

วิถีชาบูโร

ดร.ปริญญ์ พันธุสสงฆ์



วิถีไทย วิถีโลก

ท่านสมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เรากำลังศึกษาหนังสือภาษาญี่ปุ่นเกี่ยวกับโตโยต้าในชื่อภาษาอังกฤษว่า “COST” THE TOYOTA WAY ภาษาญี่ปุ่นใช้ชื่อว่า トヨタの原価 เขียนโดยคุณ Toshio Horikiri ผมค่อย ๆ “ถอดความ” และเรียบเรียงมาเล่าสู่กันฟังไปนะครับ คุณ Horikiri เขียนหนังสือเล่มนี้ในรูปแบบของการพูดคุยกับผู้อ่าน ดังนั้น คำว่า “ผม” ในเนื้อหาข้างล่างนี้จะหมายถึงคุณ Horikiri ผู้เขียนนะครับ

คราวที่แล้วเราคุยกันด้วยการเริ่มนำ “ระบบห้องใหญ่” เข้าไปใช้ในกิจการ โดยเริ่มจากสิ่งเล็ก ๆ หรือการจำลองระบบที่ผมเรียกว่า “ระบบห้องเล็ก” ก่อน เมื่อได้ผลดีแล้วจึงขยายเป็น “ระบบห้องใหญ่” เติมรูปแบบต่อไป คราวนี้เราลองมาดูกันว่า การนำ “ระบบห้องใหญ่” ไปใช้จะช่วยส่งเสริมการลดต้นทุนได้อย่างไร?

“ระบบห้องใหญ่” จะทำให้การลดต้นทุนมีประสิทธิภาพจริงหรือ? เมื่อบรรยากาศในที่ทำงานมีความคิดค้นตื่นตัว แรงจูงใจในการทำงานจะเพิ่มสูงขึ้น ผลลัพธ์ที่ต้องการก็จะสามารถบรรลุได้

ผมได้เริ่มเข้าศึกษาปริญญาชั้นสูงในบัณฑิตวิทยาลัยเมื่ออายุ 68 ปี โดยเริ่มงานวิจัยเกี่ยวกับสมองครับ

ด้วยแนวคิดที่ว่าอยากจะทำความสัมพันธะระหว่าง “การปรับให้มีชีวิตชีวา” “แรงจูงใจ” และ “ผลลัพธ์ที่ได้” ครับ

ผลลัพธ์จากการศึกษาวิจัยที่เข้าใจได้อย่างชัดเจนแม้จะเป็นเรื่องที่ธรรมดาสามัญมากก็คือ มนุษย์เรานั้น **“ไม่ชอบทำอะไรที่ไม่ชอบ”** ครับ

ซึ่งก็เป็นเหตุผลเดียวกับการที่กิจกรรมเกี่ยวกับ “การลดต้นทุน” ไม่สามารถเดินหน้าได้ตามที่มุ่งหวังไว้

กล่าวคือ แม้ในสมองจะเข้าใจได้แจ่มชัดว่า “การลดต้นทุนเป็นเรื่องจำเป็น” แต่เมื่อเป็นสิ่งที่ไม่ชอบใจแล้ว แม้จะฝืนใจทำหรือโดนบังคับมากน้อยเพียงใด ก็ไม่บรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการ

เริ่มต้นจากกิจกรรม “5S” ที่เสริมสร้างให้มีชีวิตชีวา
ก่อน

การเปลี่ยนอารมณ์ที่ไม่ชอบ ไม่อยากทำ ให้เป็นตรงกันข้าม จะทำได้ยากแค่ไหนล่ะครับ?

ท่านอาจจะรู้สึกแปลก ๆ กับคำตอบของผมนะครับ หากจะพูดถึงบทสรุปเลยก็ต้องบอกว่า ให้ใช้เครื่องมือที่เป็น “กิจกรรมเสริมสร้างความมีชีวิตชีวา” อย่างง่าย ๆ ที่เรียกกันว่า “5S” (seiri, seiton, seiso, seikitsu, shitsuke หรือ 5ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย) ใจล่ะครับ

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริษัทที่มีผลประกอบการย่ำอยู่กับที่ไม่ก้าวหน้ายกระดับขึ้นนั้น สิ่งที่ต้องปฏิบัติในแต่ละวันจะซ้ำซากจำเจ ความรู้สึกเบื่อหน่ายซึมเซาจะสูงมาก เพราะไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่แปลกใหม่เลย ในสถานที่ทำงานเช่นนี้ การนำกิจกรรม 5S เข้าไปปฏิบัติแม้จะเป็นสิ่งใหม่ แต่เนื่องจากไม่ใช่สิ่งที่ทำได้ยากเย็นแต่ประการใด จึงนำเข้าไปใช้ได้ง่าย ๆ ผลลัพธ์ก็จะดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

