

**แม้**เราจะมีความคิดที่ดีเพียงไรก็ตาม หากเพื่อนพนักงานที่อยู่รอบไม่เอาด้วย ก็ไม่มีทางจะประสบความสำเร็จ ในการปฏิบัติภายใต้กรอบขององค์กรนั้น กำลังที่คนคนเดียวสามารถทำได้นั้นมีอยู่จำกัด การเอาแต่พรับว่า “พนักงานไม่ยอมให้ความร่วมมือ” “ฝ่ายขายไม่ยอมรับฟังความเห็นที่เสนอไปเลย” ผู้ที่พูดเช่นนี้ ควรจะหันกลับมาถามตัวเองดูว่าทำไมจึงไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้อื่น

บทความเรื่องนี้ เป็นตอนที่ 8 ซึ่งเป็นตอนจบของการสรุปประเด็นสำคัญที่มาจากหนังสือ “พนักงานที่แกร่งสุด” ตามวิถีโตโยต้า ได้รับการพัฒนามาเช่นนี้” โดยคุณ วากามัตสึ โยชิฮิโตะ

ตอนสุดท้ายนี้ผู้เขียนเน้นกล่าวถึง การทำงานโดยมุ่งสร้างความยอมรับและเข้าใจ แทนที่จะใช้อำนาจในการสั่งการ ทั้งนี้ เป็นแนวคิด

แบบตะวันออกที่ต้องการชนะกันด้วยการครองใจ กระบวนการเช่นนี้ แม้อาจจะกินเวลาบ้างแต่มีประสิทธิผล และมีความยั่งยืน

เมื่อมีการกล่าวถึง “ความพึงพอใจของพนักงาน” ประธานบริษัทของริโคเคยนำเสนอว่า ควรจะเพิ่มคำว่า “ความยอมรับเข้าใจของพนักงาน” ด้วย เขาเห็นว่าความพึงพอใจของพนักงานนั้นย่อมมีความแตกต่างไปตามบุคลิกของแต่ละคน ขณะเดียวกันการจะทำให้พนักงานทุกคนพึงพอใจก็เป็นเรื่องยากยิ่ง แทนที่จะมุ่งไปสร้างความพึงพอใจ ควรจะใส่ใจทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความยอมรับและมีความเข้าใจจะดีกว่า

การจะทำให้ผู้อื่นยอมรับเข้าใจได้นั้นเป็นเรื่องยาก บางคนชอบใช้อำนาจเกลี้ยกล่อมจนผู้อื่นยอมตามก็มี บางคนอาจจะแยกว่านั้น เมื่อพยายามเข้าใจว่า หากตนเพียงเขียนแนวทาง หรือแนวคิดของตนลงบน

ต่อ วาดฉบับที่ 184

# งานการจะก้าวรุดหน้าไปได้ ก็ด้วยความมี **น้ำใจ**

พศ.ประยูร เชี่ยววัฒนา

นายกสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

prayoon2554@gmail.com



กระดาษ แล้วแจกจ่ายไปให้พนักงาน ทุกคนก็จะยอมรับและเข้าใจได้ วิธีการทำให้ยอมรับเข้าใจเช่นนี้แหละที่จะถูกต่อต้านและยังไม่เป็นที่ยอมรับ

บริษัทที่ประสบความสำเร็จแห่งหนึ่ง ให้ความสำคัญกับการพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ของพนักงานด้วยกันเป็นอย่างมาก โดยจัดให้มีชมรมต่างๆ ตั้งขึ้นตามจังหวัดที่เกิด หรือตามสถานศึกษาที่จบกันมาพร้อมกันนั้นก็ให้มีการพบปะกันของพนักงานตามชมรมดังกล่าว สามเดือนต่อครั้ง ในโอกาสการพบปะกันเช่นนั้นจะไม่มีลักษณะทางการ ไม่มีการแบ่งระดับการบังคับบัญชา หรืออาวุโสกัน ทั้งนี้ เพื่อสร้างความเชื่อมโยงในแนวตั้ง แนวนอนและแนวขวางให้เกิดขึ้นภายในองค์กร การพบปะตามชมรมอย่างอิสระเช่นนี้ ทำให้พนักงานแต่ละคนสร้างเสริม “เครือข่ายเพื่อนร่วมงาน” ของตนขึ้นมาได้ เมื่อประสบปัญหาในระหว่างการทำงาน คนเหล่านี้ก็อาจสอบถามกันและกันได้อย่างสะดวกใจ ขณะเดียวกัน หากมีปัญหาล้วนตัวก็เป็นที่ปรึกษากันได้ เมื่อพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมเช่นนี้ขึ้นมาได้ พนักงานก็จะกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตนออกมามากขึ้น



