


 แม้แต่

# “วิถีทางที่ประสบความสำเร็จ” ก็ยังคงต้องทำการไคเซ็น

พ.ค.ประยูร เชื้อวชิรนา

นายกสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

**พนัก**งานของโตโยต้าผู้หนึ่ง ได้รับคำชี้แนะจากหัวหน้าว่า “สายการผลิตนี้ต้องใช้คนทำงานอยู่เจ็ดคน มีความสูญเสียล่องไปไคเซ็นให้สามารถทำงานด้วยคนงานเพียงห้าคนดู” พนักงานผู้นั้น ไม่รู้วิธีที่จะไคเซ็นจากเจ็ดคน เป็นห้าคนว่าจะเริ่มต้นที่ไหน อย่างไร เขาจึงเข้าไปพบหัวหน้า เพื่อขอคำแนะนำ และได้รับคำตอบกลับมามีว่า “ลองไปค้นหาคำตอบด้วยตัวเองดูซิ”

ข้อเขียนจำนวนแปดตอนต่อไปนี้เป็นสรุปประเด็นสำคัญจากหนังสือชื่อ “พนักงานที่แกร่งสุด” ตามวิถีโตโยต้า ได้รับการพัฒนา มาลักษณะนี้” โดยคุณวากามัตสึ โยชิฮิโตะ หนังสือเล่มนี้มียอดจำหน่ายที่ตีพิมพ์เล่มหนึ่ง โดยทำการพิมพ์ครั้งแรกในปี 2003 สำหรับเล่มที่ผมซื้อมาอ่าน จัดพิมพ์ในเดือนเมษายนปี 2005 และเป็น การพิมพ์ครั้งที่ 13

หนังสือมีทั้งหมดแปดตอน ซึ่งผมจะสรุปประเด็นสำคัญมาลง ต่อเนื่องกันไป โดยแนวหนังสือจะกล่าวถึงหลักคิดในการพัฒนา บุคลากรของญี่ปุ่น ซึ่งหลักคิดเหล่านี้คงไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในบริษัท โตโยต้า แต่เป็นแนวปฏิบัติของบริษัทที่ประสบความสำเร็จของญี่ปุ่น ตอนที่หนึ่งมีชื่อว่า “แม้แต่” **วิถีทางที่ประสบความสำเร็จ “ก็**

**ยังต้องทำการไคเซ็น”** โดยมีสาระสำคัญกล่าวถึง การพัฒนาบุคลากร โดยผ่านกระบวนการให้พนักงานคิดและแก้ปัญหาด้วยตนเองมากที่สุด เพื่อในที่สุด พนักงานจะสามารถทำงานได้โดยลำพังตนเอง โดยหัวหน้าเพียงเป็นผู้มอบหมายแนวทาง นโยบายและคอยกำกับดูแล และสนับสนุนตามจำเป็น ขณะเดียวกัน ก็เน้นให้เข้าใจถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ๆ ดังหัวข้อ

ของตอนที่กล่าวไว้ว่า แม้กระทั่ง “วิถีทางซึ่งเคยประสบความสำเร็จ” มาก่อนแล้ว ก็ต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ผู้เขียนได้เน้นว่า ในการทำงานใดๆ เมื่อประสบพบอุปสรรค พนักงานต้องไม่เอาแต่คอยถามหาคำตอบจากหัวหน้า แต่ต้องคิดหาหนทางออกด้วยตนเองเสมอ ทั้งนี้ ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างว่า โจทย์ในการทำงานนั้น หาได้มีเพียงประเด็นตรงไปตรงมาแบบ 5+4 = ? ซึ่งสามารถแก้ปัญหาได้โดยไม่ซับซ้อนอะไร แต่ในความเป็นจริง สิ่งที่ต้องประสบและต้องแก้ปัญหาที่มีลักษณะคล้าย ๆ +? = 9 กล่าวคือ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย (คือเลข 9) นั้น เรามีหนทางอะไรอย่างไรบ้าง ในหนทางเหล่านี้ ย่อมมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันไป ซึ่งเราต้องใช้ความคิดในการสร้างสรรค์และพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

ในการทำงานเดียวกัน เพื่อให้พนักงานในบังคับบัญชา มีโอกาสทำงานด้วยความคิดของตนเอง หัวหน้าก็ต้องมีความอดทนในการชี้แนะและให้โอกาสพนักงานในบังคับบัญชา สามารถคิดเอง รับผิดชอบเองและแม้แต่ทำความเข้าใจผิดพลาดได้บ้าง โดยหัวหน้าจะคอยกำกับ ดูแล สังเกต ติดตามอย่างใกล้ชิด

ผู้เขียนได้ยกกรณีตัวอย่างของวิถีโตโยต้าว่า ในกิจกรรมไคเซ็นในบริษัท ผู้บังคับบัญชาจะเริ่มด้วยการให้ผู้บังคับบัญชาคิดพิจารณาดูกันเอง เมื่อลูกน้องนำข้อเสนอสำหรับไคเซ็นมาให้ดู หัวหน้าจะพบว่า บ่อยครั้งที่ยังไม่มีความพร้อมต้องแก้ไข แทนที่หัวหน้าจะบอกคำตอบสุดท้าย เขาจะเพียงให้คำแนะนำไป เช่น “ยังมีปัญหาต้องปรับแก้” หรือ “จุดนี้มีการปรับปรุงดีขึ้นนะ” ทั้งนี้ เพื่อให้ลูกน้องค่อยมีความเข้าใจที่ลึกซึ้งเพิ่มขึ้น ในกรณีเช่นนี้ หัวหน้าต้องมี



