



วัฒนธรรมของการคิดใหญ่ และทำให้สำเร็จ (จบ)

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

พศ.ประยูร เชี่ยววัฒนา

จบเรื่องมันในพลังของพวกเราทุกคน

วัฒนธรรมข้อนี้ ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญกับการระดมปัญญาความรู้ของพนักงานทุกคนเพื่อช่วยกันพัฒนาองค์กร พัฒนาธุรกิจ เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยมองว่า บุคลากรเป็นรากฐานในการพัฒนาของธุรกิจต่อไป อย่างไรก็ตาม การพัฒนาบุคลากรยังจำเป็นต้องสร้างเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยให้พนักงานมีความผ่อนคลาย และมีความกระตือรือร้นที่จะแสดงออก ในจุดนี้ผู้บังคับบัญชาจึงต้องสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม สร้างสภาพแวดล้อม ซึ่งเอื้ออำนวยให้พนักงานกล้าแสดงออก

ความแข็งแรงแบบบอบป๊อเจกบุคคลกับความ แข็งแรงแบบทีมต่างกันอย่างไร

แนวคิดของระบบแบบโตโยต้าไม่ต้องการเน้น หรือให้ความสำคัญกับอัจฉริยะเพียงคนเดียว แต่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของพนักงานทุกคน ดังที่คุนโอบิโนะ ทาอิชิ อดีตนายกโตโยต้า เคยกล่าวไว้ว่า “ระบบการผลิตแบบโตโยต่านั้นสำเร็จได้ เนื่องจากพวกเราทุกคน

ทำตัวเป็นเต่า (อดทน ไม่ละความพยายาม)” พร้อมกันนั้น เขากล่าวเสริมว่า แม้จะเคลื่อนที่ไปได้ไม่เร็วนัก แต่หากทุกคนไม่หยุดนิ่ง ไม่ย่อท้อและทุกคนต่างสามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง องค์กรก็จะแข็งแกร่งได้

แนวคิดของโตโยต้า มุ่งให้ความสำคัญต่อการทำภาพรวมให้ “ได้ประสิทธิผลสูงสุด มากกว่าการทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดเฉพาะส่วน” แม้ในส่วนของงานที่ต้อง “ใช้ความคิด” ในระบบของโตโยต้าก็ไม่ได้มอบหมายให้เฉพาะกลุ่มคนจำนวนน้อยทำงานด้านนี้ แต่เน้นที่จะให้พนักงานในแหล่งผลิตจริงร่วมกันออกความเห็น ทั้งนี้ การให้คนสิบคนร่วมกันให้ข้อคิดในการปรับปรุงงาน แม้แต่ละคนจะให้ความเห็นในประเด็นเล็กๆ แต่หากหัวหน้าสามารถนำข้อเสนอทั้งหมดมารวบรวมเข้าด้วยกัน ก็สามารถนำไปสู่การไต่เต้าที่ประสิทธิผลต่อการทำงานได้ การทำไต่เต้าเช่นนี้ มักจะได้ผลดีกว่าการนำเพียงแนวคิดของอัจฉริยะคนเดียวมาใช้

คุนโอบิโนะ ทาเคชิ ผู้เป็นวิศวกรหัวหน้าโปรเจกในการพัฒนาออกแบบรถยนต์คาโรลลา เคยกล่าวไว้ว่า “แทนที่ผมจะต้องปวดหัวขบคิดอยู่เพียงคนเดียว ผมอยากมีคนร้อยคนมาช่วยผมขบคิดจะดี

กว่า” นี่เป็นแนวคิดที่เชื่อมั่นในปัญญาความรู้ของทีมงานทุกคนในโปรเจคและเมื่อพนักงานในที่ที่ได้รับการแบ่งงานความรับผิดชอบให้แก่แต่ละคนได้แสดงฝีมืออย่างเต็มที่ ย่อมทำให้ผลที่ออกมาประสบความสำเร็จอย่างงดงาม

การเน้นให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลมากเกินไป ทำให้พลังของทีมลดลง กลับกันหากเน้นเรื่องทีมมากเกินไปก็ทำให้ความกระตือรือร้นของปัจเจกชนถูกบั่นทอน จุดเริ่มต้นที่ดีจึงอยู่ที่การให้ความเชื่อมั่นกับพนักงานทุกคนและสร้างสมดุลที่ดี ระหว่างทีมกับปัจเจกบุคคล

การพัฒนาบุคลากร เป็นพื้นฐานของบานทุกอย่าง

เมื่อจะต้องทำงานกันเป็นทีม โดยอาศัยพึ่งพาปัญญาความรู้ของทุกคน ดังนั้น บริษัทจึงต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาพนักงานทุกคน ให้สามารถบรรลุศักยภาพสูงสุดของตนเองได้

คุณโตโยตะ เออียิ ที่ปรึกษาอาวุโสของบริษัทรถยนต์โตโยต้า เคยกล่าวเรียกร้องว่า “ผู้บริหารทุกท่าน ขอให้พวกคุณพัฒนาลูกน้องของตนให้ดียิ่งขึ้นกว่าตนให้ได้ บุคลากรนั้นเป็นรากฐานสำคัญของธุรกิจและเป็นปัจจัยกำหนดความเติบโต หรือล่มสลายของธุรกิจ ขอให้พวกคุณทุกคนขัดเกลาตนเองอย่างเข้มงวดและจริงจัง เพื่อให้สามารถเป็นผู้บริหารที่ลูกน้องให้ความเคารพจากใจจริงได้ พร้อมกันนั้นก็ช่วยกันพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เติบโตใหญ่เป็นคนที่สมบูรณ์แบบด้วย..”

