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือไคเซ็นนั้นให้ผลกับองค์กรในสองด้านกล่าวคือด้านพัฒนาบุคลากรและพัฒนาผลประกอบการ การที่จะให้ได้ผลทั้งสองด้านอย่างมีประสิทธิภาพผลองค์กรหรือผู้นำในแต่ละระดับขององค์กรจะต้องเข้าใจในแนวคิดในภาพรวมและในรายละเอียดขั้นตอนรวมทั้งหลักการและเทคนิคต่างๆที่เกี่ยวข้องจนสามารถประยุกต์ใช้ไคเซ็นได้อย่างถูกต้องเหมาะสมด้วย กล่าวคือทุกการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือไคเซ็นจะต้องมีความเชื่อมโยงกับการส่งมอบคุณค่าและเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรและไม่ก่อให้เกิดผลกระทบสืบเนื่องในเชิงลบหรือ Negative Side Effect การฝึกอบรมเกี่ยวกับไคเซ็นจึงจำเป็นและสำคัญยิ่ง เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องซึ่งจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือขยายผลไปทั่วทั้งองค์กรต่อไปได้มีความเข้าใจอย่างถูกต้องในทุกรายละเอียดจนสามารถริเริ่มประยุกต์และถ่ายทอดได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิผล

➔ Kaizen คืออะไร? คำว่า “Kaizen” เป็นศัพท์ภาษาญี่ปุ่น แปลว่า “การปรับปรุง (improvement)” ซึ่งหากแยกความหมายตามพยางค์แล้วจะแยกได้ 2 คำ คือ “Kai” แปลว่า “การเปลี่ยนแปลง (change)” และ “Zen” แปลว่า “ดี (good)” ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีก็คือการปรับปรุงนั่นเอง Kaizen เป็นแนวคิดธรรมดาและเป็นส่วนหนึ่งในทฤษฎีการบริหารของญี่ปุ่น ซึ่งโดยธรรมชาติหรือด้วยการฝึกฝนนั้นทำให้คนญี่ปุ่นมีความรู้สึกรับผิดชอบในการที่จะทำให้ทุกอย่างดำเนินไปโดยราบรื่นเท่าที่จะสามารถทำได้ด้วยการปรับปรุงสิ่งต่างๆให้ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องในชีวิตประจำวันหรือการทำงาน นี่เป็นจุดแข็งที่ทำให้ Kaizen ดำเนินไปได้อย่างดีในประเทศญี่ปุ่น เพราะโดยหลักการแล้ว Kaizen ไม่ใช่เพียงการปรับปรุงเท่านั้น แต่หมายความรวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุดด้วย และที่สำคัญอย่างยิ่งคือเป็นการปรับปรุงงานและกระบวนการทำงานซึ่งตนเองเป็นผู้ปฏิบัติและรับผิดชอบโดยตรงแม้ว่าการปฏิบัติงานและผลงานจะอยู่ในเกณฑ์คืออยู่แล้วก็ตาม เนื่องจากทุกงานสามารถทำให้ดียิ่งขึ้นไปได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุดและควรปรับปรุงพัฒนาดียิ่งขึ้นกว่าเดิมทุกวัน

➔ ทีมและการมีส่วนร่วมคือสิ่งกำหนดความสำเร็จของ Kaizen การปฏิบัติงานใดๆ ก็ตามจะสำเร็จไม่ได้หากขาดความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ในทางกลับกัน สิ่งต่างๆไม่ว่าจะเป็น โครงการ แผนงาน หรืองานที่ได้รับมอบหมาย ย่อมจะทำได้โดยง่ายถ้าได้รับความร่วมมือ การมีส่วนร่วม การตั้งใจ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร คำกล่าวที่ว่า “การให้พนักงานมีส่วนร่วม” นั้นดูเป็นสิ่งที่ไม่ยากนักแต่เป็นที่ทราบกันดีในหมู่ผู้บริหารว่าการบริหารคนคือสิ่งที่ยากที่สุด อย่างไรก็ตามการผลักดันให้สมาชิกในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมได้นั้น สำคัญอยู่ที่ความมุ่งมั่นและความตั้งใจจริงของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Commitment) ความอดุสาหะพยายามและการมีนโยบายและแผนงานที่ชัดเจนทั้งนี้เนื่องจากการทำงานที่ดีได้อย่างเนิ่นนานจำเป็นต้องมีระบบที่ดีมารองรับจึงจะสร้างสรรค์ให้เกิดผลอย่างที่ต้องการได้ ดังนั้นจุดเริ่มต้นที่ดีคือการฝึกอบรมสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของทั้งผู้บริหารและบุคลากรในทุกระดับเกี่ยวกับ Kaizen เพื่อส่งเสริมให้เกิดการมุ่งมั่นสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมความคิดปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์จากพนักงานทุกคนอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร โดยมีแนวคิดของ Kaizen เป็นพื้นฐานเชื่อมโยงถึงค่านิยมบรรทัดฐานและเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร

