

ผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง

โดย Dr. Choi Dong-Kyu

ศูนย์เพิ่มผลิตภาพแห่งสาธารณรัฐเกาหลี



อาร์มภท

ความท้าทายต่างๆ ที่มนุษย์เผชิญอยู่ เช่น การเพิ่มขึ้นของประชากร การขาดแคลนและเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติ ความไม่มีเสถียรภาพในระบบเศรษฐกิจโลก และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เป็นต้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน จนถึงปัจจุบัน ความท้าทายเหล่านี้ เริ่มมีบทบาทความสำคัญมากขึ้น และกลายเป็นวาระที่สำคัญของโลกแห่งผลิตภาพ

การผลิตที่เต็มประสิทธิภาพนั้น เป็นผลจากการวิจัยและพัฒนา และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นับว่าเป็นคุณค่าที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และความรุ่งเรืองของมนุษยชาติ อย่างไรก็ตาม การเพิ่มคุณค่างดกล่าว มีความจำเป็นต้องลดข้อจำกัดในการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิตต่างๆ นอกจากนี้ ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ คือ การทำงาน ความเป็นมนุษย์ และการใช้ชีวิตอย่างมีความสุข ความต้องการเหล่านี้ เป็นจริงได้ถ้าประสิทธิภาพการผลิตอยู่ในระดับที่เหมาะสม

อย่างไรก็ตาม การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ก็อาจยังไม่เพียงพอต่อการประกันความรุ่งเรืองของคนรุ่นต่อไป ที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากข้อเท็จจริงประการหนึ่ง คือ โลกมีทรัพยากรธรรมชาติที่จำกัดอยู่เพียงจำนวนหนึ่งเท่านั้น โดยเฉพาะปัจจัยการผลิต คือ แรงงาน ทุน และวัตถุดิบ

ผลิตภาพ เป็นแนวคิดที่มีจุดเริ่มต้นในการมองด้านผลผลิต คุณค่าการผลิตที่เต็มประสิทธิภาพร่วมกับปัจจัยการผลิต ผลิตภาพที่เกิดจากนวัตกรรมในการผลิตเพื่ออนาคตที่ดีกว่า จึงเป็นหนทางในการแก้ไขปัญหาวิกฤตต่างๆ ที่มนุษย์เผชิญอยู่

ผลิตภาพ ยังเป็นแนวคิดที่รวมวิสัยทัศน์และภูมิปัญญาของมนุษยชาติเข้าไว้ด้วย อย่างไรก็ตาม ประโยชน์ที่คนในรุ่นปัจจุบันได้รับ ควรมีความยั่งยืนและเผื่อแผ่ให้แก่คนรุ่นใหม่ในอนาคตด้วยเช่นกัน ดังนั้น ‘ผลิตภาพ’ จึงเป็นแนวคิดด้านการผลิตที่รวมวิสัยทัศน์ในเรื่องความยั่งยืนไว้ในตัว การนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ จึงมีเป้าหมายพื้นฐานเพื่อสร้างประโยชน์และสร้างความสุขให้แก่มวลมนุษยชาติ

การเพิ่มผลิตภาพ ไม่ใช่เป็นเงื่อนไขที่เกิดจากมุมมองในเรื่องของความจำเป็นหรือความต้องการ ฉะนั้นคำถามที่ตามมาคือ การเพิ่มผลิตภาพเป็นสิ่งจำเป็นหรือไม่? แรงงานเป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อการผลิตหรือไม่? การเพิ่มผลิตภาพมีความหมายต่อมนุษย์อย่างไร? เพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจนในเรื่องเหล่านี้ สิ่งแรกที่ต้องดำเนินการคือ การสร้างความเข้าใจและความคุ้นเคยเกี่ยวกับแนวคิดและบริบทต่างๆ ของผลิตภาพ

ดังกรณีตัวอย่าง อุปกรณ์ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เครื่องมือเหล่านี้สามารถช่วยเพิ่มผลิตภาพได้ แต่อะไรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมสำหรับอุปกรณ์เหล่านี้? คำตอบคือมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนนวัตกรรมทางเทคโนโลยี นวัตกรรมไม่เพียงแต่ช่วยลดภาระให้กับแรงงาน แต่ยังช่วยเพิ่มผลิตภาพ เช่น การลดจำนวนชั่วโมงทำงานและเพิ่มเวลาว่างให้กับพนักงาน จาก

ความจริงในข้อนี้ การให้ความสำคัญกับผู้ควบคุมอุปกรณ์เหล่านี้ จึงเป็นประเด็นสำคัญ ดังนั้น ถ้าพวกเขาทุ่มเทศักยภาพและจิตใจให้กับการทำงานเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรม ก็จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันนวัตกรรมทางเทคโนโลยีและการเพิ่มผลิตภาพให้เกิดเร็วขึ้น

การนำแนวทางการวิเคราะห์องค์กรที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-centered corporate) และแนวคิดที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human-centered approach) มาประยุกต์ใช้ เป็นเสมือนการพัฒนาเพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่วิธีการทำงานใหม่ แนวทางดังกล่าวยังช่วยให้องค์กรมองเห็นโอกาสการพัฒนาศักยภาพที่ซ่อนอยู่ และช่วยให้เห็นจุดอ่อนที่ควรแก้ไขซึ่งซ่อนอยู่ภายในเช่นกัน เหนือสิ่งอื่นใด แนวทางการบริหารที่มีคนเป็นศูนย์กลางนี้ ยังแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า คนเป็นหัวใจของการเพิ่มผลิตภาพและเป็นที่มาของความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร

ภายใต้บริบทของการเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human-centered productivity) คนเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดสำหรับกิจกรรมต่างๆ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต ขณะที่ การให้สิทธิตัดสินใจ เป็นเสมือนกลไกหลักของนวัตกรรม

ในหนังสือเล่มนี้ แกนหลักของเนื้อหา คือ การสนับสนุนแนวคิดผลิตภาพ โดยการวิเคราะห์กรณีศึกษาบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลางเป็นหลัก ทั้งนี้ กรณีศึกษาในหนังสือเล่มนี้ได้แสดงให้เห็นลักษณะทั่วไปในการรักษาระดับและขยายการจ้างงาน ความร่วมมือระหว่างพนักงานและผู้บริหารบนความเชื่อมั่น (trust-based management-labor cooperation) การกระจายผลประโยชน์ที่เกิดจากการเพิ่มผลิตภาพอย่างเป็นธรรม การให้อิสระและการให้สิทธิตัดสินใจ และความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ดังนั้น วัตถุประสงค์ของหนังสือนี้ จึงอยู่ที่การพยายามสร้างความเข้าใจต่อแนวคิดดังกล่าว โดยการตรวจสอบว่า คุณลักษณะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดดังกล่าว มีความเชื่อมโยงกันอย่างไร วัฏจักรแห่งการเพิ่มผลิตภาพที่ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างไร และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในวัฏจักรดังกล่าวทำอย่างไร นอกจากนี้ ยังมีการทบทวนวรรณกรรมที่ได้จากการอภิปรายของผู้เชี่ยวชาญด้านการเพิ่มผลิตภาพ

สมมติฐานของหนังสือเล่มนี้คือ ผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง มีส่วนช่วย (1) พัฒนาความภาคภูมิใจ บทบาท และความสำคัญของคนในองค์กร และ (2) ตรวจสอบบทบาทและความสำคัญของคน (3) เพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันและสมรรถนะทางการบริหารเพื่อความยั่งยืนขององค์กร

การศึกษาประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวกับแนวคิดของการมีคนเป็นศูนย์กลาง ควรพิจารณาภาพรวมของวงจรการผลิต ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ปัจจัยการผลิต กระบวนการผลิต ผลิตภาพ และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรการผลิตต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นแนวคิดใหม่ในประเด็นที่เกี่ยวกับคน และข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งที่ซ่อนอยู่ในจิตใจของคน ซึ่งคนมักจะมองข้ามจากความเร่งรีบในการดำเนินชีวิตและการทำงาน ขณะที่ ความเชื่อที่แฝงอยู่ในหนังสือเล่มนี้ คือ คน สามารถเปลี่ยนแปลงความคิดให้เป็นเชิงบวกได้ และมีความพยายามที่จะสำรวจและตรวจสอบแนวคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการมีปัจจัยทั้งสองส่วน ก็นำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพที่สูงขึ้นอย่างคาดไม่ถึง

หากบริษัทสามารถทำให้พนักงานเปลี่ยนทัศนคติไปในทางบวกและตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ก็ทำให้บริษัทมีโอกาสประสบความสำเร็จในการเพิ่มผลิตภาพที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลางค่อนข้างมาก ขณะเดียวกัน หากบริษัทสามารถสร้างวัฒนธรรมที่ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานอย่างมีความสุข และส่งเสริมการแบ่งปันความฝันร่วมกัน ก็จะช่วยให้บริษัทประสบผลสำเร็จอย่างมากจากการเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง

ผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human-centered productivity) เป็นแนวคิดที่สามารถทำให้เกิดขึ้นจริงได้ ไม่ใช่เป็นความท้าทาย แต่เป็นสิ่งที่มืออยู่แล้วในคน ดังนั้น หากองค์กรมีการประยุกต์ใช้เครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพมากกว่า เทคโนโลยีที่ทันสมัยกว่า และเทคนิคการบริหารที่ดีกว่า ผลประโยชน์สูงสุดที่ทุกองค์กรพึงประสงค์ ก็มีความเป็นไปได้เช่นกัน

ขอบคุณ

เมษายน 2554

Choi Dong-kyu

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารศูนย์เพิ่มผลิตภาพ

แห่งสาธารณรัฐเกาหลี

อารัมภบท	1
ภาคแรก ทำไมคนจึงเป็นศูนย์กลางของผลิตภาพ	7
บทที่ 1 โลกของผลิตภาพ	8
แนวคิดของผลิตภาพ	9
จุดเริ่มต้นของการขับเคลื่อนผลิตภาพ	12
ผลิตภาพ แนวคิดที่ไม่ควรมองข้าม	18
หัวใจสำคัญในโลกของผลิตภาพ	23
บทที่ 2 โลกของผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง	28
ความหมายของผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง	29
การยอมรับในความเป็นมนุษย์และคุณค่าของชีวิตที่มีคนเป็นศูนย์กลาง	32
นัยสำคัญของผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง	35
• ชีวิตที่ดีกว่าของสมาชิกของสังคม	35
• การสื่อสารและความพึงพอใจในความปรารถนาของมนุษย์	37
• ศักยภาพของมนุษย์ที่ไม่มีที่ขีดจำกัด	38
บทที่ 3 ค่านิยมหลักของผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง	42
วงจรขับเคลื่อนการเพิ่มผลิตภาพ	43
กรอบแนวคิดของผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง	45
คุณค่าที่สำคัญของผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง	48

• การให้อิสระทางความคิดและการเป็นนายของตนเอง	48
• การสร้างสรรค์และนวัตกรรม	50
ภาคที่สอง ค่านิยมหลักและการประยุกต์ใช้แนวคิดผลิิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง	52
บทที่ 1 การขยายตัวของอิสระทางความคิดและสิทธิตัดสินใจ	53
การขยายตัวของค่านิยมอิสระทางความคิดและสิทธิตัดสินใจ	54
วัฒนธรรมของอิสระทางความคิดและสิทธิตัดสินใจ แม้จะล้มเหลว	
แต่ก็มีคุณค่า	57
วัฒนธรรมของอิสระทางความคิดและสิทธิตัดสินใจ เติบโตพร้อมกับ	
ความภาคภูมิใจในตนเอง	61
บทที่ 2 กิจกรรมเชิงสร้างสรรค์และเชิงนวัตกรรม	65
สภาพแวดล้อมของการสร้างสรรค์และนวัตกรรม	66
บ้านที่อบอุ่นนำไปสู่การสร้างสรรค์	69
มาตรการพิเศษเพื่อกระตุ้นการสร้างสรรค์และนวัตกรรม	75
บทที่ 3 ความมั่นคงและการขยายตัวของการจ้างงาน	79
การจ้างงานและผลิตภาพ ความสัมพันธ์บนวัฏจักรแห่งการเติบโต	80
ความมั่นคงในการจ้างงาน สำหรับผู้ที่เหมาะสม แม้ไม่ใช่คนที่เก่งที่สุด	82
ความมั่นคงในการจ้างงาน สำหรับผู้ที่มีศักยภาพ	86

บทที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหารบนความเชื่อมั่น	89
การสร้างความสัมพันธ์และความเชื่อมั่นระหว่างพนักงานและผู้บริหาร	90
การสื่อสาร ก้าวแรกสู่ความเชื่อมั่น	93
การพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส สร้างความเชื่อมั่นในการบริหารแรงงาน	98
 บทที่ 5 การจัดสรรผลประโยชน์จากผลิตภาพอย่างเป็นธรรม	 101
การจัดสรรอย่างเป็นธรรมตามความสามารถของบริษัท	102
เพิ่มพูนผลจากการจัดสรรที่เป็นธรรมด้วยวิสัยทัศน์ร่วม	105
ความรู้สึกเป็นเจ้าของและวงจรขับเคลื่อนผลิตภาพ ผ่านการจัดสรร	
อย่างเป็นธรรม	109

ภาคแรก

ทำไมคนจึงเป็นศูนย์กลางของผลิตภาพ

บทที่ 1 โลกของผลิตภาพ

บทที่ 2 โลกของผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง

บทที่ 3 ค่านิยมหลักขอผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง

โลกของผลิตภาพ

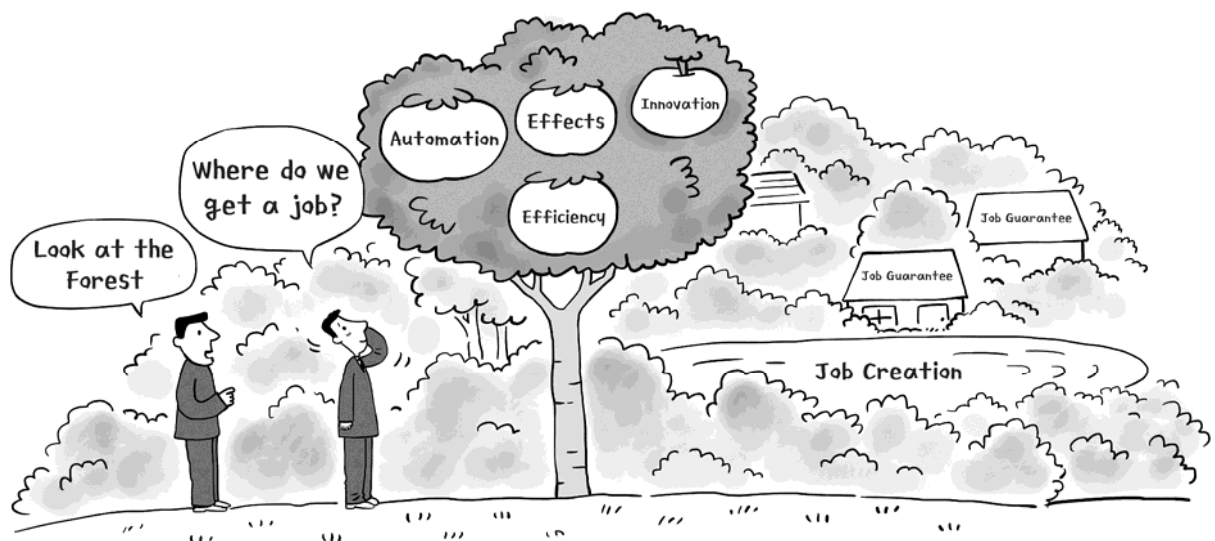
- แนวคิดของผลิตภาพ
- จุดเริ่มต้นของการขับเคลื่อนผลิตภาพ
- ผลิตภาพ แนวคิดที่ไม่ควรมองข้าม
- หัวใจสำคัญในโลกของผลิตภาพ

แนวคิดของผลิตภาพ

ผลิตภาพ (Productivity) หมายถึง มูลค่าผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการใช้ปัจจัยการผลิตในการผลิตสินค้าหรือการจัดหาบริการ ด้วยการใช้เทคนิคร่วมกับคุณค่าของปัจจัยการผลิตและผลผลิต ในอีกด้านหนึ่ง ผลิตภาพจึงเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงระดับประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร

ในการผลิตสินค้า ปัจจัยการผลิตต่างๆ รวมทั้ง แรงงาน ทุน เครื่องมืออุปกรณ์การผลิต วัตถุดิบ พลังงาน จะนำมาใช้ประโยชน์ร่วมกับความรู้และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง ด้วยการบริหารจัดการส่วนประกอบทั้งหมด ขณะที่ ผลผลิต เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำปัจจัยการผลิตและส่วนประกอบอื่นๆ มาใช้ประโยชน์ร่วมกัน และมาตรฐานต่างๆ เป็นเครื่องมือวัดผลผลิต รวมทั้งปริมาณการผลิต มูลค่าการผลิต รายได้ และมูลค่าเพิ่ม

การวัดผลิตภาพ มีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของผลิตภาพแต่ละประเภท กล่าวคือ ผลิตภาพแรงงาน (ได้แก่ สัดส่วนผลผลิตต่อแรงงาน) แสดงถึงปริมาณผลผลิตเมื่อเทียบกับจำนวนแรงงานที่ใช้ในการผลิต โดยกำหนดให้ปัจจัยการผลิตอื่นๆ คงที่ ส่วนผลิตภาพทุน (ได้แก่ สัดส่วนผลผลิตต่อทุน) แสดงถึงปริมาณผลผลิตเมื่อเทียบกับปริมาณทุนที่ใช้ในการผลิต



ผลิตภาพเป็นการมองภาพรวมของป่า มากกว่าต้นไม้หนึ่งต้น

ขณะเดียวกัน ผลผลิต ก็สามารถมองได้ในหลายรูปแบบ ถ้ามองในรูปแบบของหน่วยนับเชิงปริมาณ เช่น จำนวนหรือขนาด เป็นต้น ผลผลิต จะหมายถึง ‘ผลิตภาพทางกายภาพ’ (Physical productivity) แต่ถ้ามองในรูปแบบของมูลค่าที่เป็นตัวเงิน เช่น มูลค่าการผลิต รายได้ และมูลค่าเพิ่ม เป็นต้น จะหมายถึง ‘ผลิตภาพเชิงมูลค่า’ (Value productivity)

ในกรณีของผลิตภาพเชิงมูลค่า วิธีการที่ใช้ในการวัดมูลค่าเพิ่มของผลิตภาพ คือ การวัดมูลค่าที่เพิ่มเข้าไปในผลผลิต

มูลค่าเพิ่ม หมายถึง คุณค่าใหม่ในตัวสินค้าที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ในกระบวนการผลิตจากการผสมผสานองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วนคือ แรงงาน ทุน และการบริหารจัดการ ในช่วงเวลาหนึ่ง

ผลิตภาพเชิงมูลค่าเพิ่ม (Value-added productivity) หมายถึง มูลค่าที่สร้างขึ้นใหม่และเพิ่มเข้าไปในสินค้า โดยใช้ปัจจัยแรงงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม ผลิตภาพเชิงมูลค่าเพิ่ม จึงเป็นดัชนีชี้วัดการขยายตัวของผลิตภาพขององค์กร เช่นเดียวกับมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินว่า พนักงานแต่ละคนสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้เท่าไร

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ควรคำนึงถึงก็คือ ผลิตภาพเชิงมูลค่าเพิ่ม ไม่ได้หมายถึงมูลค่าเพิ่มที่ได้รับการสร้างขึ้นโดยปัจจัยแรงงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น หากมองว่าแรงงานเป็นเสมือนศูนย์กลางของผลิตภาพแล้ว ผลิตภาพเชิงมูลค่าเพิ่ม ก็จะเป็นผลพลอยได้ที่เกิดจากการนำปัจจัยการผลิตต่างๆ มาใช้ร่วมกันอย่างเหมาะสม รวมถึงองค์ประกอบที่สำคัญต่างๆ ที่แฝงอยู่ในปัจจัยแรงงาน

ผลิตภาพ นำมาซึ่งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) โดยประสิทธิภาพ เป็นมุมมองเชิงปริมาณที่แฝงอยู่ในกระบวนการผลิต ซึ่งอาจให้นิยามว่าเป็น “ผลผลิตสูงสุด” โดยใช้ปัจจัยการผลิตน้อยที่สุด และประสิทธิผล หมายถึง เป็นมุมมองเชิงคุณภาพ กล่าวคือ ‘ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย’

ตัวอย่าง ถ้าบริษัทแห่งหนึ่งสามารถเพิ่มการผลิตสินค้าประเภทหนึ่งจาก 10 หน่วย เป็น 20 หน่วย โดยใช้แรงงาน 1 คนเท่าเดิม หมายความว่า ผลิตภาพแรงงานเชิงกายภาพ (Physical labor productivity) ของบริษัทแห่งนั้น มีการขยายตัวเพิ่มขึ้น 2 เท่าจาก 10 เป็น 20 หน่วย เช่นกัน หากผลผลิตที่ได้มีคุณภาพต่ำ และไม่สามารถสร้างความพึงพอใจหรือดึงดูดผู้บริโภคได้ สินค้านั้นก็ไม่สามารถวางขายในตลาดได้ในระยะยาว ในกรณีนี้ ผลิตภาพแรงงานเชิงมูลค่า (Value-related labor productivity) ก็จะมีแนวโน้มลดลงเช่นกัน ซึ่งกลวิธีการอธิบายเหตุการณ์นี้ตามแบบเดิม นิยมใช้คำว่า ‘ประสิทธิภาพ’ แต่การอธิบายเหตุการณ์นี้ตามแบบใหม่ใช้คำว่า ‘ประสิทธิผล’



ผลิตภาพ หมายถึง ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวความคิดเดียวกัน ได้รับการนำมาใช้กับ ผลิตภาพในธุรกิจบริการและการบริหาร หากระบบงานต่างๆ ในภาคราชการ มีผลงานเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า จากที่มีอยู่เดิม หมายความว่าประสิทธิภาพของงานเหล่านี้ ก็เพิ่มขึ้นเป็นสองเท่า ในทำนองเดียวกัน หากการให้บริการของภาคราชการ ทำให้ผู้บริโภครู้สึกไม่พึงพอใจ ไม่สร้างประโยชน์ให้แก่ประชาชน หรือไม่ส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจในภูมิภาค ประสิทธิภาพของงานเหล่านั้น ก็จะมีค่าลดลง ในแง่นี้ อาจกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) มีความสำคัญมากกว่าประสิทธิภาพ (Efficiency)

ดังนั้น ผลิตภาพ จึงเป็นแนวคิดที่สำคัญที่แฝงอยู่ในบริษัท หรือองค์กรประเภทอื่นๆ ที่นำมาซึ่ง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร และช่วยสร้างการเติบโตให้กับองค์กรและความสุขให้กับบุคลากร

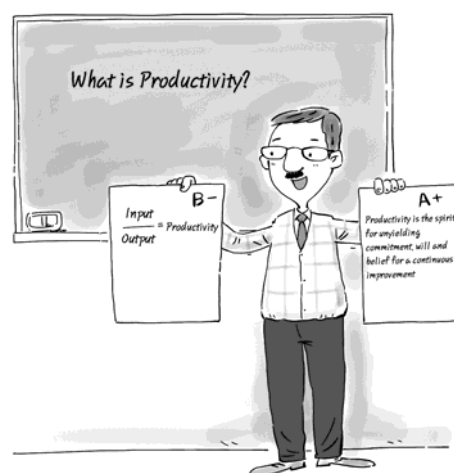
จุดเริ่มต้นของการขับเคลื่อนผลิตภาพ

ความหมายอย่างเป็นทางการของผลิตภาพปรากฏขึ้นเป็นครั้งแรก ในรายงานของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งสหภาพยุโรป (European Productivity Agency: EPA) ในการประชุมที่กรุงโรม (Rome Conference) ในปี ค.ศ.1959 (พ.ศ.2502) กล่าวคือ

“ผลิตภาพ, เหนือสิ่งอื่นใด, เป็นเรื่องของกระบวนการคิด (Mindset) เป็นทัศนคติในการค้นหาว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง เป็นความเชื่อมั่นว่า มนุษย์สามารถทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวาน และพรุ่งนี้ดีกว่าวันนี้”

สิ่งที่ควรระลึกในที่นี่คือ ผลิตภาพ ไม่ได้เป็นแนวคิดที่จำกัดอยู่เฉพาะเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการผลิตทางกายภาพ การเงิน และผลผลิตเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงสาระสำคัญอื่นๆ คือ ทัศนคติ ความต้องการ และความเชื่อที่ว่าสิ่งต่างๆ ต้องมีการพัฒนาที่ดีขึ้นในอนาคต หรือกล่าวในอีกแง่หนึ่ง ปัจจัยทางจิตใจ ก็ช่วยให้เกิดการพัฒนาเช่นกัน

ผลิตภาพตามแนวคิดก่อนหน้านี้ มีความเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างเทคนิคและมูลค่าของปัจจัยการผลิตและผลผลิต รวมถึงบทบาทของมนุษย์ที่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในด้านต่างๆ ตั้งแต่สถานที่ทำงานไปจนถึงถิ่นที่อยู่อาศัย ตั้งแต่ประเด็นด้านการบริหารและเศรษฐกิจไปสู่ประเด็นทางสังคม



อะไรคือผลิตภาพ

แนวคิดผลิิตภาพเริ่มเป็นรูปเป็นร่างขึ้นเมื่อไร? เมื่อย้อนกลับไปสู่จุดเริ่มต้น แนวคิดผลิิตภาพได้รับการนำเสนอในหนังสือที่มีชื่อว่า ‘Tableau Economique’ ของ Francois Quesnay ในช่วงกลางทศวรรษที่ 18¹ แต่กระนั้น แนวคิดผลิิตภาพก็ยังไม่ได้รับการยอมรับเท่าที่ควร จนกระทั่งได้มีการจัดพิมพ์หนังสือที่มีชื่อเสียงเล่มหนึ่งของโลกคือ ‘The Wealth of Nations’² ของ Adam Smith และตามมาด้วย ‘An Essay on the Principal of Population’³ ของ Thomas Malthus ทำให้แนวคิดผลิิตภาพเริ่มเข้ามามีบทบาทในแวดวงวิชาการและได้รับการยอมรับจากสังคมมากขึ้น ในเวลาเดียวกัน แนวคิดในเรื่องทุนทางปัญญา ก็เริ่มเข้ามามีบทบาทมากขึ้นต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและอนาคตของโลก ฉะนั้น จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดผลิิตภาพเกิดมาจากความสนใจของนักวิชาการและนักคิดเกี่ยวกับอนาคตของโลกและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

แนวคิดผลิิตภาพ เริ่มเข้ามามีบทบาทอย่างจริงจังในช่วงเวลาที่ผู้คนเริ่มมองหาหนทางในการรักษาความรุ่งเรืองให้คงอยู่ต่อไปจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง แม้ว่าประชากรเพิ่มขึ้น ทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด และโลกที่มนุษย์อยู่อาศัยได้ก็มีเพียงใบเดียวเท่านั้น สิ่งเหล่านี้เป็นความท้าทายประการหนึ่ง ที่มนุษย์ไม่สามารถเอาชนะได้โดยการยึดถือแนวคิดการผลิตสูงสุด (Production maximization) เพียงแนวคิดเดียว และแนวคิดดังกล่าว ก็เป็นเพียงกลยุทธ์หนึ่งที่มีการนำเอามาใช้ในช่วงต้นของประวัติศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของมนุษยชาติเท่านั้น ซึ่งในเวลาต่อมา ก็มีการค้นพบแนวคิดที่สำคัญอื่นๆ ตามมา

ในช่วงเริ่มต้น ผลิิตภาพมีบทบาทเป็นเพียงแนวคิดหนึ่งที่มนุษย์ไม่ควรละเลย ขณะที่ การนำแนวคิดการผลิตสูงสุดมาใช้ก็มีข้อจำกัดค่อนข้างมาก เมื่อต้องการนำมาใช้เพื่อรักษาความมั่งคั่งให้มีความยั่งยืนจากรุ่นสู่รุ่น แนวคิดนี้จึงเป็นแนวคิดที่มีทั้งส่วนที่เป็นโทษมากเท่าๆ กับส่วนที่เป็นประโยชน์ อย่างไรก็ตาม เมื่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจเริ่มประสบความสำเร็จเกี่ยวกับข้อจำกัดของปัจจัยการผลิต วิธีการใหม่ๆ ในการลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิต ก็เริ่มเข้ามามีบทบาทมากขึ้นต่อการพัฒนาความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคม ในช่วงเวลานี้เองที่แนวคิดผลิิตภาพเริ่มได้รับการยอมรับและมีความสำคัญมากขึ้น

¹ Tableau Economique: A table on the economic cycle (reproduction and distribution of the total social capital) ผู้แต่งคือ Quesnay, F of France และเป็นผู้ก่อตั้งสมาคม Physiocracy เมื่อปี ค.ศ.1758 (พ.ศ.2301)

² The Wealth of Nations เป็นหนังสือที่มีชื่อเสียงเล่มหนึ่งของโลก ผู้แต่งคือ Adam Smith แห่งสกอตแลนด์ (ค.ศ. 1723~1790 (พ.ศ.2266~2333)) ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นบิดาของเศรษฐศาสตร์สำนักคลาสสิก ในหนังสือเล่มนี้ ผู้แต่งได้ให้ความเห็นว่า ที่มาของความมั่งคั่งคือแรงงาน ขณะเดียวกัน ความมั่งคั่งก็ยังสามารถช่วยเพิ่มและพัฒนาผลิิตภาพแรงงานได้เช่นกัน

³ An Essay of the Principal of Population ผู้แต่งคือ Thomas Robert Malthus นักเศรษฐศาสตร์สำนักคลาสสิกที่มีชื่อเสียงของอังกฤษ โดยแต่งขึ้นในปี ค.ศ.1798 (พ.ศ.2341) ทฤษฎีของมัลธัสกล่าวว่า จำนวนประชากรของโลก มีการเพิ่มเป็นแบบเรขาคณิต ขณะที่ ปริมาณอาหารของโลก มีการการเพิ่มเป็นแบบเลขคณิต ความแตกต่างของรูปแบบทั้งสองทำให้เกิดความไม่สมดุลระหว่างประชากรและอาหารในโลก ผลลัพธ์คือ ประชากรบางส่วนในโลกต้องเผชิญกับความอดอยากและความยากจนอย่างต่อเนื่อง เว้นแต่ว่า โลกจะสามารถควบคุมการเติบโตของประชากรได้

ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้แนวคิดผลิตภาพเข้ามามีบทบาทมากขึ้น คือ การแข่งขันภายในระบบตลาด เมื่อการแข่งขันเริ่มมีความรุนแรงมากขึ้น ทำให้บริษัทจำนวนมากมองว่าความอยู่รอดของบริษัทกำลังถูกคุกคามมากขึ้นเช่นกัน ในสถานการณ์เช่นนี้ แนวคิดผลิตภาพจึงทวีบทบาทสำคัญจนก้าวขึ้นมาอยู่ในระดับเดียวกับความสำคัญของปัจจัยการผลิตและผลผลิต

ผลลัพธ์ที่ตามมาก็คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายต่างก็ให้การยอมรับว่า ไม่มีใครสามารถเป็นผู้ชนะในการแข่งขันภายในระบบตลาดได้โดยมีผลิตภาพในระดับต่ำ ฉะนั้น ผลิตภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญและช่วยแก้ไขปัญหาคือ เป็นความท้าทายของมนุษย์ได้อย่างยั่งยืน กล่าวคือ การสร้างตำแหน่งงาน การขยายของการจ้างงาน การเพิ่มรายได้ และคุณภาพชีวิต ฉะนั้น การเพิ่มผลิตภาพจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการแก้ปัญหาและความท้าทายต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว

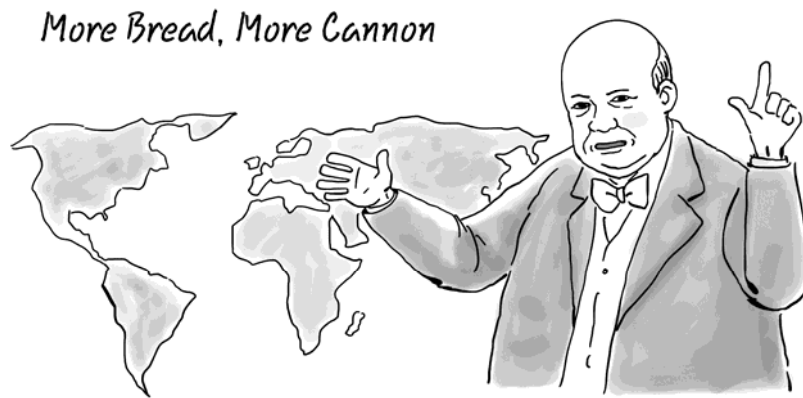
แนวคิดผลิตภาพเริ่มกลายมาเป็นศาสตร์ที่มีบทบาทและมีพื้นที่ของตัวเองมากขึ้นจากการสนับสนุนอย่างจริงจังของเซอร์วินสตัน เชอร์ชิล (Sir Winston Churchill) นายกรัฐมนตรีอังกฤษ ภายใต้แนวทางการบริหารประเทศของรัฐบาลนายกรัฐมนตรี เซอร์วินสตัน เชอร์ชิล ทำให้อังกฤษกลายเป็นประเทศผู้ชนะในสงครามโลกครั้งที่ 2 แต่แม้ว่า อังกฤษจะเป็นฝ่ายชนะสงคราม แต่การต่อสู้ที่ยาวนาน ก็ส่งผลให้ชาวอังกฤษต้องประสบกับปัญหาความยากจนและขาดแคลนพอสมควร ซึ่งหากสงครามยังคงยืดเยื้อต่อไป ปัญหาความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศก็มีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 สิ้นสุดลง สหภาพโซเวียตและสหรัฐฯ จึงได้ริเริ่มแผนป้องกันสงครามที่เรียกว่า Marshall Plan (ค.ศ.1948-1952 (พ.ศ.2491-2495)) ขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดสงครามขนาดใหญ่ขึ้นในภาคพื้นยุโรป พร้อมกับเสนอแนวทางกอบกู้ฐานะเศรษฐกิจของยุโรปที่ได้รับผลกระทบและเกิดความเสียหายเป็นอย่างมากจากการสู้รบมาอย่างยาวนาน

ในช่วงเวลานั้น อังกฤษได้มีการจัดทำแผนฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศภายหลังสงครามเช่นกัน ข้อความตอนหนึ่งในแผนดังกล่าว ซึ่งมีบทบาทอย่างมากต่อการดำเนินการด้านการเพิ่มผลิตภาพของอังกฤษในเวลาต่อมาคือ “...เป็นสิ่งจำเป็นที่ (อังกฤษ) ต้องเรียนรู้เคล็ดลับของความสำเร็จในการเพิ่มผลิตภาพของอุตสาหกรรมสหรัฐฯ และนำมาปรับใช้กับอุตสาหกรรมของอังกฤษ” จากแนวคิดดังกล่าว ทำให้รัฐบาลอังกฤษจึงได้จัดตั้งสถาบันเพิ่มผลผลิตภาคเอกชนขึ้น โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของแผนฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ

แนวคิดดังกล่าวทำให้เกิดผลลัพธ์หลายประการ ที่สำคัญคือ กระแสความเคลื่อนไหวในการริเริ่มเพื่อจัดตั้งสถาบันเพิ่มผลผลิตในยุโรป โดยยึดเอาสถาบันเพิ่มผลผลิตของอังกฤษเป็นต้นแบบ เมื่อสหรัฐฯ เริ่มให้การสนับสนุนการเพิ่มผลิตภาพแก่ประเทศต่างๆ ในยุโรปผ่าน Marshall Plan ประเทศต่างๆ ในยุโรปก็เริ่มมีการจัดตั้งสถาบันเพิ่มผลผลิตของตนเองขึ้น จนในที่สุด จึงได้มีการจัดตั้งสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งยุโรป (European Productivity Center) ในปี ค.ศ.1951 (พ.ศ.2494) (ภายหลังได้เข้าเป็นส่วนหนึ่งของ O.E.C.D.) เพื่อทำหน้าที่

เป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตของประเทศต่างๆ ในยุโรป



เสียงสะท้อนของนายกรัฐมนตรี เซอร์วินสตัน เชอร์ชิลล์

ขณะเดียวกัน ในภูมิภาคเอเชีย ญี่ปุ่นก็ได้มีการจัดตั้งสถาบันเพิ่มผลผลิตขึ้นในปี ค.ศ.1955 (พ.ศ. 2498) การจัดตั้งสถาบันดังกล่าว เป็นผลมาจากการริเริ่มมาตรการเพิ่มผลผลิตภาพของประเทศตามนโยบายพัฒนาอุตสาหกรรม ซึ่งจัดทำขึ้นโดยกลุ่มเคลื่อนไหวที่ต้องการเพิ่มผลผลิตภาพในภาคเอกชน เพื่อยกขีดความสามารถทางการแข่งขัน โดยเฉพาะการนำเสนอหลักการขั้นพื้นฐานในการเพิ่มผลผลิตภาพ ซึ่งเป็นแนวคิดสำคัญของกลุ่มดังกล่าว

- **การรักษาและเพิ่มระดับการจ้างงาน**

เป้าหมายสูงสุดของการเพิ่มผลผลิตภาพคือ ทำให้การจ้างงานเพิ่มขึ้น ในการดำเนินการเพื่อไปสู่เป้าหมายดังกล่าว การเคลื่อนย้ายแรงงานส่วนเกินจำเป็นต้องมีมาตรการที่เหมาะสมด้วยความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างภาครัฐและเอกชน เพื่อป้องกันปัญหาการว่างงาน โดยการปรับโครงสร้างการจ้างงานสำหรับการผลิตสินค้าทั่วไปในระบบเศรษฐกิจของประเทศ

- **การจัดสรรผลประโยชน์ที่เป็นธรรมจากการเพิ่มผลผลิตภาพ**

ผลประโยชน์ที่เกิดจากการเพิ่มผลผลิตภาพ ควรมีการจัดสรรอย่างเป็นธรรม โดยคำนึงถึงความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของผู้ประกอบการ แรงงาน และผู้บริโภค

การนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแบบและวิธีการให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในแต่ละที่และแต่ละช่วงเวลา โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือ การเพิ่มผลผลิตในภาคอุตสาหกรรม เพื่อช่วยให้ ‘เศรษฐกิจของญี่ปุ่นสามารถพึ่งพิงตนเองได้’ และ ‘เพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชน’ ไปพร้อมกัน

นอกจากนั้น เป้าหมายที่สำคัญประการหนึ่งของ ILO (International Labour Organization) ในการเพิ่มผลผลิตและการบรรลุข้อตกลงด้านแรงงาน ซึ่งสะท้อนอยู่ในหลักการพื้นฐานดังปรากฏในคำประกาศฟิลาเดลเฟีย ค.ศ.1944 (พ.ศ.2487) หรือ Philadelphia Declaration (1944) คือ ‘แผนพัฒนาความร่วมมือระหว่างแรงงานและนายจ้าง ในความตกลงที่เป็นไปได้จากการเจรจาต่อรองเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน และความร่วมมือระหว่างแรงงานและนายจ้าง บนมาตรฐานทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีความพร้อมและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้’ และ ‘ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัทในความตกลงและความร่วมมือระหว่างแรงงานและนายจ้าง’

ความเคลื่อนไหวเพื่อต้องการเพิ่มผลผลิตในช่วงเวลาดังกล่าว ได้ให้ความสนใจไปที่ ‘การลดต้นทุนการผลิตโดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากร แรงงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ (ในการผลิต) เพื่อส่งเสริมให้ตลาดเกิดการขยายตัวและเพิ่มการจ้างงานให้มากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มรายได้และพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน รวมทั้งเพิ่มทักษะฝีมือแรงงาน คุณภาพการบริหาร และประโยชน์ที่ผู้บริโภคได้รับ’

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเกาหลีใต้ (Korea Productivity Center; KPC) ก่อตั้งในปี ค.ศ.1957 (พ.ศ.2500) เพื่อให้การสนับสนุนด้านแนวคิดการบริหารและการให้คำปรึกษาแก่แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และแผนการเพิ่มผลผลิตฉบับแรกของประเทศ ตั้งแต่ในระยะเริ่มแรกของการจัดทำแผนทั้งสองฉบับ นอกจากนี้ KPC ยังให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม เช่น การจัดหลักสูตรพัฒนาทักษะการบริหารซีอีโอ เป็นต้น

ในช่วงกลางทศวรรษ 1960 KPC ได้นำคอมพิวเตอร์รุ่นที่สอง (Second generation) เข้ามาใช้งานในเกาหลีใต้เป็นครั้งแรก เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้แก่บุคลากรด้านไอทีของประเทศ และสนับสนุนและส่งเสริมการใช้คอมพิวเตอร์ในภาครัฐและภาคการเงิน ต่อมา ในช่วงทศวรรษ 1980 KPC ก็ได้สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการนำระบบอัตโนมัติมาใช้ในสำนักงานและโรงงานของประเทศเกาหลี

ขณะเดียวกัน KPC ก็ได้ดำเนินการในด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาทักษะด้านธุรกิจให้แก่ผู้ประกอบการในภาคธุรกิจ และยังคงเป็นองค์กรหลักด้านการเพิ่มผลผลิตของประเทศ จนถึงทศวรรษ 1980 KPC ก็ได้มุ่งความสนใจไปที่การสนับสนุนและเสริมสร้างผู้เชี่ยวชาญและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตโดยส่งเสริมให้มีการนำระบบอัตโนมัติเข้ามาใช้งานในภาคธุรกิจต่างๆ

KPC ยังมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้มีการนำแนวคิดการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนเข้ามาใช้ในภาคเอกชน ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการแข่งขันบนเวทีโลกในอนาคต นอกจากนี้ KPC ยังได้มีการ

จัดทำดัชนีความยั่งยืนทางธุรกิจ (Dow Jones Sustainability Index; DJSI) ควบคู่ไปกับดัชนีดาวโจนส์ของสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ.2009 (พ.ศ.2552)

ปัจจุบัน KPC เป็นองค์กรหลักในการสนับสนุนและให้ความสำคัญกับแนวคิด “การเพิ่มผลผลิตโดยมีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง” หรือ Human-centered productivity movement ซึ่งเป็นแนวคิดใหม่ที่มีหลักสำคัญ 4 ประการคือ อีสรภาพ อัตโนมัติ การสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ทั้งนี้ KPC ยังได้มีการดำเนินกิจกรรม/โครงการต่างๆ เพื่อรองรับแนวคิดดังกล่าว ภายใต้มุมมองที่ว่า สาละสำคัญของผลผลิตภาพ มีความเชื่อมโยงกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต

การขับเคลื่อนแนวคิดใหม่ในการเพิ่มผลผลิตภาพนี้ มองว่า ประชาชนเป็นศูนย์กลางของกิจกรรมเชิงนวัตกรรม กิจกรรมเชิงนวัตกรรมในแง่นี้ คือ ชุดกิจกรรมจำนวนมากที่ช่วยสร้างสรรค์วงจรการเติบโตอย่างยั่งยืน ขณะที่ ผลประโยชน์จากการเพิ่มผลผลิตภาพ ก็ควรต้องได้รับการจัดสรรอย่างเป็นธรรม บนพื้นฐานของวัฒนธรรมความเชื่อมั่นระหว่างพนักงานและผู้บริหาร

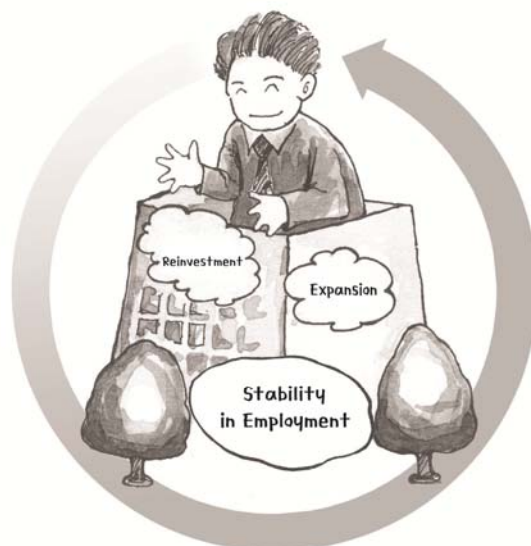
ทิศทางในอนาคตที่ควรเป็นคือ การเพิ่มพูนแนวคิดด้านผลผลิตภาพ การสร้างวัฒนธรรมสอดคล้องกับแนวคิดผลผลิตภาพ การบูรณาการทางสังคม และผลผลิตภาพเพื่อสิ่งแวดล้อม (Green productivity) สำหรับการเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต

เมื่อมองย้อนกลับไปยังจุดกำเนิดของผลผลิตภาพ เป้าหมายเบื้องต้นของผลผลิตภาพคือ ช่วยให้ประชาชนดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข กล่าวคือ การพัฒนาเชิงคุณภาพ เพื่อช่วยให้ประชาชนทำงานอย่างมีความสุขและดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขสบายมากขึ้น นั่นคือ เหตุผลที่ว่า ทำไมผลผลิตภาพจึงเป็นแนวคิดทางการบริหารที่ดีที่สุดเท่าที่มนุษย์เคยพัฒนาขึ้นมา

ผลิตภาพ: แนวคิดทางการบริหารที่ไม่ควรมองข้าม

ผลิตภาพ ที่ผ่านมา เป็นแนวคิดที่กล่าวได้ว่าขึ้นอยู่กับมุมมองและความเข้าใจของแต่ละคนซึ่งบางครั้งก็มีความคลาดเคลื่อน หลายครั้งจึงมีผู้เข้าใจว่า ผลิตภาพเป็นเพียงดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพทางการผลิต หรือไม่เช่นนั้น ก็เป็นเครื่องมือของผู้ประกอบการที่กำหนดขึ้นมาเพื่อโน้มน้าวให้พนักงานขยันทำงานมากขึ้น ความไม่รู้และความคลาดเคลื่อนดังกล่าว จึงเป็นปัญหาสำคัญของแนวคิดผลิตภาพ ดังตัวอย่างที่จะได้นำเสนอต่อไป รวมทั้งมีแนวโน้มที่จะเป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มผลิตภาพ สร้างความสับสน และแม้แต่ทำให้ระดับการเพิ่มผลิตภาพลดต่ำลง

ประเด็นแรกเป็นเรื่องลวงตาในความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มผลิตภาพและการจ้างงาน ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนก็คือเมื่อกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งเพิ่มผลผลิตเริ่มดำเนินการและทำให้ผลิตภาพปรับตัวสูงขึ้น เช่น การเพิ่มผลผลิตโดยการใช้ระบบอัตโนมัติและนวัตกรรม จะส่งผลให้ความต้องการแรงงานมีแนวโน้มลดลง แม้ว่าการปรับลดลงนี้จะเกิดขึ้นกับแรงงานเพียงส่วนน้อย เมื่อเทียบกับแรงงานทั้งหมด แต่ก็เพียงพอที่จะทำให้คนขององค์กรเริ่มเกิดความวิตกต่อการสูญเสียงานเมื่อมีการดำเนินการเพิ่มผลิตภาพ พนักงานที่เหลือก็จะเกิดความลังเลในการเข้าร่วมกิจกรรมเพิ่มผลผลิตที่กำลังดำเนินการอยู่ และส่งผลให้กิจกรรมต่อๆ มา ไม่ได้รับความร่วมมือ ซึ่งหากมีเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้น การเพิ่มผลิตภาพก็จะไม่เป็นที่ปรารถนาของคนทำงานอีกต่อไป



การเพิ่มผลผลิตนำไปสู่ความมั่นคงและการขยายตัวในการจ้างงาน

ในระยะสั้น กระบวนการเพิ่มผลผลิตอาจทำให้ความต้องการแรงงานลดลง รวมทั้งมีการนำเครื่องจักรที่ทันสมัยเข้ามาทดแทนแรงงานบางส่วน ทำให้แรงงานบางส่วนเกิดความหวดกลัว ชัดขึ้น และสูญเสียความกระตือรือร้นในการทำงาน แม้ในความเป็นจริง ลักษณะเช่นนี้เป็นเพียงความต้องการที่จะลดความกังวลมากกว่าการเพิ่มข้อเรียกร้องก็ตาม การต่อสู้ของแรงงานส่วนใหญ่ เป็นไปเพื่อต้องการมีคุณภาพชีวิตที่ดีโดยการใช้แรงงาน (ไม่ใช่ลดความต้องการแรงงาน) อย่างไรก็ตาม นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ระบบอัตโนมัติ และหุ่นยนต์ ทั้งหมดสามารถลดการต่อต้านของแรงงานลงได้ โดยการลดจำนวนชั่วโมงการทำงานให้สั้นลง และช่วยให้แรงงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

อย่างไรก็ตาม หากความต้องการแรงงานลดลงและปัญหาการว่างงานในสังคมยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลจากกิจกรรมเชิงนวัตกรรมที่ลดลง ลักษณะเช่นนี้ ก็อาจนำไปสู่ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับสาระสำคัญของผลิตภาพ ซึ่งจะทำให้ผลิตภาพกลายเป็นแนวคิดไม่มีใครต้องการ

ดังนั้น อะไรคือสิ่งสำคัญที่จะตอบสนองต่อความขัดแย้งระหว่างการเพิ่มผลิตภาพและคุณภาพชีวิตจากความต้องการแรงงานที่ลดลง ทั้งนี้ ในความเป็นจริง กิจกรรมเชิงนวัตกรรมที่สำคัญต่างๆ มีส่วนช่วยเพิ่มผลผลิต สร้างตำแหน่งงานใหม่ๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการคลายความกังวลเกี่ยวกับความผันผวนในการจ้างงาน รวมทั้งการเปลี่ยนงาน

ในอีกทางหนึ่ง ผลที่ตามมาจากการเพิ่มผลผลิต ยังช่วยเพิ่มโอกาสทางธุรกิจสำหรับรายเดิมในตลาด และรายใหม่ที่ต้องการเข้าสู่ตลาด ขณะเดียวกัน ก็ยังช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำกำไรให้แก่ธุรกิจ ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพในการจ้างงาน ผลที่ตามมาคือ ช่วยให้ธุรกิจมีศักยภาพและความต้องการจ้างงานเพิ่มขึ้นภายในวงจรการพัฒนาคุณภาพ แต่ผลเช่นนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานและผู้บริหารต้องประสานความร่วมมือกันได้อย่างดี



ผลิตภาพเชิงกายภาพและผลิตภาพเชิงคุณค่า

เป็นสิ่งที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การเพิ่มผลผลิต เป็นที่มาและปัจจัยขับเคลื่อนการสร้างความเพิ่มขึ้นและการเพิ่มสวัสดิการของประชาชนจำนวนมากให้สูงขึ้น

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สิ่งที่น่าสนใจตามมาคือ ‘อะไรเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการขยายตัวและการรักษาระดับของการจ้างงาน ค่าจ้างที่สูงขึ้น การก่อสร้างและการขยายโรงงาน และการลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา ถ้าไม่ใช่การเพิ่มผลผลิต?’

นั่นคือเหตุผลที่ว่า ทำไมแนวคิดการเพิ่มผลผลิต จึงไม่ควรคลาดเคลื่อนไปจากสิ่งที่ควรเป็นและนำไปสู่แนวคิดที่ไม่ถูกต้อง ที่ว่าการเพิ่มผลผลิตทำให้การจ้างงานลดลง โดยเฉพาะในกรณีของระบบการผลิตอัตโนมัติ ขณะที่ ความสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องควรเน้นให้เห็นถึงสิ่งที่เป็นไปได้ และสิ่งที่ควรจะดำเนินการเพื่อช่วยให้สถานการณ์ถดถอยของแรงงานให้ปรับตัวดีขึ้น

ประเด็นที่สอง เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผลิตภาพเชิงกายภาพ (Physical productivity) และผลิตภาพเชิงคุณค่า (Value productivity) ที่ผ่านมา แนวคิดผลิตภาพ ส่วนใหญ่เป็นแนวคิดที่เชื่อมโยงกับการผลิตเป็นหลัก ขณะที่ ผลิตภาพเชิงคุณค่า เป็นแนวคิดที่เชื่อมโยงกับการบริหารเป็นหลัก

ในส่วนการผลิต ความกังวลส่วนใหญ่ของบุคลากรมักเป็นเรื่องผลิตภาพเชิงกายภาพ ซึ่งเป็นผลมาจากการกำหนดเป้าหมายการผลิต (เทียบกับปัจจัยการผลิต) ในมิติต่างๆ เช่น ปริมาณ ขนาด และน้ำหนัก เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผลิตภาพเชิงกายภาพที่สูงขึ้น ก็ไม่ได้เป็นสิ่งบ่งชี้ถึงผลิตภาพรวมอย่างชัดเจน ดังกรณีที่บางช่วงเวลาองค์กรอาจมีต้นทุนสินค้าคงคลังเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอก เช่น การชะลอตัวของเศรษฐกิจ เป็นต้น นอกจากนี้ รายได้หรือมูลค่าเพิ่มที่ลดลง ก็อาจเป็นผลมาจากการที่องค์กรขาดมาตรการเชิงรุกด้านการตลาด ซึ่งส่งผลให้ผลิตภาพเชิงคุณค่ามีแนวโน้มปรับตัวต่ำลงเช่นกัน

ในกรณีเช่นนี้ ความไม่เข้าใจและความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ เมื่อมีการกระจายเป้าหมายผลิตภาพไปยังบุคลากรฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายสำนักงาน และฝ่ายบริหาร เป็นต้น



การเพิ่มผลผลิตและการจัดสรรผลได้จากการเพิ่มผลผลิต

ดังนั้น องค์กรควรต้องเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนสามารถใช้ความเชี่ยวชาญของตนเองในการ พินิจพิเคราะห์แนวคิดผลผลิตภาพเชิงกายภาพและผลผลิตภาพเชิงคุณค่าอย่างเป็นอิสระ ขณะที่ กิจกรรมและการวัด ผลผลิตภาพ ก็ควรต้องมีความเหมาะสมกับภาระหน้าที่ของแต่ละส่วนงาน ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายสำนักงาน ฝ่ายบริหาร ฝ่ายขาย หรือฝ่ายแผนงาน เช่นเดียวกับฝ่ายผลิต ทั้งนี้ มุมมองเหล่านี้เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ว ควรต้องมีความสอดคล้องกัน

บุคลากรทั้งหมดขององค์กรจำเป็นต้องตระหนักว่า นอกจากการมุ่งเพิ่มผลผลิตเชิงกายภาพแล้ว การ เพิ่มคุณภาพและศักยภาพเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำพร้อมกันเพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กร เช่นเดียวกับการเพิ่มยอดขายและนวัตกรรมทางการบริหาร ซึ่งจะทำให้องค์กรมีผลผลิตภาพเชิงคุณค่าที่สูงขึ้น

ประเด็นที่สาม เกี่ยวกับเหตุผลที่ว่า ทำไมทัศนคติของแรงงานในกระบวนการเพิ่มผลผลิต จึงเป็นเชิง รับมากกว่าเชิงรุก แม้ว่าความจำเป็นของการเพิ่มผลผลิตในองค์กรเป็นสิ่งที่มีการยอมรับมาก่อนหน้านี้แล้วก็ตาม

ในหลายกรณี การที่แรงงานบางส่วนไม่ยินดีกับแนวคิดการเพิ่มผลผลิตภาพ ไม่ใช่เป็นเรื่องเหนือความ คาดหมายแต่อย่างใด โดยเฉพาะองค์กรที่มีเงื่อนไขการทำงานที่เข้มงวด เพื่อนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตภาพ เหตุผลก็ คือ การเพิ่มผลผลิตภาพภายในองค์กรลักษณะนี้ มีแนวโน้มทำให้แรงงานมีเวลาว่างลดลง มีจำนวนชั่วโมงการ ทำงานเพิ่มขึ้น และมีความเหนื่อยล้าจากการทำงานมากขึ้น ดังนั้น ในองค์กรลักษณะนี้ แม้เป็นที่รับรู้กัน โดยทั่วไปว่าผลผลิตภาพเป็นสิ่งที่สำคัญ แต่ก็จะไม่ได้รับความสนใจจากแรงงานเท่าที่ควร

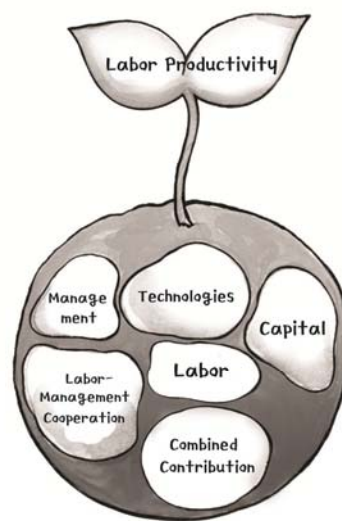
นอกจากนี้ แม้ว่าการเพิ่มผลผลิตจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพมากขึ้น แต่ประเด็นที่ตามมาคือ ทำ อย่างไรให้ศักยภาพขององค์กรที่สูงขึ้น เป็นสิ่งที่สามารถรับรู้ได้ทั้งในกลุ่มแรงงานและผู้บริหาร

ในหลายกรณี ซึ่งความร่วมมือระหว่างแรงงานและผู้บริหารมีส่วนช่วยในการเพิ่มผลผลิตภาพนั้น ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องทุกฝ่ายสามารถรับรู้ผลที่เกิดขึ้นได้ คือ (1) แรงงานสามารถรับรู้ถึงผลของการเพิ่มผลผลิต การเติบโต ของศักยภาพทางการแข่งขันขององค์กร จากการที่ตนเองได้รับค่าจ้างที่สูงขึ้น (2) ผู้ประกอบการที่สามารถรับรู้ ได้ในรูปของกำไรที่เพิ่มขึ้น และในรูปของผลผลิตที่มากขึ้น และ (3) ผู้บริโภคก็สามารถรับรู้ได้ในรูปของราคา สินค้าที่ลดลง ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญในการส่งเสริมให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการเพิ่ม ผลผลิต

แต่หากผู้ที่เกี่ยวข้องไม่เห็นผลที่เกิดขึ้น ก็อาจทำให้การมีส่วนร่วมระหว่างแรงงานและผู้บริหารมีความ ยากลำบาก และทำให้การเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องมีอุปสรรคมากขึ้น

ประเด็นที่สี่ เกี่ยวกับความเข้าใจคลาดเคลื่อนว่า ผลผลิตภาพแรงงาน (Labor productivity) หมายถึง แรงงานต่อผลผลิตเท่านั้น ความเข้าใจคลาดเคลื่อนเช่นนี้ยังมีการนำไปใช้กับผลิตภาพทุน (Capital productivity) เช่นกัน

ในกรณีที่มีความเข้าใจคลาดเคลื่อนว่า ผลผลิตภาพแรงงานเป็นความรับผิดชอบเฉพาะแรงงาน และผลิตภาพทุน เป็นความรับผิดชอบเฉพาะผู้บริหารเท่านั้น ผลที่ตามมาของความเข้าใจคลาดเคลื่อนนี้ คือ ความขัดแย้งในกระบวนการเพิ่มผลผลิตมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับการจัดสรรผลได้จากการเพิ่มผลผลิต ซึ่งความขัดแย้งทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่มีโอกาสเกิดขึ้น ในความร่วมมือระหว่างแรงงานและผู้บริหาร



ผลิตภาพแรงงาน

ผลผลิต เป็นผลลัพธ์เกิดจากการนำปัจจัยการผลิตต่างๆ มาใช้ร่วมกัน เช่น แรงงาน ทุน เทคโนโลยี และการบริหาร เป็นต้น ผลผลิต สามารถจำแนกออกเป็นผลิตภาพแรงงานและผลิตภาพทุน ขึ้นอยู่กับว่าจะใช้ปัจจัยการผลิตใดเป็นตัวตั้งในการพิจารณา ระหว่างแรงงานและทุน ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกฝ่ายควรเข้าใจว่า ปัจจัยการผลิตทั้งหมดต่างก็มีความสำคัญและจำเป็นต่อการเพิ่มผลผลิตเช่นเดียวกัน มิใช่เพียงแค่ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเท่านั้น

สาระสำคัญในโลกของผลิตภาพ

อะไรคือแนวทางในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับโลกของผลิตภาพได้อย่างถูกต้อง? คำตอบคือ การพยายามทำความเข้าใจสาระสำคัญของผลิตภาพ (การรักษาระดับและขยายการจ้างงาน ความร่วมมือระหว่างแรงงานและผู้บริหาร และการจัดสรรผลได้จากการเพิ่มผลผลิตอย่างเป็นธรรม) และการได้รับประสบการณ์ตรงในชีวิตประจำวัน ทั้งสองสิ่งนี้ เป็นสิ่งที่ช่วยลดความเข้าใจคลาดเคลื่อนและอคติต่อต้านแนวคิดผลิตภาพได้

ดังที่กล่าวมาแล้ว โดยทั่วไป การเพิ่มผลผลิต นำมาซึ่งการรักษาระดับและการขยายการจ้างงาน ลักษณะเช่นนี้เป็นผลได้ที่เกิดขึ้นเป็นประการแรกของการเพิ่มผลผลิต ขณะที่ การจ้างงานเป็นเสมือนสายใยที่เชื่อมร้อยบริษัทเข้ากับครอบครัวเข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน และนำมาซึ่งการพัฒนาความเจริญทางเศรษฐกิจ และคุณภาพชีวิต การรักษาความมั่นคงและขยายการจ้างงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกประเทศปรารถนา เช่นเดียวกับระดับปัจเจกบุคคล

