



# ไม่มีงานใด ๆ ชั่ง “เหมือนกับที่ทำเมื่อวานนี้”

พศ.ประยูร เชื้อววัฒน์

นายกสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

**ผู้**ที่ถูกมอบหมายให้ไปก่อสร้างโรงงานในต่างประเทศคนหนึ่ง มีแนวคิดที่จะก่อสร้างโซว์รูมที่สวยสะอาด แยกออกไปจากตัวโรงงาน เขาจึงไปปรึกษาหัวหน้า ซึ่งก็ได้รับการปฏิเสธตามที่เขาก็คาดหมายไว้ โดยหัวหน้าแนะนำว่า “ไม่จำเป็นต้องก่อสร้างแยกต่างหากหรอก ทำตัวโรงงานให้สะอาดจนเป็นโซว์รูมจะดีกว่า”

สาระสำคัญของตอนนี้ จะเน้นถึงทัศนคติในการทำงาน โดยเฉพาะ ก็คือต้องไม่ทำงานอย่างที่เคยทำมาแต่เก่าก่อน หากแม้พนักงานจะทำงานผิดพลาดล้มเหลว หรืออย่างเช่นที่เคยในอดีตอย่างน้อยความล้ำใจใหม่ๆ ต้องมีอะไร หรือสิ่งใดที่เปลี่ยนแปลงปรับปรุงดีขึ้นกว่าเดิม

ผู้เขียนกล่าวเน้น ถึงการเรียนรู้จากปัญหา หรืออุปสรรคในการทำงาน โดยยกเอาแนวคิดของคุณโอโนะ ทาอิจิ ผู้พัฒนาระบบการผลิตแบบโตโยต้า ถึงแนวทางการบ่มเพาะพนักงานว่า “แม้ในธุรกิจเดียวกันก็ตาม แทนที่จะต้องรับผิดชอบฝ่ายงานที่มียอดขายดี หากมีโอกาสไปดูแลพื้นที่ฝ่ายงานที่มีปัญหา หรือยังอ่อนแออยู่ เรา จะพบประเด็นซึ่งต้องทำการไต่ถามอยู่มากมาย เป็นสิ่งที่ทำทนายและ

มีโอกาสเรียนรู้ได้มากกว่า”

ผู้เขียนเน้นว่า ปัญหาหรืออุปสรรค ความขัดสน จะเป็นตัวบ่มเพาะให้เกิดปัญญาความรู้ขึ้นมา เมื่อไรก็ตามที่พนักงานอยู่ในสถานะที่ยากลำบากก็จะพยายามใช้สติปัญญาคิดหาทางออก ดังนั้นพนักงานซึ่งมีปัญหาจะช่วยให้พนักงาน มีโอกาสพัฒนาตนเองได้ดียิ่งขึ้น ในวิถีโตโยต่านั้น มีแนวคิดที่ว่า “ทุกอย่างในโลกนี้ หากไม่ลองทำดู เราก็ไม่เข้าใจ” แม้จะมีคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ก็ตาม แต่การลองทำดู เพื่อทดสอบด้วยตนเองก็เป็นสิ่งสำคัญ “อย่าเพียงเชื่อตามที่บอกต่อกันมา ลองทำดูด้วยตนเองอาจจะได้ผลกว่าที่คิดก็ได้”

ประเด็นต่อมา ที่ผู้เขียนกล่าวถึงก็คือในการทำงานใดๆ ต้องพยายามปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าที่เคยทำกันมาเสมอ แม้การปรับปรุงนั้นจะเป็นส่วนเล็กน้อยก็ตาม ทั้งนี้เพราะหากเราดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ผลที่สั่งสมมาก็สามารถสร้างผลกระทบได้มาก ด้วยแนวคิดนี้ กลุ่มบริษัทโตโยต้าจึงเน้นว่า แม้จะต้องผิดพลาดล้มเหลว ก็ต้องไม่ผิดพลาดล้มเหลวในเรื่องเดียวกัน ในทำนองกลับกัน หากทำงานสำเร็จ

ก็ต้องไม่สำเร็จแบบเดียวกับที่เคยทำกันมา หากแต่ต้องมีการปรับปรุงหรือไคเซ็นให้ดีขึ้นตลอดเวลา ข้อความตอนหนึ่งในหนังสือระบุว่า “อย่าเพียงให้ความสำเร็จเป็นแค่ “สิ่งที่ดีพอแล้ว” แต่ต้องให้มันเป็นจุดเริ่มต้นของ “การทำให้ดีขึ้นไปอีก” แม้การทำงานในชีวิตประจำวันซึ่งเราเห็นว่าเป็นเรื่องซ้ำซาก น่าเบื่อหน่ายนั้น หากเรามีทัศนคติว่า “อย่าเพียงแค่ทำสิ่งนั้น เหมือนทำเรื่องซ้ำซาก แต่ให้พยายามหาประเด็นปัญหา สำหรับการปรับปรุง ในระหว่างการทำด้วย” ด้วยทัศนคติเช่นนี้ พนักงานก็จะเกิดความตื่นตัวในขณะที่ทำงานและสามารถค้นพบจุดสำหรับการแก้ไข ไคเซ็น อันจะนำไปให้พนักงานเกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้

