

# วิชิชามุไร



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

คราวที่แล้วเราคุยกันด้วยเรื่องการประยุกต์ “ระบบห้องใหญ่” ไปใช้กับกระบวนการผลิตและระบบการบริหารกลุ่มบริษัทในต่างประเทศ คราวนี้เราลองมาดูกันว่า การนำระบบนี้โดยแปลงเป็น “ระบบห้องเล็ก” ในตอนตั้งต้นนำเข้าไปใช้ในหน่วยงานและวิธีผลักดันให้ก้าวหน้าด้วยดีนั้นทำได้อย่างไร?

ควรเริ่มนำ “ระบบห้องใหญ่” เข้าไปใช้ในหน่วยงานโดยวิธีใดดี? เริ่มจากกิจกรรมเล็ก ๆ ก่อนแล้วค่อยแพร่กระจายไปทั่วทั้งบริษัท จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมได้

มีบริษัทที่ทำแอปพลิเคชันสำหรับใช้ในโทรศัพท์มือถือแห่งหนึ่ง ได้นำเอาระบบ TMS หรือ Total Management System เข้าไปใช้ในส่วนงานหนึ่ง

ที่บริษัทนี้ได้มีการติดกระดาษไว้ที่ผนังหรือกำแพงริมทางเดินต่าง ๆ เพื่อทำให้งานที่ทำอยู่ถูก “ปรับให้มองเห็นได้” สามารถปรับปรุงจนเกิดประสิทธิผลที่เป็นรูปธรรมจากการทำไคเซ็น จึงกล่าวได้ว่า สิ่งที่เราเรียกว่า “ระบบห้องใหญ่” นั้นไม่จำเป็นจะต้องจัดเตรียมพื้นที่ที่ใหญ่โตมโหฬารเพื่อการทำตามระบบดังกล่าวแต่อย่างใด

การใช้พื้นที่ฝาผนังหรือกำแพงริมทางเดินและในบริเวณหน้างานเพื่อทำให้สิ่งต่าง ๆ ที่พนักงานทุกคนทำอยู่ถูก “ปรับให้มองเห็นได้” นั้น ผมตั้งฉายากิจกรรมนี้ว่า “ระบบห้องเล็ก” ครับ

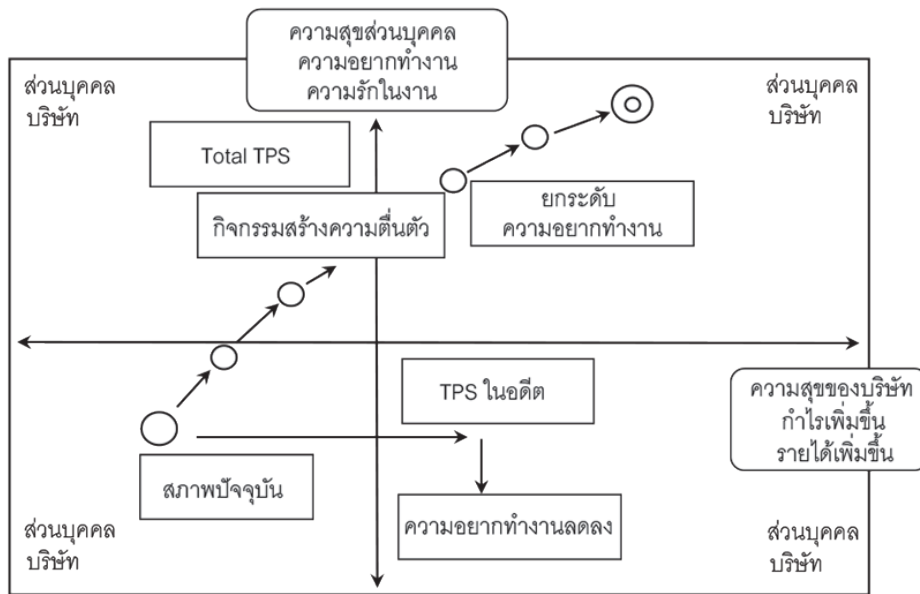
สำนักงานของบริษัทนี้ไม่ได้วางผังในรูปแบบห้องทำงานส่วนตัวแต่ละคนเหมือนกับสำนักงานของบริษัทข้ามชาติทั่วไป แต่เป็นห้องขนาดใหญ่มีโต๊ะทำงานวางเรียงรายแล้วใช้ฉากกั้นเป็นสัดส่วนตามรูปแบบสำนักงานของญี่ปุ่นทั่วไป