สิ่งที่ควรนำมากล่าวถึงในที่นี้คือ ผลิตภาพเป็นพลังที่สำคัญในการเพิ่มระดับการจ้างงาน ไม่ว่าระดับประเทศหรือระดับองค์กร ก็สามารถเพิ่มระดับการจ้างงานได้เช่นกัน ขณะที่ ปัจจัยอื่นๆ ไม่สามารถทำเช่นนั้นได้ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าประเทศหรือบริษัทสามารถส่งเสริมให้เกิดการเพิ่มผลผลิต โดยการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมทั่วไปหรือเฉพาะส่วน แต่ก็ยังไม่ใช่ว่าปัจจัยขับเคลื่อนโดยตรง เมื่อมีการเพิ่มผลผลิต ผลได้ต่อปัจจัยทุนและแรงงาน ก็จะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน และทักษะทางการบริหารเพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากปัจจัยแรงงานและทุนได้อย่างเต็มที่นั้นก็จะเพิ่มขึ้นพร้อมกันด้วย

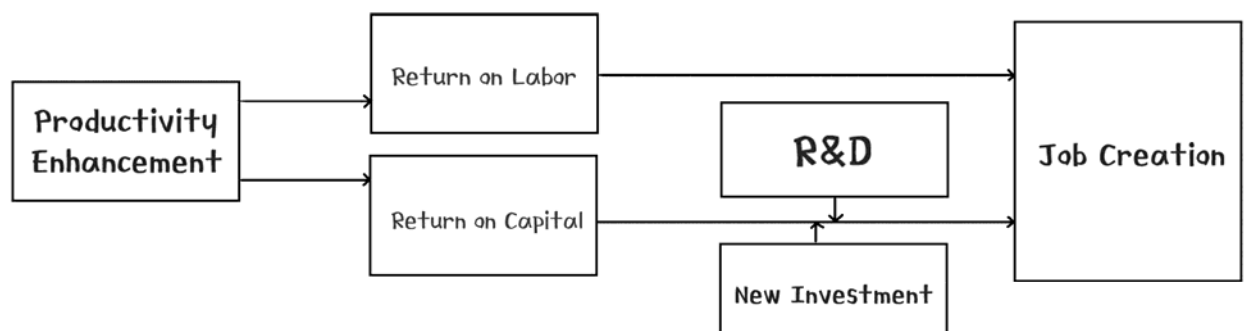
ถ้าผลิตภาพเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่า ความสามารถในการจ่ายผลตอบแทนให้กับแรงงานก็จะเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าเช่นกัน ศักยภาพขององค์กรก็จะเพิ่มขึ้น ขณะที่ความต้องการจ้างแรงงานก็จะมีมากขึ้น

ผลได้ต่อปัจจัยทุนหรือกำไรก็จะส่งผลทำให้เกิดความต้องการจ้างแรงงานเพิ่มขึ้น ลักษณะเช่นนี้ช่วยให้ผู้ประกอบการไม่เพียงแต่ได้รับกำไรเพิ่มขึ้นจากการเพิ่มผลผลิต แต่ยังสามรถเพิ่มการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา ปรับปรุงโรงงานและสำนักงาน และสภาพแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น ทำให้อุตสาหกรรมโดยรวมมีความต้องการจ้างงานเพิ่มขึ้น

เมื่อการผลิตและการบริโภคมีความคล่องตัวมากขึ้น ประกอบกับการจ้างงานใหม่และการขยายตัวของการจ้างงาน ผลิตภาพทางเศรษฐกิจของประเทศก็จะเพิ่มขึ้นตามวงจรการพัฒนาคุณภาพ ในทำนองเดียวกัน การเพิ่มผลผลิตยังช่วยทำให้เกิดการนำทรัพยากรที่ยังไม่ได้ใช้งานมาใช้ประโยชน์มากขึ้น เศรษฐกิจของประเทศก็

จะเติบโตมากขึ้น และขีดความสามารถทางการแข่งขันก็จะเพิ่มสูงขึ้น ช่วยให้เศรษฐกิจของประเทศไทยมีความเจริญก้าวหน้าเข้าสู่ระดับเดียวกับประเทศที่พัฒนาแล้วของโลก

นอกจากผลิตภาพแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นที่สามารถขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาเช่นนี้ได้หรือไม่? การเพิ่มผลผลิตไม่ได้เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสียดังต่อการจ้างงาน ในทางตรงกันข้าม ผลิตภาพยังส่งผลดีต่อนายจ้างและลูกจ้างในแง่ของการเพิ่มคุณค่าให้กับทั้งสองฝ่าย



การเพิ่มผลิตภาพช่วยให้เกิดการสร้างงาน

ภารกิจประการที่สองในการเพิ่มผลผลิตคือ การเอื้อต่อความร่วมมือระหว่างแรงงานและผู้บริหาร โดยการสร้างวัฒนธรรมความเชื่อถือและไว้วางใจแก่ทั้งสองฝ่าย ผลิตภาพยังช่วยแก้ไขความไม่รู้และความเข้าใจคลาดเคลื่อนดังที่กล่าวมาแล้ว และนำมาซึ่งข้อตกลงร่วมกันในการจัดสรรผลได้ที่เกิดจากการเพิ่มผลผลิตให้แก่ปัจจัยแรงงานและทุนอย่างเป็นธรรม

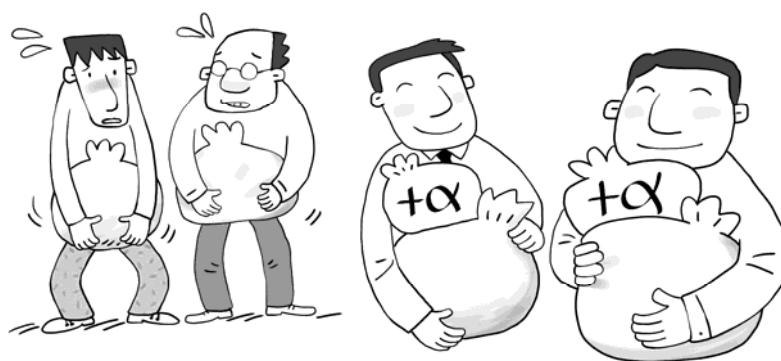
ถ้าผลิตภาพจำเป็นต้องได้รับการวัด วิธีการวัดผลิตภาพควรทำอย่างไร? อะไรคือกลไกที่เหมาะสมในการเพิ่มผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ? การวิเคราะห์และการจัดสรร ผลได้ที่เกิดจากการเพิ่มผลผลิตที่มีความเหมาะสมควรทำอย่างไร?

คำถามข้างต้น ควรได้รับการพิจารณาจากทั้งสองฝ่ายคือ พนักงานและผู้บริหาร ซึ่งภายหลังการดำเนินการเช่นนั้น ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จและล้มเหลว ก็จะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย แรงงานและสหภาพก็สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเพิ่มผลผลิตได้เช่นกัน ขณะที่ การเข้ามามีส่วนร่วมอย่างสมัครใจช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้เป็นอย่างดี

ภารกิจประการที่สาม คือ การจัดสรรผลได้จากการเพิ่มผลผลิตอย่างเป็นธรรม ทั้งฝ่ายลูกจ้าง นายจ้าง และเศรษฐกิจของประเทศ

ข้อสงสัยเกี่ยวกับหน่วยงาน ใคร และอย่างไร ในการจัดสรรผลได้จากการเพิ่มผลผลิตจะเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นเลย ถ้าผลได้จากการเพิ่มผลผลิตได้รับการจัดสรรอย่างเป็นธรรม แต่ในทางตรงกันข้าม หากการจัดสรรผลได้ระหว่างพนักงานและผู้บริหารไม่เป็นไปอย่างสมควร ขณะที่ ทั้งสองฝ่ายต่างก็ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่แล้ว ก็มีความเป็นไปได้เช่นกันที่ทั้งสองฝ่ายจะไม่มีสมาธิหรืออาจถึงขั้นที่ไม่ให้ความร่วมมือกันอีกต่อไป ในสถานการณ์เช่นนี้ องค์กรก็อาจไม่สามารถรักษาแนวทางการเพิ่มผลผลิตไว้ได้

การจัดสรรผลได้จากการเพิ่มผลผลิต สิ่งที่ต้องทำก่อนคือ ควรมีความเห็นพ้องร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางการจัดสรรผลได้จากการเพิ่มผลผลิต ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องควรได้รับการตอบสนองอย่างเหมาะสม เพื่อจูงใจให้พวกเขาเข้ามามีส่วนร่วมในการเพิ่มผลผลิตด้วยความกระตือรือร้นและด้วยความเต็มใจ



ข้อตกลงตั้งแต่แรกช่วยเพิ่มความไว้วางใจ

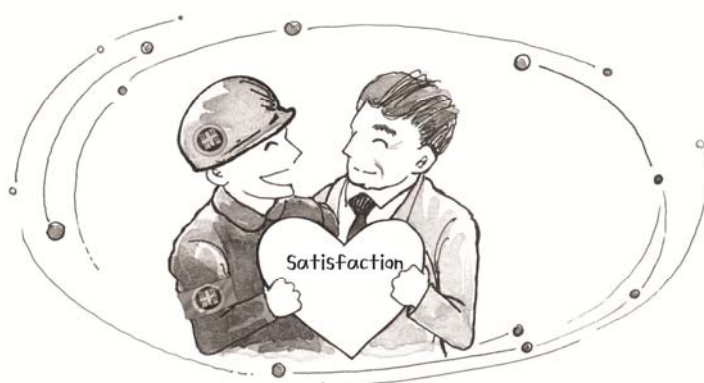
หากขั้นตอนในการจัดสรรได้รับการกำหนดไว้อย่างชัดเจน และพนักงานและผู้บริหารได้เข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้น ความเห็นพ้องร่วมกันก็จะเกิดขึ้นได้โดยง่าย เมื่อวิธีการในการวัดการเพิ่มผลผลิตได้รับการตกลงร่วมกันภายในองค์กร การไหลเวียนของข้อมูลที่มีประโยชน์ระหว่างผู้เกี่ยวข้องก็จะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และความเชื่อถือของทั้งสองฝ่ายก็จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน

เมื่อความเห็นพ้องร่วมกันเกี่ยวกับระดับของผลผลิตเชิงมูลค่าเพิ่มเกิดขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายของทั้งพนักงานและผู้บริหาร เมื่อนั้น ก็เป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นธรรมในการจัดสรรผลได้จากการเพิ่มผลผลิตและไปถึงความเข้าใจต่อวิธีการต่างๆ ที่อาจเกิดความไม่เป็นธรรมขึ้น

วิธีการหนึ่งที่เราควรดำเนินการคือ การจัดสรรผลได้จากการเพิ่มผลผลิตอย่างเป็นธรรม ตามสัดส่วนการใช้แรงงาน (Labor distribution rate) กับการทำงาน⁴ ซึ่งหากอัตราส่วนการใช้แรงงานอยู่ในระดับเหมาะสม ก็จะทำให้อัตราส่วนการใช้ทุนอยู่ในระดับที่เหมาะสมเช่นกัน ขณะที่ โครงสร้างการใช้ปัจจัยการผลิตก็มีลักษณะเช่นเดียวกับแรงดันเลือดในร่างกายมนุษย์ ถ้าอัตราส่วนการใช้แรงงานมีค่าสูงหรือต่ำเกินไป ก็อาจทำให้มีปัญหาด้านสุขภาพตามมา

ทั้งโรคความดันสูง หรือโรคความดันต่ำ หรือการมีอายุยืน หรือการชนะเลิศในการวิ่งแข่งมาราธอน ก็ตาม ดังนั้น เช่นเดียวกับที่มนุษย์ต้องการความดันเลือดในระดับที่เหมาะสม อัตราส่วนการใช้แรงงานขององค์กรก็จำเป็นต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสมเช่นกัน เมื่อพิจารณาจากปัจจัยพื้นฐานต่างๆ ถ้าพนักงานและผู้บริหารเห็นพ้องร่วมกันต่ออัตราส่วนการใช้แรงงานที่เหมาะสม การจัดสรรผลได้จากการเพิ่มผลผลิตก็มีความเป็นไปได้

หากการจัดสรรผลได้จากการเพิ่มผลผลิตมีความเป็นธรรม ผลตอบแทนที่พนักงานได้รับ ก็จะแปรเปลี่ยนเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งมาจากการที่พนักงานคาดหวังถึงความก้าวหน้าทางอาชีพและผลตอบแทนที่จะได้รับในการจัดสรรผลได้จากการเพิ่มผลผลิตในครั้งต่อไป ลักษณะนี้เป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องภายใต้วงจรการพัฒนาคุณภาพ



การจัดสรรผลได้จากการเพิ่มผลผลิตอย่างเป็นธรรม

โครงสร้างการพัฒนาเช่นนี้เป็นสิ่งสำคัญ จากมุมมองของเศรษฐกิจมหภาค พนักงานไม่เพียงแต่เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการผลิตเท่านั้น แต่ยังมีฐานะเป็นผู้บริโภคด้วย ในทางตรงกันข้าม พวกเขาก็เป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญในกระบวนการผลิตและการลงทุนของภาคเอกชน สิ่งนี้เป็นเหตุผลที่ว่า ทำไมการ

⁴ สัดส่วนการใช้แรงงาน (Labor distribution rate) หมายถึง สัดส่วนของต้นทุนแรงงานเทียบกับมูลค่าเพิ่ม

จัดสรรอย่างเป็นธรรมจึงช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจมหภาคให้พัฒนาต่อไปได้ ในความเป็นจริง การเติบโตของ
ญี่ปุ่นที่เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1980 เป็นผลมาจากการที่ประเทศสามารถรักษาโครงสร้างการจัดสรรผลได้จาก
การเพิ่มผลผลิตอย่างเป็นธรรมไว้ได้

โลกของผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง

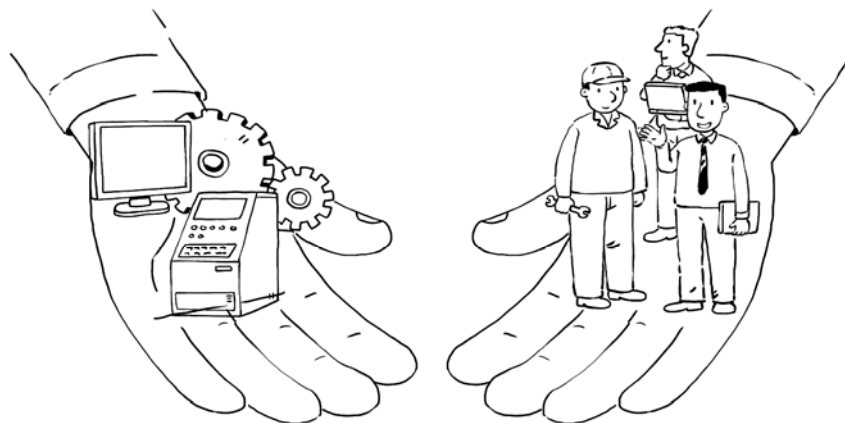
- ความหมายของผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง
- การยอมรับในความเป็นมนุษย์และคุณค่าของชีวิตที่มีคนเป็นศูนย์กลาง
- นัยสำคัญของผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง
 - ชีวิตที่ดีกว่าของสมาชิกของสังคม
 - การสื่อสารและความพึงพอใจในความปรารถนาของมนุษย์
 - ศักยภาพของมนุษย์ที่ไม่มีที่ขีดจำกัด

ความหมายของผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง

ความเข้าใจแนวคิดของ ‘ความนับถือความเป็นมนุษย์’ เกิดขึ้นจากความคิดที่ว่า ‘พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดในบริษัท’ การทำความเข้าใจในประเด็นนี้ จำเป็นต้อง มองมนุษย์ในฐานะที่เป็นสิ่งมีชีวิตที่ซับซ้อนและมีความเฉลียวฉลาดซึ่งเป็นมากกว่าการที่ผู้ทำงานแลกเปลี่ยนแรงงานกับเงินเท่านั้น

ผลิตภาพ มีเป้าหมายอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้วันนี้ดีกว่าเมื่อวาน และพรุ่งนี้ดีขึ้นกว่าวันนี้ ซึ่งเป็นความเชื่อมั่นและความปรารถนาในการทำงานเพื่อวันพรุ่งนี้ที่ดีกว่า ดังนั้น กิจกรรมการเพิ่มผลผลิต สามารถนิยามได้ว่าเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับมนุษย์โดยตรง เมื่อมนุษย์คิดและประพฤติอย่างสมเหตุสมผลและไม่สมเหตุสมผลในเวลาเดียวกัน ความเชื่อมโยงระหว่างมนุษย์และผลิตภาพ สามารถพบได้ในการพิจารณาทางปรัชญาเกี่ยวกับสิ่งที่สำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นมนุษย์

แม้ว่ามีการวิจัยจำนวนมากและมีการศึกษาเข้าสู่ความเชื่อทางศาสนา คำถามต่างๆ ก็ได้รับการหยิบยกขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น ‘มนุษย์คืออะไร? มนุษย์มาจากไหน? และมนุษย์กำลังไปที่ไหน?’ เป็นต้น คำถามเหล่านี้ เป็นสิ่งที่ชัดเจนว่า ประเด็นด้านจิตใจที่มีคนเป็นศูนย์กลางเป็นสิ่งที่ท้าทายและมีความซับซ้อนอย่างเห็นได้ชัด



ปัจจัยการผลิตใดที่ เป็นผู้สร้างบริษัท?

อย่างไรก็ตาม อะไรเป็นวิถีทางที่นำไปสู่การยอมรับความมนุษย์ที่เห็นพ้องร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง และอะไรเป็นสิ่งที่สัมผัสได้จากจิตใจของมนุษย์? สิ่งเหล่านี้ อาจเป็นคำถามพื้นฐานที่นำไปสู่ส่วนประกอบในการเพิ่มผลผลิต และเพื่อนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตที่สูงขึ้นภายใต้แนวคิดผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง

ศักยภาพ ที่องค์กรคาดหวังไม่เพียงแต่จำกัดอยู่ที่จำนวน แต่ยังครอบคลุมถึงคุณค่าของมนุษย์ที่เป็นสมาชิกของบริษัท แม้ว่า บริษัทเน้นการทำกำไร แต่ก็ยังเป็นชุมชนที่มีพร้อมด้วยคุณค่าและประโยชน์ของมนุษย์ ซึ่งปัจเจกบุคคลมารวมกันและสื่อสารกัน



สายใยของความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน

ผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง แสดงให้เห็นถึงสาระที่สำคัญ โดยให้การยอมรับในความเป็นธรรมชาติที่แท้จริงของมนุษย์ อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้มนุษย์มองเห็นถึงคุณค่า ซึ่งสิ่งนั้นได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่มีค่ามากที่สุด ในโลกที่นวัตกรรมมีบทบาทสำคัญทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี? คำตอบต่อคำถามเหล่านี้ ควรมีลักษณะขึ้นบันไดไปสู่ผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง

เพราะฉะนั้น สิ่งที่มาด้วยคุณค่าสำหรับมนุษย์ก็คือ อิสรภาพ การเป็นนายของตนเอง ความรู้สึกมั่นคง ความพึงพอใจในงาน ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันและกัน ต้องได้รับการอธิบายและนิยามความหมายเพื่อให้เกิดความเข้าใจและเพิ่มผลิตภาพ

คุณค่าอื่นๆ ที่นำไปสู่โลกของนวัตกรรมเช่นกัน คือ ความยืดหยุ่น วัฏจักร และความเชื่อมโยง แต่ในบริบทของมนุษย์ การเพิ่มและการใช้ประโยชน์จากอิสรภาพและการเป็นนายตนเอง เป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างมากว่าเป็นคุณค่าหลักของนวัตกรรม แนวคิดเกี่ยวกับสาระสำคัญของผลิตภาพ (การรักษาระดับและการขยายตัวของการจ้างงาน ความร่วมมือระหว่างพนักงานและผู้บริหาร และการจัดสรรผลได้อย่างเป็นธรรม) เป็นสิ่งที่อยู่บนพื้นฐานของปัจจัยที่สำคัญ 2 ส่วนคือ อิสรภาพและการเป็นนายของตนเอง

จากทฤษฎีแรงจูงใจ X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor⁵ ระบุว่า ผลผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง มีความเชื่อมโยงกับทฤษฎี Y ซึ่งมีพื้นฐานอยู่บนทฤษฎีธรรมชาติมนุษย์ของ Mencius

โดยสรุป ผลผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง ยอมรับเรื่องของอิสรภาพและการเป็นนายของตนเองของมนุษย์ ขณะเดียวกันก็มีการประยุกต์ใช้แนวคิดที่มีคนเป็นศูนย์กลาง การนำไปปฏิบัติ และการมุ่งความสนใจไปที่กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับผลผลิตภาพ กล่าวคือ ขั้นตอนจากปัจจัยการผลิต สู่กระบวนการ สู่ผลผลิต/ศักยภาพ ลักษณะเช่นนี้มาจากความเชื่อที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเทคนิค ระบบ และกระบวนการต่างๆ ที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ซึ่งช่วยเพิ่มศักยภาพของมนุษย์และส่งผลให้เกิดการสร้างสรรคและนวัตกรรมสูงขึ้น นำไปสู่การเพิ่มผลผลิตภาพ

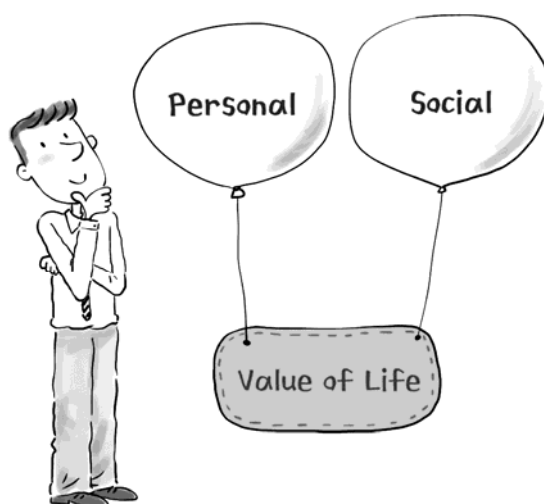
⁵ ตามหนังสือ Douglas McGregor เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงและความสำคัญในทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นนักจิตวิทยาและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร เขาได้นำเสนอทฤษฎีแรงจูงใจ X และทฤษฎี Y บนความเป็นไปได้ของการสร้างความพึงพอใจให้แก่ตนเองในองค์กร เมื่อมนุษย์มีแนวโน้มที่จะมีความคิดในเชิงลบในการทำงาน และขาดความสามารถในการควบคุมตนเอง และขาดความรับผิดชอบ การให้รางวัลและการลงโทษ เป็นมาตรการที่จำเป็นเพื่อหยุดสภาวะดังกล่าวในพนักงาน ตามทฤษฎี X ที่มีพื้นฐานจากกลไกการบริหารแบบดั้งเดิม ในทางตรงกันข้าม McGregor ได้เสนอทฤษฎี Y คือ กลไกการบริหารเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการควบคุมตนเอง หนังสือของเขาที่มีชื่อเสียงคือ The Human Side of Enterprise (1960)

การยอมรับในความเป็นมนุษย์และคุณค่าของชีวิตที่มีคนเป็นศูนย์กลาง

พื้นฐานทางปรัชญาสำหรับผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลางคือ การยอมรับความเป็นมนุษย์ ในมุมมองของนักมานุษยวิทยา กิจกรรมทางสังคมทั้งหมดของมนุษย์ รวมถึงบุคคลที่ทำงานในบริษัท มีเจตนาที่จะสร้าง 'โลกที่มนุษย์สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข'

แม้ว่ากิจกรรมเชิงผลิตภาพเกิดขึ้นจากมุมมองที่มีคนเป็นศูนย์กลาง แต่มุมมองนั้นจำเป็นต้องมีความมั่นใจว่า ไม่เป็นอุปสรรคหรือปฏิเสธแนวคิดในการทำกำไรของบริษัท รวมถึงไม่ควรมีข้อสงสัยเกี่ยวกับแนวคิดนี้เช่นกัน ปัจจุบันเริ่มมีบริษัทที่มีความเชื่อในแนวคิด ผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง ว่าเป็นแนวคิดที่ช่วยส่งเสริมกิจกรรมการทำกำไรของบริษัทมากกว่าเป็นการสร้างอุปสรรค โดยสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาคือ ความขัดแย้งและความไม่สมดุลระหว่างการมุ่งไปสู่คุณค่าของความเป็นมนุษย์และผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นด้านการเงิน

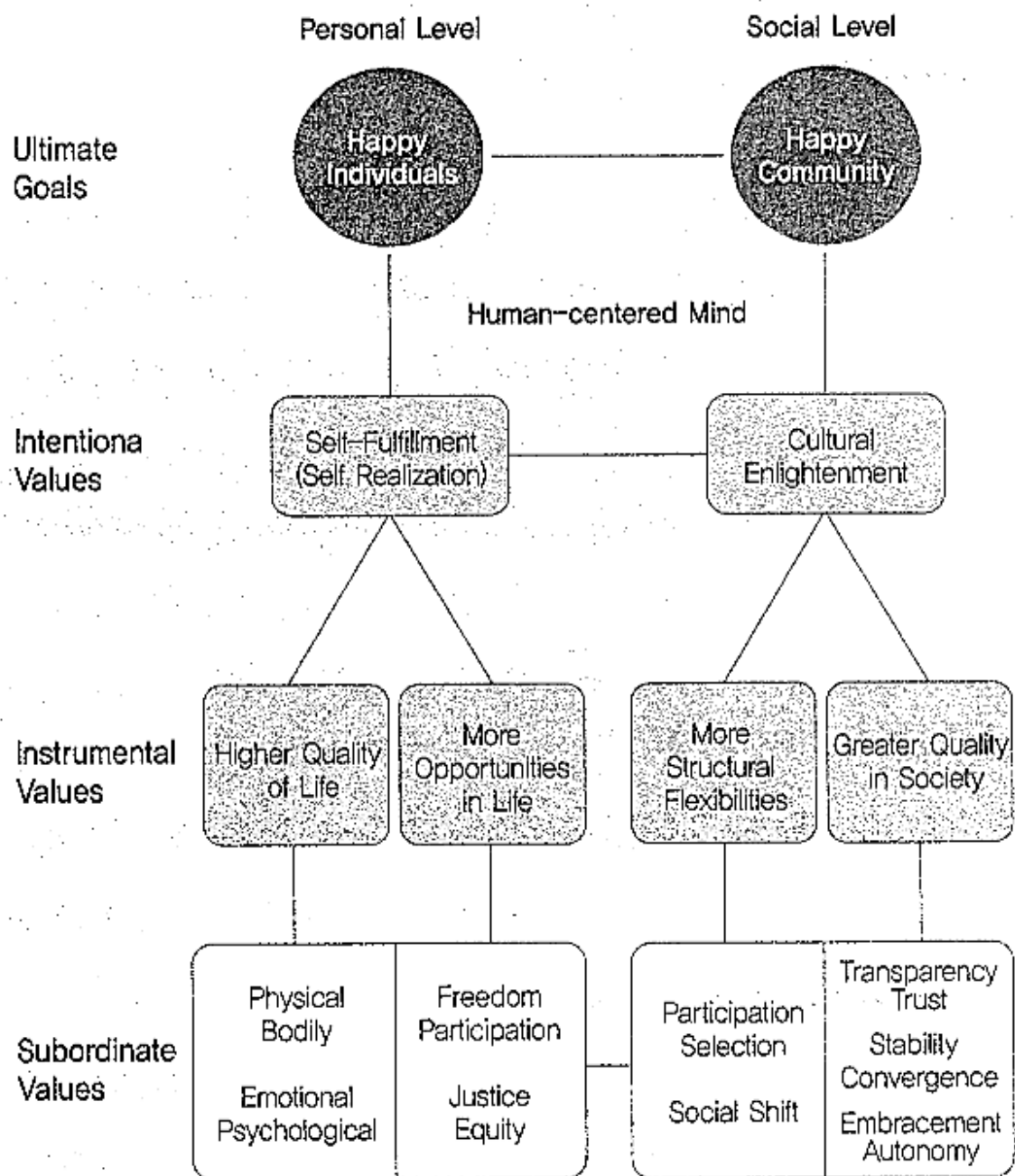
ความเชื่อนี้ ได้รับการสนับสนุนจากหลักฐานที่ว่า ผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง นำไปสู่การสร้างผลลัพธ์ (ด้านการเงินและมีใช้ด้านการเงิน) ที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี โดยมีตัวอย่างจำนวนมากที่เป็นหลักฐานในหลายกรณี ทั้งจากประเทศที่พัฒนาแล้วและบริษัทขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพ



อะไรคือคุณค่าของชีวิต

กระบวนการที่มุ่งไปสู่สังคมที่มีคนเป็นศูนย์กลาง มุ่งเน้นถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่ตระหนักถึงความสำคัญในคุณค่าของชีวิต รวมทั้งหมายถึงการมุ่งไปบนทิศทางของสังคมแห่งคุณภาพที่มีความเท่าเทียม

มากกว่าสังคมเชิงโครงสร้างที่มีการแบ่งแยกทางชนชั้นและอำนาจ สังคมในลักษณะเช่นนี้เป็นสังคมที่การมีส่วนร่วมและการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งลักษณะเฉพาะบุคคลและการสร้างสรรค์ เข้ามาแทนที่ความเป็นมาตรฐานและความเรียบง่าย เป็นที่ซึ่งการนับถือซึ่งกันและกัน และความจงรักภักดี อยู่เหนือความขัดแย้งและแตกแยก



Source: Honorary Professor Kim Gyeong-dong at Seoul National University, Adoption of the Respect for People and Human-centered Value of Life

การยอมรับในมนุษย์และคุณค่าของชีวิตที่มีคนเป็นศูนย์กลาง

นัยสำคัญของผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง

• ชีวิตที่ดีกว่าของสมาชิกของสังคม

วัตถุประสงค์ของบริษัทคือ การเพิ่มคุณค่าของมนุษย์และชุมชน คุณค่าต่างๆ เหล่านั้น ไม่ได้มีเฉพาะคุณค่าทางการเงินเท่านั้น แต่ยังรวมถึงคุณค่าความเป็นมนุษย์ เช่น ความต้องการมีอิสระ สุข และความเป็นมนุษย์ของแรงงาน

