



วิชิชาญโร วิชิไทย วิชิโลก



ดร.ปรีธรรมณ์ พันธุบรรยงก์

ท่าน สมาชิก และท่านผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ...ก่อนจะเริ่มต้นเนื้อหาในฉบับนี้ ผมต้องขอกล่าวคำว่า ขออภัยในความผิดพลาดเป็นอย่างสูง สำหรับข้อมูลในวารสาร TPA News ฉบับที่ผ่านมา (ฉบับที่ 241 เดือนมกราคม 2560) ที่ได้กล่าวถึงการเสด็จสวรรคต ของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช โดยข้อมูลที่ถูกต้อง คือ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช เสด็จสวรรคตในวันพฤหัสบดีที่ 13 ตุลาคม 2559 ครับ ต้องขออภัยเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ประเด็นเรื่อง TPM ที่เราคุยค้างกันไว้ในตอนก่อนตอนที่แล้ว คือเรื่องเป้าหมาย 4 ประการของ TPM ซึ่งได้แก่ ลดเวลาหยุดงานที่ไม่ได้วางแผนให้หยุดให้เป็น 0 ลดการสูญเสียความเร็วของเครื่องจักรอุปกรณ์ให้เป็น 0 ลดของเสียหรืองานผิดพลาดให้เป็น 0 และลดต้นทุนวงจรอายุ (Life Cycle Cost- LCC) ให้ต่ำที่สุด ซึ่งได้สรุปไว้ว่าเราจะต้องมีข้อมูลพื้นฐานอะไรบ้างเพื่อการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย ในตอนนี้เรามาลงมือทำ TPM กันตามขั้นตอนพื้นฐาน 12 ขั้นตอนเลยนะครับ

ขั้นตอนที่ 1 ประกาศเจตนารมณ์ในการทำ TPM โดยผู้บริหารระดับสูงสุดหรือหมายเลข 1 ขององค์กร ขั้นตอนแรกนี้นับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดสำหรับการสร้างความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายในองค์กรต่างๆ ... อาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการพัฒนาปรับปรุงใดๆ กว่า 90% ขึ้นกับขั้นตอนนี้แหละครับ

เหมือนคำที่ขอบพูดกันอยู่เสมอๆ ว่า ...ถ้าหัวไม่ส่าย หางก็ไม่กระดิก

ภาระกิจหลักของผู้บริหารระดับสูง คือ การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการนำ TPM เข้ามาปฏิบัติในองค์กร การสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่วันนี้ต้องแสดงให้เห็นอย่างต่อเนื่องครับ

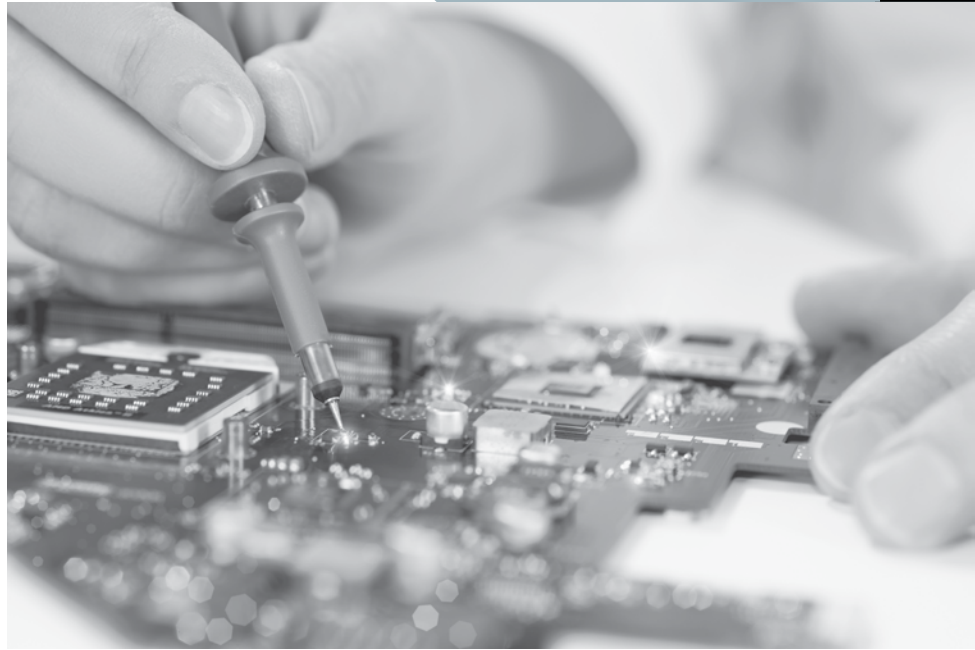
ชาวญี่ปุ่นมีคำพังเพยว่า Keisoku wa chikara ni naru... หรือความต่อเนื่องจะกลายเป็นพลัง...