แต่ทว่า การทำ 5S คนเดียวนั้นจะไม่เกิดผลลัพธ์ใด ๆ กล่าวคือ เพราะเป็นกิจกรรมซึ่ง **หากไม่ร่วมแรงร่วมใจกันทำเป็นทีมทั้งหน่วยงานแล้ว ก็จะไม่สามารถบรรลุผลตามต้องการได้**

ด้วยเหตุนี้เอง การทำ 5S จะกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกของการร่วมแรงร่วมใจกันระหว่างหัวหน้างานและทีมงานต่าง ๆ ในหน่วยงานขึ้น ซึ่งทำให้ทุกคนได้ตระหนักถึงความรู้สึกที่ดีนี้

ดังนั้น ผมเองจึงได้นำเสนอบทสรุปว่า

“ทำกิจกรรมที่เสริมสร้างความมีชีวิตชีวา” → “แรงจูงใจเพิ่มสูงขึ้น” → “เชื่อมโยงไปสู่การลดต้นทุน”

โดยสามารถแสดงได้ดังสมการการลดต้นทุนในรูปที่ 38 แม้จะเรียกว่า “สมการ” แต่ไม่ได้เป็นความสัมพันธ์เชิงคณิตศาสตร์หรอกนะครับ แต่เป็นการเพิ่มค่าเชิงพหุคูณเท่านั้นครับ

$$\text{ลดต้นทุน} = \sum_{i=1}^n \text{เอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล} \times \text{สมรรถนะ} \times \text{แรงจูงใจ}$$

ในที่นี้ n = จำนวนพนักงาน

Σ (Sigma) หมายถึง ผลรวมของทั้งหมด

รูปที่ 38 สมการเพื่อส่งเสริมการลดต้นทุน

ทางด้านขวาของสมการนั้นพจน์แรก คือ “เอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล” คำว่าเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลนั้นมีความแตกต่างหลากหลาย หากในบริษัทมีพนักงานอยู่ 10 คน ก็จะมีเอกลักษณ์ของคน 10 รูปแบบ หมายความว่า ทั้งบริษัทจะมีจำนวนเอกลักษณ์ของคนเท่ากับจำนวนพนักงาน (สัญลักษณ์ Σ อ่านว่า “ซิกม่า” ซึ่งหมายถึง “ผลรวม = การรวมสิ่งที่อยู่ถัดมาจากสัญลักษณ์ทั้งหมดเข้าด้วยกัน”)

พจน์ที่สอง คือ “สมรรถนะ” นั้นโดยรวมหมายถึงองค์ความรู้ การยกระดับสมรรถนะของบุคลากรทำได้โดยระบบการให้การศึกษอบรมพนักงานของบริษัท

พจน์ที่สาม คือ “แรงจูงใจ” ในการที่จะมุ่งมั่นแก้ไขปรับปรุงงาน กล่าวคือ การยกระดับจิตใจที่อยากจะทำให้เพิ่มสูงขึ้น

แรงจูงใจเป็นเรื่องของจิตใจครับ เป็นสิ่งที่ได้อธิบายไว้ก่อนหน้านี้แล้วว่า คือ **การทำกิจกรรมที่ยกระดับให้บรรยากาศการทำงานมีชีวิตชีวาตื่นตัวมากขึ้น** กล่าวเป็นรูปธรรมก็คือ การทำกิจกรรมไคเซ็นและ/หรือกิจกรรม 5S จะสามารถยกระดับการตื่นตัวให้สถานที่ทำงานมีชีวิตชีวาเพิ่มขึ้นได้

กล่าวคือ จุดสำคัญในการที่จะยกระดับผลลัพธ์การทำกิจกรรม “การลดต้นทุน” ให้ได้นั้น จะขึ้นกับว่าก่อนหน้านี้มันได้ลงมือทำกิจกรรมที่ยกระดับ “แรงจูงใจ” ให้สูงขึ้นหรือไม่นั่นเอง