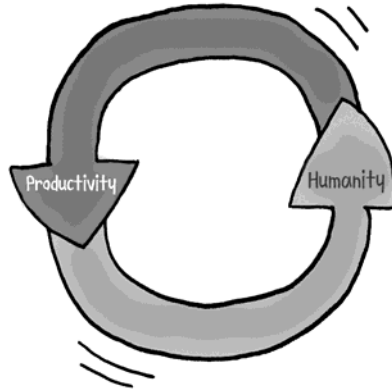
สิ่งสำคัญสำหรับบริษัทไม่ใช่มีเฉพาะการสร้างและการขยายคุณค่าต่างๆ เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการทำให้แน่ใจว่าคุณค่าความเป็นมนุษย์ต้องไม่สูญเสียระหว่างกระบวนการสร้างสรรค์คุณค่า

ผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง เกิดขึ้นมาจากความเชื่อที่ว่า การเพิ่มระดับของนวัตกรรมได้รับการสร้างขึ้นโดยการประยุกต์มุมมองที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง และแนวทางต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในทางกลับกัน ยังช่วยให้ผลิตภาพมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

มนุษย์ยังสามารถยืนยันตัวตนของพวกเขาจากงานที่ทำ และผ่านการอยู่ร่วมกับสังคม การวางแผนงานประจำวันขึ้นอยู่กับเงื่อนไขการทำงาน พร้อมกันนี้ ที่ทำงานก็ยังเป็นอีกส่วนหนึ่งของวิถีทางขั้นพื้นฐานในการนำเสนอตัวตน ซึ่งมีความสำคัญมากกว่าสถานะทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ ในที่ทำงานยังสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม และจังหวะชีวิตที่ดำเนินไปบนเงื่อนไขของงานเช่นกัน

ในความเป็นจริง คนและการทำงานมีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิด เช่นเดียวกับแนวคิดผลิตภาพที่มาจากมุมมองของนักมนุษยศาสตร์ ซึ่งให้ความเห็นว่า ผลิตภาพเป็นแนวคิดที่ผสมผสานระหว่าง ‘การผลิต’ และ ‘ความเป็นมนุษย์’ มากกว่า ‘การผลิต’ และ ‘กิจกรรม’

ความสัมพันธ์เชิงหน้าที่ ระหว่างการผลิตและความเป็นมนุษย์ ได้สร้างความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานในการเพิ่มผลิตภาพขึ้น และส่วนประกอบทั้งสองต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ในกระบวนการผลิตสินค้า (หรือบริการ)



ผลิตภาพเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

มนุษย์ จากมุมมองของบริษัท มีธรรมชาติสองด้าน ภายในบริษัท มนุษย์เป็นปัจจัยแรงงานที่เป็นส่วนประกอบทางการผลิต แต่ภายนอกบริษัท พวกเขาเป็นผู้บริโภคที่มีความต้องการสินค้าและบริการที่ผลิตจากบริษัท กิจกรรมการผลิตของบริษัท ยังมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลได้ทางการเงินและกายภาพ แต่ก็ไม่ได้ถูกจำกัดอยู่เฉพาะประเด็นทางการเงินเท่านั้น

กิจกรรมการผลิตของบริษัท สามารถพิจารณาในบริบทของสังคม ในฐานะที่เป็นกระบวนการที่เพิ่มคุณค่าให้แก่ชุมชนและสมาชิกของชุมชนในด้านวัฒนธรรมและจิตใจ ความเป็นมนุษย์ได้รับการกำหนดให้มีความเหมาะสมกับนายจ้างและลูกค้าจากการพิจารณาของบริษัท แต่หากกล่าวอย่างกว้างๆ ยังรวมถึงความเป็นผู้บริโภคและสมาชิกของชุมชนเช่นกัน

ในแง่มุมนี้ แนวคิดที่มีคนเป็นศูนย์กลาง มองว่า นอกจากมนุษย์เป็นปัจจัยหนึ่งในระบบการผลิตแล้ว แต่ยังมีพิเศษมากกว่าปัจจัยการผลิตอื่นๆ ที่จำเป็นต้องมีการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบและยอมรับมากกว่าสิ่งอื่นใดทั้งหมด

ดังนั้น ผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง จึงเป็นแนวคิดที่คำนึงถึงประเด็นทางสังคมในแง่ที่ว่า สามารถเพิ่มกำไรให้แก่ธุรกิจและผู้ประกอบการ และสมาชิกของชุมชนไปพร้อมๆ กัน เช่นเดียวกับคนทำงานและผู้บริโภค

- การสื่อสารและความพึงพอใจในความปรารถนาของมนุษย์

บริษัทที่มองหาผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง ยังมีนัยถึงวิธีการสื่อสาร ซึ่งหมายถึง บริษัทได้พัฒนาการบริหาที่เปิดกว้าง โดยมีการสื่อสารระหว่างบริษัทและสมาชิก ระหว่างบริษัทและผู้บริโภค และระหว่างบริษัทและสังคมไปพร้อมๆ กัน



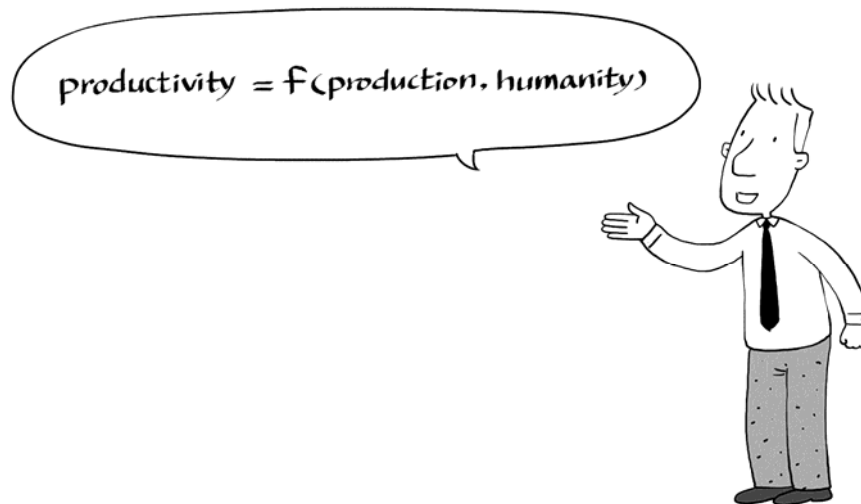
การสื่อสาร

การสื่อสาร เป็นการสร้างขึ้นบนสมมติฐานเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน โดยที่ความเข้าใจซึ่งกันและกัน วางอยู่บนพื้นฐานของทัศนคติที่มีเหตุผล และการยอมรับ ซึ่งกันและกัน การขาดการยอมรับต่ออีกฝ่ายหนึ่ง จะนำมาซึ่งการหยุดชะงักของการสื่อสารในองค์กร ถ้าผู้เกี่ยวข้องเกิดความล้มเหลวในการบรรลุข้อตกลงร่วมกัน เหตุผลที่เป็นไปได้คือ มีการส่งข้อตกลงดังกล่าวกลับไปกลับมาระหว่างคู่เจรจาทั้งสองฝ่าย นอกจากนี้ การสื่อสารที่ล้มเหลว ยังหมายถึง การที่ไม่มีฝ่ายใดเข้าร่วมกิจกรรมเป็นเหตุผลที่สมควร

การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำหรับเข้าถึงความซับซ้อนและการต่อต้านเพื่อทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นคาดหวัง ความเข้าใจนี้ ยังช่วยเปิดใจให้เกิดการยอมรับและความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นและเป็นเงื่อนไขที่สำคัญสำหรับกระตุ้นความรู้สึกของผู้อื่น เพื่อที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาต่างๆ

อย่างไรก็ตาม ในกระบวนการสื่อสาร ต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการยอมรับคุณค่าพื้นฐานยอมรับในประชาชนและการพัฒนาสังคมที่ต้องการพันธะสัญญา ความเชื่อมั่น และแรงบันดาลใจ และด้วยความทุ่มเท ก็จะทำให้คุณค่ามีความยั่งยืน ความต้องการของมนุษย์ได้รับอิทธิพลจากการพัฒนาสังคม ในสังคมดั้งเดิมและกำลังพัฒนา ความสำคัญประการแรกๆ คือ การเอาชนะความยากจน และในสถานที่ที่มีการพัฒนาในระดับต่ำ การเติบโตเชิงปริมาณยังคงเป็นแนวคิดที่เป็นหลัก

ในทางตรงกันข้าม ระบบเศรษฐกิจที่พัฒนาแล้ว และความต้องการและความเข้าใจทางวัฒนธรรมของมนุษย์มาถึงจุดอิ่มตัว ความปรารถนาทางวัตถุก็จะลดลง มนุษย์จะเริ่มคิดถึงคุณค่าทางวัฒนธรรมว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากกว่า และมีการกำหนดเป้าหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของชีวิตที่ดีกว่า



ผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง

ในทำนองเดียวกัน คำถามต่อการเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อม เกิดขึ้นเป็นประเด็นทางสังคมระหว่างกระบวนการพัฒนาอุตสาหกรรม พร้อมกับความปลอดภัยทางอุตสาหกรรมและการป้องกันมลภาวะ ซึ่งต้องได้รับการแก้ไข เมื่อเวลาเปลี่ยนไป ประเด็นต่างๆ ก็ไม่สามารถที่จะแก้ไขได้ภายในแนวคิดเดิม จำเป็นต้องมีการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเกิดขึ้นของแนวคิดใหม่ ซึ่งสามารถแก้ไขปัญหาเหล่านี้ได้

ผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง ยังมุ่งความสนใจไปที่การสื่อสาร เป็นสิ่งที่ต้องตระหนักและยอมรับว่า การสื่อสารเป็นทรัพยากรที่มีค่าในระบบสังคม เพื่อนำไปสู่ความพึงพอใจในการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ที่มีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

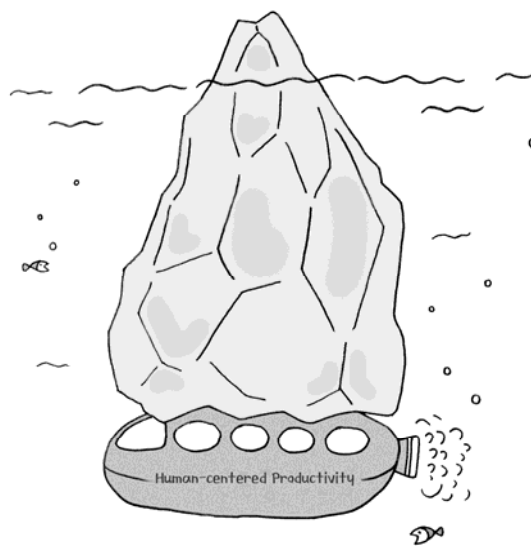
- ศักยภาพของมนุษย์ที่ไม่มีขีดจำกัด

ภายใต้แนวคิดการบริหารของบริษัท ที่มีประสิทธิภาพเป็นเป้าหมายหลัก และมุ่งเน้นแต่การเติบโตเชิงปริมาณ พนักงานจะรู้สึกแปลกแยก และตึงเครียดได้ง่ายมากในสภาพแวดล้อมการทำงานเช่นนั้น

การนำเสนอโครงการ “3S” ภายในองค์กร นำมาซึ่งผลลัพธ์ที่คาดหวังอย่างพึงพอใจ แต่ถ้า 3S นำเสนออย่างแยกส่วน สมาชิกก็คงไม่มีความรู้สึกร่วม และคิดว่าพวกเขาไม่ต่างอะไรกับชิ้นส่วนหนึ่งในเครื่องจักร เจ็บปวดกับความไม่เท่าเทียมและความยากจน

ขณะที่ ลักษณะการบริหารมีจุดมุ่งหมายมุ่งไปสู่ประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจในระยะสั้น ซึ่งอาจส่งผลดีในบริษัทที่ขึ้นขอสมาชิกที่เล่นบทบาทเชิงรับ ผู้ปรับตัวให้เข้ากับวิถีองค์กรมากกว่าจะสร้างแรงจูงใจให้แก่ตนเองและกระตือรือร้นในการทำงาน

Potentials Emerge to Surface



ศักยภาพที่ไม่มีขีดจำกัดของมนุษย์

ในองค์กรประเภทนี้ นับว่าเป็นเรื่องง่ายที่จะมุ่งความสนใจไปที่การนำระบบควบคุมแบบเดียวกันมาใช้กับทุกคน มากกว่าการพัฒนาและการเติบโตอย่างเป็นอิสระของสมาชิก

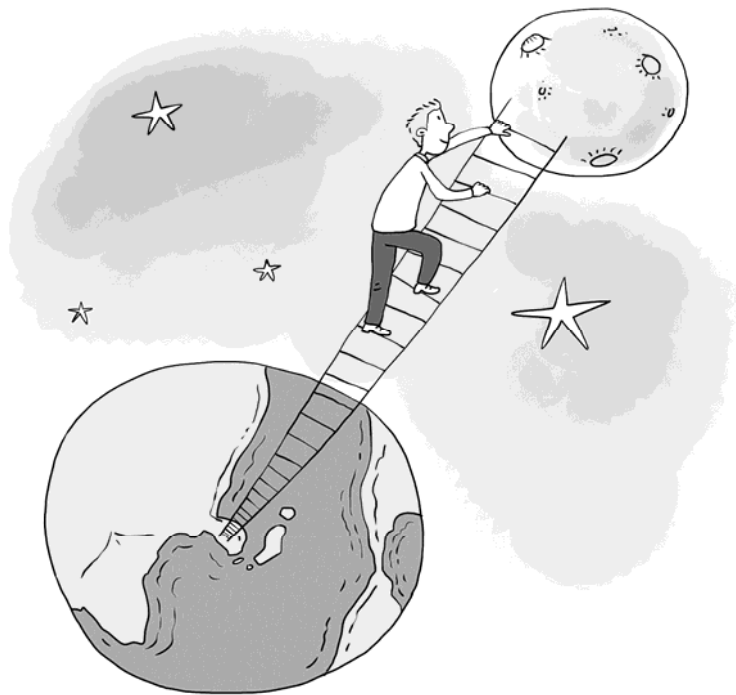
สไตล์การบริหารที่เน้นเฉพาะเรื่องของประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ ยังมีส่วนลดคุณค่าสำคัญที่ซ่อนอยู่ในระบบเศรษฐกิจและเทคโนโลยีในแต่ละแห่ง ขณะที่ โครงสร้างองค์กร ก็จะเป็นลักษณะที่ขาดชีวิตชีวาและไม่มีความกระตือรือร้น สิ่งนี้จึงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ทำให้องค์กรขาดศักยภาพในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ในทางตรงกันข้าม เป้าหมายที่มีคนเป็นศูนย์กลาง แสดงบทบาทบนศักยภาพที่ไม่มีขีดจำกัดของมนุษย์ เพื่อรักษาขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร นอกจากนี้ ยังช่วยเสริมสร้างความคิดที่เป็นอิสระและ

บทบาท และสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของมนุษย์ให้ไปสู่จุดสูงสุด โดยผ่านนวัตกรรม

ผลลัพธ์ที่ตามมา ผลลัพธ์จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในฐานะที่เป็นชุดความคิด ที่ยอมรับฟังความคิดเห็น และทำความเข้าใจในสาระสำคัญของความเป็นมนุษย์ ส่วนที่สำคัญของผลผลิตภาพ จึงเป็นประเด็นทางด้านจิตใจหรือความต้องการที่จะพัฒนา เป็นการเปลี่ยนแปลงแนวคิดจากเดิมที่มุ่งการเลียนแบบ ไปสู่การสำรวจค้นหา ปรับเปลี่ยนความคิดเชิงรับ (Passive thinking) ในการวิพากษ์วิจารณ์ ไปสู่ความคิดเชิงสร้าง (Constructive thinking) และเปลี่ยนการคาดเดาที่จับต้องไม่ได้เป็นประสบการณ์เฉพาะ

แนวคิดหลักจะมีการปรับเปลี่ยนไป โดยเริ่มจากการตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นของมนุษย์ เมื่อมีความต้องการที่เกิดขึ้นและได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะได้รับการจูงใจให้แสดงออกถึงความต้องการที่มากขึ้นกว่าเดิม ตลอดเส้นทางของความต้องการและได้รับการตอบสนองเช่นนี้ มนุษย์จะพัฒนาศักยภาพที่ซ่อนอยู่ในตัวอย่างต่อเนื่อง โดยอิสระและการสร้างสรรค์จะประกอบขึ้นเป็นช่องทางและพลังสร้างสรรค์เพื่อการตอบสนองความต้องการ



ศักยภาพของมนุษย์

ดังนั้น บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการเพิ่มผลผลิตที่มีคนเป็นศูนย์กลาง ก็จะเริ่มสร้างช่องทางเพื่อให้พนักงานมีโอกาสเติบโตและพัฒนา โดยผ่านการทำงานและความรู้สึกที่ต้องการพัฒนา เพื่อแสวงหาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นบนพื้นฐานของการมีอิสระและการสร้างสรรค์

เพื่อที่จะนำมาซึ่งนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ทางการบริหารควรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกในด้านการมีอิสระและการสร้างสรรค์ และมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะสนับสนุนความต้องการของเหล่านั้นได้ นอกจากนี้ พนักงานก็จำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถค้นหาและตอบสนองความต้องการของตนเองในสภาพแวดล้อมการทำงานได้เช่นกัน

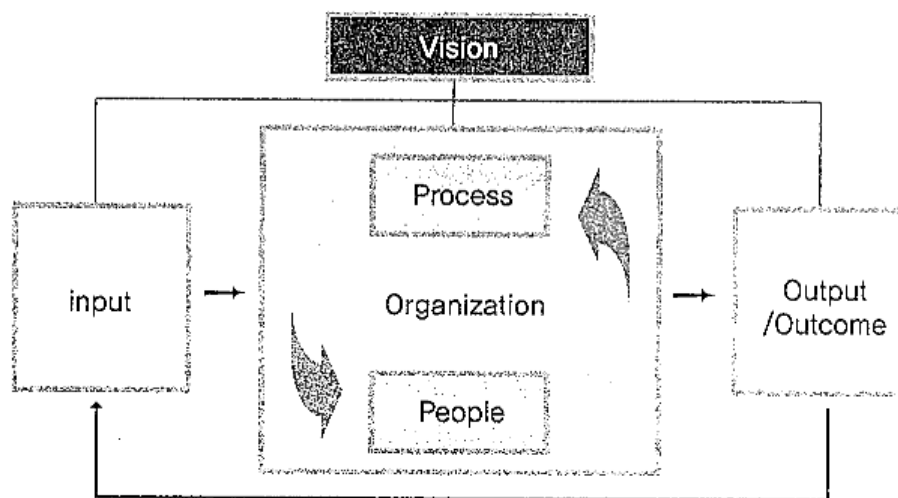
ค่านิยมหลักของผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง

- วงจรขับเคลื่อนการเพิ่มผลิตภาพ
- กรอบแนวคิดของผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง
- คุณค่าที่สำคัญของผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง
 - การให้อิสระทางความคิดและการเป็นนายของตนเอง
 - การสร้างสรรค์และนวัตกรรม

วงจรขับเคลื่อนผลิตภาพ

กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับผลิตภาพ ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นวงจรขับเคลื่อนผลิตภาพ ได้แก่ ปัจจัยการผลิต องค์กรหรือหน่วยการผลิตที่ทำหน้าที่แปลงปัจจัยการผลิตเป็นผลผลิต และผลผลิต หรืออาจเรียกว่า ผลลัพธ์ วงจรขับเคลื่อนผลิตภาพจึงเป็นเสมือนวงจรการพัฒนาคุณภาพ ซึ่งหน่วยการผลิตมีหน้าที่ในการนำปัจจัยการผลิตมาใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการที่เรียกว่า ผลผลิต (สินค้าหรือบริการ) และผลผลิตขององค์กรก็จะกลายเป็นปัจจัยการผลิตสำหรับการสร้างสรรค์สินค้าใหม่ๆ ต่อไป

วิสัยทัศน์ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความจำเป็นต่อการกำหนดทิศทางของวงจรขับเคลื่อนการเพิ่มผลผลิตโดยรวม วิสัยทัศน์เป็นเป้าหมายสูงสุดของทุกบริษัท ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศชี้นำทิศทางด้านเศรษฐกิจ เมื่ออนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน ผลลัพธ์จึงไม่มีความแน่นอนและขึ้นอยู่กับความเป็นไปได้ต่างๆ เช่นกัน พนักงานและองค์กร เช่นเดียวกับผลลัพธ์ ซึ่งตระหนักดีถึงความเป็นจริงในข้อนี้ จึงได้พยายามทุ่มเทกำลังความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เพื่อเปลี่ยนแปลงอนาคตไปสู่เป้าหมายที่คาดหวังไว้



วงจรขับเคลื่อนการเพิ่มผลผลิต

วิสัยทัศน์ ที่มีการกลั่นกรองและทบทวนมาเป็นอย่างดี จะเป็นแนวทางที่จะบอกว่าอะไรควรเก็บรักษา และอะไรควรเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี บริษัทที่ประสบความสำเร็จ จะมีความยืดหยุ่นค่อนข้างมากในการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจและแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อย่างเหมาะสม แต่ยังคงเก็บรักษาคุณค่าและภารกิจหลักของบริษัทไว้คงเดิมเหมือนกับเมื่อครั้งที่มีการกำหนดขึ้นเป็นครั้งแรก เพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นจริงขึ้นมา วิสัยทัศน์ ยังให้ทิศทางและแนวทางสำหรับปัจจัยการผลิต ผลผลิต และวัฒนธรรมองค์กรในขั้นตอนต่างๆ ของวงจรขับเคลื่อนการเพิ่มผลิตภาพ

ปัจจัยการผลิต หมายถึง วัตถุดิบที่จำเป็นสำหรับการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ให้กลายเป็นความจริงขึ้น ปัจจัยการผลิตตามนิยามแบบกว้าง หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร เช่น นโยบาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม ปัจจัยการผลิตตามนิยามแบบแคบ หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อกิจกรรมขององค์กร เช่น ความต้องการของผู้บริโภค ผู้ถือหุ้น และพนักงาน เป็นต้น

ขณะที่ ส่วนผสมของกระบวนการและพนักงาน จะทำหน้าที่แปลงปัจจัยการผลิตให้ออกมาเป็นผลผลิตที่กำหนด โดยที่ กระบวนการ เป็นกลุ่มหรือชุดกิจกรรมต่างๆ ที่ต่อเนื่องและมีความจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ตามขั้นตอนของวงจรพัฒนาคุณภาพ ‘การวางแผน (Planning) การผลิต (Doing) และการควบคุม (Controlling)’ ในด้านพนักงาน เป็นทรัพยากรทางการบริหาร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างสรรค์ผลผลิต (ที่มีความต้องการให้สามารถดำเนินงานได้โดยอัตโนมัติ)

พนักงาน เป็นปัจจัยที่มีความซับซ้อน เนื่องจากทัศนคติต่อการทำงานที่หลากหลาย เช่นเดียวกับความคิดและความสามารถ พนักงานบางคนสามารถสร้างนวัตกรรมขั้นเยี่ยม จากทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ ขณะที่ พนักงานคนอื่นไม่สามารถทำแบบเดียวกันนั้นได้ เพื่อให้พนักงานมีโอกาใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญ แต่จำเป็นต้องอยู่ในองค์กรที่พนักงานรู้สึกได้ถึงความมั่นคง มีการจัดสรรผลตอบแทนจากการดำเนินการอย่างเป็นธรรมและมีการปฏิบัติงานในองค์กรที่ยืดหยุ่น

ผลผลิต/ผลลัพธ์ หมายถึง ผลที่เกิดจากการสร้างสรรค์ขององค์กร สามารถจำแนกได้เป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มแรก ผลทางเศรษฐกิจ เช่น การสร้างงาน การเติบโตของการจ้างงาน และการเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้าและบริการ เป็นต้น กลุ่มที่สอง ผลทางการเงิน เช่น ยอดขายและรายได้ เป็นต้น และกลุ่มที่สาม ผลทางสังคม เช่น การบริหารแบบมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ผลที่ตามมา การดำเนินงานขององค์กร อาจแสดงในรูปของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการผลิตและผลผลิต นั่นคือ ผลผลิตภาพ เป็นผลลัพธ์ของกิจกรรมขององค์กร เป็นเสมือนเครื่องชี้วัดถึงประสิทธิภาพทั้งในการใช้ปัจจัยการผลิต และในการผลิตสินค้าหรือบริการ

กรอบแนวคิดผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง

การเพิ่มผลผลิต กล่าวได้ว่าเป็นการดำเนินการเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับกระบวนการแปลงปัจจัยการผลิตเป็นผลผลิต/ผลลัพธ์ ตามแนวทางขององค์กร อย่างไรก็ตาม ในกระบวนการนี้ พนักงานถือเป็นปัจจัยการผลิตที่มีความท้าทายอย่างมาก แต่ก็ปัจจัยการผลิตที่มีความสำคัญและมีศักยภาพมากที่สุด

ดังนั้น การส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ จึงจำเป็นต้องกำหนดให้เป็นกลยุทธ์หลักในการเพิ่มผลผลิต การเคารพในความเป็นมนุษย์ของพนักงาน เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จำเป็นต่อการบ่มเพาะให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ และนำไปสู่การสร้างผลลัพธ์ที่เป็นผลมาจากนวัตกรรม

บริษัทใดที่ถือว่าเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จในเกาหลีใต้? จากการสำรวจข้อมูลของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติของเกาหลีใต้ (KPC) โดยการเยี่ยมชมบริษัท การสัมภาษณ์และการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่าบริษัทที่มีการนำแนวคิดผลิตภาพที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลางมาใช้เป็นกลยุทธ์ทางการบริหารเพื่อนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต ปรากฏอย่างชัดเจนถึงความสามารถทางการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรที่ดีกว่าบริษัทอื่นๆ

ลักษณะทั่วไปที่พบเห็นได้ในบริษัทเหล่านี้ มีดังนี้

- 1) พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานเฉพาะผู้ที่มีความสามารถอย่างชัดเจน
- 2) มีความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กรในการให้ความเคารพซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร
- 3) มีการจัดสรรผลลัพธ์จากการเพิ่มผลผลิตอย่างเป็นธรรม
- 4) มีการส่งเสริมการให้อิสระทางความคิดและการให้สิทธิตัดสินใจ
- 5) มีการส่งเสริมการสร้างสรรคและนวัตกรรม

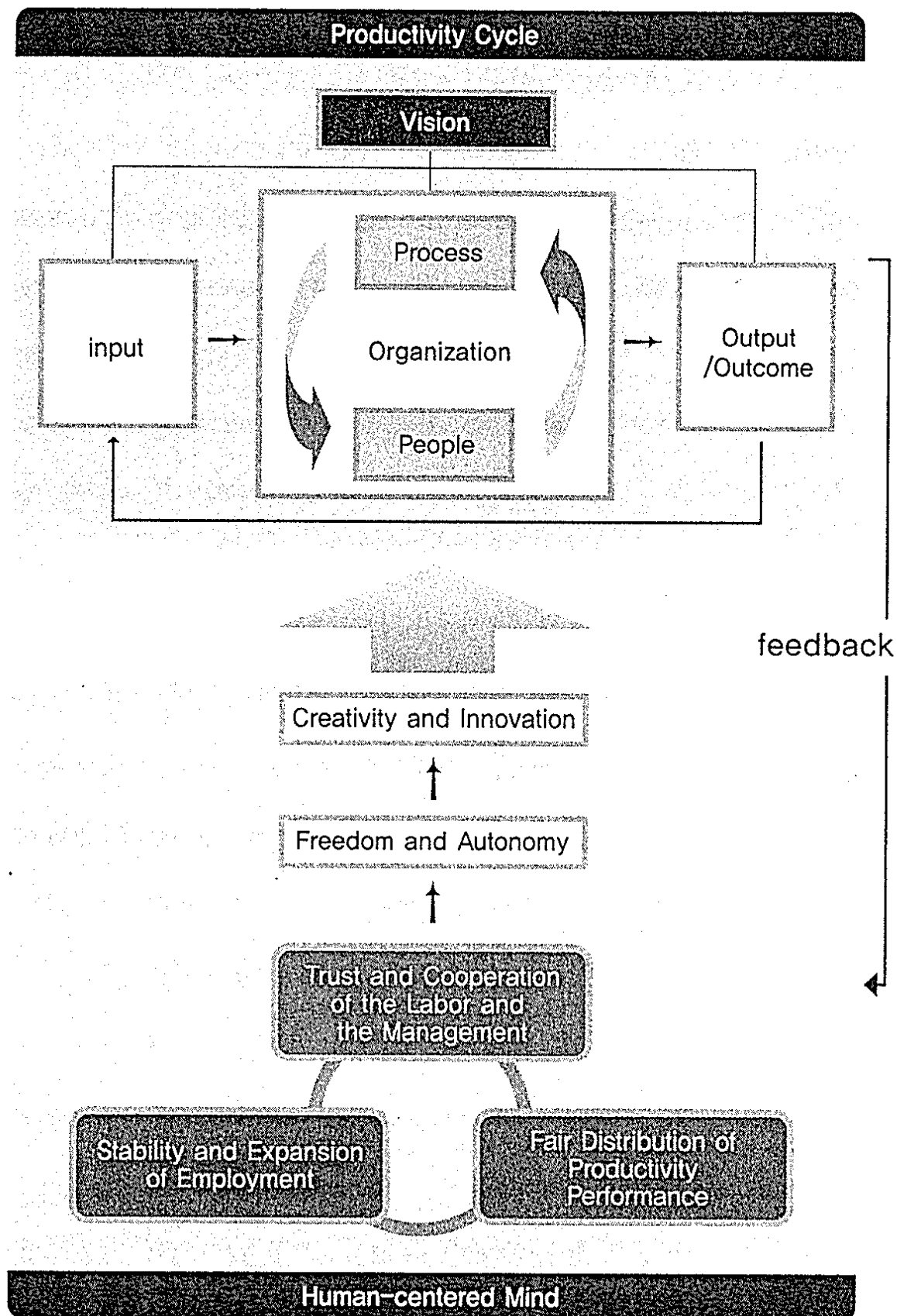
กรอบแนวคิดผลิตภาพที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง เป็นกรอบแนวคิดที่สร้างขึ้นมาจากลักษณะทั่วไปของบริษัทต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยการวิเคราะห์ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและการอภิปรายความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภาพ กรอบแนวคิดนี้ ประกอบด้วยระบบการทำงานที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง และวงจรขับเคลื่อนการเพิ่มผลิตภาพที่ทำงานภายใต้ระบบดังกล่าว ผลลัพธ์ที่เกิดจากวงจรขับเคลื่อนการเพิ่ม

ผลิตภาพจะย้อนกลับเข้าสู่ระบบโดยกระบวนการป้อนกลับ ซึ่งในทางกลับกัน ก็เป็นสิ่งที่เข้ามาช่วยเสริมระบบการทำงานที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลางเช่นกัน

