

วิถีชาмуโร



ดร.ปริญญ์ พันธุรุษยงก์

วิถีไทย วิถีโลก

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

ฉบับที่แล้วเราคุยกันด้วยเรื่องการนำ “ระบบห้องใหญ่” เข้าไปใช้ในบริษัท Harley-Davidson และ Boeing คราวนี้เรามาคุยกันต่อถึงประสิทธิผลอื่น ๆ ของระบบห้องใหญ่นะครับ

การถกแถลงวิพากษ์วิจารณ์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในห้องใหญ่ช่วยปรับสภาพสมองให้เกิดการตื่นตัว

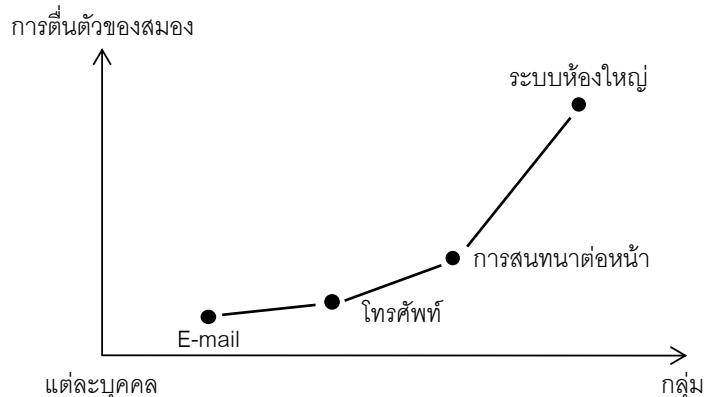
ข้อดีอย่างน่ามหัศจรรย์ของห้องใหญ่ต่อคนแต่ละคนยังมีอีกประการหนึ่ง นั่นคือ การรวมคนจำนวนมากเข้ามาที่เดียวกัน ร่วมถกเถียงวิพากษ์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันนั้นจะปรับสภาพสมองของแต่ละคนในห้องนั้นให้เกิดการตื่นตัวอย่างมาก

การที่คนแต่ละคนนั่งง่วนครุ่นคิดงานในห้องส่วนตัวนั้น ไอเดียหรือแนวคิดที่เกิดขึ้นจะจำกัดอยู่ในขอบเขตสมองของคนเพียง “คนเดียว” เท่านั้น แต่ทว่า จากรูปที่ 35 จะเห็นได้ว่าหากมีคนจำนวนมากจากหน่วยงานที่หลากหลาย ต่างคนต่างออกไอเดียหรือความคิดเห็นที่ผิดแผกแตกต่างกันออกไปไหลลื่นแล้ว สมองของแต่ละบุคคลก็จะถูกปรับให้ตื่นตัวอย่างมากมาย

ยกตัวอย่างเช่น บริษัทที่สร้างเกมส์ในประเทศญี่ปุ่นเองก็ประยุกต์ใช้ “การทำให้มองเห็นได้โดยระบบห้องใหญ่” ในการทำงานของตนเองด้วยเช่นเดียวกัน

ในตอนแรก พนักงานจำนวนมากของบริษัทนี้พากันต่อต้านการนำห้องใหญ่มาใช้ในการทำงาน แต่เมื่อเกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมแล้ว ทั้งบริษัทก็ค่อย ๆ แปรสภาพสถานที่ปฏิบัติงานโดยปรับให้ตื่นตัวอยู่เสมอด้วย **การทำให้มองเห็นได้** หรือ Visualization เหมือนสถานประกอบการผลิตของโตโยต้า

ผมได้ย้ำแล้วย้ำว่าหากคนแต่ละคนทำงานอยู่แต่ในห้องทำงานส่วนตัวของตนเองแล้ว สมองของคน ๆ นั้นจะมีอัตราการตื่นตัวอยู่ในระดับต่ำ แม้หากกระหว่างการทำงานจะมีการติดต่อสื่อสารกับคนอื่น ๆ การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์หรือเมลก็ไม่เทียบเท่ากับการสนทนากันต่อหน้าซึ่งสามารถจับปฏิกิริยาการตอบสนองของคู่สนทนาได้ จึงช่วยกระตุ้นให้สมองเกิดการปรับให้ตื่นตัวได้ดี ปฏิกิริยาดังกล่าวที่จับได้นั้นมาจาก **กระแสเสียง สีนํ้าท่าทาง ภาษาร่างกาย** ที่เรียกว่า **Body Language** ที่ **จับสัมผัส** ได้โดยง่ายจากการพบหน้าค่าตาในระยะที่ใกล้ชิดกัน