ดังได้กล่าวไว้ในตอนต้นเช่นกันว่า จากผลการวิจัยสมองนั้น โดยพื้นฐานแล้ว **มนุษย์จะเคลื่อนไหวตามความรู้สึก “ชอบ หรือ ไม่ชอบ”** ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้น “การลดต้นทุน” นั้นคนส่วนใหญ่จะไม่ชอบทำ ในเบื้องต้น จึงต้องเปลี่ยนความรู้สึก “ไม่ชอบ” ให้กลายเป็น “ชอบ” ก่อน แล้วเปลี่ยนความรู้สึก “ไม่แยะ” ให้เป็น “น่าสนใจ” ให้ได้จึงจะดี

การสร้างชีวิตชีวาด้วย “5S” จะยกระดับแรงจูงใจให้สูงขึ้น

ในตอนก่อนหน้านี้ได้เล่าถึงบริษัท A ที่มีผลประกอบการขาดทุน 10 ปีต่อเนื่องกัน และได้มาติดต่อผมเพื่อขอคำปรึกษาแนะนำการปรับปรุงงานให้ส่วนงานโรงงานผลิต ผมจึงได้คิดจะทดสอบดูว่า การนำกิจกรรม 5S เข้าไปให้ปฏิบัติมันจะยกระดับ

แรงจูงใจได้มากน้อยเพียงใด และหากแรงจูงใจยกระดับขึ้นได้แล้ว “จะสะท้อนไปสู่การทำกิจกรรมลดต้นทุนหรือไม่”

สภาพการในตอนนั้นคือ แม้ว่าส่วนงานโรงงานของบริษัทจะมุ่งลดต้นทุนอย่างต่อเนื่องมาตลอด 10 ปีก็ตาม ผลการไคเซ็นหรือการปรับปรุงไม่ดีขึ้นเลยแม้แต่หน่อย ในสถานการณ์เช่นนี้กรรมการผู้จัดการใหญ่ของบริษัทได้กล่าวไว้เมื่อมาปรึกษาผมว่า

“เราขาดทุนต่อเนื่องปีละ 100 ล้านบาททุกปีครับ หากเป็นอย่างนี้ต่อไปคงต้องปิดบริษัทละครับ”

มาตรการแก้ไขที่ผมจะเริ่มนำเข้าไปใช้ในบริษัทก็ตั้งต้นจากสถานการณ์ที่เลวร้ายเช่นนี้แหละครับ

ผมเริ่มต้นจากการประกาศเชิญชวนพนักงานทุกคนในบริษัทว่า

“พวกเราามาเริ่มทำกิจกรรม 5S หรือ seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke กันนะครับ”

ที่ไม่เริ่มจากกิจกรรม “การลดต้นทุน” ที่เป็นเป้าหมายหลักของกรรมการผู้จัดการนั้น เพราะผมพิจารณาแล้วเห็นว่าต้องเริ่มจาก “การปลูกฝังกิจกรรมสร้างชีวิตชีวา หรือ 5S” เพื่อยกระดับแรงจูงใจของพนักงานในบริษัท A เสียก่อน

จากนั้น ก็ทำแผ่นตรวจสอบเพื่อตรวจให้คะแนนการทำ 5S เป็น 5 ระดับ เพื่อให้ความก้าวหน้าในการทำกิจกรรมนั้นสามารถ “ปรับให้เห็นได้” อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ดังแสดงในรูปที่ 39



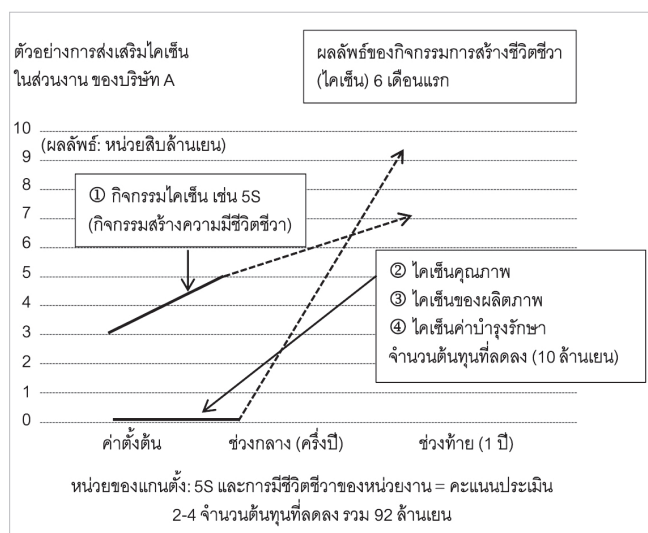
รูปที่ 39 ตัวอย่างแผ่นตรวจสอบกิจกรรม 5S และการสร้างชีวิตชีวาในกระบวนการผลิต

