

วิธชาปุโร

ดร.ปริทรรศน์ พันธุบรรณงค์
ผู้อำนวยการ อ.อ.น.

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

วิถีไทย วิถีโลก

ท่าน สมาชิกและผู้อ่าน TPA NEWS ที่รักทุกท่านครับ ความเดิมตอนที่แล้วในประเด็นเรื่อง “กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ” หรือ Quality Control Circle (QCC) นั้นทั้งทำไว้ว่า.....

ชื่อที่เรียกกันเป็นภาษาญี่ปุ่นของกิจกรรมกลุ่มที่ว่าเป็นคือ Jishuu

Teki Katsudou หรือ JK Activity

แปลเป็นภาษาฝรั่งว่า Autonomous Activity หรือกิจกรรมที่บริหารจัดการด้วยตนเอง

ชื่อนี้แหละครับ ทำให้เกิดความเข้าใจผิดเวลาไปใช้ในประเทศอื่นๆ เช่น ในประเทศไทย เป็นต้น

เข้าใจผิดอย่างไร.....?

ต้องย้อนกลับไปว่าช่วงทศวรรษที่ 1960-1980 นั้น เป็นช่วงที่เศรษฐกิจญี่ปุ่นเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดดจากการที่สินค้าญี่ปุ่นบุกครองตลาดไปทั่วโลก สินค้าเทคโนโลยีที่คุณภาพยอดเยี่ยม ราคาสมเหตุสมผล สารพัดยี่ห้อจากญี่ปุ่นที่ขายระเบิดเกิดเหิงไปทั่วทุกมุมโลกทำให้การบริหารงานแบบญี่ปุ่นเป็นที่จับตามองยิ่งจากประเทศอื่นๆ

สหรัฐอเมริกาและยุโรปที่เคยเป็นเจ้าตลาดและกลุ่มผู้ยึดครองเศรษฐกิจโลกมานานต้องเหลียวกลับมาศึกษาประเทศในหมู่เกาะเล็กๆ ในมหาสมุทรแปซิฟิกแห่งนี้

นักวิชาการ หรือผู้เชี่ยวชาญจากตะวันตกที่มาศึกษารูปแบบการบริหารจัดการของญี่ปุ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสายการผลิต ได้พบเห็นการทำกิจกรรมกลุ่ม JK ก็ประทับใจมาก ด้วยเห็นว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำให้พนักงานหน้างานซึ่งเป็นผู้สร้างคุณภาพโดยตรงมีบทบาทหลักในการแก้ไขปัญหาคุณภาพในสายการผลิต

นักวิชาการเหล่านี้ไปเขียนตำราโดยแปลคำว่า Jishuu Teki Katsudou เป็น Voluntary Activity

ซึ่งพอมีการนำเอากิจกรรมนี้มาเผยแพร่ในประเทศไทยโดยเอาตำราฝรั่งมาใช้ ก็เกิดปัญหาขึ้น เพราะมีการแปล Voluntary Activity ว่าเป็นกิจกรรม “อาสาสมัคร”

เวลาผู้เชี่ยวชาญเรื่องการบริหารคุณภาพของญี่ปุ่นมาปาฐกถาหรือให้คำแนะนำที่เมืองไทย หรือกลุ่มคนไทยไปดูงานเรื่องคุณภาพที่ญี่ปุ่น จึงมักเกิดคำถามว่า

➢ กิจกรรมนี้ควรทำในเวลางาน หรือนอกเวลางาน ?

➢ หากทำนอกเวลางานควรจ่ายเงินค่าล่วงเวลาหรือไม่ ? เพราะกิจกรรมอาสาสมัครก็ไม่น่าจะต้องจ่ายใช่ไหม ?

➢ หากพนักงานไม่ “อาสาสมัคร” จะจูงใจอย่างไร ? ถ้าบังคับให้ทำจะผิดหลักการหรือไม่ ?

การจะตอบคำถามเบื้องต้น ต้องทำความเข้าใจก่อนว่า ที่เรียกกันว่า JK Activity นั้น มีใช้กิจกรรมอาสาสมัคร แต่เป็น Autonomous Activity

คือ กิจกรรมที่บริหารจัดการด้วยตนเอง

และไม่ใช้ Bottom-up Activity!!!

เพราะสิ่งที่เรียกว่า Bottom-up Activity ในโลกแห่งความเป็นจริงไม่มีหรอกครับพี่น้องครับ

หลักการบริหารจัดการในโลกนี้ที่ใช้ได้ในภาคปฏิบัติมีอยู่ 2 แนวทางเท่านั้น คือ

1. Top-Down
2. Top-Down to create bottom-up

การบริหารแนวทางแรก คือ การสั่งการจากบนลงล่าง เป็นวิธีการบริหารที่ง่าย สะดวก ผู้บริหารไม่ต้องคิดอะไรมาก อยากให้พนักงานทำอะไรก็สั่งๆๆๆ และสั่ง

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะง่ายและสะดวก แต่กลับมีข้อเสียคือ สั่ง 100 ไม่เคยได้ 100 สั่งมากได้น้อย ไม่สั่งไม่ทำ และไม่สามารถปล่อยให้พนักงานทำงานกันเองได้

ข้อเสียหายที่หนักที่สุด คือ การที่พนักงานไม่ใช้สมองในการคิดริเริ่มเพื่อแก้ไขปัญหา หรือสร้างสรรควิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิม เพราะรอรับคำสั่งสบายกว่า

อะไรที่ไม่ใช้ก็มักจะผ่นะครับ

ตามหลักการบริหารบุคคลแล้ว ว่ากันว่าควรใช้พนักงานระดับปฏิบัติการทั้ง Hand, Head เพื่อให้ได้ Heart

กล่าวคือ ต้องให้พนักงานได้ใช้สมองขบคิดแก้ไขปัญหาในการทำงานของตนเอง นอกจากการใช้มือ เท้า ทำงานไปวันๆ แล้ว หากได้ใช้ทั้งหิ้งสมองควบกับสองมือ ก็จะเกิดแรงจูงใจให้ทำงานมากขึ้น เพราะเห็นคุณค่าของสิ่งที่ตนเองทำโดยใส่ความคิดของตนเองลงไปด้วย

ก็เลยมาถึงหลักการบริหารจัดการแนวทางที่สอง คือ การสั่งการจากบนลงล่าง เพื่อสรรสร้างให้เกิดการตอบสนองจากล่างขึ้นบน หรือ Top-Down to create bottom-up

การบริหารตามแนวทางที่สองนี้ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา หรือบรรดาลูกพี่ทั้งหลายจะต้อง “สั่ง” และ “สอน” ไปพร้อมๆ กัน โดยเล่นบทหัวหน้า ที่เลี้ยงและผู้ฝึกสอนนักกีฬา

ไม่ใช่เรื่องง่ายและต้องอาศัยความทุ่มเทพยายามเอาใจใส่ของผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและลูกพี่ทั้งหลายอย่างมากครับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเริ่มต้น

แต่เมื่อลูกน้อง หรือพนักงานเริ่มคุ้นเคยมี “ปีกกล้า ขาแข็ง” แล้วการทำงานจะสะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พนักงานจะสนุกเพลิดเพลินกับการแก้ไขปัญหาหน้างานต่างๆ อย่างต่อเนื่องครับ

คำตอบของการบริหารกิจกรรมกลุ่มย่อยให้ได้ผลอย่างแท้จริงอยู่ในฉบับหน้านะครับ สวัสดีครับ

อ่าน ต่อฉบับหน้า