ทั้งความอดทนและอดทน ส่วนลูกน้องก็ต้องมีความพยายามที่จะคิดค้น แก้ปัญหาด้วยตนเอง

ผู้เขียนกล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรเช่นนี้อาจจะไม่ได้ผลงานในทันที หรือไม่ทันใจดังที่หัวหน้าต้องการ แต่ในระยะยาวพนักงานจะได้เรียนรู้ มีประสบการณ์การทำงานด้วยตนเอง มีความพยายามหาหนทางแก้ไขปัญหาด้วยตัวเองและสร้างนิสัยของการรู้จักคิดด้วยตนเอง มากกว่าที่จะหาคำตอบสำเร็จรูปจากหัวหน้าตลอดเวลา เมื่อพัฒนาพนักงานได้ในลักษณะนี้ หัวหน้าย่อมมีเวลาในการคิดค้นงานใหม่ๆ ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มแก่บริษัทมากขึ้น โดยอาจวางมือให้พนักงานในบังคับบัญชา ดูแลงานในรับผิดชอบได้ตามลำพัง

นอกจากนี้ ผู้เขียนยังได้ให้ข้อคิดว่า พนักงานที่แกร่งนั้น ต้องเป็นคนเปิดรับฟังความคิดเห็นหลากหลายได้ขณะเดียวกันก็ต้องมีความสามารถถ่วงถ่วง เพื่อนำส่วนที่เหมาะสมมาปรับใช้ให้เกิด



ประโยชน์ ผู้เขียนชี้ให้เห็นว่าในปัจจุบันมีทฤษฎีบริหารต่างๆ ซึ่งเป็นที่รู้จักกันกว้างขวาง มีคนไม่น้อยที่ถือเอาทฤษฎีบริหารเหล่านี้เป็นคัมภีร์และยึดถือนำไปใช้โดยไม่มีการปรับให้เหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริง ผู้เขียนเห็นว่าพวกเขาควรเรียนรู้ แต่ต้องไม่เชื่อโดยปราศจากการพินิจพิจารณา ทั้งนี้เพราะทุกทฤษฎีเป็นกรอบแนวคิดใหญ่ ย่อมต้องมีการปรับใช้ให้สอดคล้องเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ ทั้งนี้แต่ละบริษัท หรือแต่ละสำนักงานไม่สามารถดำเนินการลอกเลียนแบบตามกันได้ ด้วยเหตุนี้เอง แม้แต่ “วิถีแห่งความสำเร็จ” ที่เราเคยใช้ได้ผลมาในอดีต ก็ยังต้องมีการคิดค้นเพื่อ “โคเซน” หรือปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นกว่าเดิม มีพัฒนาการที่ก้าวรุดหน้ายิ่งขึ้นไป

แม้แนวความคิดการพัฒนา “ระบบในการสร้างสรรค์และปรับใช้” อันเป็นรากฐานของกิจกรรมโคเซนในโตโยต่านั้น ก็ได้รับแนวคิดเบื้องต้นจากกิจกรรม “ระบบเสนอแนะ” ของฟอร์ด จากนั้นโตโยต่าก็มีการนำไปปรับปรุง พัฒนาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายในบริษัท จนในที่สุดเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้โตโยต่ากลายเป็นยักษ์ใหญ่ในอุตสาหกรรมรถยนต์ในปัจจุบัน

ในตอนท้าย ผู้เขียนได้ย้ำว่าบุคลากรซึ่งองค์กรธุรกิจต้องการ ไม่ใช่เพียงเป็น “พนักงานซึ่งมีความรู้” แต่ต้องเป็น “พนักงานซึ่งนำปัญญาความรู้มาใช้ประโยชน์” ได้ กล่าวคือพนักงานต้องไม่เพียงศึกษาเพื่อ “รู้” เท่านั้น แต่ต้องมีความสามารถที่จะถ่วงถ่วงและพัฒนาสิ่งที่รู้สิ่งซึ่งเห็น ให้เป็นสิ่งที่ตนเองสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานของตนได้

ผู้เขียน ยกตัวอย่างปิดท้ายว่าในกรณีของโตโยต่านั้น หากพนักงานเดินทางไปทัศนศึกษาโรงงานของบริษัทอื่นกลับมา ทุกคนต้องจัดทำรายงานการดูงาน ในรายงานดังกล่าวจะเขียนเพียงความรู้สึกกับสิ่งที่เห็นมาเท่านั้นไม่ได้ พนักงานยังต้อง รายงานถึงประเด็นปัญหาของโรงงานที่ไปเยี่ยมชม รวมไปถึงสิ่งที่พบเห็นซึ่งน่าจะนำมาปรับใช้กับบริษัทตนเองได้ด้วย