กิจกรรมที่แสดงถึงการให้ความสำคัญกับการทำงานที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง แสดงถึงสาระสำคัญของโลกแห่งผลิตภาพดังที่ได้กล่าวมาแล้ว กิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ รวมถึง ‘การจ้างงานที่มั่นคง ความร่วมมือระหว่างพนักงานและผู้บริหารบนความเชื่อถือซึ่งกันและกัน และการจัดสรรผลลัพธ์อย่างเป็นธรรม’

ขณะที่ ผลของระบบปฏิสัมพันธ์ในแนวคิดคนเป็นศูนย์กลาง ถูกนำมาใช้ในวงจรขับเคลื่อนการเพิ่มผลผลิต คุณค่าหลักทั้งสองประการ คือ ‘การให้อิสระทางความคิดและการให้สิทธิตัดสินใจ รวมถึงการสร้างสรรคและนวัตกรรม’ จึงกลายมาเป็นส่วนที่สำคัญ และทำให้กิจกรรมเชิงนวัตกรรมที่ตรงใจพนักงาน จึงต้องมีบทบาทสำคัญในวงจรขับเคลื่อนการเพิ่มผลผลิต

ผลของระบบปฏิสัมพันธ์ในแนวคิดคนเป็นศูนย์กลาง และวงจรขับเคลื่อนการเพิ่มผลผลิตจึงไม่ได้เป็นการสื่อสารทางเดียว แต่เป็นลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ รวมทั้งมีการขยายเข้าสู่ขอบเขตของวงจรการพัฒนาคุณภาพ ในอีกทางหนึ่ง แนวคิดของการมีคนเป็นศูนย์กลางจึงไม่เพียงแต่เป็นวิธีการผลิต แต่ยังเป็นเป้าหมายของกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเช่นกัน



กรอบแนวคิดของผลิตภาพที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง

ค่านิยมหลักของผลิตภาพที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง

- การให้อิสระทางความคิดและการเป็นนายของตนเอง

คุณค่าที่สำคัญดังที่กล่าวมาแล้ว ในโลกของนวัตกรรม คือ การให้อิสระทางความคิดและการให้สิทธิตัดสินใจ ในองค์กรที่ค่านิยมดังกล่าวมีข้อจำกัด การนำมาใช้อาจต้องประสบกับอุปสรรคค่อนข้างมาก

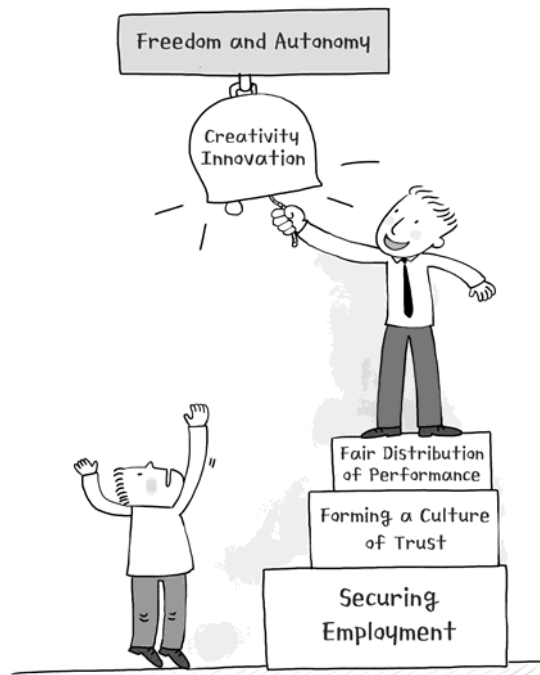
เมื่อกำหนดให้เป้าหมายของการบริหารที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง คือ การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน และเพื่อรักษาความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร การเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง จึงเป็นหนทางที่ดีที่สุดในการมุ่งไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

จากการที่การเพิ่มผลผลิตที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง เป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ให้แก่พนักงานได้อย่างดี การให้อิสระทางความคิดและการให้สิทธิตัดสินใจ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์และนวัตกรรม จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร

การบรรลุถึงเป้าหมายในระดับที่สูงขึ้นของวัฒนธรรมการทำงานในสังคมเกาหลีใต้ เป็นผลที่เกิดจากความเจริญทางเศรษฐกิจซึ่งนำไปสู่คุณค่าที่เกิดจากพนักงาน ให้ความสนใจ ให้ความเคารพและให้อิสระทางความคิด มากกว่าการดำรงชีวิตและความมั่นคงในการทำงานเท่านั้น ปัจจุบัน คนทั่วไปต่างก็อาศัยอยู่ในโลกที่ไม่เพียงแต่มีรายได้ที่มั่นคงเท่านั้น แต่ยังเป็นรายได้ที่เพียงพอที่จะทำให้พนักงานยังคงรักษาความภาคภูมิใจในงานที่ทำไว้ได้

สำหรับองค์กรที่มีการจัดโครงสร้างเชิงอำนาจและเป็นไปตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา ลักษณะเช่นนี้ทำให้มีความเป็นไปได้ที่พนักงานอาจต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่ตนเองจะกลายเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการผลิตที่ไม่มีคุณค่าและความสำคัญ พนักงานแต่ละคนยังอาจต้องเผชิญกับการควบคุมอย่างเข้มงวด และการติดตามดูแลอย่างใกล้ชิด การบังคับให้ดำเนินการตามมาตรฐานและกฎระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดแม้แต่เรื่องเล็กๆ น้อยๆ เพื่อที่จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพการผลิต

นอกจากนี้ การใช้งานพนักงานเพื่อที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ และการแลกเปลี่ยนกับค่าแรงงานที่วางไว้แล้วเช่นกัน อย่างไรก็ตาม นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่ต้องมีอันดับแรกสำหรับการเพิ่มผลผลิตในลักษณะนี้ ไม่สามารถเข้าไปอยู่ในระบบดังกล่าวนี้ได้ เพราะพนักงานขาดความเชื่อถือ เนื่องจาก การสร้างสรรค์และนวัตกรรม จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานมีแรงบันดาลใจจากการทำงานเท่านั้น



ทำอย่างไรจึงจะขึ้นไปสู่จุดสูงสุดได้

เมื่อองค์กรยังคงรักษาระดับการจ้างงานและมีแนวโน้มขยายเพิ่มขึ้น ความร่วมมือระหว่างพนักงาน และผู้บริหารก็ยังคงเกิดขึ้นได้โดยการสร้างความเชื่อถือ และการจัดสรรผลลัพธ์จากการเพิ่มผลผลิตอย่างเป็น ธรรม เมื่อนั้นพนักงานก็จะเกิดแรงจูงใจในการทุ่มเทให้กับการทำงานโดยการเพิ่มการให้อิสระทางความคิดและ การให้สิทธิตัดสินใจ นอกจากนี้ หากบริษัทรับประกันและดำเนินการอย่างจริงจังเพื่อนำแนวทางการให้อิสระ ทางความคิดและการให้สิทธิตัดสินใจในการทำงานมาใช้กับพนักงาน พนักงานก็จะเกิดความเต็มใจในการเดิน ไปตามแนวทางของกิจกรรมการเพิ่มผลผลิต โดยเฉพาะกิจกรรมที่เป็นหัวใจสำคัญ คือ การสร้างสรรค์และการ คิดค้นนวัตกรรมในการทำงานอย่างเต็มที่

การให้อิสระทางความคิด เป็นคุณค่าในระดับบุคคล ตรงข้ามกับการเป็นนายของตนเอง ซึ่งเป็นเรื่อง ในระดับสังคมหรือองค์กร แต่ละคนสามารถมีโอกาสดีในการแสวงหาคุณภาพชีวิตที่ดีกว่าเดิม หากพนักงาน สามารถใช้ประโยชน์จากการให้อิสระทางความคิด หรือแม้แต่ความเป็นไปได้ในการประสบผลสำเร็จด้วยตนเอง

การให้สิทธิตัดสินใจ เป็นพื้นฐานของความหลากหลายและความคิดสร้างสรรค์ ขณะเดียวกัน ก็มีส่ว นช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นในระดับองค์กร ในทางหนึ่ง การดำเนินการหลายๆ อย่างพร้อมกันแม้ว่าจะมีส่วนช่วย สร้างวัฒนธรรมองค์กรในเชิงรับได้เป็นอย่างดี แต่ก็ทำให้สร้างปัญหาด้านการสื่อสารระหว่างสมาชิกด้วยเช่นกัน ในอีกทางหนึ่ง การให้สิทธิตัดสินใจ ยังมีส่วนช่วยส่งเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจของพนักงาน การลดช่องว่างระหว่างพนักงานกับเป้าหมายขององค์กรโดยรวม

ภายใต้แนวทางนี้ คำถามที่น่าสนใจคือ “บริษัทจะสามารถให้หลักประกันแก่พนักงานถึงการให้อิสระทางความคิดและการให้สิทธิตัดสินใจได้อย่างไร?” คำตอบก็คือ บริษัทสามารถดำเนินการได้หลายทาง เช่น การถ่ายโอนระบบงานไปสู่พนักงานแต่ละคนและทีมงาน การทำให้กระบวนการตัดสินใจมีขั้นตอนน้อยลง และการสร้างกระบวนการตัดสินใจที่ให้การยอมรับต่อการตัดสินใจของพนักงานอย่างเต็มที่

หากบริษัทมีการบรรจุกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การให้อิสระทางความคิดและการมีระบบของพนักงาน ก็จำเป็นต้องได้รับการยอมรับเช่นกัน ก็จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีการสื่อสารกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง และแบ่งปันวิสัยทัศน์และเป้าหมายอันเดียวกัน

- การสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ความหมายในวงกว้าง นวัตกรรม หมายถึงการเปลี่ยนแปลงในความรู้ทางวิทยาศาสตร์ที่มีอยู่ การพัฒนาหรือการมีระบบเครื่องจักรอัตโนมัติ ยังแสดงนัยว่า ความรู้ที่เกี่ยวข้องได้รับการยกระดับหรือขยายเพิ่มเติมมากขึ้น และยังรวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงในความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับฮาร์ดแวร์เท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับซอฟต์แวร์เช่นกัน

ในทำนองเดียวกัน การสร้างสรรค์ หมายถึง บางสิ่งที่มีอยู่ในกิจกรรมเชิงนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม กิจกรรมเชิงนวัตกรรมสามารถแปรผันได้ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขว่าพนักงานสามารถหาจุดยืนของตนเองได้หรือไม่ สิ่งนี้อธิบายว่าทำไมแนวคิดการมีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ซึ่งเป็นแนวคิดที่ตระหนักถึงความสำคัญของการมีพนักงานเป็นศูนย์กลาง จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ ขณะเดียวกัน การสร้างสรรค์ ก็ไม่ได้เป็นกิจกรรมที่ถูกจำกัดอยู่เฉพาะคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น

กิจกรรมเชิงนวัตกรรมเป็นกิจกรรมซึ่งช่วยปรับปรุงความรู้ในการบริหารองค์กรและกระบวนการผลิตสินค้า นวัตกรรมนี้สามารถและจำเป็นต้องชักนำให้แสวงหาการปรับปรุงคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ขณะเดียวกัน ก็ไม่ได้เป็นกิจกรรมที่กำหนดมาให้เฉพาะคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น

การสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาของการคิดนอกกรอบ (Outside the box) การจำลองหรือการเลียนแบบ เป็นปัจจัยที่ช่วยให้พนักงานทุกคนสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ได้ตั้งแต่ขั้นเริ่มแรกของการพัฒนาเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม ในขั้นตอนที่ก้าวหน้า ความคิดสร้างสรรค์จะสร้างสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์ ซึ่งเหนือกว่าแนวคิดที่เคยมีมาของบริษัทต่างๆ หรือประเทศต่างๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการแข่งขัน

อย่างไรก็ตาม การสร้างสรรค์ ยังไม่สามารถนำแนวคิดที่เป็นผลผลิต (จากความคิดสร้างสรรค์) ไปผลิตออกมาเป็นสินค้าได้เลยเช่นเดียวกับนวัตกรรม กิจกรรมเชิงสร้างสรรค์เป็นการเปลี่ยนจุดอ่อนที่มีอยู่ให้เป็นจุดแข็งและสร้างมูลค่าเพิ่มโดยการให้นิยามใหม่แก่ธุรกิจที่มีอยู่แล้ว เพื่อให้เกิดแนวทางการดำเนินงานใหม่ที่จะช่วย

เพิ่มมูลค่าให้แก่ธุรกิจ สิ่งที่สำคัญคือ ความพยายามเชิงสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การส่งเสริมความพยายามดังกล่าว

ในกรณีที่พนักงานตกอยู่ภายใต้แรงกดดันอย่างต่อเนื่องที่จะต้องบรรลุผลสำเร็จในการสร้างสรรค์และนวัตกรรม การเพิ่มผลผลิตอย่างยั่งยืนก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ง่ายเท่าที่ควร แม้ว่าในระยะสั้นอาจมีผลได้บางส่วนก็ตาม ดังนั้น กิจกรรมดังกล่าว จึงก่อให้เกิดผลกระทบข้างเคียงได้หากมีการนำมาใช้ในทางที่ไม่ถูกต้องและไม่เหมาะสม ลักษณะเช่นนี้ จึงเป็นคำอธิบายได้เป็นอย่างดีว่าทำไมถึงควรต้องให้ความสำคัญกับการให้อิสระทางความคิดและการให้สิทธิตัดสินใจของพนักงาน เป็นเงื่อนไขที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ถ้ากิจกรรมเชิงสร้างและกิจกรรมเชิงนวัตกรรม มีการดำเนินการโดยคำนึงถึงความยั่งยืนเป็นสำคัญ

ภาคที่สอง

ค่านิยมหลักและการประยุกต์ใช้แนวคิดผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง

บทที่ 1 การขยายตัวของอิสระทางความคิดและสิทธิตัดสินใจ

บทที่ 2 กิจกรรมเชิงสร้างสรรค์และเชิงนวัตกรรม

บทที่ 3 ความมั่นคงและการขยายตัวของการจ้างงาน

บทที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหารบนความเชื่อมั่น

บทที่ 5 การจัดสรรผลประโยชน์จากผลิตภาพอย่างเป็นธรรม

การขยายตัวของอิสระทางความคิดและสิทธิตัดสินใจ

- การขยายตัวของค่านิยมอิสระทางความคิดและสิทธิตัดสินใจ
- วัฒนธรรมของอิสระทางความคิดและสิทธิตัดสินใจ แม้จะล้มเหลวแต่ก็มีคุณค่า
- วัฒนธรรมของอิสระทางความคิดและสิทธิตัดสินใจ เติบโตพร้อมกับความภาคภูมิใจในตนเอง

การขยายตัวของค่านิยมอิสระทางความคิดและสิทธิตัดสินใจ

องค์กรแบบเดิมนิยมจัดโครงสร้างองค์กรตามลำดับชั้น มีการแบ่งหน้าที่ สิทธิ และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยย่อยอย่างชัดเจน รวมทั้งหน่วยงานย่อยภายในองค์กร ทั้งกลุ่มขนาดเล็กและกลุ่มขนาดใหญ่ที่สามารถดำเนินการตามการตัดสินใจได้อย่างเป็นอิสระ พนักงานเป็นผู้สร้างผลงานโดยการสั่งการและมอบหมายงานภายในขอบเขตภาระงานที่กำหนด

ระบบแบบนี้มีความเหมาะสมกับการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียว มีการจัดรูปแบบเฉพาะสำหรับภารกิจพิเศษ แต่โครงสร้างลักษณะนี้ก็มีข้อจำกัดหลายอย่าง โดยเฉพาะกลไกที่ช่วยสนับสนุนการเติบโตในการสร้างสรรค์และศักยภาพของพนักงาน องค์กรที่มีโครงสร้างแข็งเกินไปก็จะกลายเป็นองค์กรที่ขาดชีวิตชีวา พนักงานจึงกลายเป็นเครื่องจักรที่ทำงานเชิงรับ (มากกว่าเชิงรุก) และฝ่ายบริหารและฝ่ายผลิตก็แยกส่วนกันอย่างเบ็ดเสร็จเด็ดขาด

ขณะที่ บริษัทที่ให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลผลิตที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง จะพยายามค้นหาและหลีกเลี่ยงจุดอ่อนต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรแบบเดิม องค์กรแบบใหม่จึงนิยมจัดโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นเพื่อให้พนักงานสามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ พนักงานในที่นี้ ยังรวมถึง ความปรารถนาและความพึงพอใจในงาน วิสัยทัศน์ ศักยภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และทีมงานในระดับต่างๆ นอกจากนี้ เมื่อองค์กรนำแนวความคิดการเพิ่มผลผลิตที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลางมาใช้จนบังเกิดผลสำเร็จแล้ว ก็ยังจะส่งผลดีในด้านจิตวิทยาต่อความเต็มใจและความภาคภูมิใจในการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงาน และช่วยเพิ่มสมรรถภาพของพนักงาน ภายใต้วัฒนธรรมที่เกื้อหนุนต่อการเพิ่มผลผลิต

การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับกลุ่มต่างๆ ในลักษณะการจัดตั้งทีมงาน ‘Team organization’ เป็นรูปแบบทั่วไปที่พบเห็นได้ในกลุ่มบริษัทที่นำมาใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งเป็นตัวอย่างของระบบการเพิ่มผลผลิตโดยมีการบริหารจัดการและใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ในอีกด้านหนึ่ง บริษัทกลุ่มนี้ยังให้อิสระพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มอบหมายความรับผิดชอบเช่นเดียวกับการให้อิสระทางความคิดและการให้สิทธิตัดสินใจ และสนับสนุนให้พนักงานสร้างวิสัยทัศน์และความพึงพอใจของตนเอง ภายใต้ระบบดังกล่าว พนักงานจะรู้สึกมีความสุขกับการให้อิสระทางความคิดและการให้สิทธิตัดสินใจ ในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ซึ่งจะมีผลเชื่อมโยงไปสู่การเพิ่มผลผลิตขององค์กรโดยรวม ผ่านกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ความสำเร็จในการนำระบบบริหารกลุ่มยานพาหนะ หรือ Vehicle manager system เข้ามาใช้ในองค์กรของกลุ่มบริษัท KD Group เป็นตัวอย่างที่ดีในการบุกเบิกและยังช่วยตอบข้อสงสัยเกี่ยวกับความลำบากและโอกาสประสบความสำเร็จในการนำระบบ Team organization เข้ามาใช้ในองค์กร บริษัทได้มอบหมาย

ผู้จัดการกลุ่มยานพาหนะมีอำนาจตัดสินใจในการบริหารจัดการยอดขาย การอนุมัติ และการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการกลุ่มยานพาหนะ (โดยทั่วไป ทำหน้าที่บริหารรถโดยสาร 10 ประเภท) เริ่มทำหน้าที่บริหารโดยการลดต้นทุน, ส่งเสริมการขับซื้ออย่างปลอดภัย และพัฒนาคุณภาพการให้บริการลูกค้า ภายใต้ขอบเขตที่มีอำนาจตัดสินใจ และส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มมากขึ้น

ระบบบริหารกลุ่มยานพาหนะ มีการเติบโตจนกลายเป็นกำลังสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและศักยภาพทางการแข่งขันให้กับองค์กร และทำให้กลุ่ม KD Group เป็นกรณีศึกษาของการบริหารแบบ Team organization และเป็นตัวแบบเปรียบเทียบ (Benchmark) ให้กับบริษัทอื่นๆ ที่ต้องการนำระบบนี้เข้ามาใช้

รูปแบบการบริหารอีกแบบหนึ่งที่มีลักษณะคล้ายกับ Team organization คือ Cross Functional Team (CFT) ที่ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบระบบการเพิ่มผลผลิตให้กับบริษัท Leeyoung Industrial Machinery และชมรม Grape Cluster Club ของบริษัท Namyang Industry และการจัดกลุ่มงานขนาดเล็ก และการจัดระบบบริหารโครงการแบบเบ็ดเสร็จของบริษัท Sunil Dyfas Corporation

รูปแบบทั่วไปของบริษัทเหล่านี้ คือ การดึงกลุ่มบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาทำงานร่วมกันและมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้มากที่สุดเท่าที่ทำได้ กลุ่มดังกล่าว นอกจากทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางเครือข่ายการสื่อสารแล้ว ยังทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติให้แก่สมาชิกด้วยเช่นกัน

การได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการสื่อสาร ช่วยทำให้แน่ใจถึงความพร้อมในการแก้ไขและตัดสินใจอย่างทันท่วงทีต่อประเด็นต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในพื้นที่ความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่ม, ขณะเดียวกัน ก็ช่วยลดต้นทุนและการบิดเบือนข้อมูลข่าวสารที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดกระบวนการผลิตที่กลุ่มดูแลรับผิดชอบ



ความสำเร็จของทีมชาติเกาหลีใต้ในการเข้าสู่รอบ 4 ทีมสุดท้ายของการแข่งขันฟุตบอลโลกฟีฟ่า ปี ค.ศ.2002 (พ.ศ.2545)

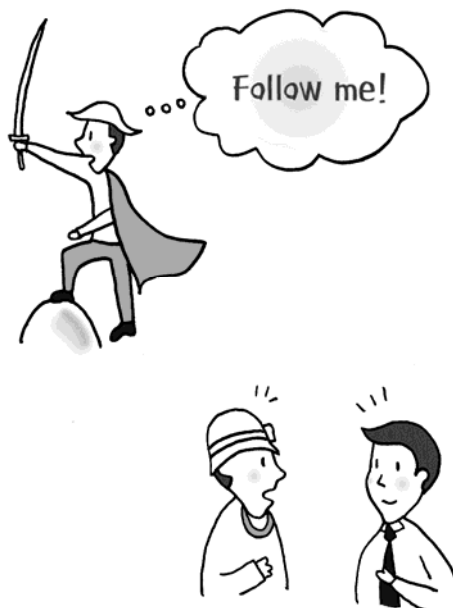
เหนือสิ่งอื่นใด ประโยชน์มากที่สุดของการจัดองค์กรรูปแบบนี้ คือ การที่สมาชิกในกลุ่มพยายามทุ่มเท ความรู้ความสามารถที่มีเพื่อการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในความเป็นจริง กรณีของกลุ่มบริษัท KD Group ครั้งที่มีการนำระบบบริหารกลุ่มยานพาหนะ (Vehicle manager system) เข้ามาใช้ นั้น ระบบนี้ช่วยลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพการให้บริการ การขับขี่ปลอดภัยมากขึ้น และกิจกรรมเพิ่มผลผลิตอื่นๆ อีกจำนวนมาก เช่นเดียวกัน การให้อิสระทางความคิดและการให้สิทธิตัดสินใจ เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการสร้างสรรค์และ นวัตกรรม

วัฒนธรรมของอิสระทางความคิดและสิทธิตัดสินใจ แม้จะล้มเหลว แต่ก็มีคุณค่า

การเพิ่มผลผลิต ไม่มีปัจจัยใดที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมกิจกรรมดังกล่าวมากไปกว่าการให้พนักงานมีสิทธิในการตัดสินใจในงานและพื้นที่ที่พวกเขาต้องดูแลรับผิดชอบ ในองค์กรที่มีความหลากหลาย, สิ่งแรกที่พนักงานมักจะมองข้ามคือ ศักยภาพของตนเอง และก็เป็นความท้าทายประการหนึ่งในการสร้างศักยภาพที่เหนือความคาดหมายในสภาพแวดล้อมแต่ละแบบ

เมื่อเปรียบเทียบกับแล้ว บริษัทที่นำแนวคิดการบริหารที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลางมาใช้ มีการกระจายความรับผิดชอบ การรับรู้ต่อการให้อิสระทางความคิดและการให้สิทธิตัดสินใจ และอื่นๆ เพื่อดึงเอาศักยภาพที่ซ่อนอยู่ในตัวพนักงานออกมาได้อย่างเหมาะสมมากกว่าบริษัทที่มิได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ ขณะเดียวกัน การสร้างมูลค่าเพิ่มและศักยภาพทางการแข่งขันที่สูงกว่า ส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากพนักงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการให้อิสระทางความคิดและการให้สิทธิตัดสินใจ ที่เข้มแข็งมากกว่า

อย่างไรก็ตาม สำหรับบริษัทที่ยังคงมีวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิม หรือบริษัทที่ยังคงใช้วัฒนธรรมแบบเดิมเป็นบางส่วน ก็จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาและความพยายามในการเริ่มต้นการนำวัฒนธรรมแบบใหม่ หรือวัฒนธรรมการให้สิทธิตัดสินใจ มาใช้ในบริษัทจนเกิดผลในทางปฏิบัติ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ซึ่งต่างจากระบวนการผลิต



สิทธิตัดสินใจ มิใช่การให้ทำตามความพอใจส่วนตัว

จากกรณีศึกษาต่างๆ พบว่า การสร้างสรรค์และนวัตกรรมไม่สามารถเกิดขึ้นได้เอง เพียงเพราะว่าเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่มีอยู่ในกระบวนการเพิ่มผลผลิตเท่านั้น ขณะที่ สาเหตุสำคัญอื่นๆ ที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติคือ การจ้างงานที่มั่นคง ความเชื่อถือและความร่วมมือระหว่างพนักงานและผู้บริหาร รวมทั้งการจัดสรรผลลัพธ์จากการเพิ่มผลผลิตหรือศักยภาพที่มีอยู่อย่างเป็นธรรมชาติ อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริง คุณค่าทั้งสองส่วนข้างต้น กลับมีจุดกำเนิดมาจากการให้อิสระทางความคิดและการให้สิทธิตัดสินใจแก่พนักงาน

บริษัทที่มีการนำแนวคิดทางการบริหารที่มุ่งส่งเสริมให้เกิดคุณค่าทั้งสองส่วนนี้ ส่วนใหญ่เป็นบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูง ซึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดของบริษัทเป็นอย่างมากคือ ศักยภาพทางการแข่งขันในการสร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่เหนือกว่าคู่แข่งในตลาด ขณะที่ การส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์และนวัตกรรมในบริษัทเหล่านี้ ต่างก็มีรากฐานมาจากแนวคิดการให้อิสระและการให้สิทธิตัดสินใจนั่นเอง

ดังนั้น มาตรการใหม่ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างชัดเจน จึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการส่งเสริมให้พนักงานหลุดจากกรอบโครงสร้างเชิงอำนาจและคิดนอกกรอบ หนึ่งในมาตรการเหล่านั้นก็คือ การอนุญาตให้มีการลองผิดลองถูก (Trial and error) และการยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้จากการดำเนินการตามแนวคิดดังกล่าว รวมถึงการที่บริษัทต้องมีมุมมองในระยะยาวที่สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าว นั่นคือ การยอมรับว่าความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการลองผิดลองถูก เป็นต้นทุนค่าเสียโอกาสของการดำเนินงานตามปกติในทุกบริษัท

หากคำนึงถึงแต่เฉพาะผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเพียงอย่างเดียว เมื่อมีความผิดพลาดเพียงเล็กน้อยเกิดขึ้น อาจทำให้กระบวนการนวัตกรรมที่กำลังดำเนินอยู่ต้องหยุดชะงัก กลไกการป้องกันตนเองตามธรรมชาติก็จะเข้ามาแทนที่ในทันที เมื่อเป็นเช่นนั้น กิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการส่งเสริมการสร้างสรรค์ขององค์กรก็จะถูกทำลายไป

ซีอีโอของบริษัท DongHwa Entec เป็นผู้ที่เข้าใจเป็นอย่างดีต่อความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้จากการดำเนินการดังกล่าว ดังเช่นกรณีการออกแบบที่ผิดพลาดของวิศวกรเพียงคนเดียว ซึ่งทำให้บริษัทประสบกับความสูญเสียคิดเป็นมูลค่าหลายพันล้านวอน อย่างไรก็ตาม ซีอีโอ ก็ได้ตำหนิวิศวกรคนนั้น แต่มองว่าเป็นบทเรียนสำหรับการเติบโตในอนาคต และตัดสินใจว่า ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ที่มีผลต่อศักยภาพทางการแข่งขันของบริษัทในอนาคต รวมทั้งให้ความเห็นว่า ขวัญและกำลังใจของพนักงานมีความสำคัญต่อบริษัทมากกว่าความสูญเสียทางการเงิน ในทางตรงกันข้าม เขายังคงมีความเชื่อว่าการสร้างสรรค์และนวัตกรรม ไม่สามารถคาดเดาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้หากปราศจากการลองผิดลองถูก ขณะเดียวกัน พนักงานและบริษัทก็สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้เช่นกัน



การลองผิดลองถูก

กรณีตัวอย่างอีกกรณีหนึ่งคือ บริษัท SeenTec ซึ่งเป็นบริษัทที่ให้ความสนใจกับการให้สิทธิตัดสินใจแก่พนักงานโดยไม่ขึ้นกับตำแหน่ง แต่เป็นการให้สิทธิตัดสินใจแบบเบ็ดเสร็จแก่ผู้จัดการที่รับผิดชอบงานนั้นๆ โดยตรง ในการนี้ ผู้จัดการโครงการจะได้รับอำนาจตัดสินใจในการจัดทำแผนงาน, ตั้งแต่ขั้นแรกไปจนถึงสิ้นสุดโครงการ และการจัดสรรทรัพยากรตามความจำเป็น รวมทั้งการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในโครงการ ขณะเดียวกัน บริษัทก็ยังให้การยอมรับความพยายามในการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ

บริษัทยังได้นำมาตรการส่งเสริมการลองผิดลองถูกมาใช้อย่างกว้างขวาง โดยไม่ผูกกับบทลงโทษตามระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การหักคะแนนหรือการตำหนิ เป็นต้น บริษัทมีความเชื่อว่า ประสิทธิภาพที่ได้จากความล้มเหลวเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าของบริษัท และการลองผิดลองถูก เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับวิศวกรที่จะเติบโตต่อไป ดังนั้น เป้าหมายทางการบริหารที่สำคัญที่สุดของบริษัท คือ การส่งเสริมและสนับสนุนทักษะความเชี่ยวชาญ การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับมาตรการนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญตามมา

สิ่งที่มีความสำคัญอีกประการในกรณีของบริษัท SeenTec คือ การให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความเชี่ยวชาญและความเชื่อมั่นของผู้จัดการเมื่อได้รับสิทธิและอำนาจการตัดสินใจจากบริษัทแล้ว เนื่องจากการดำเนินการเช่นนี้มีความเสี่ยงที่ค่อนข้างสูง หากผู้จัดการที่ได้รับสิทธิตัดสินใจไม่สามารถบริหารธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบริษัทยังคงยอมให้ผู้จัดการมีสิทธิในการออกคำสั่งกับพนักงานได้ ผลลัพธ์ที่ตามมาคือ พนักงานก็จะมีแนวโน้มที่จะปิดบังความผิดพลาดที่เกิดขึ้นหรือละเลยต่อภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

ในอีกด้านหนึ่ง หากผู้จัดการเป็นผู้ที่มีทักษะความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมายและให้อำนาจตัดสินใจ สามารถดำเนินการด้วยความเชื่อมั่นและรอบคอบ พนักงานที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาก็จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุขในการทำงานร่วมกัน