แต่ทว่า ในการทำงานนั้นพนักงานแต่ละคนจะหันหน้าเข้าหาจอคอมพิวเตอร์ของตนเองแล้ววงวนอยู่กับการสร้างโปรแกรมส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ สภาพะการทำงานเป็นเสมือน “ห้องทำงานส่วนตัว” จึงไม่อาจทราบได้ว่าเพื่อนที่นั่งทำงานอยู่ในห้องข้าง ๆ นั้นทำงานอะไรอยู่ หรือมีงานยุ่งอยู่หรือไม่ ด้วยเหตุที่ว่าต่างคนต่างก็มุงก้มหน้าก้มตาทำงานในส่วนที่ได้รับจัดสรรมาให้อย่างคร่ำเคร่ง

ตั้งต้นจากการจัดการกิจกรรมเล็ก ๆ สู่อาร “ปรับให้มองเห็นได้”

ผมคิดว่าหากยังคงสภาพอย่างนี้อยุ่ก็จะไม่เกิดการ จุดแรกที่เราเริ่มให้ปรับเปลี่ยนก็คือ ให้พนักงานแต่ละคนเขียนเนื้อหางานที่ตนเองทำในวันนั้นและปัญหาที่พบลงในแผ่นกระดาษแล้วติดไว้ที่ผนังห้องทำงาน





TPS: Toyota Production System

รูปที่ 37 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความสุขส่วนบุคคลและระดับความสุขของบริษัท

ดูเผิน ๆ เหมือนกับให้เขียนเรื่องที่ธรรมดาสามัญใส่กระดาษมาแปะติดไว้ที่ผนัง แต่นี่คือจุดเริ่มต้นในการ “ปรับงานให้มองเห็นได้” ครับ

ในส่วนงานนี้พนักงานมักคร่ำเคร่งทำงานล่วงเวลากันยาวนานจนตึกตื่นเที่ยงคืนทุกวันผมจึงลองตั้งหัวข้อการปรับปรุงงานในเบื้องต้นเป็นการลดระยะเวลาที่ต้องทำงานล่วงเวลาลง

แม้กระนั้นก็ตาม ในช่วงแรก ๆ ก็มีการเขียนลงบนกระดาษมาติดไว้แต่เพียงว่า

“วันนี้ ผมจะทำงานนี้”

แต่เมื่อเวลาผ่านไปไม่นานก็เริ่มมีคนเขียนลงกระดาษมาติดไว้ว่า

“กำลังปวดหัวกับปัญหา... นี้อยู่ครับ”

เมื่อเริ่มมีการเขียนอย่างนี้ออกมาก็เหมือนกับการรื้อเปิดพรมที่เคยมีฝุ่นผงซุกซ่อนไว้ แผ่นกระดาษที่ระบุปัญหาข้อขัดข้องหรือสิ่งที่ต้องการความช่วยเหลือต่าง ๆ ในการทำงานก็มาปิดกันเต็มพรี๊ดที่ผนังห้องทำงาน

แม้จะกล่าวว่าเราต้องการให้งานต่าง ๆ ที่ทำอยู่นั้นถูก “ปรับให้มองเห็นได้” แต่พิจารณาจากตัวอย่างการเขียนที่ผมยกมาให้ดูนั้นจะเห็นว่าในเบื้องต้นเป็นเสมือนกับการบ่นพึมพำเรื่องงานและข้อคับข้องใจทั้งหลายปน ๆ กันไป แต่ผมขอเรียนว่าในตอนตั้งต้นนั้นเขียนเนื้อหาประมาณนี้ก็ดีแล้วครับ ไม่จำเป็นต้องเรียกร้องพนักงานให้เขียนระบุเนื้อหาที่สมบูรณ์แบบหรือละเอียดชัดเจนแต่ประการใดครับ

กล่าวคือ คิดอะไรอยู่ คับข้องใจอะไรอยู่อย่างไร บันทึกออกมาทั้งอย่างนั้นก็ดีแล้วละครับ

เมื่อปรับกิจกรรมต่าง ๆ ให้ “มองเห็นได้แล้ว” แรงจูงใจในการทำงานก็จะเพิ่มสูงขึ้น

ข้อเสนอต่อไปของผมต่อบริษัทนี้คือการหาความสัมพันธ์ระหว่าง “ระดับความสุขของพนักงานแต่ละคน” กับ “ระดับความสุขของบริษัท”

จากรูปที่ 37 ผมได้เลือกใช้ดัชนีชี้วัดความสุขของพนักงานแต่ละคนเป็น “ความอยากทำงาน” “ความรักในงาน (หรือแรงจูงใจในการทำงาน)” ใช้เป็นแกนตั้งของกราฟ

และแกนนอนนั้นเป็นระดับความสุขของบริษัท ซึ่งดัชนีที่ใช้วัดคือ “ยอดขายเพิ่มขึ้น” “ผลกำไรเพิ่มขึ้น” ครับ



ผู้บริหารนั้นจะคิดว่า “ต้องการลดต้นทุนของบริษัท” และจะออกนโยบายหลักประกาศไปยังพนักงานทุกคนว่า “มาลดต้นทุนกันให้ได้นะ!!”