นอกจากนั้น ผู้เขียนยังการกล่าวเตือน ไม่ให้พนักงานยึดมั่นถือมั่น ตามสิ่งที่ปฏิบัติกันมา แต่ให้ทุกคนตั้งคำถามถึงความจำเป็นในการทำสิ่งนั้น เพื่อหาทางทำการปรับปรุงแก้ไข ยกตัวอย่างเช่น ที่ผ่านมามีความเชื่อจนถือกันเป็นเรื่องสามัญสำนึกว่า “การจัดซื้อจำเป็นต้องดำเนินการตามขั้นตอนเหล่านี้” หรือ “ต้องมีสินค้าคงคลังประมาณเท่านั้นไม่เช่นนั้นก็ทำธุรกิจไม่ได้” แต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป การแข่งขันมีความเข้มข้นรุนแรงมากขึ้น ทุกคนก็ต้องใช้ปัญญาความรู้ เพื่อปรับปรุงแก้ไข มิเช่นนั้นก็จะไม่สามารถเอาชนะในการแข่งขันได้

เราจะพบว่า รอบตัวของเรามีสิ่งที่เข้าใจกันว่าเป็นสามัญสำนึก หรือเป็นความเคยชินต่างๆ ที่ทุกคนทำตามแบบกันมาอยู่มากมาย การก้าวข้าม หรือแหกกฎเหล่านี้ เป็นหนทางไปสู่ความ



สำเร็จใหม่ๆ ได้ ในที่ทำงานเราจะพบเห็นสิ่งที่ทำกันมาอย่างต่อเนื่องซึ่ง “ไม่สะดวก” หรือ “ไม่สอดคล้องกับยุคสมัย” แต่บ่อยครั้งที่พนักงานก็เพียงจะทำตามๆ กันไป โดยไม่มีใครตั้งคำถามว่า “ทำไมต้องทำ” ส่งผลให้สิ่งที่ทำต่อๆ กันมา ก็ยังคงทำต่อๆ กันไปและหลายครั้ง เป็นกระบวนการทำงานซึ่งเป็นความสูญเปล่า

ในวิถีโดยดำนั้น พนักงานจะถูกพัฒนาให้ตั้งคำถาม “ทำไม” อยู่เสมอ เป็นต้นว่า หากมีการค้นพบของเสีย ก็จะมีคำถามว่า “ทำไมจึงเกิดของเสีย” คำถาม “ทำไม” นี้จะไม่จบลงเพียงเท่านั้น หลังจากรู้คำตอบแรก ก็จะมีการตั้งคำถาม “ทำไม” จึงเป็นเช่นนั้น โดยทั่วไปจะตั้งคำถาม “ทำไม” ห้าครั้ง เพื่อที่จะสามารถขุดลึกลงไปจนพบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาให้ได้ ทั้งนี้ เพื่อที่จะตัดต้นตอของปัญหาและกำจัดไม่ให้มีโอกาสเกิดขึ้นมาได้อีก

ด้วยการไม่ยึดติดกับสิ่งที่ถือเป็น “สามัญสำนึก” แต่เท่าก่อนและความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุง ไคเซ็นงาน โดยผ่านการตั้งคำถาม “ทำไม” อย่างต่อเนื่อง โดโดยตัวจึงสามารถทำลายกำแพงของ “สามัญสำนึก” และพัฒนาระบบการผลิต just-in-time ซึ่งลดสินค้าคงคลังลงจนเป็นศูนย์ในที่สุด

ผู้เขียนเน้นให้พนักงานมีมุมมองว่า ข้อผิดพลาด หรืออุปสรรคคือ โอกาสสำหรับการทำไคเซ็น เป็นต้นว่า เมื่อเกิดความผิดพลาดในระหว่างการทำงานขึ้น คนส่วนใหญ่มักจะชี้ไปที่พนักงาน ซึ่งทำความผิดพลาด แล้วกล่าวหาว่า “เจ้าหมอนี่ เป็นคนไม่ระมัดระวังเองนี่” แต่เรามักพบว่า ความผิดพลาดในการทำงานนั้น มีสาเหตุสำคัญมาจากเงื่อนไขในการทำงาน ซึ่งเอื้อให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ง่าย ในหนังสือได้ยกตัวอย่างหนึ่งว่า มีกระป๋องสำหรับใส่กาวสำหรับทายึดวัสดุกับวัสดุ โดยมีกาวอยู่หลายชนิด ทั้งนี้ กระป๋องสำหรับใส่จะมีขนาดเท่ากัน สีเหมือนกันและวางเรียงกันอยู่ ความแตกต่างมีเพียงหมายเลขซึ่งแสดงชนิดสินค้าที่เขียนอยู่ที่กระป๋อง หากพนักงานต้องทำงานภายใต้เงื่อนไขเช่นนี้ ย่อมมีโอกาสผิดพลาดได้ง่าย แต่หากเราพยายามแก้ไขเงื่อนไขการทำงาน เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้สะดวกขึ้น โดยลดความผิดพลาดลง เช่น เราอาจเปลี่ยน หมายเลขที่เขียนบนกระป๋อง ให้มีขนาดใหญ่และชัดเจนขึ้น หรือใช้สีเพื่อแยกให้เห็นความแตกต่าง เป็นต้น