รูปที่ 35 การแปรผันของการตื่นตัวของสมองกับเครื่องมือในการสื่อสารต่าง ๆ

กิจกรรมที่ทำให้ตื่นตัว (ประเภทประสบการณ์ ประเภทผลลัพธ์ของการทำ)		องค์ความรู้
① 5S	① Visualization	การให้การศึกษา
② ไคเซ็นคุณภาพ	① กิจกรรมห้องใหญ่	องค์ความรู้
ไคเซ็นกระบวนการ	② กิจกรรมกลุ่ม QC	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
ไคเซ็นการไหลของสิ่งของ	② ตลาดเช้า ตลาดเย็น	ข้อเสนอแนะ (แต่ละบุคคล)
การเพิ่มผลผลิตภาพ	ปรับให้ทำงานได้หลากหลาย	วิธีการปฏิบัติ
การประชุมก่อนเริ่มงานเช้า	ระบบช่างชำนาญการ	
	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการปฏิบัติ	

รูปที่ 36 ประเภทของกิจกรรมทำให้ตื่นตัวในกลุ่มพนักงาน (ในที่ทำงาน)

กล่าวอีกนัยหนึ่ง ข้อดีของ “ระบบห้องใหญ่” คือ การปรับให้สมองของคนแต่ละคนตื่นตัวทำงานโดยการถกแถลงวิพากษ์วิจารณ์แลกเปลี่ยนความเห็นกันระหว่างคนหมู่มาก ยกย่องของพลังร่วม ส่งผลให้สามารถแก้ปัญหาที่ยากเย็นได้อย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องมีกิจกรรมเพื่อให้กลุ่มพนักงาน (สถานที่ทำงาน) ตื่นตัวพิจารณาจากรูปที่ 36 ข้างบนนี้จะเห็นได้ว่า มีวิธีการต่าง ๆ มากมายที่รู้จักกันแพร่หลายทั่วไปในการกระตุ้นให้บรรยากาศในสถานที่ทำงานเกิดการตื่นตัว ในบรรดาวิธีการต่าง ๆ เหล่านี้ “ระบบห้องใหญ่” เป็นวิธีปรับปรุงงานที่ไม่ต้องมีการเตรียมการอะไรที่ยุ่งยาก นำมาประยุกต์ใช้ได้ง่าย ได้ผลเป็นรูปธรรมโดยสะดวกและรวดเร็ว

นอกจากจะเป็นวิธีที่นำไปใช้ได้ง่ายแล้ว ยังเกิดประสิทธิผลสำคัญ 2 ประการดังที่ได้กล่าวไว้แล้ว ได้แก่

① ตัดสินใจแก้ปัญหา และเดินหน้าได้อย่างรวดเร็ว ยกย่องระดับผลผลิตภาพได้ดี

② ดึงเอาสมรรถนะของผู้ทำงานแต่ละคนให้ใช้ได้ถึงระดับที่สูงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

จะสามารถประยุกต์ใช้ “ระบบห้องใหญ่” ได้กว้างขวางเพียงใด? ...สามารถแพร่ขยายไปถึงโรงงานที่รัสเซีย และวิสาหกิจที่ศรีลังกา

ส่วนงานสนับสนุนเป็นกลุ่มที่ริเริ่มพัฒนาและใช้งาน “ระบบห้องใหญ่” ในการปรับปรุงการทำงาน แต่การใช้งานอยู่เพียงในส่วนงานสนับสนุนอย่างเดียวย่อมเป็นการสูญเปล่าโดยไม่สมควร

ดังนั้น ผมจึงได้แนะนำให้ส่วนงานโรงงานในจีนและรัสเซีย นำ “ระบบห้องใหญ่” เข้าไปใช้เพื่อไคเซ็นหรือปรับปรุงการทำงานหน้างานของตนเองด้วย

“การสร้างความสำเร็จพร้อมในกระบวนการของตนเอง” นั้นเป็นวิธีการปรับปรุงการทำงานที่ส่วนงานสนับสนุนรับมาจากวิธีการที่ส่วนงานโรงงานพัฒนาขึ้น

ส่วน “ระบบห้องใหญ่” นั้นกลับกัน กล่าวคือ เป็นระบบที่พัฒนาขึ้นโดยส่วนงานสนับสนุนแล้วพยายามที่จะเผยแพร่ให้ไปใช้งานในส่วนงานโรงงาน

การนำไปใช้งานนั้น เบื้องต้นผมได้แนะนำให้โรงงานที่รัสเซียจัดมุม “ห้องใหญ่สำหรับไคเซ็น” เพื่อแสดงข้อมูลเกี่ยวกับดัชนีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับไคเซ็นเป็นการ “ปรับให้เห็นได้ชัดเจน” สำหรับพนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้อง



จากนั้นได้ให้จัดประชุมหัวหน้าสายการผลิตที่เกี่ยวข้องทุกคนที่ “มุมนิทรรศการ” ดังกล่าวทุกวันเพื่อรายงานและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นร่วมกันว่า

“ทำไมถึงแก้ปัญหาไม่ได้ผลตามเป้าหมาย?...”

