

ปฏิรูปวิธีการทำงาน คือ โอกาสสุดท้ายไปสู่การเติบโต

พ.ศ.รับสรรค เลิศในสัตย์
คณ.บริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

รัฐบาลญี่ปุ่น ได้เริ่มเคลื่อนไหวไปสู่การปฏิรูปวิธีการทำงานอย่างแท้จริง เป็นต้นว่า การปรับปรุงการใช้แรงงานนาน ชั่วโมง การทบทวนการสวัสดิการของพนักงานที่ไม่ใช่พนักงานประจำต่างๆ เพียงแต่การทบทวนประเพณีการจ้างงานที่เลวร้ายนี้ ยังไม่เพียงพอต่อการทำให้เศรษฐกิจญี่ปุ่นฟื้นตัว บริษัทที่แข็งแกร่งก็จะไม่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามหลายๆ บริษัทเริ่มต้นการปฏิรูปวิธีการทำงานอย่างจริงจังไปแล้ว คือมีการทบทวนระบบค่าจ้าง เวลาการใช้แรงงาน รูปแบบของสัญญาจ้าง เพราะว่าถ้าทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น ความสามารถการแข่งขันของบริษัทก็จะเพิ่มมากขึ้น เศรษฐกิจก็จะเข้าสู่วัฏจักรที่ดีได้

ที่หน้าร้านอาหารจะมีประกาศว่า รับสมัครพนักงานรายได้ ชั่วโมงละ 1,000 เยน (ประมาณ 320 บาท) ขึ้นไป อาจจะทำให้คิดว่าธุรกิจร้านอาหารคงจะขาดแคลนบุคลากรอย่างสาหัสเป็นแน่ อย่างไรก็ตาม

ก็ตามในขณะที่ขาดแคลนบุคลากร บริษัท เซ็นโซ โฮลดิ้งส์ ที่ประกอบธุรกิจร้านอาหาร “(Sukiya (ร้านข้าวหน้าเนื้อ)) กลับมีผลประกอบการที่ดีมาก ยอดขายปี 2015 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 2.7% คิดเป็น 4.026 พันล้านเยน ในขณะที่ปีก่อน ขาดทุน 111 หมื่นล้านเยน เป็นการฟื้นตัวแบบรูปตัว V อย่างแท้จริง บริษัทนี้ ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์อย่างมากว่าเป็น “Black company” (บริษัทที่เอาเปรียบพนักงาน) มีมูลค่าหุ้นที่สูงกว่ายักษ์ใหญ่ธุรกิจร้านอาหารอย่าง Sky lark เป็นอันดับสองรองแต่ Mc Donald ญี่ปุ่นเท่านั้น สามารถทำกำไรได้สูงสุดเป็นประวัติการณ์ ถึงแม้ว่าจะเป็นยุคของเงินฝืดก็ตาม

ในช่วงกลางดึก มีลูกค้าเข้ามา 20 คน มีพนักงานหนุ่มๆ ทำงานอยู่เพียง 2 คน พนักงาน 2 คนนั้น ในระหว่างไม่มีลูกค้า จะทำความสะอาด ล้างจาน จัดเตรียมเครื่องปรุงต่างๆ โดยไม่เสียเวลาพูดคุยเล่นกันเลย เดินไปเดินมาระหว่างห้องครัวกับเคาน์เตอร์ โดยต่างระวัง





ความเคลื่อนไหวซึ่งกันและกัน จะต้องมีคนหนึ่งอยู่ในตำแหน่งที่ได้ยินเสียงของลูกค้า เมื่อลูกค้าสั่ง “ข้าวหน้าเนื้ออะโวคาโด” ก็จะยกมาให้โดยใช้เวลาเพียง 90 วินาทีเท่านั้น

2 ปีก่อน Sukiya ได้รับการวิจารณ์อย่างหนักจากสังคม นั่นคือในช่วงกลางดึก มีพนักงานทำงานเพียงคนเดียวหรือที่เรียกว่า “One operator” เป็นสาเหตุหนึ่งของการโจรกรรมเกิดขึ้นบ่อยๆ หลังจากนั้นมีการขยายร้าน จึงทำให้ทั้งพนักงาน และพนักงานชั่วคราวต้องมาทำงานโดยไม่มีวันหยุด และรายงานชั่วโมงทำงานที่สั้นกว่าชั่วโมงทำงานจริง

กลางปี 2014 บริษัทจึงได้เริ่มลงมือโคเซ็นสภาพแวดล้อมการใช้แรงงานอย่างจริงจัง มีการควบคุมเวลาทำงานอย่างจริงจัง ทบทวนการทำงานในช่วงกลางดึก ยกเลิก one operator ร้านที่ไม่สามารถหาพนักงานเพิ่มได้ ก็จะยกเลิกบริการ 24 ชั่วโมง ลดเวลาการทำงานลง ผลลัพธ์ก็คือประมาณ 1,254 ร้าน หรือ 60% ของร้านทั้งหมดยกเลิกการบริการกลางดึก

การยกเลิกการบริการกลางดึกหรือ 24 ชั่วโมงนั้นทำให้จำเป็นต้องมีการเปิด และปิดร้าน รวมทั้งมีการทิ้งวัตถุดิบ อาหาร เป็นการเพิ่มต้นทุน ทำให้ประสิทธิภาพต่ำลงกว่าตอนเปิดบริการ 24 ชั่วโมง ในปี 2014 ผลประกอบการลดต่ำลง นั่นคือรายได้จากการเปิดร้านกลางดึกลดลงถึง 5,900 ล้านบาท

