

อย่างมุงแต่ทำงาน ตัวเป็นเกลียว

พศ.ประยูร เชี่ยววัฒนา

นายกสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

ต่อ อาคณบัทแล้ว

เมื่อ ไรที่เราทำงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย ย่อมต้องมี การค้นหาสาเหตุของการพลาดเป้าดังกล่าว สิ่งนี้ใครๆ ก็คงต้องทำกัน แต่การหันมาพิจารณาตัวเองภายหลังที่ สามารถบรรลุเป้าหมายนั้น แทบไม่มีใครทำกันเลย การเจาะเพื่อ หาว่า “ทำไมถึงสามารถบรรลุได้” เพื่อนำสาเหตุมาใช้ประโยชน์ต่อ ไปนั้น นับเป็นวิถีแห่งโตโยต้า หากเราสามารถทำความเข้าใจ ว่า “ทำไมถึงบรรลุเป้า” ได้ ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจะไม่เป็นเพียงความ บังเอิญ แต่จะกลายเป็นสิ่งที่ต้องเกิดเป็นปรกติต่อไป

สาระสำคัญในตอนนี เน้นให้เห็นว่า “การเอาแต่ทำงานตัว เป็นเกลียว” นั้นหาใช่สิ่งพึงประสงค์ในการทำงานเสมอไป เพราะมี คนไม่น้อยที่มุ่งแต่จะ “ทำงานตัวเป็นเกลียว” โดยไม่สนใจที่จะค้นหา ความสูญเสียเปล่า หรือทำการไต่เช้นวิธีทำงานให้เกิดประสิทธิผลมาก ยิ่งขึ้น สิ่งซึ่งธุรกิจต้องการ คือ ผลสัมฤทธิ์จากการทำงาน หารใช้ ระยะเวลา หรือความยาวในการทำงาน ทั้งนี้ ในระบบการผลิตแบบ โตโยต้าได้พบว่า การทำงานที่ผ่านมา ยังมีความสูญเสียเปล่าใน กระบวนการทำงานอยู่มาก ซึ่งจำเป็นต้องมีการไต่เช้น เพื่อลดความ สูญเสียดังกล่าว เพื่อจะมุ่งสู่ทิศทางดังกล่าว พนักงานจึงต้องใช้ สมอบในการคิดให้มาก

เบื้องต้น ผู้เขียนได้นำเสนอแนวคิดที่ดูแปลกใหม่ว่า **แม้** ทำงานประสบความสำเร็จ ก็ยังต้องถามว่า “ทำไมจึงสำเร็จ?” ทั้งนี้ โดยยกให้เห็นว่า เมื่อเราทำงานแล้วประสบความสำเร็จแล้วนั้น เรามัก ต้องถามหาเหตุผล ว่าทำไมจึงเกิดความล้มเหลว เพื่อที่จะปรับปรุง วิธีการทำงานและเลี่ยงความล้มเหลวเดิมนั้น

ในทำนองเดียวกัน **เมื่อเราประสบความสำเร็จ** คนส่วนใหญ่ มักจะดีใจกับความสำเร็จ จนไม่ใช้เวลาในการถามว่า ความสำเร็จ เหล่านั้นมีความเป็นมาอย่างไร มีขั้นตอน หรือองค์ประกอบเช่นไร ทั้งนี้ ผู้เขียนเห็นว่า หากเราคิดพิจารณาทบทวนดู เราก็จะสามารถ เข้าใจความเป็นไปเป็นมาและองค์ประกอบเหล่านี้ เพื่อเป็นบทเรียน สำหรับการดำเนินงานในอนาคต ความสำเร็จครั้งแรก ซึ่งอาจจะเป็นความ



สำเร็จที่เกิดโดยบังเอิญ แต่หากเราสรุปพบมูลเหตุได้ เราก็ย่อม สามารถพัฒนาการทำงานของเรา เพื่อให้มีหลักประกันว่า ความ ความสำเร็จเป็นสิ่งที่ธรรมดาที่จะเกิดขึ้น หากเราทำงานตามแบบฉบับที่ตั้ง ทบทวนมาแล้ว

เมื่อเราเข้าใจ กระบวนการทำงานซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จได้แล้ว เราย่อมเข้าใจขั้นตอน ซึ่งเราต้องระมัดระวัง เพื่อที่จะประกันว่างาน ขึ้นต่อไป ก็สามารถบรรลุสู่เป้าหมายได้ ตามกระบวนการทำงานที่



เราเรียนรู้ ดังกล่าวนี้ เราจึงไม่ควรเพียงลองผิดลองถูกทุกครั้ง หรือไม่ต้องทำงานตัวเป็นเกลียว โดยไม่มีความเข้าใจถึงกลไกซึ่งจะนำพาเราสู่ความสำเร็จได้

อีกประเด็นหนึ่งในการทำงาน ซึ่งพนักงานต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติ ก็คือ “อย่าเพียงแต่เข้าใจแล้วเป็นพอ แต่ยังคงเปลี่ยนความเข้าใจไปเป็นการปฏิบัติ” ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับแค่เข้าใจแนวนโยบายของบริษัท หรือเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา หากแต่ต้องนำความเข้าใจนั้น ไปปรับใช้ในการทำงานตามภาระรับผิดชอบของพวกเราแต่ละคน เป็นต้นว่า นโยบายเกี่ยวกับการดูแลด้านความปลอดภัยในการทำงาน หรือการทำกิจกรรม 5ส ต้องไม่จบเพียงว่าเราเข้าใจความสำคัญของสิ่งเหล่านี้ แต่พนักงานต้องนำความเข้าใจไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

