

วัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง เบื้องหลังความสำเร็จระบบ Lean

กฤษชัย อธรรมมณี
Lean and Productivity Consultant
kritchai.a@gmail.com

“IS” กำลังดำเนินการในฐานะบริษัทระดับโลกอย่างแท้จริง ด้วยแนวทางของวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน... โดยระบุ DNA พื้นฐานอันโดดเด่นของบริษัท เป็นค่านิยมของการจัดการ และวิธีการจัดการทางธุรกิจในชื่อว่า **วิถีโตโยต้า**”

ในการศึกษาแนวคิดระบบ Lean นั้น องค์กรต้นแบบที่มักจะถูกอ้างอิงอยู่เสมอคือโตโยต้า เคยสงสัยไหมครับว่า เหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น? ทั้งๆ ที่ Lean ไม่ได้เป็นเรื่องใหม่เลย มีหนังสือที่มีหัวข้อนี้ออกมามากมาย ตั้งแต่เล่มแรกที่ตีพิมพ์ตั้งแต่ปี 1991 แล้ว

หากกล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จแล้ว ความรู้ใน “หลักการ” หรือ “เครื่องมือ” ต่างๆ นั้น เป็นความสำคัญส่วนเดียว อีกด้านที่ขาดไปไม่ได้ เป็นส่วนเติมเต็มเกื้อหนุนต่อการนำหลักการไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ได้จริง คือ วัฒนธรรมองค์กร



องค์กรจำนวนมากให้ความสำคัญกับ “วัฒนธรรม” มานานแล้ว มีการรณรงค์ส่งเสริม สื่อสารกับพนักงาน ด้วยคำหลากหลาย เช่น **ค่านิยมหลัก (Core Value) ปรัชญา (Philosophy) อุดมการณ์ ความเชื่อ** หรือ **DNA** เป็นต้น

ภาพ “**ภูเขา น้ำแข็ง**” ถูกนำมาใช้เปรียบเทียบว่า วัฒนธรรมมีหลายระดับ น้ำแข็งที่มองเห็นเหนือน้ำ เปรียบได้กับสิ่งที่จับต้องง่ายจากคนนอก เช่น บรรยากาศพื้นที่ทำงาน การแต่งกายของพนักงาน Logo ผังโครงสร้าง พิธีการ คำประกาศวัฒนธรรม คำสัมภาษณ์ผู้บริหาร เป็นต้น



แต่สิ่งที่เห็นเป็นเพียงส่วนยอด ได้นำลงไปยังมีน้ำแข็งอีกเป็นจำนวนมากที่ไม่สามารถรับรู้ได้ง่าย คือ **“ความเชื่อ”** ของคนในองค์กรทัศนคติ และความเชื่อเหล่านี้เอง ที่ช่วย **วางกรอบหลักการกำหนดพฤติกรรม** ขึ้นในวิถีชีวิตการทำงานปกติ ให้กับพนักงานองค์กรโดยอัตโนมัติ

ผมขอแนะนำวัฒนธรรมองค์กรของโตโยต้า มาเป็นกรณีศึกษาในบทความครับ

Toyota Way

จากประสบการณ์ส่วนตัว กล่าวได้ว่าโตโยต้าเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมภายในแข็งแกร่งมาก

องค์กร **สร้างระบบ** เพื่อวางแนวทางการทำงานให้กับพนักงาน ระบบนั้นจะ **หล่อหลอม** ให้พนักงานมีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบไปโดยอัตโนมัติ แต่ในขณะเดียวกันก็สร้างสภาพแวดล้อมกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อ **พัฒนา** ระบบปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้นไปไม่หยุดนิ่ง

ผู้บริหารมีคุณลักษณะ บางอย่างที่ใกล้เคียงกัน เช่น การทำงานเป็นกลุ่ม สร้างความตกลงร่วมกันในหมู่ผู้เกี่ยวข้อง กระจายความรับผิดชอบร่วมกันในทีม ตัดสินใจด้วยข้อมูล ชอบฟังรายงานการแก้ปัญหา และสิ่งเรียนรู้เพื่ออนาคตที่ดีขึ้น ให้ความสำคัญกับการลงพื้นที่ในโรงงาน