คุณโจ ฟุจิโอะ อดีตผู้บริหารสูงสุดของโตโยต้า ก็ให้ความเห็นในทำนองเดียวกันว่า “ต้นแหล่งของขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจและเป็นสิ่งซึ่งมีคุณค่าไม่แปรเปลี่ยน ก็คือปัญญาความรู้ ความสามารถพลิกแพลงและความคิดสร้างสรรค์ของคนนั่นเอง ทฤษฎีการมนุษย์นี้แหละที่เป็นทรัพย์สินล้ำค่าของสังคม อันสามารถสร้างสรรคมูลค่าเพิ่มอย่างไม่มีที่สิ้นสุดได้ การที่ญี่ปุ่นอยู่ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงเช่นปัจจุบันนี้ เราจึงต้องย้อนกลับไปหาจุดตั้งต้นของแนวคิด “การพัฒนาคน” ของเราอีกครั้งหนึ่ง”



การพัฒนาคนไม่ใช่สิ่งที่สามารถดำเนินการได้โดยง่าย ในระบบงานของโตโยต้าจะใช้กระบวนการทำงานมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร สำหรับแนวปฏิบัติจะเป็นไปในทิศทาง ดังคำพูดของคุณโอโนะ ทาอิอิจิ ที่ว่า “อันคนเรานั้น หากไม่อยู่ในสภาพที่คับขัน มักไม่สามารถค้นเอาปัญญาความรู้ออกมาได้” ดังนั้น การพัฒนาพนักงานของโตโยต้า จึงเน้นที่การมอบหมายงาน หรือโจทย์ที่ยากให้กับพนักงาน เพื่อให้แต่ละคนอยู่ในภาวะที่คับขัน เมื่อตกอยู่ในสภาวะเช่นนั้น คนเราจะต้องดิ้นรนอย่างเต็มที่ เพื่อจะหาทางแก้ไข โดยพยายามค้นเอาปัญญาความรู้ของตนเองออกมา เมื่อพ้นต่างผ่านประสบการณ์เช่นนี้ หลายครั้งเข้า ขีดความสามารถก็จะได้รับการพัฒนาให้เติบโตได้อย่างมาก

เป็นหัวหน้า ด้วยการแสดงให้เห็นขอบริให้ดี

ประเด็นสำคัญอีกเรื่องหนึ่ง ของการทำงานให้เป็นทีมและดึงพลังของพนักงานทุกคนให้สามารถแสดงออกมาได้เต็มที่ ก็คือบทบาทของผู้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นผู้นำ ซึ่งต้องทำตนให้ได้รับความเคารพจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง ทั้งนี้ในแนวความคิดแบบโตโยต้า เห็นว่าการบังคับบัญชาโดยอาศัยอำนาจและคำสั่งนั้นไม่ใช่วิธีซึ่งมีประสิทธิผล แนวปฏิบัติที่ถูกต้องก็คือหัวหน้าต้องแสดงตนให้เป็นแบบอย่าง สอนลูกน้องด้วยวิธีการทำตนให้เป็นต้นแบบ เป็นต้น

คุณยานาอิ ทาดาชิ ซึ่งเป็นประธานบริษัทและประธานผู้บริหาร ของบริษัทเฟิร์ส รีเทลลิง ได้กล่าวแนะนำผู้ที่จะเป็นหัวหน้าสาขาของร้านค้าปลีกยูนิคุโรว่า “ให้ไปถึงที่ทำงานก่อนใครอื่นแล้วทำความสะอาดสำนักงาน ดูแลความสะอาดเรียบร้อยของห้องน้ำ เปิดเครื่องปรับอากาศ จากนั้นก็คอยรอพนักงานที่จะมาทำงาน เมื่อแต่ละคนมาถึงก็ให้ทักทายแต่ละคนว่า สวัสดี แล้วแสดงให้ทุกคนเห็นว่าต้องการที่จะร่วมพัฒนาร้านให้ดีขึ้น การสร้างความรู้สึกร่วมกัน วางใจ ให้เกิดขึ้นกับลูกน้อง จนพวกเขาเริ่มเห็นว่า “หัวหน้าสาขาเริ่มคิดถึงพวกเราจริงๆ หากเราเชื่อฟัง ทำตามหัวหน้าคนนี้ไปก็จะสบายใจได้” นั่นก็จะเป็นความสำเร็จ”

แม้คุณโอโนะ ทาอิอิจิ ก็กล่าวไว้ทำนองเดียวกันว่า “ผมเองก็ต้องอดทน (ไม่ใช่อำนาจในการสั่งการ) การทำงานนั้น ไม่ใช่เรื่องของการใช้อำนาจ หากแต่เป็นความเข้าใจและการยอมรับต่างหาก พวกเรา (ในฐานะหัวหน้า) ต้องมีความบริสุทธิ์ใจและเดินไปพบคนให้ทั่ว เพื่อสร้างความยอมรับ” 

