

วิชิชาปุโร วิชิไทย วิชิโลก

ดร.ปริทรรศน์ เพ็ญอุรยุบงค์
ผู้อำนวยการ อ.อ.ก.

ท่าน สมาชิกและผู้อ่าน TPA NEWS ที่รักทุกท่านครับ ในฉบับที่แล้วเราคุยกันเรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผมอธิบายไว้ว่า ผู้ใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานที่แท้จริงนั้น คือ หัวหน้างานหรือผู้กำกับดูแลพนักงานนั้นๆ เพื่อคาดการณ์ล่วงหน้าว่าผลงานที่ออกมา นั้นจะมีปัญหาหรือไม่? และการทำงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดนั้น จะทำให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ได้มากขึ้น

ถึงตอนนี้เรามาคุยกันเรื่องการแก้ไขปัญหานี้ทางภาคปฏิบัติ โดยอาศัยหลักการที่เราเรียกกันว่า SPS Style หรือ Suyama Problem Solving Style กันดูนะครับ

อาจารย์ Masuo Suyama เป็นปรมาจารย์ด้านคุณภาพที่เน้นการแก้ไขปัญหาภาคปฏิบัติตามแนวทางของการ “หาปัญหาให้พบ แก้ปัญหาให้จบ ลบสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาซ้ำ” ซึ่งหากทำตามนี้ได้ ก็จะสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างแท้จริง ไม่เป็นปัญหาเรื้อรังอีกต่อไป

ประสบการณ์การทำงานของอาจารย์ คือ วิศวกรโรงงานของบริษัท โคมัตสึ ประเทศญี่ปุ่นและเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ตรงในการใช้ TQM มาพัฒนาให้โคมัตสึสามารถต่อสู้กับบริษัทคู่แข่งชั้นยักษ์ใหญ่จากสหรัฐอเมริกาและได้รับรางวัลเดมมิงในฐานะบริษัทที่บริหารคุณภาพยอดเยี่ยม

จากหน้าที่งานด้านวิศวกร อาจารย์ได้รับมอบหมายให้มาดูแลงานด้านบุคคลและการพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมกิจกรรมการจัดการคุณภาพ จากนั้นก็ได้รับมอบหมายให้มาตั้งบริษัทฝึกอบรม ชื่อ Komatsu Career Creation หรือเรียกย่อๆ ว่า KCC ที่มีศูนย์ฝึกอบรม Oyama Training Center อยู่ที่เมือง Oyama ทางตะวันออกเฉียงเหนือของโตเกียว เดินทางโดยรถไฟใต้ดินประมาณสองชั่วโมงก็ถึงครับ

ที่ศูนย์ฝึกอบรมนี้มีทั้งห้องประชุมและห้องพักแรมแบบหอพัก อยู่ด้วยและรับงานฝึกอบรมให้ทั้งบุคลากรภายในของบริษัทโคมัตสึและบริษัทภายนอก

อาจารย์เล่าเปรียบเทียบให้ฟังถึงแนวคิดตอนอยู่ที่ฝ่ายบุคคลของสำนักงานใหญ่เทียบกับตอนที่มาตั้งบริษัทฝึกอบรมนั้นผิดกันมาก เพราะตอนอยู่สำนักงานใหญ่ คนจะมาเข้ารับการอบรมมากหรือน้อยก็ไม่สำคัญ ที่จริงยิ่งน้อยก็ยิ่งดี เพราะภาระงานก็จะน้อยตามไปด้วย

แต่เมื่อมาตั้งเป็นบริษัทฝึกอบรมแล้ว แม้จะเป็นบริษัทย่อยในเครือโคมัตสึ แต่ก็ต้องดิ้นรนหารายได้เลี้ยงตนเอง ทั้งยังต้องหาลูกค้าจากภายนอกมาอีกด้วย

พนักงานที่โอนย้ายมานั้น ล้วนแต่ไม่เคยทำงานบริการมาก่อน อาจารย์ต้องรับหน้าที่หลายอย่างทั้งกรรมการผู้จัดการ พนักงานขาย วิทยากร ที่ปรึกษา ผู้ดูแลจัดการอาคารสถานที่ ฯลฯ รวมทั้งจัดการอบรมพัฒนาพนักงานของบริษัทฝึกอบรมเองให้มีจิตใจใฝ่บริการอีกด้วย