วิถีเหล่านี้หลายเรื่องเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตั้งแต่ยุคของผู้ก่อตั้ง ผ่านวิวัฒนาการ เติบโตจากบริษัทท้องถิ่นในเมืองเล็กๆ จนกลายเป็นผู้นำในตลาดโลก การเรียนรู้ซึมซับของพนักงานรุ่นใหม่ เกิดจากการปฏิบัติ **“Learning by Doing”** ไม่ได้มีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร

หลังจากบริษัทมีอายุมากกว่า 60 ปี ในปี 2001 จึงมีการสื่อสารอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรได้ชัดเจนขึ้น และกำหนดนโยบายให้พนักงานทั่วโลกเรียนรู้ เพื่อให้เข้าใจหลักการนี้ตรงกันโดยใช้ชื่อว่า **วิถีโตโยต้า (Toyota Way)**

โครงสร้างมี 2 ส่วนหลัก สรุปได้ง่ายๆ คือ ส่วนที่เกี่ยวกับ **งาน** และ **คน** มีคำอธิบายดังนี้

“เราไม่พอใจกับสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ เพราะทุกสิ่งสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้เสมอ ด้วยความคิด และความพยายามไปข้างหน้า” และ

“เรายอมรับนับถือผู้อื่น และเชื่อว่า ความสำเร็จของธุรกิจ ถูกสรรค์สร้างมาจาก ความพยายามของพนักงานแต่ละคน และ ทีมงาน”

จากนั้น มีการแตกออกมาเป็น 5 หลักการ คือ

Challenge - กำหนดวิสัยทัศน์ชี้ทางหน้าอย่างท้าทาย และมุ่งมั่นทำความฝันนั้นให้เป็นจริง

Kaizen - ปรับปรุงกระบวนการ และการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ผลักดันนวัตกรรมใหม่

Genchi Genbutsu - ไปยังต้นกำเนิดเพื่อค้นหาความจริง ตัดสินใจได้ถูกต้อง บรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็ว



Respect - เคารพนับถือ ยอมรับผู้อื่น แสดงความรับผิดชอบ สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust)

Teamwork - กระตุ้น และสร้างโอกาสการเจริญเติบโต พัฒนาเพิ่มขีดความสามารถสูงสุดทั้งของตัวพนักงานเองและทีม

คำกล่าวแลดับวัฒนธรรม

บริษัทแม่ได้จัดทำคู่มือเพื่ออธิบายหลักการ และนำ **“คำพูด”** ของผู้ก่อตั้ง และผู้บริหารสำคัญในองค์กรมาใช้ **สื่อสารให้เห็นภาพ** มากขึ้น เช่น

“การมาถึงจุดนี้ได้ในวันนี้...เกิดจากความมุ่งมั่นของคนจำนวนมาก ด้วยระยะเวลาอันยาวนานหลายปี...และการก้าวข้ามความล้มเหลวมานับครั้งไม่ถ้วน”

“การไม่ทำอะไรหรือการไม่เปลี่ยนแปลงปรับปรุงอะไร คือ สิ่งเลวร้ายที่สุดที่เราจะสามารถทำได้”

“เข้าไปสังเกตกระบวนการผลิต เปิดรับสิ่งที่พบ ไม่คาดหวังผลลัพธ์เอาเองไปก่อน จากนั้นให้ถาม ทำไม 5 ครั้ง (5 Whys)”

“พนักงานได้มอบเวลาอันมีค่าของพวกเขาให้กับบริษัท เราต้องใช้น้อยอย่างมีประสิทธิภาพ”

“เราให้คุณค่าสูงสุดกับพนักงานแต่ละคน และทีม...เพื่อให้ความคิดนำไปสู่กระบวนการก่อให้เกิดประโยชน์”

เนื้อหาเริ่มต้นเปิดบทความ เป็นข้อความที่ปรากฏอยู่ในบทนำคู่มือ โดยอดีตประธานบริษัท Fujio Cho ที่เป็นผู้ประกาศวิถีโตโยต้านี้

ผมขอแนะนำคำพูดของคุณ Cho **ที่สะท้อนวัฒนธรรมองค์กร** และเป็นที่แพร่หลายในผู้ที่สนใจศึกษาระบบ Lean เพื่อเปิดบทความครับ

“First we build people, then we build cars.”