ขณะเดียวกัน ซีอีโอบริษัท SeenTec ก็เป็นผู้ที่มีพื้นฐานความรู้ทางวิศวกรรมเพียงพอที่จะสามารถชี้ให้เห็นจุดบกพร่องในการออกแบบของวิศวกรผู้เชี่ยวชาญได้ ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น จึงเป็นเหตุผลที่อธิบายว่าทำไมพนักงานจึงสามารถทุ่มเทความสนใจให้กับการทำงานได้อย่างเต็มที่ ขณะเดียวกัน ก็มีอิสระและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ทักษะที่จำเป็นดังกล่าว นอกจากเป็นปัจจัยที่ช่วยให้มีความเชื่อมั่นและรอบคอบแล้ว ยังมีส่วนช่วยให้ยอมรับการลองผิดลองถูก, และความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ด้วยความเข้าใจ



การกระจายความคิดให้กับพนักงาน

บริษัท Hankook Chinaware เป็นบริษัทที่พัฒนาระบบ ‘to think’⁶ ซึ่งเป็นระบบที่มีความโดดเด่นและเป็นแนวคิดใหม่ บริษัทให้ความสนใจอย่างมากกับการให้สิทธิตัดสินใจและการสร้างสรรค์ โดยการลดภาระความรับผิดชอบในการลองผิดลองถูกและความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น

แนวคิดของระบบนี้ประกอบด้วย ‘การกระจาย’ และ ‘การวิจัยและคิดอย่างรอบคอบ’ ซึ่งทั้งสองส่วนนี้ช่วยให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำเสนอความคิดและผู้นำความคิดไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

ตามหลักการของระบบนี้ ผู้นำเสนอความคิดจะไม่ต้องรับผิดชอบต่อความเป็นไปได้ของความคิดนี้ แนวทางเช่นนี้ทำให้พนักงานมีอิสระที่จะสร้างแนวคิดใหม่ ขณะที่ ผู้จัดการที่เข้ามาดูแลการดำเนินตามความคิดดังกล่าว จะเป็นผู้ที่ ‘คิด’ รายละเอียดการดำเนินการตามแนวคิดดังกล่าวให้เป็นไปด้วยความถูกต้องและเหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพ

คุณค่าที่สำคัญของระบบนี้ คือ หลักการที่ส่งเสริมให้ผู้นำเสนอความคิดใหม่ ความเป็นอิสระจากความรู้สึที่ต้องรับผิดชอบต่อต้นทุนและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความคิดดังกล่าว

⁶ to ในภาษาจีน หมายถึง การโยน หรือการกระจาย

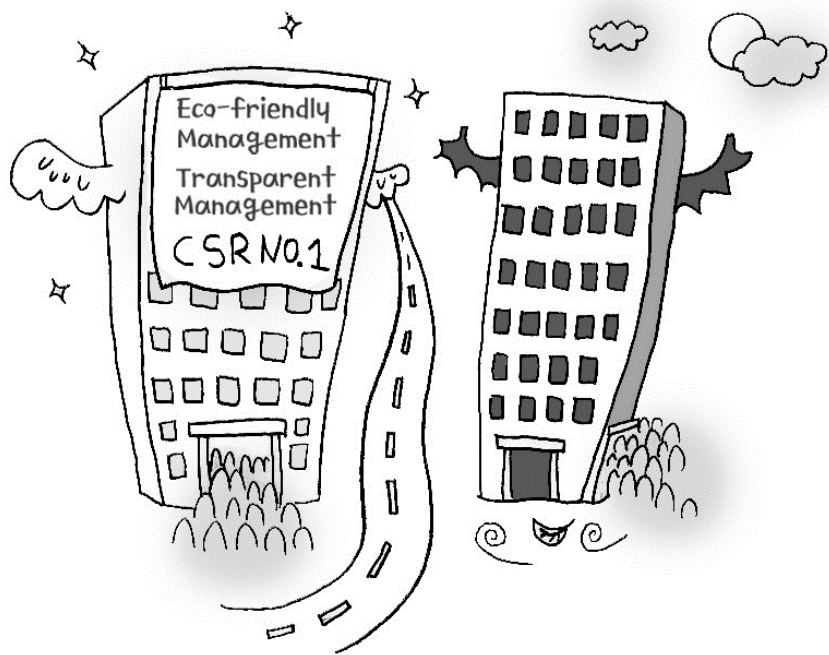
วัฒนธรรมของอิสระทางความคิดและลัทธิตัดสินใจ เติบโตพร้อมกับความภาคภูมิใจในตนเอง

มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ในฐานะส่วนหนึ่งของสังคมที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อแสวงหาเอกลักษณ์ให้แก่ตนเอง ดังนั้น การตัดสินใจจากผู้อื่น จึงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญต่อความพึงพอใจและความเชื่อมั่นในตนเอง

งานและสถานที่ทำงาน จึงเป็นหนึ่งในมาตรฐานการตัดสินใจที่บุคคลจะได้รับการตัดสินใจ นี้คือบทบาทที่ได้รับการยอมรับจากคนส่วนใหญ่ ดังนั้น หากบริษัทมีชื่อเสียง พนักงานที่ทำงานในบริษัทก็จะเกิดความภาคภูมิใจและรู้สึกมีเกียรติด้วยเช่นกัน

อย่างไรก็ตาม ความภาคภูมิใจของพนักงานไม่สามารถสร้างขึ้นได้เพียงเพราะว่าบริษัทได้รับการยอมรับว่าเป็นอันดับ 1 ในธุรกิจ เมื่อคุณค่าซึ่งเป็นดัชนีทางสังคม มีความสำคัญไม่ว่าบริษัทจะให้ความสำคัญกับดัชนีดังกล่าวหรือไม่ก็ตาม เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคมและการตอบแทนให้กับสังคม การบริหารอย่างมีคุณธรรม การบริหารด้วยความโปร่งใส และการบริหารโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม เกณฑ์การบริหารเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญค่อนข้างมาก ในทางกลับกัน การส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกมีเกียรติและภาคภูมิใจในตนเอง ยังสามารถแปลให้เป็น ‘การยอมรับทางสังคม’ ต่อบริษัทที่ตนเองทำงานอยู่ได้เช่นกัน

ลักษณะทั่วไปอีกประการหนึ่งที่พนักงานมีความภาคภูมิใจในบริษัทเป็นอย่างมาก ในบริษัทที่นำมาใช้เป็นกรณีศึกษา เช่น บริษัท Int'l Paint (Korea) บริษัท DongHwa Entec บริษัท Hankook Chinaware และบริษัท Samick THK เป็นต้น บริษัทต่างๆ เหล่านี้ ต่างก็มีการนำแนวทางการบริหารด้วยความโปร่งใสและการบริหารอย่างมีคุณธรรมมาใช้ด้วยกันทั้งสิ้น บริษัทเหล่านี้ จึงมีชื่อเสียงที่ดีในแง่ของการออกแบบเงื่อนไขการทำงานที่เป็นธรรม และมีภาพลักษณ์ที่ดีในแง่ของบริษัทที่มีระบบการดูแลพนักงานที่ดี บริษัทกลุ่มนี้ยังได้รับรางวัลต่างๆ มากมายในด้านการเสียภาษี การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ความมั่นคงในการจ้างงาน การทำประโยชน์ให้กับชุมชน การบริหารองค์กรอย่างมีคุณธรรมและการบริหารงานโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม



บริษัทที่มีเกียรติประวัติและการยอมรับจากสังคม

จากการที่บริษัทมีชื่อเสียงที่ดีในด้านต่างๆ ทำให้บริษัทเหล่านี้มีศักยภาพค่อนข้างมากในการดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในระดับสูงจากสาขาต่างๆ ให้มาทำงานกับบริษัท ขณะเดียวกัน การที่ได้มาทำงานในบริษัทเหล่านี้ ก็ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าได้รับ ‘การยอมรับทางสังคม’ เช่นกัน แม้ว่า การเติบโตของ บริษัท ‘การยอมรับทางสังคม’ และความภาคภูมิใจของพนักงานในการทำงานกับบริษัท อาจไม่ได้เกิดขึ้นพร้อมกันก็ตาม

จากการที่คุณค่าทั้งสามส่วนต่างก็มีส่วนเสริมซึ่งกันและกัน จึงทำให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายในการเพิ่มผลผลิตตามวงจรการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีศูนย์กลางการพัฒนายู่บนความเชื่อที่ว่า คนเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร และการบริหารที่มีคนเป็นศูนย์กลาง เป็นหนทางที่ดีที่สุดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความรู้สึกภาคภูมิใจดังกล่าว ยังเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้พนักงานมีความเห็นคล้อยตามและให้การยอมรับต่อคุณค่าต่างๆ ที่บริษัทดำเนินการ พนักงานจะมีความเห็นที่สอดคล้องกับแนวทางของบริษัท จากการที่ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและเป็นเจ้าของบริษัทที่ตนเองทำงานอยู่ พนักงานก็จะแสดงออกต่อความรู้สึกเช่นนี้ ด้วยการทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการทำงานและให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี และรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน อย่างไรก็ตาม การส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุขและทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ บริษัทจำเป็นต้องสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีการให้อิสระและให้สิทธิตัดสินใจแก่พนักงานในระดับที่เหมาะสม

หากบริษัทมีศักยภาพเข้มแข็ง และดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในวิถีทางที่สังคมให้การยอมรับและยกย่อง ก็จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในบริษัทโดยอัตโนมัติ อย่างไรก็ตาม การดำเนินการต่างๆ เพื่อสร้างความภาคภูมิใจให้กับพนักงานโดยตรง ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่บริษัทควรต้องดำเนินการไปพร้อมกัน ทั้งนี้ การดำเนินในแนวทางดังกล่าว เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ การบริหาร ‘ความแตกต่าง’ โดยการค้นหาจุดเด่นหรือความชำนาญพิเศษของบริษัทที่แตกต่างและที่บริษัทอื่นไม่สามารถทำได้ กล่าวโดยสรุป คือ หากบริษัท ‘มีความชำนาญเป็นพิเศษ ซึ่งบริษัทอื่นไม่สามารถเลียนแบบ’ ได้แล้ว ก็จะเป็นเงื่อนไขที่ดีที่ช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงานกับบริษัท

บริษัท Int'l Paint (Korea) มีนโยบายอย่างชัดเจนในการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรในฐานะที่เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของการเพิ่มผลผลิตภาพ ในการนี้ บริษัทจึงได้กำหนดแนวคิดที่สำคัญคือ Great Workplace (GWP) ขึ้น โดยมีเป้าหมายปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นบริษัทชั้นนำของประเทศ รวมทั้ง การริเริ่มโครงการต่างๆ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ช่วยให้พนักงานสามารถทุ่มเทศักยภาพที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ และมีความสุขในการทำงานไปพร้อมๆ กัน

แนวคิดนี้อาจฟังดูเรียบง่าย อย่างไรก็ตาม บริษัทได้มีการถ่ายทอดคุณค่าของแนวคิดนี้ไปให้แก่พนักงานอย่างชัดเจน โดยการสรุปความคิดไว้ในแนวคิดของ ‘GWP’ และ ‘บริษัทชั้นนำ’

ในเวลาเดียวกัน บริษัทยังประสบความสำเร็จในการสร้างการจดจำให้แก่พนักงานกับความคิดที่ว่า ‘เป็นบริษัทที่พิเศษแตกต่างจากบริษัทอื่น’ โดยการถ่ายทอดสารที่ว่า ‘บริษัทสร้างสรรค์สิ่งที่มีความพิเศษและแตกต่างจากบริษัทอื่น’ เป้าหมายของบริษัทก็ได้รับการปรับเปลี่ยนเป็น ‘บริษัทชั้นนำของประเทศที่ประสบความสำเร็จในการสร้าง GWP’ และเป็นประโยคที่มีความคล้ายคลึงกับโฆษณาของบริษัท

ความโดดเด่นของสถานที่ทำงาน ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สร้างความภาคภูมิใจให้แก่พนักงานได้เช่นกัน เช่น การออกแบบภายในและภูมิทัศน์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน และแนวคิดการออกแบบอาคารที่แฝงประวัติศาสตร์และแบบแผนของบริษัทไว้ได้อย่างกลมกลืน รายละเอียดต่างๆ เหล่านี้ ล้วนแล้วแต่ทำให้บุคคลภายนอกเกิดความประทับใจ และสร้างความภาคภูมิใจให้แก่พนักงานเป็นอย่างมาก ความประทับใจและความภาคภูมิใจดังกล่าว จึงเป็นเหตุผลที่ควรให้ความสำคัญในการออกแบบสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สำนักงานใหญ่ของบริษัท MEDISON เป็นตัวอย่างที่ดีของการสร้างความประทับใจแก่บุคคลภายนอกและพนักงาน บริเวณล็อบบี้ ผู้ที่มาเยี่ยมชมจะได้รับความประทับใจจากการออกแบบภายในที่ลงตัว การตกแต่งอย่างมีสไตล์ ความหรูหราและการให้ความสำคัญกับรายละเอียดอย่างครบถ้วน ซึ่งเป็นสิ่งที่หาได้ยากแม้แต่ในสำนักงานใหญ่ของบริษัทที่มีชื่อเสียงของประเทศก็ตาม

ความประทับใจ จึงเป็นความรู้สึกที่ควบคู่ไปกับภาพลักษณ์ของบริษัท MEDISON และช่วยสร้างชื่อเสียงที่ดีให้กับบริษัทมากพอสมควร ขณะที่ พนักงานก็มีความรู้สึกภาคภูมิใจ เมื่อบรรยายให้ผู้มาเยี่ยมชมเกี่ยวกับงานและสินค้าที่จัดแสดงอยู่ในบริเวณลโอบบี้

การบริหารที่มีความละเอียดอ่อน ก็ช่วยเสริมสร้างความภาคภูมิใจของพนักงานที่มีต่อบริษัทได้เช่นกัน, ในทางกลับกัน ความภาคภูมิใจดังกล่าวก็กลายเป็นแรงจูงใจที่สำคัญสำหรับวงจรการขับเคลื่อนการเพิ่มผลผลิต เช่นเดียวกับรางวัลที่เพิ่มขึ้น และผลประโยชน์ที่ควรได้รับ

การออกแบบอาคารสถานที่ที่ดีนั้น ไม่จำเป็นต้องมีสีสันทันหรือสวยงามสะดุดตา สำนักงานของบริษัท Hankook Chinaware เมือง Cheongju เป็นตัวอย่างที่ดีของการออกแบบพื้นที่ที่สะท้อนรากฐานที่เป็นเอกลักษณ์ของบริษัท ขณะที่ ฝ่ายสนับสนุนการบริหารของสำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่ในอาคารโรงงานแบบโบราณ แทนที่จะเป็นอาคารสำนักงานทั่วไป การออกแบบพื้นที่สำนักงานดังกล่าวสะท้อนถึงปรัชญาการบริหารที่เป็นเอกลักษณ์ของบริษัท Hankook Chinaware ซึ่งให้ความสำคัญกับการรักษาความมั่นคงในการจ้างงานและสวัสดิการของพนักงาน โดยการพยายามลดความสูญเสียทุกประเภท ปรัชญาทางการบริหารเช่นนี้ ก็เป็นสิ่งที่สร้างความภูมิใจให้แก่พนักงานได้เป็นอย่างดี เนื่องจากบริษัทของพวกเขาชื่อเสียงที่ดีและได้รับการยอมรับจากสาธารณะ

คุณค่าของความภาคภูมิใจ และความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ เป็นสิ่งพนักงานรับรู้ได้อย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้เกิดทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ให้กับกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์และเชิงนวัตกรรม บริษัทต่างๆ ที่แสดงออกถึงการนำแนวคิดการบริหารที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ควรที่จะแสดง ‘ความพิเศษที่โดดเด่น’ ของบริษัทให้เป็นประจักษ์เพื่อให้พนักงานของบริษัทเกิดความภาคภูมิใจ เช่นเดียวกับกรณีของบริษัท Hancook Chinaware

กิจกรรมเชิงสร้างสรรค์และเชิงนวัตกรรม

- สภาพแวดล้อมของการสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- บ้านที่อบอุ่นนำไปสู่การสร้างสรรค์
- มาตรการพิเศษเพื่อกระตุ้นการสร้างสรรค์และนวัตกรรม

สภาพแวดล้อมของการสร้างสรรค์และนวัตกรรม

อุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูงมีการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรง แต่ละบริษัทต่างก็อยู่ภายใต้แรงกดดันอย่างมากในการรักษานวัตกรรมทางเทคโนโลยี การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาเป็นต้นทุนที่สูงมาก และสิทธิบัตรก็เป็นความเสี่ยงอย่างยิ่งสำหรับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมหรือ SMEs กระนั้น การลงทุนอย่างต่อเนื่องในการวิจัยและพัฒนาก็เป็นปัจจัยสำคัญต่อความอยู่รอดของบริษัท

จากกรณีศึกษาบริษัทที่นำแนวคิดการเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลางมาใช้เป็นหลักทางการบริหาร บริษัทเหล่านี้มีนวัตกรรมทางเทคโนโลยีโดยการส่งเสริมและจูงใจพนักงานให้ทำงานดีขึ้น แทนที่จะใช้วิธีเพิ่มการลงทุน (ด้านการวิจัยและพัฒนา) เพียงอย่างเดียว

บริษัท Leeyoung Industrial Machinery ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในการผลิตส่วนประกอบเรือ ให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องในการสร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นถึงสถานะทางเทคโนโลยีของบริษัทในปัจจุบัน ดังเป้าหมายข้อแรกของบริษัทคือ ‘การสนับสนุนทักษะที่เอื้อต่อการมีนวัตกรรมทางเทคโนโลยีขั้นสูง’ จากเป้าหมายดังกล่าว บริษัทจึงได้ปรับเปลี่ยนสถานที่ทำงานเดิม ให้เป็นสถานที่ทำงานใหม่ที่มีส่วนช่วยสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้มากขึ้น

เมื่อบริษัท Leeyoung Industrial Machinery ตระหนักว่า สมรรถนะของบริษัทมีต้นกำเนิดมาจากบุคลากร บริษัทจึงได้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานไปสู่การโน้มน้าวการมีส่วนร่วมของบุคลากรในนวัตกรรมทางเทคโนโลยี

ขณะเดียวกัน บริษัท Sunil Dyfas ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ก็ดำเนินการในลักษณะเดียวกัน บริษัทมุ่งความสนใจไปที่นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว อาจไม่จำเป็นสำหรับบริษัทขนาดเล็กรายหนึ่งที่เป็นเพียงผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ให้แก่บริษัทรถยนต์ที่มีชื่อเสียงระดับโลก แม้ว่าขนาดการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาของบริษัทไม่อาจเทียบได้กับการลงทุนของบริษัทขนาดใหญ่ในต่างประเทศ แต่บริษัทก็ได้นำวิธีการบริหารศักยภาพตามแนวคิด Block Management System (BMS) และ Manufacturing Balance Scoring (MBS) เข้ามาประยุกต์ใช้ และส่งเสริมนวัตกรรมทางเทคโนโลยี โดยการจัดสรรผลได้ที่เกิดจากการเพิ่มผลิตภาพให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมชาติ

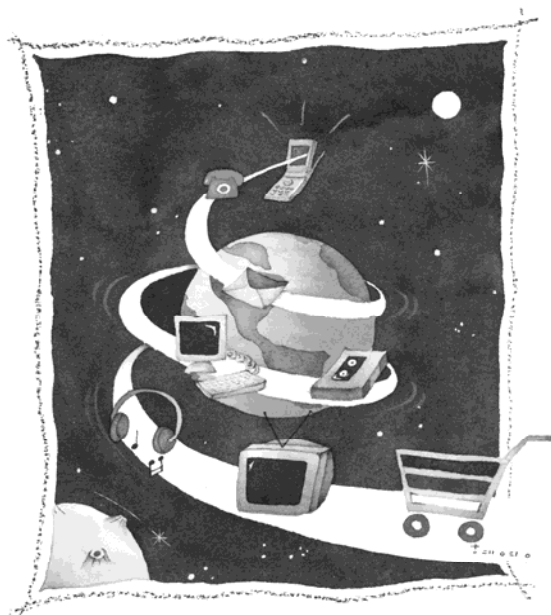
กิจกรรมเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรม ไม่ได้มีความสำคัญสำหรับฮาร์ดแวร์เท่านั้น แต่สำหรับซอฟต์แวร์ก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน

บริษัท Kyobo Life Insurance บริษัทที่มีชื่อเสียงในด้านการพัฒนาสินค้าได้อย่างสร้างสรรค์ ได้เพิ่มระดับความยืดหยุ่นและการสร้างในองค์กร ภายใต้คำขวัญที่ว่า ‘การบริหารอย่างเป็นมิตรกับครอบครัว’ ขณะที่ องค์กรแบบเดิม นิยมวัฒนธรรมองค์กรที่มีการแบ่งแยกระหว่างเรื่องของครอบครัวและของบริษัทอย่างชัดเจน ‘การบริหารอย่างเป็นมิตรกับครอบครัว’ ของบริษัท Kyobo Life Insurance จึงมีเป้าหมายในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ให้ความรู้สึกรอบอุ่นและเป็นมิตรเช่นเดียวกับบ้านของพนักงาน

บริษัทยังสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานโดยการกำหนดให้มีวันหยุดพิเศษเพื่อให้พนักงานได้มีเวลาในการพิจารณาสมดุลระหว่างการทำงานและการดำเนินชีวิต และช่วยให้พนักงานมีความคิดที่ยืดหยุ่นมากขึ้น ธรรมเนียมแบบต่างๆ ของบริษัท Kyobo Life Insurance มีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าของครอบครัว ธรรมเนียมเหล่านี้ เป็นผลการพัฒนาที่มาจากประสบการณ์ในชีวิตและการทำงานของพนักงาน

สิ่งที่เป็นลักษณะทั่วไปสำหรับนวัตกรรมทางเทคโนโลยีในบริษัทที่เป็นกรณีศึกษา คือ นวัตกรรมเกิดขึ้นในกลุ่มพนักงาน กลุ่มหรือบล็อก (Block unit) จึงเป็นเสมือน ‘เข้าหลอม’ ที่รวมการวิจัยและนวัตกรรมเข้าไว้ด้วยกัน

ในการประยุกต์ใช้การดำเนินงานแบบบล็อกให้เกิดประสิทธิผล บริษัทต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กร เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจในลักษณะ Team organization ซึ่งให้ความเคารพต่อการตัดสินใจของผู้ที่ทำงานภาคปฏิบัติในพื้นที่ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้อย่างเต็มที่



การพัฒนาสินค้าเชิงสร้างสรรค์

โดยทั่วไป บริษัทเหล่านี้ ต่างก็ตระหนักว่า พนักงานเป็นเป้าหมายการลงทุนเช่นเดียวกับการลงทุนในด้านอื่นๆ การสร้างสรรค์ที่ทำให้เกิดสินค้าใหม่ๆ มาจากการคิดของพนักงาน ดังนั้น บริษัทเหล่านี้ จึงพยายามลดข้อจำกัดต่างๆ ในการทำงานที่ทำให้พนักงานเกิดความเฉื่อยชาและรอรับคำสั่งเพียงอย่างเดียว

นอกจากนี้ บริษัทเหล่านี้ ยังปรับลดขั้นตอนต่างๆ ของการอนุมัติให้น้อยลง และขยายโอกาสการพบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นระหว่างซีอีโอกับพนักงาน รวมทั้ง การส่งเสริมระบบการย้ายงานภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลาย

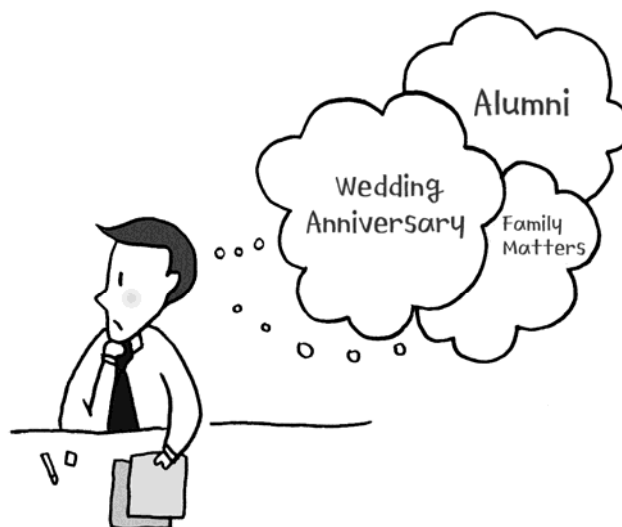


นวัตกรรม

บ้านที่อบอุ่นนำไปสู่การสร้างสรรค์

คุณค่าที่สำคัญประการหนึ่งที่พบในบริษัทต่างๆ ที่มีการนำแนวทางการบริหารที่มีคนเป็นศูนย์กลางไปใช้คือ ความสมดุลระหว่างการทำงานและการดำเนินชีวิต

จากความเป็นจริงที่ว่า ในแต่ละวัน พนักงานส่วนมากใช้เวลาส่วนใหญ่ในที่ทำงาน ขณะที่การดำเนินชีวิตมีความซับซ้อนจากความต้องการที่หลากหลาย ความตึงเครียด และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนอกสถานที่ทำงาน สำหรับพนักงานที่แต่งงานแล้ว ความขัดแย้งในครอบครัว เป็นสาเหตุส่วนใหญ่ที่ทำให้พนักงานเกิดความตึงเครียด



การเสียสมาธิในการทำงาน

ความสัมพันธ์ภายนอกสถานที่ทำงานนั้นอาจ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลิตภาพได้เช่นกัน ทำให้พนักงานหลายคนต้องแยกเรื่องครอบครัวออกจากเรื่องงาน แต่ก็ดูเป็นเรื่องยากที่จะทำเช่นนั้นได้จริง

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่และอินเทอร์เน็ตทำให้สามารถติดต่อกับครอบครัวได้ตลอดเวลา บริษัทบางแห่งเชื่อมโยงเรื่องครอบครัวของพนักงานเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาเรื่องต่างๆ แม้ว่าจะช่วยลดความตึงเครียดของพนักงานได้เพียงบางส่วน แต่ผลลัพธ์ที่ได้คือ ผลประโยชน์ที่มากขึ้น (ขององค์กร)

ความต้องการที่มาจากภายนอกที่มีความหลากหลายอย่างมากนี้เอง ที่เป็นการอธิบายได้เป็นอย่างดีว่าทำไมความสมดุลระหว่างการทำงานและการดำเนินชีวิตจึงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับพนักงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะจิตใจและทำให้เกิดมุมมองที่ใหม่่งเน้นในเรื่องของการทำงานและครอบครัว

เมื่อย้อนกลับไปในสมัยที่โลกยังเป็นสังคมเกษตร ความจริงก็คือ การทำงานและการดำเนินชีวิตเป็นสิ่งที่ไม่ได้แยกจากกัน และกิจกรรมทั้งสองส่วนก็ดำเนินไปในที่แห่งเดียวกัน อย่างไรก็ตาม เมื่อโลกพัฒนาเข้าสู่สังคมอุตสาหกรรมและสังคมเมือง แนวคิดของการออกไปทำงานในที่ห่างไกลบ้านเพื่อชีวิตที่มั่นคงค่อยๆ เกิดขึ้นซ้ำๆ การทำงานและการดำเนินชีวิตก็ค่อยๆ แยกจากกัน พร้อมกันนี้ก็มีการแยกบทบาทหน้าที่กันอย่างชัดเจนระหว่างสามีและภรรยา โดยงานบ้านเป็นเรื่องของผู้หญิง (ภรรยา) และการหารายได้มาเลี้ยงดูครอบครัวเป็นหน้าที่ของผู้ชาย (สามี)

แม้ว่าเส้นแบ่งแยกที่เคยชัดเจนในอดีต เริ่มจางลงอย่างมากไปในปัจจุบัน แต่สำหรับความเชื่อในสองเรื่องที่ยังมีอยู่อย่างกว้างขวาง และเป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มผลิตภาพของบริษัทคือ เรื่องแรก เป็นความเชื่อแต่ดั้งเดิมว่า ครอบครัวต้องมาก่อนและงานเป็นเพียงแหล่งรายได้ เพื่อการหาเลี้ยงครอบครัวเท่านั้น และเรื่องที่สอง เป็นการมองแบบภาพรวมว่าบทบาทของผู้หญิงและผู้ชายยังคงจำกั้อยู่เช่นเดิม

หากพนักงานมองว่า บริษัทเป็นเพียงแหล่งหารายได้เพื่อเลี้ยงดูครอบครัวเท่านั้น ก็เป็นเรื่องยากที่พนักงานจะมีความรู้สึกผูกพันกับที่ทำงานและเพื่อนร่วมงาน ไม่เพียงเท่านั้น พวกเขาจะไม่ทุ่มเทความสนใจให้กับการทำงาน และไม่ยอมรับวิสัยทัศน์ขององค์กร ขณะเดียวกัน ก็มีทัศนคติต่อการทำงานเป็นแบบเชิงรับมากกว่าเชิงรุก พนักงานแต่ละคนก็จะคาดหวังการเปลี่ยนงาน หากมีโอกาสได้รับค่าจ้างที่สูงขึ้น



กิจการครอบครัวและกิจการที่ทำงาน

ที่ทำงานเป็นที่ซึ่งพนักงานใช้เวลาส่วนใหญ่ในแต่ละวัน ที่ทำงานจึงมีความสำคัญเช่นเดียวกับที่บ้าน ขณะที่ เป็นความจริงที่ว่า งาน (สิ่งแรกและสิ่งสำคัญที่สุด) เป็นแหล่งรายได้เพื่อเลี้ยงดูครอบครัว แต่นั่นก็ไม่ใช่ประเด็นพิจารณาเพียงอย่างเดียว ความเป็นเพื่อน ความสุขในที่ทำงาน และการเป็นตัวของตัวเอง พร้อมกับการเติบโตในสายอาชีพ ก็เป็นเรื่องที่ควรต้องนำมาพิจารณาด้วยเช่นกัน เช่นเดียวกัน สมมติฐานของความสมดุลระหว่างการทำงานและการดำเนินชีวิต เป็นความสมดุลที่สามารถตอบสนองได้ทั้งสองส่วนอย่างเท่าเทียมกันทั้งที่บ้านและที่ทำงาน

แบบแผนของบทบาททางเพศ ก็เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มผลผลิตเช่นกัน ตัวอย่างที่เป็นที่นิยมแต่ดั้งเดิม คือ การดูแลเด็กเล็ก เป็นภาระหน้าที่ของผู้หญิง แม้ว่าแนวโน้มจะเริ่มเปลี่ยนไปเป็นการที่สามีและภรรยามีภาระหน้าที่ดูแลเด็กร่วมกัน แต่ในความเป็นจริง ผู้หญิงก็ยังต้องรับภาระหน้าที่ในการดูแลเด็กในสัดส่วนที่สูงกว่า