ผู้เขียนได้นำเสนอประเด็น เกี่ยวกับการทุ่มเททำงานเป็นเวลานานๆ ว่าไม่ใช่สิ่งที่ดีเสมอไป โดยกล่าวว่า “ประสิทธิภาพมีสาระสำคัญอยู่ที่ทำให้กระบวนการผลิตขับเคลื่อนไปได้ การทำงานหนักจนเหลือซากหาใช่เป้าหมายไม่” ในกระบวนการผลิตในโรงงานนั้น การเคลื่อนที่ระหว่างการดำเนินงานใด ๆ ที่ไม่สร้างมูลค่าเพิ่มล้วนถือเป็นความสิ้นเปลืองทั้งสิ้น ดังนั้น หากไม่เลิกแต่ทำงานตัวเป็นเกลียวเท่านั้น แต่ระหว่างทำงาน ก็ต้องคิดพิจารณาเพื่อค้นหาและตัดลดความสูญเปล่าเหล่านั้น ในที่สุดเราก็จะสามารถลดเวลาทำงานลง โดยได้ผลผลิตเท่าเดิม หรือกระทั่งมากขึ้นก็ได้

นอกเหนือจากการไต่เต้า เพื่อปรับปรุงการทำงานแล้ว ในหลายครั้งเราอาจจะต้องทำทลายตัวเองกับโจทย์ที่อาจจะรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้” ในเบื้องต้น หนังสือยกตัวอย่างกรณีบริษัทในเครือโตโยต้าที่รณรงค์ลดต้นทุนการผลิตให้เหลือครึ่งเดียว หรือแนวคิดของมัตซึซึตะ โคโนซุเกะ ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งบริษัทพานาโซนิคในปัจจุบัน ว่าการลดต้นทุนลงร้อยละสามสิบ เป็นเรื่องยากแล้ว แต่หากกำหนดให้ลดลงครึ่งหนึ่งละ จะทำอย่างไรดี หากโจทย์เป็นเช่นนี้ พนักงานก็ต้องปรับวิธีคิด วิธีมองต่างออกไปโดยสิ้นเชิง จึงจะมีทางแก้ไขได้ นอกจากนี้ ยังมีกรกล่าวถึงแนวคิดของ อิบูกะ ผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท

โซนี่ ซึ่งมีประโยคที่เขาพูดเป็นประจำก็คือ ลดลงเหลือหนึ่งในสิบดูซิ (ลดทั้งขนาด น้ำหนักและต้นทุน) แนวความคิดที่ดูท้าทายและเสมือนจะเป็นไปไม่ได้” เหล่านี้แหละ ซึ่งหากเรามุ่งมั่นที่จะทำให้ได้ เราต้องปรับมุมมอง วิธีคิดต่างออกไปจากเดิมโดยสิ้นเชิง แล้วพิจารณาหาทางออกร่วมกับเพื่อนพนักงานผู้อื่น โจทย์ที่แทบเป็นไปไม่ได้เหล่านี้ ทีมงานของโตโยต้าก็ดี พานาโซนิคก็ดี ฮอนด้าก็ดี ได้เข้าท้าทายและสามารถเอาชนะ จนทำให้บริษัทเติบโตใหญ่ขึ้นมาดังปัจจุบัน

เพื่อให้สามารถปรับปรุงงาน ทั้งแบบไต่เต้าและการปรับลดขนาดใหญ่มาก การรับฟังความเห็นและแนวทางแก้ปัญหาจากพนักงานให้กว้างขวางเป็นเรื่องสำคัญ นายวากามัตสึเสนอว่า ควรพยายามรวบรวมแนวความคิดในการปรับแก้เล็กๆ แต่จำนวนมากๆ ไว้จะเป็นประโยชน์กว่า ทั้งนี้เพราะแนวคิดที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่นั้น มักมีไม่ได้บ่อยครั้ง แต่หากเราสามารถรวบรวมแนวคิดที่แก้ไขเล็กๆ แต่จำนวนมากๆ จะสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่นั่นได้ ในที่สุด เขาได้ย้ำว่าบริษัทโตโยต้า เติบโตมาได้ไม่ใช่เพราะอัจฉริยะเพียงไม่กี่คน แต่เกิดจากการเข้าร่วมของพนักงานทุกคน ในการเสนอความเห็นเพื่อการปรับเปลี่ยน มีแนวทางสองประการ คือ

ก. ในขณะที่เราไม่เห็นด้วยกับเพื่อนพนักงาน เราก็มีหน้าที่ต้องเสนอทางออกอื่น หรือทางเลือกอื่นด้วย

ข. ในการนำเสนอใดๆ ต้องพยายามทำให้เป็นรูปธรรมที่สุด โดยมีรูปวาดประกอบ เพื่อให้ทุกคน มีความเข้าใจที่สอดคล้องกัน พร้อมยกตัวอย่าง กรณีที่บริษัทยามาโตะร่วมมือกับบริษัทโตโยต้า ในการพัฒนารถบรรทุกเล็กเพื่อขนส่งเมล็ดถั่ว ทางบริษัทยามาโตะได้ทำรถต้นแบบด้วยไม้อัด เพื่อจะแสดงให้เห็นทางโตโยต้าเข้าใจได้ชัดเจนว่า สิ่งที่ทางบริษัทต้องการนั้น มีรูปร่างอย่างไร เพื่อที่จะมีการแลกเปลี่ยนความเห็นในการพัฒนาอย่างสอดคล้องตรงกัน