**คุณ A** ซึ่งเป็นผู้บริหารของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์หนึ่ง เล่าถึงยุคที่ยังหนุ่มและถูกส่งไปเป็นทีมในการฟื้นฟูบริษัทในเครือ เป้าหมายก็คือการทำไคเซ็นสายการผลิต เพื่อให้บริษัทหลุดพ้นจากสถานะการขาดทุน แต่เนื่องจากเป็นบริษัทที่ขาดทุนมาอย่างต่อเนื่อง ขวัญกำลังใจของพนักงานจึงอยู่ในสภาวะที่ย่ำแย่ บริเวณหน้างานการผลิตก็สกปรกไม่เรียบร้อย ทั้งนี้ เนื่องจากผลของการลดต้นทุนต่างๆ แม้บริษัทแม่สั่งให้เป็นภาระหน้าที่ของเขาในการเข้ามาฟื้นฟูก็ตาม แต่คุณ A ซึ่งขณะนั้นมีอายุเพียงยี่สิบปีเศษ ไม่มีฐานะตำแหน่งอันใด ไม่มีอำนาจบังคับบัญชาใดๆ ที่จะผลักดันให้พนักงานหน้างานทำตามสิ่งที่เขาคิดเห็นได้

สิ่งที่คุณ A ทำก็คือทุกวัน วันละสามเวลา คือ เช้า กลางวันและเย็น เขาจะเดินไปที่หน้างาน พร้อมกล่าวทักทาย “สวัสดีครับ” กับทุกคนขณะเดียวกันก็ถามว่า “มีเรื่องเดือดร้อนที่ผมพอจะช่วยเหลือไหมครับ” ในช่วงแรกนั้น คนที่สวัสดีตอบเขาไม่มีเลย ยิ่งไม่ต้องพูดถึงพนักงานหน้างานที่จะนำเรื่องมาปรึกษาขอความช่วยเหลือเขาก็ยิ่งไม่มีอย่างแน่นอน แต่คุณ A ก็ไม่ได้ลดละความพยายาม เขายังคงเดินไปที่หน้างานทุกวัน วันละสามเวลาอย่างต่อเนื่อง พักใหญ่ต่อมา ก็เริ่มมีพนักงานที่ทักทายเขากลับมา ขณะเดียวกันหน้างานก็เริ่มนำปัญหามาขอคำปรึกษา เช่นว่า “เครื่องจักรนี้ใช้ยากจัง” หรือ “หาที่สำหรับจัดวางชิ้นส่วนยากลำบากมาก”

สิ่งที่เขาได้รับคำปรึกษาเหล่านี้ อะไรที่เขาทำได้ เขาก็จะดำเนินการในทันที อันใดที่ต้องขออนุมัติจากหัวหน้า เขาก็ดำเนินการ เดินเรื่องจนสามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นจริงได้ จนกระทั่ง เกิดความรู้สึกในหมู่พนักงานของบริษัทว่า “ไอ้หนุ่มที่บริษัทแม่ส่งมานั้น เป็นคนมีน้ำใจพร้อมที่จะให้คำปรึกษา” ทำให้เกิดความไว้วางใจต่อกันเพิ่มขึ้น ดังนั้นเมื่อคุณ A เดินเข้าไปในโรงงาน เสียยกลงสวัสดีต่อกันก็หนาหูขึ้น การนำปัญหามาปรึกษาหารือก็เพิ่มมากขึ้น