### จุดประสงค์ของหลักสูตร

- เพื่อถ่ายทอดความรู้ แนวคิด หลักการและเทคนิคต่างๆเกี่ยวกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือไคเซ็นให้กับบุคลากรที่เข้ารับการอบรม
- เพื่อแนะนำหลักการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่มีประสิทธิภาพตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ยุทธวิธีและการนำไปปฏิบัติให้ผู้เข้าอบรมสามารถนำไปริเริ่มดำเนินการในหน่วยงานของตนได้อย่างถูกต้อง
- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ผ่านการฝึกทักษะการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือไคเซ็นจากกรณีศึกษาตัวอย่าง เพื่อสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานของแต่ละขั้นตอนอย่างเป็นระบบ จนสามารถนำไปขยายผลเป็นโครงการนำร่องการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในหน่วยงานของตน

### เนื้อหาของหลักสูตร (Course Outline)

- Introduction to Kaizen (แนะนำสู่ไคเซ็น)
  - Lean Thinking : A paradigm shift and the new way of future business thinking (คิดแบบลีนวิธีคิดสำหรับอนาคตที่ยั่งยืนของธุรกิจ)
  - What is Kaizen? (ความหมาย ปรัชญา หลักการและแนวคิดของไคเซ็น)
  - Quality Management (การบริหารคุณภาพ)

- Problem Solving with Kaizen (ปัญหาและการแก้ปัญหาด้วยแนวคิดไคเซ็น)
- ② Kaizen Implementation (ปฏิบัติการไคเซ็น)
  - Change Management and Kaizen Team (การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จและการกำหนดทีมไคเซ็น)
  - Team Based Problem Solving Techniques (เทคนิคการแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วม)
  - Improvement Tools (เครื่องมือการปรับปรุง เช่น QC and New QC Tools, VSM, Process Flow Analysis, ECRS, Lean Tools)
  - Kaizen Event (การดำเนินกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง)
    - การวางแผนและการเตรียมความพร้อม
    - การกำหนดคัดเลือกหัวข้อปัญหาสำหรับกิจกรรม Kaizen ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร
    - การออกแบบคัดเลือกมาตรการปรับปรุง
    - การจัดทำแผนปฏิบัติการปรับปรุง
  - Kaizen Blitz (ไคเซ็นแบบเร่งรัด)
  - PDCA and Standardization (วงรอบ PDCA และการทำให้เป็นมาตรฐาน)
- ② Kaizen A3 Report and Presentation (การนำเสนอและติดตามการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วย A3)
- ② Kaizen Promotion and Motivation (การส่งเสริมไคเซ็น)
- ② Cost-Benefit Analysis of a Kaizen Project (การประเมินวัดผลและการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลประโยชน์กับต้นทุนของโครงการไคเซ็น)
- ② Kaizen Samples (ตัวอย่างไคเซ็น)
- ② Kaizen Workshop Step by Step (กิจกรรมกลุ่มฝึกทักษะปฏิบัติการไคเซ็น)
- ② Conclusion, Q&A (สรุปและตอบข้อซักถาม)

## แนวทางในการดำเนินหลักสูตรฝึกอบรม

- การฝึกอบรมใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) โดยเน้นให้ผู้เรียนได้คิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจเนื้อหาอย่างแท้จริง และสามารถนำไปใช้ได้ทันที
- เนื้อหาของหลักสูตรมีทั้งการบรรยาย , การระดมสมอง (Brainstorming) , การปฏิบัติการ (Work Shop) , การแสดงสถานการณ์จำลอง (Simulation) และ การนำเสนอ (Present) ทำให้การเรียนรู้ เกิดความสนุกสนาน และสามารถเข้าใจด้วยตัวเองอย่างแท้จริง

- 
- วิทยากรทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการสอนแบบกลุ่มหรือ Group Coaching เพื่อให้ผู้เรียนรู้ สามารถพัฒนาประยุกต์เทคนิคและเครื่องมือได้อย่างเหมาะสมกับจริตของตนเอง และนำไปสู่การใช้ปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