



เราสามารถระดมปัญญาความรู้ร่วมกันได้ กำลังคนนี้ก็สามรถมีพลังได้ไม่สิ้นสุด ตามความเชื่อของคุณโอโนะ ดังนั้น จึงต้องไม่ใช่ตัวเลข Man-power เท่านั้น มาตัดสินว่างานชิ้นหนึ่งๆ จะทำได้สำเร็จ หรือไม่ หนังสือได้ยกตัวอย่างโรงงานผลิตแห่งหนึ่ง ซึ่งอยู่ในภาวะวิกฤติถึงขนาดที่จะต้องปิดกิจการ อันเนื่องจากต้นทุนซึ่งไม่สามารถแข่งขันได้ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารของบริษัทแห่งนั้น ยังต้องการรักษาโรงงานแห่งนี้ไว้ภายในประเทศ ดังนั้น จึงพิจารณาหาหนทางที่จะผลิตสินค้าซึ่งสามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้

เนื่องจากข้อจำกัดทางการเงินที่มีอยู่ ทำให้บริษัทไม่สามารถลงทุนด้านเครื่องจักรอุปกรณ์ได้ ขณะเดียวกัน ผู้บริหารก็มีนโยบายที่จะไม่ปรับลด หรือให้คนงานออก ภายหลังจากพิจารณาถึงข้อจำกัดต่างๆ เหล่านี้ รวมไปถึงความจำเป็นในการเพิ่มผลิตภาพ ลดต้นทุน ผู้บริหารจึงเลือกที่จะนำระบบการผลิตแบบโตโยต้าเข้ามาใช้ ทั้งนี้ เพราะระบบการผลิตดังกล่าวไม่ต้องพึ่งพิงการลงทุนด้านเครื่องจักรอุปกรณ์ หรือการปรับลดคนงาน หากแต่อาศัยปัญญาความรู้ของพนักงานเพื่อทำกิจกรรมไคเซ็น อันจะนำไปสู่ผลงงานที่ยิ่งใหญ่ได้

ในกระบวนการดังกล่าว พนักงานได้รับการกระตุ้นและจูงใจให้เข้าร่วมในการเสนอแนวคิดการไคเซ็น คนงานซึ่งที่ผ่านมาทำหน้าที่แค่เพียงคนเฝ้าดูเครื่องจักรเท่านั้น ตอนนั้นก็มีความทบทวนในการนำเสนอแนวทางการปรับปรุงระบบการทำงาน รวมถึงการตัดแปลงเครื่องจักร อุปกรณ์ สิ่งเหล่านี้สร้างแรงบันดาลใจให้คนงานเป็นอย่างมาก ดังนั้น ข้อเสนอไคเซ็นใหม่ๆ รวมไปถึงการดำเนินการเพื่อปรับปรุงการทำงาน จึงดำเนินไปได้อย่างคึกคัก หนึ่งปีหลังจากนั้น โรงงานแห่งนี้สามารถ

บรรลุได้เกินกว่าเป้าหมายปริมาณการผลิตที่วางเอาไว้ ทั้งนี้ โดยไม่มีการลดจำนวนคนงาน ขณะเดียวกับการไคเซ็นที่ดำเนินไปก็แทบไม่ต้องใช้เงินแต่ประการใด ด้วยเหตุนี้ ต้นทุนการผลิตของโรงงานแห่งนี้จึงสามารถปรับลดลงจนสามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้

นี่คือ ตัวอย่างรูปธรรมของสิ่งที่คุณโอโนะ ทาอิอิชิ กล่าวไว้ว่า “ปัญญาความรู้ของคนเรานั้น มีมากมายไม่มีที่สิ้นสุด”

วัฒนธรรมนี้พยายามพัฒนาให้บุคลากรในทุกๆระดับ ทุกหน้าที่การทำงาน สามารถแสดงปัญญาความรู้ของตนออกมา เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มใหม่ให้กับสิ่งที่ตนเองทำ แม้กระทั่ง การนำหุ่นยนต์เพื่อมาช่วยงานมนุษย์ในสายการผลิต คุณโอโนะ ทาอิอิชิ ก็แสดงแนวคิดเช่นนี้ ออกมาชัดเจนว่า “การเพียงคิดว่า (หุ่นยนต์) นั้นสะดวก จึงนำมาทำงานแทนที่พวกเรานั้น ไม่ใช่วิธีการนำหุ่นยนต์มาใช้กันอย่างมีประสิทธิภาพล้นที่ที่เรานำหุ่นยนต์เข้ามาติดตั้ง เราต้องคิดที่จะไคเซ็นให้ดีขึ้น หรือไม่เช่นนั้น ปรวิติการทำงานของเราให้สอดคล้องกับการทำงานของหุ่นยนต์”

## ลับที่ล้ำค่ากว่าความสามารถคืออิทธิพล

มีผู้บริหารคนหนึ่งกล่าวไว้ว่า “ความกระตือรือร้นของคนนั้น อาจจะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น หรือลดลงก็ได้ เมื่อไรที่ความกระตือรือร้นลดลง เราจะทำอะไรก็ได้ผลไปเสียหมด” แต่ในทางกลับกัน หากเราสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นก็จะสามารถดึงเอาพลังแฝงที่มีอยู่มากมายมหาศาลของพนักงานเหล่านั้นออกมาได้

ทำนองเดียวกัน คุณนางาโมริ ชิเงะโนบุ ผู้บริหารสูงสุดของบริษัทนิปปอนเด็นเซ็น (Nidec) ซึ่งเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนความแม่นยำสูงซึ่งเป็นที่รู้จักกันดี กล่าวว่า “เรามักพูดกันว่า การป่วยไข้เริ่มมาจากสภาพจิต บริษัทธุรกิจก็เช่นเดียวกันจะเกิดปัญหาไปไม่รอดก็เพราะสภาพจิตใจของพนักงานและผู้บริหารนี้แหละ ก่อนอื่นหากเราไม่สามารถเยียวยาจิตใจส่วนนี้ได้ ธุรกิจก็ย่อมดีขึ้นได้ยาก ประสบการณ์การฟื้นฟูธุรกิจของผมได้พบว่าพนักงานต่างมีความเจ็บปวดในหัวใจกัน เหตุที่พนักงานเกิดความเจ็บปวดเช่นนี้มีสาเหตุมาจากผู้บริหารนั่นเอง”

แนวคิดสำคัญในวัฒนธรรมนี้ก็คือ การเน้นความสำคัญของคุณค่าการต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวของธุรกิจ การให้ความสำคัญดังกล่าวครอบคลุมตั้งแต่เห็นถึงศักยภาพของบุคลากรว่ามีอยู่ไม่สิ้นสุด ต่อมาก็คือ การให้ความสำคัญต่อพัฒนาการ ซึ่งเน้นที่พัฒนาการของคน มากกว่าความสำเร็จ หรือล้มเหลวของงาน กล่าวคือ พร้อมจะให้พนักงานทำการท้าทาย หรือเปลี่ยนแปลงทำของใหม่และเมื่อเกิดความผิดพลาดก็ไม่ถือเป็นโทษร้ายแรง สุดท้ายก็คือ บทบาทของผู้นำซึ่งต้องดูแล สร้างเงื่อนไข สร้างแรงจูงใจ ให้พนักงานมีความกระตือรือร้น มีความกล้าที่จะแสดงออกและท้าทายเป้าหมายใหม่ๆ