การเลี้ยงดูเด็ก ทำให้ผู้หญิงที่ต้องทำงานไปด้วยมีความเครียดเป็นอย่างมาก สำหรับบริษัทหลายแห่งที่มีการจ้างผู้หญิงในสัดส่วนที่ค่อนข้างสูง ก็จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการเพิ่มผลผลิตภาพได้ หากปราศจากมาตรการแก้ไขปัญหาคความสมดุลระหว่างการทำงานและการดำเนินชีวิตสำหรับพนักงานหญิงที่มีบุตร โดยเฉพาะ

บริษัทอาจจะเลยประเด็นครอบครัวของพนักงานได้ หากมองว่าเป็นเรื่องส่วนตัวที่ไม่ควรให้คนอื่นเข้าไปยุ่งเกี่ยว อย่างไรก็ตาม บริษัทที่ให้ความสนใจกับประเด็นเรื่องความสมดุลของการทำงานและการดำเนินชีวิต จะมีความพยายามเป็นอย่างมากเพื่อแก้ไขปัญหาคความกังวลของพนักงาน โดยเฉพาะรายที่ไม่มีทางเลือก ก็อาจมีการอนุญาตให้พนักงานกลับไปทำที่บ้านได้

ในการดำเนินการดังกล่าว บริษัทสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่พนักงานสามารถทุ่มเทความพยายามให้กับการทำงานได้ โดยคุณค่าของการมีอิสระและการให้สิทธิตัดสินใจ นำไปสู่การเพิ่มคุณค่าของการสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ตามแนวทางดังกล่าว บ้านของพนักงานก็อาจกล่าวได้ว่าเป็นสถานที่เพื่อการผ่อนคลายทางกายและจิตใจที่ดีสำหรับพนักงาน และช่วยฟื้นฟูสมรรถนะของพนักงานให้กลับคืนมาดังเดิมภายหลังที่เกิดความตึงเครียดจากการทำงาน นั่นคือเหตุผลที่ว่าทำไมบ้านของพนักงาน ในความเป็นจริงแล้ว จึงเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการผลิตของบริษัทอย่างไม่เป็นทางการเช่นกัน ดังนั้น การพิจารณาในประเด็นครอบครัวของพนักงานและการสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและการดำเนินชีวิตของพนักงาน จึงกลายมาเป็นประเด็นทางการบริหารที่มีความสำคัญค่อนข้างมากต่อการเพิ่มผลผลิตภาพของบริษัทในปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาในประเด็นนี้ บริษัทหลายแห่งจึงเริ่มมีการนำการบริหารที่สอดคล้องกับชีวิตครอบครัวมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและการดำเนินชีวิต เป้าหมายของการบริหารแบบนี้คือการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและการดำเนินชีวิต ภายใต้วัฒนธรรมที่เอื้อต่อชีวิตครอบครัว และการ

ออกแบบสวัสดิการให้มีความครอบคลุมไปถึงสมาชิกในครอบครัวของพนักงาน เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้กับพนักงานและนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพในที่สุด

นอกจากนั้น การบริหารที่เอื้อต่อครอบครัว ยังมีส่วนช่วยให้สถานที่ทำงานของพนักงานมีความคล่องตัวและมีความสุขในการทำงานมากขึ้น ขณะเดียวกัน ก็ตระหนักถึงความสมดุลระหว่างการทำงานและการดำเนินชีวิต รวมถึงการกระตุ้นความเป็นตัวของตัวเองของพนักงานในสถานที่ทำงานเช่นกัน ซึ่งช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างสร้างสรรค์มากขึ้น

เนื่องจากการสร้างสรรค์และนวัตกรรม สามารถบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่อพนักงานสามารถทุ่มเทศักยภาพที่มีอยู่ให้กับการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยปราศจากการรบกวนจากภายนอก และเมื่อพนักงานมีความกระตือรือร้นมากพอที่จะนำไปสู่การพัฒนาตนเอง การบริหารที่เอื้อต่อครอบครัว จึงเป็นแนวทางที่สนับสนุนให้พนักงานที่อาจจะยังไม่ได้เกิดความรู้สึกผูกพันในการทำงาน ก็สามารถทำงานอย่างกระตือรือร้นและสร้างสรรค์ได้เช่นกัน



ความสมดุลระหว่างการทำงานและการดำเนินชีวิต

บริษัท Hankook Chinaware ถือเป็นกรณีตัวอย่างที่ดีของบริษัทที่มีการบริหารที่เป็นมิตรกับครอบครัว กล่าวคือ บริษัทมีการจัดตั้งศูนย์รับเลี้ยงเด็กเล็กของบริษัทขึ้น ที่เรียกว่า Seongjong Childcare Center ศูนย์แห่งนี้ เปิดให้บริการใน ค.ศ.1993 (พ.ศ.2536) มีครูประจำประมาณ 4-6 คน เพื่อดูแลบุตรหลานของพนักงานที่อยู่ในวัยก่อนเข้าโรงเรียน

หากพิจารณาว่าพนักงานโรงงานที่สำนักงานในเมือง Cheongju ส่วนใหญ่แต่งงานแล้ว ศูนย์แห่งนี้ก็จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการช่วยเหลือด้านจิตใจของพนักงานและช่วยพนักงานสามารถทุ่มเทให้การทำงานได้อย่างเต็มที่

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นสามารถแสดงออกได้ในรูปของคุณค่าทางเศรษฐกิจ ส่งผลดีต่อการเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง ขณะที่ คุณค่าความเป็นมนุษย์และคุณภาพชีวิตก็ได้รับการพัฒนาเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ ศูนย์แห่งนี้ยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเชื่อถือและความภักดีของพนักงานต่อบริษัท

ภายใต้เป้าหมาย ‘ความสมดุลระหว่างการทำงานและการดำเนินชีวิต’ บริษัท Kyobo Life Insurance ได้มีการพัฒนาระบบสวัสดิการที่เอื้อกับครอบครัวขึ้น เช่น ลดจำนวนชั่วโมงการทำงานให้น้อยลงสำหรับพนักงานที่มีเด็กเล็กที่ต้องดูแล เป็นต้น

โดยเฉพาะสำหรับพนักงานที่ต้องดูแลเด็กที่มีอายุไม่ถึง 3 ขวบ หรือเด็กเล็ก หรือทารก จะได้รับการลดจำนวนชั่วโมงการทำงานลงสัปดาห์ละ 15-30 ชั่วโมงเพื่อให้มีเวลาอยู่กับครอบครัวมากขึ้น นอกจากนี้ ยังมีการนำระบบเปลี่ยนเวลาทำงาน (Commute-shift system) มาใช้กับพนักงานที่ต้องดูแลเด็กเล็กในช่วงเช้าและ/หรือช่วงค่ำ

ภายใต้โครงการที่มีชื่อว่า ‘ที่ทำงานดี (Decent Workplace) งานสนุก (Joyful Work) และบ้านแสนสุข (Happy Home)’ บริษัท Kyobo Life Insurance ได้แสดงให้เห็นความหมายที่แท้จริงของการบริหารที่เอื้อกับครอบครัว

ในหลายๆ กรณี บริษัทที่เป็นตัวอย่าง มีการเปิดเผยเกี่ยวกับการนำแนวทางการบริหารที่เอื้อต่อครอบครัวมาใช้ เพื่อให้พนักงานมีโอกาสพูดคุยกับสมาชิกในครอบครัวมากขึ้น และเป็นการปรับสมดุลระหว่างการทำงานและการดำเนินชีวิตให้ดีขึ้น

กรณีตัวอย่าง บริษัท Int'l Paint (Korea) มีการเชิญสมาชิกในครอบครัวของพนักงานมาร่วมทำกิจกรรมสันทนาการที่บริษัทจัดขึ้น เช่น การเดินร่ำ การเล่นกีฬา และกิจกรรมทางวัฒนธรรม เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทยังเชิญสมาชิกของครอบครัวให้มารับฟังวิสัยทัศน์ของบริษัทและนำชมสถานที่ทำงานโดยรอบ เพื่อเพิ่มความภักดีที่มีต่อบริษัทและความเป็นเอกภาพของพนักงานและบริษัท



การสนับสนุนของครอบครัว

กรณีของบริษัท Hankook Chinaware หนึ่งในปรัชญาของซีอีโอ ก็คือ การสร้างองค์ลักษณะพิเศษที่มีพนักงานเสมือนครอบครัวขนาดใหญ่ นั่นคือ เหตุผลที่ว่าทำไมบริษัทจึงต้องเชิญครอบครัวของพนักงานมาเยี่ยมชมบริษัท โดยเฉพาะการรณรงค์โครงการครอบครัวใหญ่ (Enterprise-wide) เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ในครอบครัว บริษัทได้ใช้เงินเกือบ 700 ล้านบาทในโครงการนี้เพื่อพาครอบครัวของพนักงานไปท่องเที่ยว

บริษัท Hankook Chinaware ได้สร้างความตระหนักให้แก่พนักงานว่า บริษัทก็เป็นครอบครัวแบบหนึ่งของพนักงาน คือ ครอบครัวที่ทำงานมีลักษณะคล้ายกันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับครอบครัวที่บ้าน ดังนั้น บริษัทจึงมีการส่งเสริมความสัมพันธ์แบบชุมชนและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (กับครอบครัว) ของพนักงาน บริษัทมีความเชื่ออย่างมากว่า ชีวิตครอบครัวที่มีความสุข เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อชีวิตในที่ทำงานของพนักงาน

ในทำนองเดียวกัน บริษัท Kyobo Life Insurance จึงได้ริเริ่มโครงการท่องเที่ยว 2 วัน 1 คืน สำหรับพนักงาน และโครงการ 3 วัน 2 คืน สำหรับครอบครัวของพนักงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครอบครัวและบริษัท

ครอบครัวของพนักงานที่ได้รับเชิญให้มาเยี่ยมชมบริษัท จะมีความเชื่อมั่นในบริษัทมากขึ้น มีความเข้าใจสมาชิกในครอบครัว และภาระงานที่สมาชิกในครอบครัวดูแลรับผิดชอบอยู่ ซึ่งจะทำให้สมาชิกคนอื่นในครอบครัวให้การสนับสนุนมากขึ้น ในทางกลับกันผลกระทบในเชิงบวกเหล่านี้ ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมความไว้วางใจระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ขณะเดียวกัน ก็ช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานให้น้อยลง

มาตรการพิเศษเพื่อกระตุ้นการสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ในการตีความสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นบนโลก คนจำนวนมากมีแนวโน้มที่จะสร้างกรอบแนวคิดที่ชัดเจนเพื่อใช้ในการอธิบาย รับรู้เฉพาะข้อมูลข่าวสารที่คิดว่าจำเป็นและสอดคล้องกับกรอบแนวคิดที่ใช้ในการอธิบาย ฉะนั้น คนส่วนใหญ่จึงมักจะมองข้ามหรือละเลยรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ ของเหตุการณ์ หรือสิ่งที่ไม่สอดคล้องกัน เว้นแต่ว่าเรื่องดังกล่าวจะเป็นเรื่องสะเทือนใจหรือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจริงๆ แม้ว่าสิ่งนั้นเกิดขึ้นก็เป็นเรื่องยากที่จะได้รับข้อเท็จจริงดังกล่าว

ความคิดสร้างสรรค์ ในทางตรงกันข้าม เป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์ของมนุษย์ที่มีความพิเศษเหนือกว่ารูปแบบการคิดปกติทั่วไป ซึ่งนำไปสู่การค้นหาและมองสิ่งต่างๆ ในมุมมองหรือแนวคิดใหม่ แม้ว่าไม่มีเรื่องพิเศษใดๆ เข้ามาทำให้ต้องคิดก็ตาม

อย่างไรก็ตาม จินตนาการ เสมือนการขุดเจาะหลุมบนผิวดิน เนื่องจากการทำงานด้วยความเร็วสูงของสว่าน ตำแหน่งของหลุมที่ขุดเจาะจึงอาจเบี่ยงเบนไปจากตำแหน่งที่กำหนดไว้แต่แรก แม้ว่างานบางอย่างทำซ้ำแบบเดียวกันมาเป็นเวลาหลายปีแล้วก็ตาม พนักงานส่วนใหญ่ก็ยังคงเลือกที่จะทำแบบเดิม แต่กระนั้น โดยเสี่ยงต่อเจาะหลุมที่ไม่เป็นไปตามกำหนด

อย่างไรก็ตาม พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ ส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสนใจมากนักกับรูปแบบทั่วไป หรือแนวคิดที่มีอยู่แต่เดิมในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เมื่อได้รับมอบหมายให้เจาะหลุม ก่อนที่พนักงานจะเจาะ พวกเขาจะทำการอยุ่บากล็กๆ ขึ้นมาก่อน ดังนั้น เมื่อเริ่มเดินเครื่องสว่านและเจาะตามรอยบากที่ทำเครื่องหมายไว้แล้วนั้น ในกรณีนี้ พนักงานก็จะมีคามมั่นใจมากขึ้นในการปฏิบัติงาน และสามารถเจาะได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

โดยทั่วไป คนจะมีความลังเลหากต้องเผชิญความท้าทายเมื่อต้องเดินไปข้างหน้า หรือเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง เว้นแต่ว่าเป็นพื้นที่ที่พวกเขาสนใจหรือมีความกระตือรือร้นที่จะทำ ฉะนั้น เพื่อที่จะปรับเปลี่ยนพนักงานให้เป็นมนุษย์ที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ทั้งพนักงานและผู้บริหาร จำเป็นต้องใส่ความพยายามหรือทรัพยากรอย่างมากในการผลักดัน

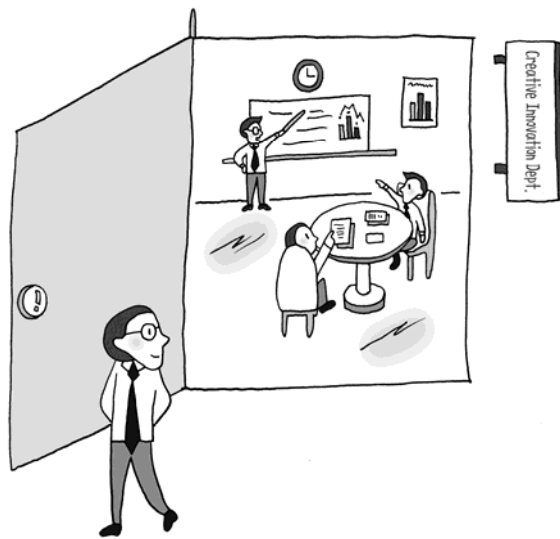
ประการแรก งานที่ได้รับมอบหมายต้องมีความท้าทาย จากนั้น พนักงานต้องมีความเชื่อมั่นในบริษัท และการให้อิสระทางความคิดและการให้สิทธิตัดสินใจเพื่อปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง ดังนั้น จึงมีความจำเป็นสำหรับการบริหารองค์กรที่จะต้องส่งเสริมและสนับสนุนพนักงาน ให้สามารถดึงเอาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่มีอยู่ในตัวออกมาใช้ในการทำงาน

ดังที่กล่าวมาแล้ว จึงเป็นเหตุผลว่า ทำไมจึงต้องมีการสนับสนุนทั้งก่อนและหลังการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยการจัดหาทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อนำไปสู่กระบวนการพัฒนา ขณะเดียวกัน ภายหลังการพัฒนายังต้องมีการจัดสรรผลตอบแทนที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมเช่นกัน ทั้งนี้ การสนับสนุนจำเป็นต้องเน้นหนักไปที่ ประการแรกและประการที่สำคัญที่สุด คือ การให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานให้สามารถคิดนอกกรอบ ขณะเดียวกันต้องให้พนักงานเห็นถึงความลำบากและความไม่มีประสิทธิภาพที่มีอยู่ เพื่อให้พนักงานใส่ใจในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งส่วนใหญ่มีจุดเริ่มต้นจากการรับรู้สิ่งต่างๆ ที่ควรได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น

ในมุมมองของผลผลิตภาพที่มีคนเป็นจุดศูนย์กลาง องค์กรที่เป็นผู้นำในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมีลักษณะอย่างไร ตรงกันข้าม องค์กรที่ปราศจากการยอมรับ มุมมองผลผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลางจะมีลักษณะแตกต่างจากองค์กรอื่นอย่างไร

สำนักงานเลขานุการของกลุ่ม DongHwa Production System (DPS) ในบริษัท DongHwa Entec เป็นตัวอย่างที่ดีในการแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของแนวคิดดังกล่าว

สำนักงานเลขานุการของกลุ่ม DPS เป็นส่วนงานขนาดเล็กที่ใกล้เคียงกับรูปแบบของหน่วยงานที่มีพนักงานเพียงคนเดียว พนักงานที่รับผิดชอบส่วนงานนี้คือ ผู้จัดการสำนักงาน และระบบที่ใช้ในสำนักงานก็เป็นระบบที่เชื่อมโยงกับโรงงาน เมื่อห้องควบคุมของกลุ่ม DPS กำหนดรายละเอียดของงานที่แตกต่างไปจากเดิมเพียงเล็กน้อย ดัชนีหรือเกณฑ์วัดต่างๆ ที่เกี่ยวกับนวัตกรรมและผลผลิตภาพ (ซึ่งแสดงผลลัพธ์ในสำนักงานเลขานุการ) ก็จะได้รับปรับปรุงให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของงานดังกล่าวในทันทีทันใด นอกจากนี้ พนักงานยังสามารถใช้ห้องดังกล่าวในการประชุมงานได้ด้วยเช่นกัน จากการออกแบบในลักษณะนี้ ทำให้บริษัทได้รับข้อเสนอเพื่อการปรับปรุงระบบงานในส่วนต่างๆ จากพนักงานมากกว่า 2,000 เรื่องต่อปี ซึ่งหากพิจารณาถึงความรับผิดชอบและขนาดของสำนักงานเลขานุการของกลุ่ม DPS แล้ว กล่าวได้ว่า ส่วนงานนี้ไม่ใช่ระบบที่ต้องคำนึงถึงความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมแต่อย่างใด แต่เป็นส่วนงานที่ให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานระดับล่างได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้



แผนกส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

บทบาทของสำนักงานดังกล่าวมีดังนี้ ประการแรก คือ ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความตระหนักถึง ความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม พร้อมกับเปิดมุมมองให้กว้างขึ้นและฝึกการคิดนอกกรอบ

ประการที่สอง สร้างสภาพแวดล้อมที่พนักงานสามารถจับตันทักและทบทวนสถานะของภารกิจที่ ดำเนินการอยู่ ให้ข้อมูลย้อนกลับ และช่วยให้พนักงานสื่อสารกับพนักงานคนอื่นๆ เมื่อมีการรวบรวมข้อมูล เหล่านั้นรับมาใช้ในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น One-Point, 6 Sigma, Single PPM, 3Rights (Right Product, quantity and positioning) และ 5S (Sort, Simplify, Scrub, Standardize, and Sustain) ผู้จัดการของส่วนงานนี้ ก็จะกระจายข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นให้แก่พนักงานระดับเดียวกันที่อยู่ฝ่ายต่างๆ (การสื่อสารตามแนวนอน) หรือแม้แต่การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม

ประการสุดท้าย คือ นำเสนอวิสัยทัศน์เช่นเดียวกับองค์กรหรือหน่วยงานนวัตกรรมอื่นๆ และคำนวณ ผลได้ที่เกิดจากการเพิ่มผลิตภาพ เพื่อนำไปสู่การคำนวณค่าตอบแทนที่ถูกต้องเหมาะสม

สำนักงานเลขานุการของกลุ่ม DongHwa Production System (DPS) ในบริษัท DongHwa Entec เป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างจากหน่วยงานนวัตกรรมอื่นๆ ได้อย่างชัดเจน: ผู้จัดการและพนักงาน ต่างก็รู้สึกถึงความเท่าเทียมกัน เมื่ออยู่ในสำนักงาน บรรยายกาศดังกล่าวส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรมได้ค่อนข้างมาก อันนำไปสู่ความสนใจในประเด็นของการมีอิสระและการให้สิทธิตัดสินใจ (Freedom and autonomy) ซึ่งแตกต่างจากรูปแบบการสั่งการและการอนุมัติตามลำดับชั้น ทำให้บริษัทและผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้รับข้อมูลย้อนกลับแบบทันทีทันใด

ฉะนั้น การพัฒนาการสร้างสรรค์และนวัตกรรม จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรเช่นเดียวกับการกำหนดเป้าหมายทางการบริหารจากระดับสูงสู่ระดับล่าง ขณะที่แนวทางการพัฒนาดังกล่าว ยังสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งกับการแก้ไขปัญหาวิกฤตของบริษัทและการดำเนินการตามเป้าหมายที่ชัดเจน

อย่างไรก็ตาม ข้อที่ควรสังเกตในประเด็นนี้คือ การดำเนินการดังกล่าวก็อาจมีความผิดพลาดเกิดขึ้นได้เช่นกัน เมื่อบริษัทใช้พลังกำลังอย่างมากไปกับการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีการกำหนดขึ้นตามแนวคิดในการบริหารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง และเมื่อบริษัทบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ก็อาจจะไม่มีทรัพยากรเหลือเพียงพอที่จะใช้ในกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์และเชิงนวัตกรรม นอกจากนี้ หากสถานการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นซ้ำๆ กันหลายครั้ง ก็อาจทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่าย ดังนั้น ผลผลิตภาพก็จะมีแนวโน้มลดลง

โดยสรุป แนวคิดผลผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง ให้ความสนใจกับความจริงที่ว่า การสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร เป็นผลที่เกิดจากการให้อิสระทางความคิดและการให้สิทธิตัดสินใจแก่พนักงาน เมื่อพนักงานพยายามที่จะมองภาพรวมของความเชื่อมโยงระหว่างตนเองกับงานและสถานที่ทำงาน การทุ่มเทความสนใจของพวกเขา ก็อาจทำให้ละเอียดรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ ไปได้เช่นกัน การช่วยให้พนักงานสามารถมองเห็นเรื่องที่สนใจในภาพกว้างและลึก ดังนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้พนักงานสามารถมองเห็นสิ่งต่างๆ ในมุมมองใหม่ๆ ซึ่งจะนำไปสู่จุดเริ่มต้นของการสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้ในที่สุด

ความมั่นคงและการขยายตัวของการจ้างงาน

- การจ้างงานและผลิตภาพ ความสัมพันธ์บนวัฏจักรแห่งการเติบโต
- ความมั่นคงในการจ้างงาน สำหรับผู้ที่เหมาะสม แม้ไม่ใช่คนที่เก่งที่สุด
- ความมั่นคงในการจ้างงาน สำหรับผู้ที่มีศักยภาพ

การจ้างงานและผลิตภาพ ความสัมพันธ์บนวัฏจักรแห่งการเติบโต

รูปแบบหนึ่งที่เราควรกล่าวถึง ซึ่งพบเห็นได้ทั่วไปในบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาคือ การให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการจ้างงานสำหรับพนักงาน สถานที่ทำงานสำหรับพนักงานเป็นสถานที่สำหรับพนักงานค้นหาตัวตนและสร้างความสำเร็จในชีวิต แหล่งสร้างรายได้เพื่อเลี้ยงดูครอบครัว และเข็มทิศสำหรับความเจริญก้าวหน้าทางอาชีพและชีวิตในอนาคต

การที่บริษัทให้ความสำคัญในการทำงานแก่พนักงาน จึงเท่ากับเป็นการให้หลักประกันในอาชีพและความมั่นคงทางรายได้แก่พนักงาน ดังนั้น พนักงานก็จะสามารถทุ่มเทศักยภาพให้กับการทำงานได้อย่างเต็มที่

โดยพื้นฐาน หากพนักงานมีความมั่นคงในการทำงานแล้ว พวกเขาก็มีแนวโน้มที่จะค้นหาตัวตนและสร้างความสำเร็จในชีวิต ซึ่งเป็นความต้องการในระดับสูง และผลลัพธ์ที่ตามมา พนักงานก็จะทุ่มเทให้กับการสร้างสรรค์โดยอัตโนมัติ

บริษัท Hwail Pharm เป็นบริษัทหนึ่งที่ไม่มียุติการไล่พนักงานออกแม้แต่คนเดียวมาตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทเมื่อปี ค.ศ.1974 (พ.ศ.2517) บริษัทมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและเป็นบริษัทที่มีผลกำไรสูง ซึ่งยังไม่เคยมีประวัติยอดขายลดลงหรือต้องประสบกับการขาดทุนมาก่อน ทำให้เห็นชัดเจนว่า เป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จและมีผลได้จากการเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลางในระดับที่น่าพึงพอใจ มีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ผ่านการให้สิทธิประโยชน์และสวัสดิการ และความมั่นคงในการทำงานแก่พนักงาน

บริษัท KD Group บริษัทที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นบริษัทผู้ให้บริการรถโดยสารขนาดใหญ่ (รถบัส) รายใหญ่ที่สุดของประเทศ มีพนักงานทั้งหมด 7,600 คน รวมทั้งพนักงานขับรถและพ่อครัว ซึ่งเป็นพนักงานประจำ นโยบายประกันการจ้างงานของบริษัท และกระบวนการสรรหาและคัดเลือก ถือเป็นนโยบายพื้นฐานที่สำคัญอย่างหนึ่งของบริษัทในการเพิ่มผลิตภาพ

บริษัท Leeyoung Industrial Machinery ผู้ผลิตเรือ เป็นบริษัทที่มีการจ่ายเงินเดือนให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง แม้แต่ในช่วงที่อุตสาหกรรมของบริษัทต้องหยุดดำเนินการ รวมทั้งมีโครงการให้ความช่วยเหลือด้านการฝึกอบรมแก่พนักงานของบริษัทคู่ค้า ภายใต้หลักสูตรแบบเดียวกับพนักงานของบริษัท ผลจากการดำเนินต่างๆ เหล่านี้ ทำให้บริษัทได้รับความเชื่อถืออย่างมากทั้งจากพนักงานและบริษัทคู่ค้า และช่วยให้บริษัทสามารถฟื้นฟูกิจการกลับมาแข็งแกร่งได้อีกครั้งหลังจากเผชิญวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ

รูปแบบทั่วไปของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาเหล่านี้ ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและผู้บริหาร พนักงานมีความทุ่มเทในการทำงานและมีทัศนคติและทักษะในการแก้ไขปัญหาโดยอัตโนมัติ

วัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้ต้นทุนธุรกรรมในการตัดสินใจลดลง และช่วยให้พนักงานสามารถทุ่มเทศักยภาพและสติปัญญาที่มีอยู่อย่างเต็มที่เพื่อแก้ไขวิกฤตของบริษัท

นอกจากนี้ บริษัทเหล่านี้ ยังมองว่าทรัพยากรบุคคลเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าของบริษัท ซึ่งบริษัทต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ มาตรการระยะสั้นในการปรับโครงสร้างแรงงานจะพยายามหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแบบทันทีทันใด แต่กระนั้น มาตรการดังกล่าวก็ทำให้บริษัทมีต้นทุนค่อนข้างสูงในการฟื้นฟูศักยภาพขององค์กรและรองรับผลได้ในระยะยาว

นอกจากนี้ นโยบายความมั่นคงในการจ้างงาน ยังช่วยลดความกังวลของพนักงานเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการลดคนงาน เมื่อบริษัทนำมาตรการด้านการเพิ่มผลิตภาพมาใช้ นโยบายต่างๆ เหล่านี้ ช่วยให้พนักงานสามารถทุ่มเทศักยภาพในการทำงาน และเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการดำเนินการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

บริษัทต่างๆ เหล่านี้ ยังมีการลงทุนค่อนข้างมากในการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถของพนักงาน นอกเหนือจากนโยบายความมั่นคงในการจ้างงาน ความเชื่อมั่นในความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทก็ได้รับการถ่ายทอดลงสู่พนักงาน นอกจากการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญและทักษะด้านการสื่อสาร บริษัทยังมีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กร

กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของบริษัทจำเป็นต้องมีความละเอียดถี่ถ้วน หากมองในภาพกว้าง กระบวนการนี้จะรวมอยู่ในนโยบายความมั่นคงในการจ้างงานขององค์กร บริษัทแต่ละแห่งที่นโยบายประกันการจ้างงานอาจต้องเผชิญกับต้นทุนที่สูงขึ้น เนื่องจากบริษัทจำเป็นต้องจัดให้มีสวัสดิการแก่พนักงานในรูปแบบต่างๆ เช่น การศึกษา สวัสดิการ และการอุดหนุนค่าครองชีพ เป็นต้น ซึ่งค่าใช้จ่ายเหล่านี้ ถือเป็นต้นทุนที่นอกเหนือจากค่าจ้างตามปกติ

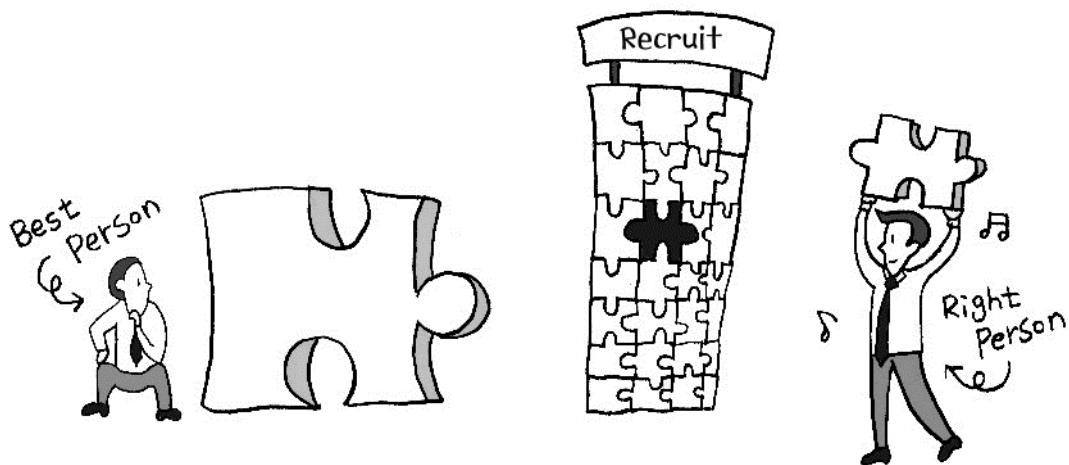
นอกจากนี้ หากเกิดความผิดพลาดในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก ก็จะทำให้ได้พนักงานที่มีคุณภาพต่ำ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของทีมงาน หรือแม้แต่การเปิดเผยความลับของบริษัทให้แก่คู่แข่งทางธุรกิจ ดังนั้น นโยบายประกันความมั่นคงในการจ้างงาน และการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน จำเป็นต้องมีความร่วมกันระหว่างฝ่ายต่างๆ เพื่อพิจารณาทบทวนอย่างสม่ำเสมอ