วันที่ตรวจ		ผู้ตรวจให้คะแนน		เกณฑ์ตัดสิน (ระดับ)					หมายเหตุ
หมวด		1	2	3	4	5			
1S: Seiri (สะสาง)	①	มีของไม่จำเป็นที่ทางเดินขึ้น-ลง รอบ ๆ หรือไม่							
	②	งานระหว่างทางมีปริมาณเหมาะสมหรือไม่							
	③	มีของไม่จำเป็นบนชั้นโต๊ะทำงานในลิ้นชักหรือไม่							
	④	มีของไม่จำเป็นหรือเครื่องมือบนโต๊ะทำงานหรือไม่							
2S: Seiton (สะตวง)	⑤	มีการตีเส้นแบ่งบริเวณทางเดินที่วางของอย่างชัดเจนหรือไม่							
	⑥	ระบุที่วางสิ่งของชัดเจนหรือไม่							
	⑦	มีของวางในที่ที่ไม่กำหนดหรือไม่							
	⑧	จัดแบ่งภาชนะใส่ขยะชัดเจนหรือไม่							
3S: Seiso (สะอาด)	⑨	พื้นทางเดิน แขนทำงาน มีของหรือสิ่งสกปรกหรือไม่							
	⑩	อุปกรณ์ จิก แขนทำงาน ชิ้นวางสกปรกหรือไม่							
	⑪	หน้าต่าง ผนัง ประตู ห้องพักผ่อน สกปรกหรือไม่							
	⑫	สายไฟติดระพื้นหรือไม่							
4S: Seiketsu (สุลักษณะ)	⑬	มองเห็นที่ว่างของงานระหว่างทำชัดเจนหรือไม่							
	⑭	ป้ายงาน สิ่งของ แผ่นประกาศ เรียบร้อยหรือไม่							
	⑮	ภายในสถานที่ทำงานเป็นระเบียบเรียบร้อยเสมอหรือไม่							
	⑯	รักษาสภาพของ Seiri Seiton Seiso ได้หรือไม่							
5S: Shitsuke (สร้างนิสัย)	⑰	กำหนดกฎเกณฑ์เรื่อง 5S ไว้หรือไม่							
	⑱	มีการตรวจสอบ 4S เป็นช่วงเวลาแน่นอนหรือไม่							
	⑲	สถานที่ทำงาน ทำงานได้สะดวกหรือไม่							
การสร้างชีวิตชีวา ในที่ทำงาน	1	รวมทำกิจกรรมทุกคนหรือไม่							
	2	รู้สึกถึงสภาพการทำงานร่วมกันหรือไม่							
	3	การตรวจสอบการปฏิบัติเป็นทีมหรือไม่							
	4	รู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงของทีมงานโดยกลุ่มหรือไม่							
	5	รู้สึกถึงความร่วมมือในกลุ่มหรือไม่							
	6	ผู้ทำไม่ได้เด่นอยู่คนเดียวหรือไม่							
	7	รู้สึกถึงการพัฒนาของสมาชิกกลุ่มหรือไม่							
	8	หัวข้อที่รายงานสอดคล้องกับสภาพการทำงานหรือไม่							
	9	สถานที่ทำงานคึกคัก เข้มแข็งหรือไม่							
	10	รู้สึกถึงความก้าวหน้า พัฒนาขึ้น ของทีมงานหรือไม่							

หากแรงจูงใจยกระดับสูงขึ้นแล้วการลดต้นทุนจะ ได้ผลในทันที

บริษัทนี้เริ่มการทำกิจกรรม 5S อย่างต่อเนื่อง แล้วเขียนกราฟจากค่าตัวเลขการวัดระดับความมีชีวิตชีวา (ระดับแรงจูงใจ) ในสถานที่ทำงาน โดยวัดและบันทึกค่าการวัดเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มต้นกิจกรรม เทียบกับเมื่อผ่านไป 1 เดือน และเมื่อผ่านไป 3 เดือน จนกิจกรรม 5S เข้าสู่ระดับความสำเร็จที่เห็นผลได้ชัดเจน โดยมีการแพร่ไปอย่างทั่วถึงทั้งบริษัท (ดูรูปที่ 40)

แต่ทว่า แม้มาถึงขั้นนี้ “การลดต้นทุน” นั้นก็ได้ก้าวหน้าให้เห็นผลการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมแต่อย่างใดครับ!!



รูปที่ 40 การพัฒนาระดับการลดต้นทุนตามกิจกรรม
การสร้างชีวิตชีวาในที่ทำงาน