เป็นงานที่เหนื่อยยากและต้องเปลี่ยนความคิดของลูกน้องผู้ได้บังคับบัญชาแบบ 180 องศาเลยทีเดียวครับ

อาจารย์จึงใช้คำขวัญที่เป็นรูปธรรมและเข้าใจได้ง่าย เพื่อให้พนักงานทุกคนยึดมั่นร่วมกันว่า

“เราจะทำทุกวิถีทาง ไม่ให้ลูกค้าทั้งที่เป็นพนักงานของโคมัตสึเองและองค์กรภายนอก ไม่เกิดความรำคาญว่า มาที่นี่แล้วครั้งเดียวเจ็ดไม่ยอมมาอีก”

Repeat Order หรือการซื้อบริการซ้ำแล้วซ้ำอีกจากลูกค้า คือ ญุณแจสำคัญสำหรับความอยู่รอดของกิจการทุกประเภทครับ

สิ่งแรกที่ต้องทำ คือ เรื่องอาคารสถานที่ เพราะตัวอาคารศูนย์ฝึกอบรมที่ Oyama ซึ่งรับช่วงมาจากบริษัทเมื่อนั้น เป็นหอพักเก่า สร้างมาแล้วหลายปี มีสภาพชำรุดทรุดโทรม

จะลงทุนปรับปรุงอะไรที่ทันได้ไม่ได้นะ เพราะเงินทุนมีน้อย อาจารย์จึงเน้นเรื่องความสะดวกและสุขลักษณะก่อนเป็น สิ่งแรก โดยเครื่องมือสามัญที่สุดที่พวกเรารู้จักกันทั่วไป คือ 3 ส หรือ สะอาด สะดวก สะอาด ตามที่ผมได้คุยให้ฟังในคอลัมน์นี้ไปแล้วนั่นแหละครับ

และคนกลุ่มแรกที่อาจารย์ต้องจัดการ คือ กลุ่มแม่บ้านที่เป็นพนักงานจ้างเหมาของ KCC นั้นแหละครับ

ปรกติแม่บ้านพวกนี้ก็จะทำงานกันไปวันๆ หมดเวลาแล้วก็กลับบ้าน ห้องพัก ห้องประชุมฝึกอบรม ห้องอาหารและบริเวณพื้นที่โดยรอบศูนย์ฝึกอบรมนั้น พวกแม่บ้านเหล่านี้ก็ดูแลแบบขอไปที จะสกปรกรกรุงรังอย่างไรก็ไม่เดือดร้อน

อาจารย์ Suyama ใช้กลวิธีในการสั่งงาน ร่วมกับการสร้างแรงจูงใจ จนในที่สุดสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของแม่บ้านที่รับงานจ้างเหมาเหล่านี้ได้อย่างหน้ามือเป็นหลังมือ

ตัวอย่างของพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปก็เช่น วันหนึ่งอาจารย์กลับจากไปติดต่อลูกค้า เป็นเวลาเลิกงานแล้ว แต่ก็เห็นกลุ่มแม่บ้านพากันข้มก้มเขม้นเก็บกวาดไปไม่ใบหญ้าและฝุ่นผงที่ตกอยู่รอบๆ บริเวณศูนย์ฝึกอบรมจนสะอาดเรียบร้อย

อาจารย์แปลกใจถามว่า *“นี่คุณแม่บ้านทั้งหลาย ใครสั่งให้มาเก็บกวาดแถวนี้หรือ?”*

แม่บ้านคนหนึ่งตอบว่า *“โธ้ย ท่านผู้จัดการ ไม่มีใครสั่งหรอก แต่ถ้าสถานที่ฝึกอบรมของเราสกปรกรกรุงรัง ใครเขาจะอยากมาอบรมกับเราล่ะ”*

แล้วอาจารย์ทำอะไรจึงเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงานได้ขนาดนี้??..... ต้องขอให้ติดตามตอนต่อไปละครับ 