ในขณะที่เดินดูสายการผลิตหน้างานนั้น คุณ A ก็พบเห็นประเด็นสำหรับไคเซ็นต่างๆ ชัดเจนขึ้น แต่ในขณะที่ความสัมพันธ์หรือความไว้วางใจต่อกันกับพนักงานยังไม่เกิดขึ้น เขาจะไม่ยอมเอ่ยถึงข้อเสนอไคเซ็นเหล่านี้เลย เขาเริ่มเอ่ยปากเสนอความเห็นที่ “หากลองเปลี่ยน

เป็นอย่างนี้ จะดีไหมนะ?” เมื่อความไว้วางใจของพนักงานที่มีต่อเขาเกิดขึ้นและมีความแน่นอนแล้วเท่านั้น

กว่าที่พนักงานในโรงงานจะกล้าแสดงความคิดเห็นต่อแผนการไคเซ็นของคุณ A กับทั้งรับที่จะทำด้วยเพราะเหตุผลที่ว่า “ก็คุณ A เสนอมาเช่นนั้นแล้ว น่าจะลองดูกันนะ” การสร้างรากฐานความสัมพันธ์ต่อกันนั้นต้องใช้เวลาอันที่เดียว แต่หลังจากที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นต่อกันได้แล้ว การทำไคเซ็นก็สามารถตีหน้าได้อย่างรวดเร็ว

มีกรณีคล้ายกันของกรรมการบริษัทผลิตรถยนต์อีกแห่งหนึ่ง เขาจะมีนิสัยที่อาจดูแปลกไปจากปกติ เมื่อใดที่เขาคิดที่ทำการเปลี่ยนแปลง เขาจะเดินไปที่โรงงาน ในช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนกะงานตอนกลางคืนแล้วเขาจะนั่งคุยกับซูเปอร์ไวเซอร์หน้างานเหล่านั้น เพื่อปรึกษาว่า “ผมคิดที่จะทำไคเซ็นเรื่องนี้อย่างนี้นะ คุณมีความเห็นอย่างไรบ้างละ” นิสัยเช่นนี้ เขาเริ่มทำมาตั้งแต่ยังหนุ่ม โดยเขาเชื่อว่าแนวคิดใดๆ ที่เกิดขึ้นบนโต๊ะทำงานนั้น ต้องนำไปพูดคุยแลกเปลี่ยนกับพนักงานที่หน้างานด้วย ทั้งนี้ เขาจะทำการแลกเปลี่ยนและตรวจสอบว่า “เป็นอย่างไรบ้าง มีอะไรที่ตื้อๆ หรือยังมีประเด็นปัญหาอะไรอยู่บ้าง?” เขาพบว่า ความคิดเห็นต่างๆ ที่มีการแลกเปลี่ยนและทางซูเปอร์ไวเซอร์มีความเห็นดีด้วยนั้น มักสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างราบรื่นที่หน้างานเสมอ

ในตอนท้าย ผู้เขียนมีคำแนะนำ ซึ่งนับว่าเป็นประโยชน์ในการผสมผสานการทำงานร่วมกันกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ ผู้เขียนกล่าวว่า “กระบวนการก่อนหน้าเราคือพระเจ้า กระบวนการถัดจากเราคือลูกค้า” ด้วยเหตุนี้ ในการทำงานของพนักงานทุกคน หากมีความตระหนักถึงบทบาท ความสำคัญของแต่ละกระบวนการการผลิตแล้ว พนักงานย่อมให้ความสำคัญในการประสานงานร่วมมือกับกระบวนการก่อนหน้า เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ขณะเดียวกันก็มีความตระหนักที่จะผลิตผลผลิต ซึ่งมีคุณภาพที่ดีคงเส้นคงวา เพื่อส่งต่อไปยังกระบวนการผลิตถัดไป หากพนักงานทุกคนในกระบวนการผลิตทั้งหมดมีความตระหนักเช่นนี้ สินค้าย่อมมีหลักประกันทางด้านคุณภาพอย่างแน่นอน 