ใน “การปฏิรูปวิธีการทำงาน” นี้ได้ทำการแบ่งแยกเป็นบริษัทย่อยตามภูมิภาค เพื่อให้เสียงที่พนักงานส่งถึงสำนักงานใหญ่ได้ง่าย สามารถที่จะดำเนินมาตรการต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว บริษัทได้ทำการตรวจเช็คเวลาการทำงานล่วงเวลา ร่วมกับสหภาพแรงงาน เพื่อค้นหาสาเหตุ และหามาตรการแก้ไข ในปี 2015 ได้พิจารณาภาระงานของพนักงาน จึงได้ลดจำนวนสินค้าใหม่ลง เพิ่มค่าจ้างของพนักงานชั่วคราวขึ้น 2 ปีต่อเนื่องกัน ทั้งยังได้ทบทวนกฎเกณฑ์การปิดร้าน เพื่อให้พนักงานได้ดูแลผู้สูงอายุหรือเลี้ยงดูบุตรหลานได้ง่ายขึ้น

ในอดีต ตอนเริ่มกิจการใหม่ๆ พนักงานต้องทำงานปีละ 4,500 ชั่วโมง เรียกว่า เป็นมนุษย์ทำงานกันมานาน แต่ในยุคใหม่ เวลาพิธีต้อนรับพนักงานใหม่ ก็ได้แจ้งนโยบายแก่พนักงานว่า อาจจะให้ไป

เที่ยวที่ยังไม่เคยไป กินอาหารที่อร่อยๆ มีคุณภาพชีวิตที่ดี และเพิ่มคุณภาพของงาน”

รูปแบบการจ้างงาน เพื่อตอบสนองต่อสภาพบุคลากรไม่เพียงพอ นั้น ก็มีการปรับปรุง เพิ่มวิธีการทำงานที่ตอบสนองความต้องการของแต่ละคน เช่น พนักงานที่ไม่ต้องการย้ายที่ทำงานหรือพนักงานตามสัญญาจ้างที่รับผิดชอบงานผู้จัดการร้าน ทำให้กลุ่ม single mother หรือผู้ที่ยากจะทำงานอิสระ ก็ให้ความสนใจมากขึ้น การรับบุคลากรใหม่ทำได้มากขึ้น ส่งผลให้การเปิดบริการกลางดึกประมาณ 90% สามารถฟื้นกลับมาเกิดใหม่ได้ ผลลัพธ์จากการไม่เสียชีวิตในการลงทุนสร้างที่ทำงานที่ให้งานได้ง่าย สร้างผลลัพธ์ที่ว่า กำจัดภาพลักษณ์ “Black company” และสร้างกำไรที่สูงสุดในประวัติศาสตร์ได้

ในช่วงหน้าหนาว ได้เริ่มเมนูใหม่ “อาหารชุดสุกี้เนื้อหม้อไฟ” แต่เนื่องจากเป็นเมนูที่ต้องใช้เวลาการปรุงนาน ทำให้มีเสียงวิจารณ์จากสังคม ต่อ Sukiya อีกจึงได้มีการทบทวน operation ที่ไม่เป็นภาระที่หน้างาน เป็นผลให้การวิจารณ์นั้นหมดไป ผลลัพธ์การปฏิรูปนี้ทำให้เมนูชุดใหม่นี้ได้รับการต้อนรับอย่างงาม

อย่างไรก็ตาม ยังมีชาวปรากฏออกมาเรื่อยๆ ว่าพนักงานถูกกดดันให้ทำงานหนักมาก จนเกิดภาวะซึมเศร้า แล้วฆ่าตัวตาย ศาลได้ตัดสินว่าเป็นความรับผิดชอบของนายจ้าง ข้อมูลของกระทรวงสาธารณสุข แรงงานญี่ปุ่น ปรากฏว่าในปี 2015 มีผู้ที่ฆ่าตัวตายถึง 12,159 คน ซึ่งที่มากที่สุดคือ วันทำงาน 30-40 ปี ทำงานสัปดาห์ละมากกว่า 60 ชั่วโมง และยังมีข้อมูลที่ว่าพนักงานประจำประมาณ 16% ไม่มีการลาหยุดพักผ่อนเลยแม้แต่วันเดียว

ระบบการจ้างงานของญี่ปุ่น เมื่อเป็นการจ้างงานระยะยาว ค่าจ้างแรงงาน ก็จะเป็นค่าใช้จ่ายคงที่ได้ บริษัทก็จะจำกัดจำนวนพนักงานประจำให้น้อยที่สุด แล้วเปลี่ยนไปเป็นการจ้างพนักงานไม่ประจำที่จ่ายค่าจ้างต่ำกว่า พนักงานไม่ประจำเหล่านี้ ก็จะเปลี่ยนที่ทำงานไปเรื่อยๆ จึงไม่มีโอกาสเรียนรู้ศึกษามากนัก และโอกาสที่จะเป็นพนักงานประจำก็จะมีน้อย ค่าจ้างก็จะไม่เพิ่มสูงขึ้น ในปัจจุบันพนักงานที่ไม่ประจำเหล่านี้ มีประมาณ 40% ของผู้ทำงานทั้งหมดของญี่ปุ่น นี่อาจจะเป็นสาเหตุหนึ่งของการไม่เพิ่มขึ้นของความสามารถในการบริโภคของเศรษฐกิจญี่ปุ่น 