“เออ...ทำแบบนี้แล้วได้ผลดีนะ...”

ทำให้บรรลุประสิทธิผลการทำไคเซ็นตามที่กำหนดไว้

นี่เป็นตัวอย่างที่ทำให้เห็นได้ว่า แรกเริ่มเดิมทีนั้น “ระบบห้องใหญ่” เป็นวิธีการปรับปรุงงานที่ส่วนงานออกแบบและพัฒนาเป็นผู้ริเริ่มขึ้น และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานไคเซ็นของส่วนงานโรงงานได้

“ระบบห้องใหญ่ของงานบริหารจัดการ” ที่เริ่มในโรงงานที่ศรีลังกา

ต่อมา ผมได้ลองประยุกต์ “ระบบห้องใหญ่” กับงานของผู้บริหารระดับสูงดูครับ

เป็นการนำเอา “ห้องใหญ่ของงานบริหารจัดการ” ไปใช้ในกลุ่มวิสาหกิจที่ศรีลังกาครับ

เจ้าของกลุ่มบริษัทแห่งนี้มีบริษัทย่อย ๆ ในกลุ่มมากกว่า 10 บริษัท

“ผมควรจะเฝ้าสังเกตประเด็นใดในแต่ละบริษัทดี ?”

“จะบริหารจัดการบริษัทแต่ละบริษัทอย่างไรดีล่ะ ?”

เป็นปัญหาที่ผมได้รับการติดต่อจากผู้บริหารที่เป็นเจ้าของกลุ่มบริษัทเพื่อไปให้คำปรึกษาครับ

ผมจึงได้แนะนำให้ทำห้องใหญ่ที่ห้องใกล้ ๆ กับห้องทำงานของเจ้าของบริษัทเพื่อ “ทำให้เห็นสถานภาพของแต่ละบริษัทได้อย่างชัดเจน”

วิธีการที่เป็นรูปธรรม คือ ขั้นแรกให้เจ้าของกลุ่มบริษัทนี้ระบุให้ชัดเจนว่า สำหรับผู้บริหารสูงสุดของแต่ละบริษัทย่อยนั้น ๆ ตัวเจ้าของกลุ่มบริษัทเอง...

“ต้องการใช้ดัชนีชี้วัดอะไรกับบริษัทย่อย”

“ต้องการประเมินเรื่องอะไรในบริษัทย่อย”

“ต้องการให้บริษัทย่อยทำอะไรเป็นหลัก”

ทั้งสามประการนี้มอบให้เป็นการบ้านของผู้บริหารสูงสุดของบริษัทย่อย

จากนั้น ได้ให้ผู้บริหารระดับสูงสุดของแต่ละบริษัทย่อยมาที่ “ห้องใหญ่” ที่สำนักงานใหญ่ เพื่อรายงานการบ้านที่ได้รับมอบหมายต่อเจ้าของกลุ่มบริษัทสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ข้อมูลที่ห้องใหญ่จะมีการปรับเปลี่ยนให้ทันเหตุการณ์ทุกวัน ทำให้เจ้าของกลุ่มบริษัทตรวจสอบได้ตลอดเวลาตามต้องการ “ระบบห้องใหญ่” จึงสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงมากที่นี้เช่นกัน

สิ่งที่สำคัญนั้นมีใช้การปรับเปลี่ยนข้อมูลให้ทันการณ์ทุกวัน แต่เป็นกระบวนการที่เป็นลักษณะเฉพาะของ “ระบบห้องใหญ่” ในกรณีที่แต่ละคนมาพบหน้ากัน มีโอกาสได้ถกแถลงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแล้วนำมาตรวจการที่สรุปได้ไปปฏิบัตินั่นเอง

สำหรับกลุ่มวิสาหกิจที่ศรีลังกา แม้จะเป็นประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน ซึ่งมักจะเป็นลักษณะจำเพาะของปัญหาการบริหารจัดการ แต่เมื่อปรับเข้าเป็นวิธีการของห้องใหญ่ ก็สามารถจะเกิดประสิทธิผลเป็นรูปธรรมเห็นได้ชัดเจนหลังจากเริ่มใช้งานไม่นานนัก

กล่าวโดยสรุป การนำเอา “ระบบห้องใหญ่” ไปใช้ในโรงงานต่าง ๆ เป็นการปรับสภาพให้ปัญหาหรือหัวข้อที่ต้องการปฏิบัติ “เห็น” ได้ชัดเจนขึ้น การแก้ไขปัญหาหรือการปฏิบัติมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการย่อมเป็นไปได้ที่จะประสบผลสำเร็จครับ