แต่ทว่า การประกาศออกไปนี้ไม่ได้ทำให้คนขยับเขยื้อนทำตามได้หรอกครับ ในกรณีเช่นนี้ผมมักจะแจ้งต่อผู้บริหารว่า

“ขั้นตอนมันสลัดกันนะครับท่าน”

ประการแรกนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือจะต้องเริ่มด้วยการสร้างแรงจูงใจให้เพิ่มสูงขึ้นกับพนักงานแต่ละคนโดยให้เกิดความรู้สึกในใจเช่นว่า

“งานที่เรารับผิดชอบอยู่นี้หน้าสนุกมาก”

“รู้สึกอยากจะทำงานนี้มากเลย”

“รู้สึกว่าการทำงานนี้ทำให้มีชีวิตชีวา”

และเมื่อแรงจูงใจเพิ่มสูงขึ้นถึงระดับหนึ่งแล้ว กิจกรรมที่มุ่งสู่การลดต้นทุนก็จะเริ่มคึกคักมีชีวิตชีวามากขึ้น ผลลัพธ์ที่ได้คือผลกำไรของบริษัทที่จะเริ่มเพิ่มพูนสูงขึ้น

นี่แหละครับคือเหตุผลที่ผมบอกผู้บริหารไปว่าขั้นตอนในการที่จะลดต้นทุนของกิจการนั้นมันสลัดกันอยู่

เมื่อแรงจูงใจเพิ่มสูงขึ้น ก็จะยกระดับ “การปรับให้มองเห็น” ให้สูงขึ้น

ในตอนเริ่มแรกที่ทำให้พนักงานแต่ละคนเขียนงานของตนเองและข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่มีอยู่ลงในกระดาษ นำไปติดที่ผนังทางเดินและผนังห้องทำงานของตนเองที่ผมเรียกว่าการนำ “ระบบห้องเล็ก” เข้ามาใช้ นั้น พนักงานส่วนใหญ่ทำไปบ่นไปส่งเสียงโต้แย้งไปว่า

“ทำไปแล้วมีอะไรเปลี่ยนแปลงบ้างล่ะ?” หรือ

“วิธีการแบบใดโดยตัว? อย่าเอาเรื่องไม่เป็นเรื่องมาให้ทำตอนที่งานของเรายุ่งมากขนาดนี้เลย !”

หากคิดด้วยสมองแล้วก็จะเกิดความไม่พอใจพุ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความจริงแล้ว สิ่งที่บรรดาพนักงานต่อต้านก็เพราะคิดว่าสิ่งที่ให้พวกเขาทำนั้น “ไม่มีความหมาย” อะไรเลย

แต่ทว่า เมื่อเริ่มลงมือเขียนงานที่ทำและข้อขัดข้องลงในกระดาษไปติดที่ผนังทางเดินและห้องทำงานแล้ว ก็ทำให้แต่ละคนเริ่มเข้าใจเนื้องานและสภาพการทำงานของเพื่อนร่วมงานที่อยู่ข้าง ๆ กันได้ชัดเจนขึ้น สามารถจะเข้าใจได้ว่า

“อ้อ.....เพื่อนเราก็มีข้อขัดข้องและปัญหาการทำงานแบบเดียวกับเราเหมือนกันนะนี่”

ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างเพื่อนร่วมงานก็จะเริ่มเกิดขึ้น ส่งผลทำให้เพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้สูงขึ้น

เมื่อเป็นเช่นนี้ “การปรับให้มองเห็นได้” ก็จะยกระดับสูงขึ้นอีกขั้นหนึ่ง สามารถที่จะเข้าใจถึงปัญหาของกลุ่มงานของตนและของบริษัทในภาพรวมได้ มาตรการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ก็จะเริ่มนำมาใช้ปฏิบัติร่วมกันได้

ในบริษัทเดียวกันนั้นหากนำ “ระบบห้องเล็ก” เข้าไปเริ่มใช้เพื่อให้เกิดการรวมตัวกันของพนักงานแล้ว ก็จะสามารถแบ่งปันความเข้าใจทั้งหัวข้อปัญหาและมาตรการในการแก้ไขปัญหาก็ได้ เริ่มเกิดความเข้าใจในงานและข้อขัดข้องของพนักงานคนอื่น ๆ ได้

ยิ่งไปกว่านั้น หากพนักงานคนอื่นมีวิธีการปฏิบัติงานที่ดีแล้วก็จะสามารถเลียนแบบนำมา “โคเซ็น” วิธีการทำงานของตนเองให้ดีขึ้นได้

ในกิจกรรมเช่นนี้ เมื่อเริ่มก้าวเดินสู่บรรดาที่ถูกต้องแล้วหน่วยงานทั้งหน่วยก็เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นได้ ผลลัพธ์ก็คือระยะเวลาที่ต้องทำงานล่วงเวลานั้นก็สามารถลดลงไปได้อย่างมาก