และพูดก็พูดเถอะครับ ผู้บริหารของไทยเรามักจะทำแบบ “จับจด” หรือ “มหรหรม” ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่านายไม่เอาจริง... ผลลัพธ์ก็คือ พนักงานเองก็จะทำพอเป็นพิธี จึงทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงที่ดีๆ ทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็พื้นฐานที่สุด เช่น 5 ส ไปจนถึง TPM/TQM มักไม่ประสบผลสำเร็จในองค์กรของไทย

ที่น่าสียดายก็คือ เมื่อไม่ประสบผลในครั้งแรก พนักงานจะเกิดความคิดต่อต้านหรือ “ดื้อยา” ขึ้น หากผู้บริหารมีความคิดที่จะนำวิธีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเดิมมาทำซ้ำอีก ก็จะทำให้พนักงานเชื่อถือ และปฏิบัติตามได้ยากอย่างยิ่ง

สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การสร้าง “ศรัทธา” ให้เกิดขึ้นในใจของผู้บริหารก่อน เพราะเมื่อมีศรัทธาแล้ว ทั้งความคิด การกระทำ และคำพูดหรือคำประกาศต่างๆ ก็จะสามารถแสดงความจริงใจ ทำให้





สามารถสร้างหรือถ่ายทอดศรัทธาดังกล่าวไปถึงพนักงานในองค์กรได้

หากถามว่า เมื่อผู้นำมีศรัทธาแล้ว จะสามารถทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีศรัทธาเดินหน้าไปสู่เป้าหมายตามแนวทางที่วางไว้ได้หรือไม่?

ชีวิตจริงไม่ง่ายเหมือนนิยายครับ ตามปกติเมื่อนำสิ่งใหม่ๆ เข้ามาเพื่อต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น จะพบกับพนักงานสามประเภท กล่าวคือ.....

ประเภทที่หนึ่ง สนับสนุนอย่างเต็มที่ พร้อมที่จะเข้าร่วมในกระบวนการพัฒนาปรับปรุง

ประเภทที่สอง คัดค้านเต็มที่ ไม่ต้องการจะทำตามสิ่งที่ผู้บริหารประกาศเจตนารมย์ให้ปฏิบัติ

และประเภทที่สาม ไม่หือ ไม่อือ เฉยๆ ไม่สนับสนุน แต่ก็ไม่ได้คัดค้าน

ท่านผู้อ่านคิดว่า จะจัดการกับพนักงานแต่ละประเภทอย่างไร?

มีเรื่องเล่ากันว่า ในประเทศจีนสมัยโบราณฮ่องเต้พระองค์หนึ่งปรึกษากับอำมาตย์อาวุโสที่ไว้วางพระราชหฤทัยเป็นอย่างยิ่งว่า เวลาที่ท่านมีพระราชดำริใดๆ ก็ตาม พวกข้าราชการก็จะมีสามประเภท พวกหนุนยัน พวกค้านตะพืด และพวกไม่หือ ไม่อือ จะทำอย่างไรกับข้าราชการบริหารแต่ละประเภทดี?

อำมาตย์อาวุโสก็ทูลว่า ข้าราชการบริหารพวกแรกที่สนับสนุนพระองค์นั้นดี เพราะถือเป็นการกำลังใจให้พระองค์ได้ ส่วนพวกที่สองที่คัดค้านนั้นก็ดี ทำให้พระองค์ได้ถูกใจมีพระราชดำริบทวนให้รอบคอบ ส่วนพวกที่สามเป็นพวกที่ไร้ประโยชน์...สมควรเนรเทศหรือเอาไปประหารอย่าให้รกแผ่นดินต่อไป !!

กลับมาที่ชีวิตจริงของเราบ้าง เราคงไม่สามารถไล่พนักงานที่ไม่หือ ไม่อือ ออกไปหมดหรอกนะครับ เพราะหลายองค์กรมักจะมีพนักงานประเภทนี้ในสัดส่วนที่ไม่น้อยทีเดียว

สิ่งที่ทำได้ คือ การอธิบายทำความเข้าใจกับกลุ่มที่คัดค้าน และกลุ่มที่เฉยๆ ซึ่งอาจต้องใช้เวลาพูดซ้ำแล้วซ้ำอีก จนกว่าจะเกิดความเข้าใจ และเข้าร่วมในการพัฒนาปรับปรุงในที่สุด

แต่ต้องทำใจนะครับว่า อย่างไรก็ตาม 100% แน่แน่นอนครับ แม้ในองค์กรของญี่ปุ่นที่เป็นต้นกำเนิด TPM ก็เช่นกัน เพียงแต่ความมีวินัยในสายเลือด ทำให้การสร้างความร่วมมือทำได้ง่ายกว่าในองค์กรของไทย ในประเด็นนี้ ขั้นตอนที่สองจะเป็นปัจจัยสำคัญที่พอจะช่วยแก้ไขปัญหาก็ได้ครับ

ขั้นตอนที่ 2 ทำโปรแกรมให้การศึกษาอบรมอย่างเป็นทางการ โดยโปรแกรมการศึกษาอบรมดังกล่าวนี้จะเป็นการให้ข้อมูล และให้การศึกษาอบรมพนักงานทุกคนในองค์กรเกี่ยวกับกิจกรรม ประโยชน์ และความสำคัญของการที่กิจกรรมนี้จะต้องมีส่วนร่วมในการสนับสนุนจากพนักงานทุกคนในองค์กร

คำถามที่สำคัญ คือ ใครจะเป็นผู้ให้การศึกษาอบรม? และควรจะให้การศึกษาอบรมกลุ่มของพนักงานตามลำดับอย่างไร?

จะใช้ที่ปรึกษา / วิทยากร / ผู้เชี่ยวชาญภายนอก หรือใช้บุคลากรภายในเป็นวิทยากรเอง? ควรจะอบรมจากผู้บริหารระดับสูงลงไปหาพนักงานระดับปฏิบัติการหรืออบรมจากพนักงานระดับปฏิบัติการขึ้นไปหาผู้บริหารระดับสูง

แนวปฏิบัติที่ดีที่จะขอเสนอในที่นี้คือ การใช้ที่ปรึกษา/วิทยากร / ผู้เชี่ยวชาญภายนอก ให้การศึกษาอบรมแก่ผู้บริหารระดับสูง จากนั้นผู้บริหารระดับสูงจะต้องศึกษาทำความเข้าใจจนรู้แจ้ง แล้วทำหน้าที่เป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น

ข้อดีของการทำเช่นนี้ก็คือ ผู้บริหารระดับสูงจะได้รับความรู้และประสบการณ์จากผู้ที่มีความรู้ความชำนาญภายนอกองค์กร แล้วนำมา “แปลง” เป็นภาษาของคนในองค์กรที่เข้าใจได้ง่าย เพื่อถ่ายทอดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป

ประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ้างวิทยากรภายนอก และเป็นการทำให้ผู้บังคับบัญชาได้ทำหน้าที่ในการพัฒนาลูกน้องซึ่งเป็นภาระรับผิดชอบที่สำคัญของหัวหน้า และผู้บังคับบัญชาทุกคนครับ

เรามาคูยกกันในช่วงตอนที่เหลือในตอนต่อไปนะครับ

พบกันใหม่ฉบับหน้า

สวัสดีครับ

อ่าน ต่อฉบับหน้า