บริษัทกรณีศึกษาส่วนใหญ่ มีการนำเกณฑ์คุณภาพต่างๆ เข้ามาใช้ในการสรรหาและคัดเลือก เพื่อทดสอบว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติและศักยภาพ ตรงตามที่บริษัทต้องการ และเหมาะสมกับแนวทางการให้อิสระและการให้สิทธิตัดสินใจของบริษัทหรือไม่ นอกจากนี้ ผู้สมัครยังต้องมีสมรรถนะและทักษะที่เหมาะสม

ความมั่นคงในการจ้างงาน สำหรับผู้ที่เหมาะสม แม้ไม่ใช่คนที่เก่งที่สุด

จากการสำรวจข้อมูลพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 1-3 ปี เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนงาน พบว่า จำนวนร้อยละ 99 เคยมีความคิดเรื่องการเปลี่ยนงาน ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความคิดต้องการเปลี่ยนงาน มีหลายปัจจัยตั้งแต่ประเด็นค่าจ้างและสวัสดิการ ไปจนถึงวัฒนธรรมการสื่อสารในองค์กร

จากมุมมองของแนวทางการบริหารที่มีคนเป็นศูนย์กลาง คน ถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าอย่างยิ่งและเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร ทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะการคิดเชิงบวก ความภักดี และความร่วมมือ ล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลผลิตภาพขององค์กร



การค้นหาค้นหาชิ้นส่วนที่ถูกต้องและเหมาะสม

เมื่อพนักงานมีความกังวลเกี่ยวกับการเปลี่ยนงาน ผลผลิตภาพขององค์กรที่พนักงานทำงานอยู่ก็มีความเป็นไปได้ที่จะลดลง หากพนักงานตัดสินใจลาออกจากบริษัท ศักยภาพทางการแข่งขันของบริษัทก็อาจสูญหายไปด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะเมื่อพนักงานที่ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบงานที่สำคัญลาออกไปอยู่กับบริษัทอื่น ก็อาจทำให้บริษัทคู่แข่งมีความได้เปรียบเพิ่มขึ้น

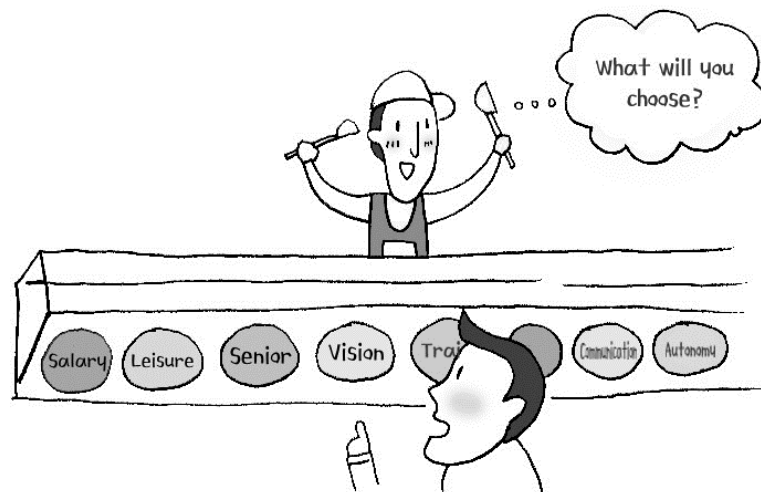
วิธีที่ดีที่สุดในการลดอัตราการลาออกและรักษาความภักดีต่อองค์กรของพนักงานคือ การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม เช่น การรับผู้ที่มีคุณสมบัติเข้ากันได้ดีกับวิสัยทัศน์ขององค์กรเข้ามาทำงาน แทนที่จะเป็นคนที่เก่งที่สุด ในอีกด้านหนึ่ง การลดอัตราการลาออกของพนักงาน สามารถทำได้โดยการคัดเลือกผู้ที่มีทักษะที่เหมาะสมกับเงื่อนไขขององค์กรนั่นเอง

การคัดเลือกผู้ที่เหมาะสม จึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับบริษัทที่ต้องการรักษาความมั่นคงในการจ้างงาน และเป็นหลักการพื้นฐานของบริษัท เนื่องจากการดำเนินนโยบายประกันความมั่นคงในการจ้างงานที่ส่งผลดีต่อบริษัท บริษัทต้องมีความเชื่อว่า พนักงานก็ต้องการทำงานกับบริษัทในระยะยาวเช่นกัน

ผู้ที่มาสมัครที่มีทักษะที่โดดเด่น แต่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมและเงื่อนไขขององค์กรได้อาจส่งผลให้ระดับความร่วมมือของพนักงานที่มีให้กับบริษัทอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งจะทำให้บริษัทเสียประโยชน์มากกว่าได้ประโยชน์ ในกรณีนี้ หลักการของการประกันการจ้างงานของบริษัทอาจต้องเผชิญกับทางเลือกที่ยากจะตัดสินใจ

ดังนั้น อะไรคือคุณสมบัติของผู้สมัครที่มีความเหมาะสม วิสัยทัศน์ที่เหมาะสมของผู้สมัคร และวิสัยทัศน์ขององค์กรควรมีความสอดคล้องกัน หรือเป้าหมายของผู้สมัครและองค์กรควรมีความสอดคล้องกันหรือไปในทิศทางเดียวกัน

กรณีตัวอย่าง บริษัท SeenTec เมื่อบริษัทย้ายไปอยู่ในภูมิภาค และไม่ได้มีซื้อต่อท้ายบริษัทที่เป็นลักษณะของเกาหลีใต้ ก็ทำให้ไม่มีคนในท้องถิ่นรู้จักมากนัก และไม่ค่อยมีคนมาสมัครงานกับบริษัท อย่างไรก็ตาม เนื่องจากเป็นบริษัทที่มีทักษะความชำนาญทางเทคโนโลยีค่อนข้างมาก และมีการเติบโตที่ค่อนข้างสูง จึงเป็นบริษัทที่อยู่ในความสนใจของวิศวกรที่มีชื่อเสียงจำนวนมาก และต้องการร่วมงานกับบริษัท



เงื่อนไขต่างๆ มีความสำคัญมากกว่ารายได้

ในกรณีของบริษัท SeenTec ผู้สมัครที่เหมาะสม คือ ผู้ที่มีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นวิศวกรที่มีชื่อเสียงได้ในอนาคต จากการเรียนรู้และทำงานกับบริษัท ดังนั้น การเติบโตของบริษัท SeenTec ที่ผ่านมา จึงเกิดจากแรงขับเคลื่อนจากความปรารถนาอย่างแรงกล้าของวิศวกรบริษัทที่ต้องการพัฒนาทักษะความชำนาญของตนเอง

เงื่อนไขที่จำเป็นอีกอย่างหนึ่งสำหรับการคัดเลือกผู้สมัครที่มีความเหมาะสมคือ ต้องเป็นผู้ที่มีทัศนคติตรงกับความต้องการของบริษัท ขณะที่ บางบริษัทอาจต้องการผู้ที่มีความคิดริเริ่มและต้องการความท้าทาย บริษัทอื่นๆ อาจต้องการผู้ที่มีความซื่อสัตย์และทุ่มเทให้กับการทำงาน และบริษัทบางแห่งก็ต้องการผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์และมีความสามารถพิเศษที่น่าสนใจ ขณะที่ บริษัทอื่นๆ ต้องการผู้ที่มีความคิดวิเคราะห์และเป็นนักวางแผนที่ดี

เมื่อบริษัทไม่สามารถหาผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตรงตามเงื่อนไขที่กำหนดได้ บริษัทก็จำเป็นต้องตัดสินใจเลือกผู้ที่มีทักษะบางอย่างที่บริษัทต้องการ ซึ่งทักษะที่ต้องการ ก็อาจมีความแตกต่างกันไปในแต่ละตำแหน่งและประเภทงาน ซึ่งการกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการ บริษัทอาจกำหนดได้จากการวิเคราะห์คุณสมบัติพนักงานในภาพรวมหรือจากแผนกลยุทธ์ของบริษัท ทักษะของพนักงาน ในความเป็นจริง เป็นตัวกำหนดวัฒนธรรมของบริษัท

บริษัท Int'l Paint (Korea) เมื่อบริษัทต้องการเข้าสู่ตลาดใหม่ พร้อมกับการบริหารลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ บริษัทจำเป็นต้องคัดเลือกผู้สมัครที่ทักษะในการเข้าสังคม สามารถเดินทางไปต่างประเทศและต่างประเทศได้ และแสดงออกถึงการมีภาวะความเป็นผู้นำ

บริษัท Hankook Chinaware ส่วนใหญ่จะคัดเลือกผู้หญิงที่แต่งงานแล้วในช่วงอายุ 30 ปี ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเรียบร้อย ละเอียดอ่อนและพิถีพิถัน เนื่องจากงานหลายส่วนต้องการความร่วมมือระหว่างพนักงาน และบางส่วนก็เป็นทักษะฝีมือที่ต้องมีความละเอียดและประณีต

บริษัท KD Transportation Group ผู้ให้บริการขนส่ง โดยปกติ บริษัทจะคัดเลือกผู้ที่แต่งงานแล้ว และมีชีวิตครอบครัวที่มั่นคง มากกว่าผู้ที่ชอบความท้าทาย หรือสร้างสรรค์ เนื่องจากพนักงานต้องให้ความสำคัญกับการขับอย่างปลอดภัย การบริการลูกค้า และไม่เปลี่ยนงาน

อะไรคือผลิตภาพในบริษัทเหล่านี้ บริษัท Hankook Chinaware และบริษัท KD Transportation Group ต่างก็เป็นบริษัทชั้นนำในกลุ่มธุรกิจแต่ละประเภท ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทก้าวมาถึงปัจจุบันได้คือการเป็นบริษัทที่มีอัตราการลาออกที่ต่ำที่สุดในธุรกิจประเภทเดียวกัน พนักงานมีความตระหนักถึงผลิตภาพ และมีความภักดีต่อองค์กร

ประการสุดท้าย ผู้สมัครที่มีความเหมาะสม ต้องเป็นผู้ที่มีความพึงพอใจและยอมรับกับอัตราค่าจ้าง สิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่บริษัทสามารถจ่ายให้ได้ คุณสมบัตินี้เป็นประเด็นสำคัญ เมื่อมีความแตกต่างทางรายได้และสิทธิประโยชน์ที่พนักงานได้รับระหว่างบริษัทขนาดใหญ่และผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก หรือ SMEs

เหตุผลที่สำคัญประการหนึ่งในการเปลี่ยนงานของพนักงานคือ ‘ค่าจ้างที่สูงกว่า’ เหตุผลดังกล่าว อาจกล่าวได้ว่าเป็นรากฐานของภาวะความไม่สมดุลของการจ้างงาน และเป็นเหตุผลซึ่งผู้ที่ต้องการเปลี่ยนงานจะนำ

ใช้อยู่เสมอ เมื่อไม่ต้องการทำงานที่เดิมอีกต่อไป ขณะที่ SMEs ซึ่งไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนได้สูงนัก ก็ไม่สามารถบรรจุคนเข้าทำงานในตำแหน่งที่ต้องการได้

สถานการณ์ความไม่สมดุลในการจ้างงานดังกล่าว ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยเพียงแค่การจ่ายค่าจ้างที่สูงขึ้นเท่านั้น เนื่องจากมีปัจจัยอื่นๆ ที่สามารถบรรเทาปัญหาเกี่ยวกับค่าจ้างและสิทธิประโยชน์และสวัสดิการดังกล่าวได้เช่นกัน

อย่างไรก็ตาม มีความเป็นไปได้ที่ผู้สมัครเหล่านั้น อาจมีความพึงพอใจกับเงื่อนไขที่เสนอโดย SMEs ดังนี้ ภาพลักษณ์ภายนอกของ SMEs (ยกเว้นค่าจ้าง) ความมั่นคงในการจ้างงาน วัฒนธรรมขององค์กร ที่มีความยืดหยุ่นและให้สิทธิตัดสินใจค่อนข้างมาก การได้ทำงานกับผู้สูงอายุซึ่งเป็นตัวแบบที่ดีในการดำเนินชีวิต วิสัยทัศน์ และศักยภาพในการเติบโตทางอาชีพ ถึงกระนั้น ก็มีผู้สมัครจำนวนค่อนข้างน้อยที่เป็นทางเลือกสำหรับผู้ประกอบการ SMEs ขณะที่ที่ตั้งของบริษัทก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่ง เนื่องจากค่าจ้างและสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ อาจปรับเปลี่ยนได้ตามที่ตั้งของบริษัท

บริษัท SAMICK THK แม้ว่าเป็นบริษัทขนาดเล็ก แต่ก็เป็นบริษัทที่สามารถจ่ายค่าจ้างและสิทธิประโยชน์และสวัสดิการในระดับที่ค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของบริษัทต่างๆ ที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมเดียวกัน และยังเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีในเมือง Daegu ทำให้บริษัทมีผู้มาสมัครเข้าทำงานซึ่งเป็นคนในท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง

จากการที่บริษัทได้รับความสนใจจากผู้สมัครจำนวนมาก ทำให้บริษัทจำเป็นต้องใช้เวลาในคัดเลือกผู้สมัครที่ทักษะและคุณสมบัติที่มีความเหมาะสมกับองค์กร ซึ่งจากการคัดเลือกอย่างพิถีพิถันก็ทำให้บริษัทมีพนักงานที่มีทักษะสูงจำนวนมากซึ่งช่วยให้บริษัทยังคงเป็นบริษัทอันดับหนึ่งในธุรกิจเดียวกัน

ความมั่นคงในการจ้างงาน สำหรับผู้มีศักยภาพ

โค้ชฟุตบอล Guus Hiddink ของทีมชาติเกาหลีใต้ จากการแข่งขันฟุตบอลโลกฟีฟ่า ปี ค.ศ.2002 (พ.ศ.2545) เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงในการส่งเสริมการพัฒนานักกีฬาตามแนวทางเรียกว่า ‘Multi-player’ ตามแนวคิดนี้ ผู้เล่นหรือนักกีฬา ต้องสามารถเล่นกีฬาในระดับมาตรฐานของนักกีฬาอาชีพได้มากกว่า 2 ตำแหน่ง โค้ช Hiddink ใช้ความได้เปรียบของนักกีฬาในข้อนี้ (เล่นได้หลายตำแหน่ง) ในการเพิ่มความยืดหยุ่นของทีมฟุตบอลเกาหลีใต้ ผู้เล่นจะสามารถเปลี่ยนตำแหน่งของตนเองกับผู้เล่นคนอื่นได้ เมื่อต้องเผชิญกับทีมที่แข็งแกร่ง ลดความเสียหายของทีมโดยการเปลี่ยนตำแหน่งผู้เล่น เพื่อให้คู่แข่งไขว้เขว แต่ก็ไม่เปลี่ยนลำดับผู้เล่น แม้ว่ามีผู้เล่นบาดเจ็บต้องเปลี่ยนตัวออกจากสนามก็ตาม

การส่งเสริมผู้เล่นที่มีความเฉลียวฉลาดในบริษัท ช่วยให้บริษัทได้รับผลประโยชน์หลากหลายมากกว่า ทีมฟุตบอล พนักงานที่เก่งและมีทักษะหลากหลาย จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ซึ่งบริษัทสามารถใช้ประโยชน์จากพนักงานกลุ่มนี้ในฐานะที่เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ของการรักษาความมั่นคงในการจ้างงาน

บริษัท DongHwa Entec เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องนี้ โดยบริษัทได้จัดทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงานให้มีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายมากกว่า ความเชี่ยวชาญหลักที่แต่ละคนมีอยู่ เหตุผลที่บริษัทเริ่มโครงการนี้ เป็นผลมาจากการที่บริษัท DongHwa Entec ซึ่งเป็นบริษัทผู้ต่อเรือ ประสบกับภาวะตกต่ำและเติบโตของรายได้ตามวัฏจักรทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

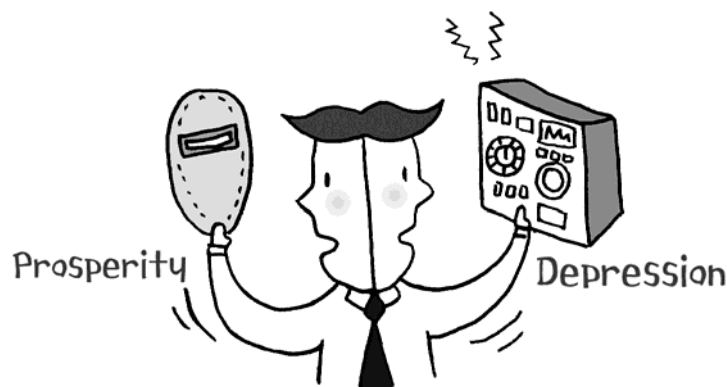
ในช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ บริษัทมีการจ้างพนักงานจำนวนมากเพื่อรักษาระดับศักยภาพการผลิตที่จำเป็น แต่เมื่อเศรษฐกิจตกต่ำ การจ้างบุคลากรจำนวนมาก กลายเป็นแรงกดดันที่ทำให้บริษัทจำเป็นต้องลดต้นทุนและความซ้ำซ้อนของงานลงค่อนข้างมาก เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงการปลดพนักงาน บริษัทเลือกที่จะรักษาระดับการจ้างงาน โดยการปรับวิธีการทำงานและเวลาการทำงาน ทำให้บริษัทต้องการพนักงานที่มีทักษะหลากหลายมากขึ้น

แม้ว่า มีความกังวลเกี่ยวกับการนำนโยบายประกันการจ้างงานมาใช้ ซึ่งอาจทำให้การแข่งขันระหว่างพนักงานลดลง และส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของบริษัท แต่นโยบายที่ชาญฉลาดนี้ กลับช่วยให้พนักงานเกิดความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจ และมีความเป็นเอกภาพมากขึ้นในหลายๆ ด้าน ขณะที่ การประกันการจ้างงาน และการสร้างการแข่งขันระหว่างพนักงานในระดับที่ยอมรับได้ กลับช่วยให้เกิดบรรยากาศของความตั้งใจและทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น

นอกจากนี้ การส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะที่หลากหลาย ยังเป็นกลยุทธ์ในการตอบสนองความพึงพอใจต่อการประสบความสำเร็จในชีวิตที่มีความหลากหลายมากขึ้น โอกาสที่เกิดขึ้นจากการที่พนักงานสามารถ

โอนย้ายไปสู่ฝ่ายอื่นๆ ได้ หรือการที่สามารถมอบหมายงานในลักษณะอื่นได้ ช่วยให้บริษัทมีความยืดหยุ่นในการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น ภายใต้สถานการณ์เช่นนี้ การมีทักษะหลากหลายยังช่วยให้พนักงานแต่ละคนมีโอกาสได้รับงานที่มีความท้าทายใหม่ๆ มากขึ้นเช่นกัน

เมื่อต้นทุนและความสูญเสียที่เกิดจากการสับเปลี่ยนโอนย้ายพนักงานลดลง บริษัทก็จะสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้มากขึ้น โดยไม่ก่อให้เกิดภาระต้นทุนที่มากเกินไป หากปราศจากระบบนี้ พนักงานก็อาจคิดถึงการเปลี่ยนงานไปสู่บริษัทอื่น เพื่อค้นหาโอกาสและความท้าทายใหม่ๆ จากบริษัทดังกล่าว



พลังในการแก้ไขวิกฤต

นอกจากนี้ ผู้ที่ชื่นชอบความท้าทายก็จะพยายามค้นหาความท้าทายใหม่ๆ ให้กับตนเอง เพื่อแสวงหาความสำเร็จในชีวิตและโอกาสในการพัฒนาตามเส้นทางอาชีพ พร้อมกับเพิ่มคุณค่าให้กับตนเอง อย่างไรก็ตาม บริษัทที่เป็นกรณีศึกษาเหล่านี้ ในบางกรณี ก็มีการขัดขวางหรือป้องกันพนักงานจากการเปลี่ยนงานเช่นกัน ภายหลังจากที่พนักงานได้รับการพัฒนาทักษะทางอาชีพอย่างเต็มที่แล้ว การดำเนินการเช่นนี้คล้ายกับการตัดชนปลายปีกของนก เพื่อไม่ให้สามารถบินหนีได้ อย่างไรก็ตาม ตามธรรมชาติ การห้ามและการป้องกัน อาจทำให้การดำเนินเช่นนั้นเป็นจุดสนใจที่จะนำไปสู่การร้องเรียน ความขัดแย้ง และการเปลี่ยนงานในที่สุด

เมื่อพิจารณาถึงกรณีของนโยบายผู้เล่นที่มีทักษะหลากหลาย (Multiplayer policy) ของบริษัท DongHwa Entec อะไรคือปัจจัยสำคัญที่นำมาซึ่งศักยภาพที่หลากหลายในพนักงานแต่ละคน เช่นเดียวกับการโค้ชพนักงานเพื่อนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพของบริษัท การเปลี่ยนงานยังคงเกิดขึ้น เมื่อพนักงานที่มีศักยภาพทางการแข่งขันในระดับสูง สามารถต่อรองค่าจ้างที่สูงกว่าได้ แต่เมื่อวัฒนธรรมการส่งเสริมพนักงานที่มีทักษะหลากหลาย และการพัฒนาอาชีพจำเป็นต้องมีการฝังรากลึก แพร่กระจายไปทั่วทั้งบริษัท ก็เป็นไปได้ที่จะดึงดูดผู้ที่มีความสามารถจากบริษัทอื่นให้เข้ามาทำงาน เช่นเดียวกับการสูญเสียพนักงานให้กับบริษัทอื่น ทิศทางเช่นนี้อาจจะส่งผลกระทบต่อบริษัทในระยะยาว จริงๆ แล้ว จากคุณค่าในด้านนี้ ได้รับการมองว่า เป็นบริษัทที่มีความน่าสนใจมากที่สุดในอุตสาหกรรม การเปลี่ยนงานไปสู่บริษัทอื่นของพนักงานก็อาจลดลง

บริษัทกรณีตัวอย่างอีกแห่งหนึ่งที่มีลักษณะคล้ายกันคือ บริษัท SeenTec ผู้ผลิตหม้อต้มน้ำขนาดกลางและขนาดใหญ่เพื่อใช้ในอุตสาหกรรม บริษัทต้องการความร่วมมือระหว่างวิศวกรและผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ เนื่องจากการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยต้องการความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก ฉะนั้น ในขั้นตอนต่างๆ ของการผลิต วิศวกรของบริษัทจึงอาจต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อบูรณาการความรู้เหล่านั้นเข้ากับความรู้ความเชี่ยวชาญของวิศวกรที่มีเฉพาะด้านวิศวกรรมเท่านั้น

บริษัท SeenTec จึงได้ดำเนินการจัดทำระบบการฝึกอบรมเพื่อตอบสนองความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงาน และส่งเสริมความต้องการความท้าทายใหม่ๆ ของพนักงาน การดำเนินการในลักษณะนี้ เป็นเหตุผลสำคัญในการอธิบายว่า ทำไมวิศวกรที่มีชื่อเสียงหลายรายจึงยินดีที่จะลาออกจากบริษัทขนาดใหญ่ เพื่อมาทำงานกับบริษัท SeenTec ซึ่งช่วยให้บริษัทสามารถแข่งขันทางเทคโนโลยีกับบริษัทชั้นนำของโลกได้อย่างเท่าเทียม

คนจำนวนมากมองว่า รูปแบบการทำงานที่ให้พนักงานหนึ่งคนรับผิดชอบงานที่หลากหลายนั้นเป็นความเสี่ยงต่อความสูญเสีย และพบเห็นได้เฉพาะในบริษัทขนาดเล็กเท่านั้น อย่างไรก็ตาม เมื่อคำนึงถึงพนักงานที่เป็นสินทรัพย์หลักในการกำหนดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทแล้ว ก็เป็นสิ่งที่ชัดเจนว่าโครงการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะหลากหลาย (Multiplayer development program) โดยไม่เลือกว่าเป็นงานประเภทใดหรือขนาดใด สามารถเพิ่มผลิตภาพให้กับบริษัทได้ เหตุผลที่เป็นเช่นนั้น ก็คือ โครงการดังกล่าวช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นในองค์กร พร้อมกับตอบสนองความต้องการของพนักงานในด้านการพัฒนาตนเองได้เป็นอย่างดี

ฉะนั้น หากกล่าวอย่างกว้างๆ การส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยการพัฒนาให้มีทักษะหลากหลายมากขึ้น กลับเป็นผลดีต่อบริษัท เนื่องจากการดำเนินการดังกล่าวกลายเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้บริษัทมี ‘โอกาสจ้างงาน’ มากขึ้น ถ้าโอกาสการจ้างงานในสังคมเพิ่มขึ้น ความเป็นไปได้สำหรับบริษัทในการจ้างแรงงานที่มีคุณภาพสูงก็จะมีเพิ่มขึ้นตามไปด้วย เมื่อถึงเวลานั้น ‘ศักยภาพทางการแข่งขันจากทักษะหลากหลาย’ ก็จะมีเริ่มมีความสำคัญมากขึ้น และแรงงานที่มีทักษะหลากหลาย ก็จะเป็นแรงงานที่บริษัทมีความต้องการเป็นอย่างมาก บริษัทที่มีนโยบายส่งเสริมพนักงานที่มีทักษะหลากหลาย ก็จะได้รับการคำนึงถึงในฐานะที่เป็นแบบอย่างของการเป็นบริษัทที่มีความรับผิดชอบและเอื้อประโยชน์ต่อสังคม

ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหารบนความเชื่อมั่น

- การสร้างความสัมพันธ์และความเชื่อมั่นระหว่างพนักงานและผู้บริหาร
- การสื่อสาร ก้าวแรกสู่ความเชื่อมั่น
- การพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส สร้างความเชื่อมั่นในการบริหารแรงงาน

การสร้างความสัมพันธ์และความเชื่อมั่นระหว่างพนักงานและผู้บริหารในองค์กร

ความสำคัญของความเชื่อมั่นในความสัมพันธ์ระหว่าง ‘พนักงานและผู้บริหาร’ เห็นได้อย่างชัดเจนในช่วงที่บริษัทต้องเผชิญกับวิกฤติ กรณีตัวอย่างที่น่าสนใจคือ กรณีของบริษัท Nam Yang Industrial Corporation พนักงานมีการจัดตั้งสหภาพแรงงานขึ้นในปี ค.ศ.1995 (พ.ศ.2538) และบริษัทก็ต้องเผชิญปัญหาครั้งสำคัญจากการต่อสู้ระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ก่อนที่จะเกิดวิกฤติทางการเงินในปี ค.ศ.1997 (พ.ศ.2540) ในสถานการณ์ที่บริษัทกำลังล้มละลายในช่วงวิกฤติการณ์ทางการเงิน หนทางเดียวที่จะช่วยให้บริษัทอยู่รอดคือ ทั้งสองฝ่ายจะต้องตระหนักว่าการทำงานร่วมกันเท่านั้น ที่จะสามารถรักษาผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายไว้ได้

ขณะที่ บริษัท Kia Motor ซึ่งเคยมีส่วนแบ่งตลาดรถยนต์ในเกาหลีใต้ถึงร้อยละ 90 ต้องประสบกับภาวะล้มละลายในปี ค.ศ.1997 (พ.ศ.2540) ช่วงวิกฤตทางการเงินในเอเชีย บริษัท Nam Yang Industrial Corporation ได้บริหารการเปลี่ยนแปลงภายในบริษัทไปสู่ธุรกิจที่มีความมั่นคงมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากความเชื่อมั่นระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ซึ่งทั้งผู้บริหารและสหภาพต่างก็สามารถรับรู้ความเชื่อมั่นได้อย่างเท่าเทียมกัน

บริษัทพยายามที่จะค้นหาแนวทางการเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง โดยการสร้างวัฒนธรรมความเชื่อมั่นซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร เช่นในกรณีของบริษัท Nam Yang Industrial Corporation ซึ่งหากบริษัทแห่งใดก็ตามที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นในลักษณะเช่นนี้ บริษัทนั้นก็จะกลายเป็นที่มีความมั่นคงในการจ้างงาน ทั้งนี้ รูปแบบทั่วไปของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาคือ การมีความมั่นคงในการจ้างงาน การสื่อสารและการมีส่วนร่วมค่อนข้างสูง การแบ่งปันวิสัยทัศน์และข้อมูลข่าวสาร และการจัดโครงสร้างของคณะทำงานตามแนวราบ ซึ่งแตกต่างจากการจัดโครงสร้างตามสายการบังคับบัญชา (แนวตั้ง)



ความเชื่อมั่น

บริษัท Sunil Dyfas ก็เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งที่มีประสบการณ์ในลักษณะเดียวกับบริษัท Nam Yang Industrial Corporation โดยในช่วงวิกฤตทางการเงินในเอเชีย บริษัท Sunil Dyfas จำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างกำลังคนเพื่อรักษาให้บริษัทสามารถอยู่รอดต่อไปได้ ผลที่ตามมาคือ แม้ว่าบริษัทสามารถผ่านวิกฤตครั้งนั้นมาได้โดยไม่ประสบกับปัญหาหนี้สินมาก แต่บริษัทก็ต้องเผชิญกับต้นทุน ความเชื่อมั่นระหว่างพนักงาน และผู้บริหารต่อมาอีกเป็นเวลาหลายปี ดังนั้น บริษัท Sunil Dyfas จึงต้องมีการปรับวัฒนธรรมองค์กรครั้งใหญ่ โดยหันมาให้ความสำคัญกับบทบาทของสหภาพแรงงานในฐานะหุ้นส่วนทางการบริหารของบริษัทมากขึ้น รวมทั้งมีการพัฒนาวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ของบริษัทร่วมกันอย่างใกล้ชิด ผลลัพธ์คือ บริษัทมีการกระจายงานให้แก่พนักงานมากขึ้น แทนการไล่พนักงานออก แม้แต่ในช่วงที่บริษัทมีความจำเป็นต้องรัดเข็มขัดก็ตาม

เมื่อย้อนกลับไปทบทวนประสบการณ์ที่ผ่านมา บทเรียนที่สำคัญที่ทำให้บริษัท Sunil Dyfas สามารถต่อสู้กับวิกฤตทางเศรษฐกิจโลกในปี ค.ศ.2009 (พ.ศ.2552) มาได้ ก็คือ ความสำคัญของการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของพนักงาน ภายใต้วัฒนธรรมของความเชื่อมั่นระหว่างฝ่ายพนักงานและฝ่ายบริหาร นั่นเอง

ผู้บริหารของบริษัทต่างๆ ที่เป็นกรณีศึกษา มีการจัดลำดับความสำคัญให้กับหน่วยงานย่อยในองค์กร และมีความพยายามที่จะสื่อสารกับพนักงานในหน่วยงานย่อยต่างๆ เหล่านั้นให้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ ขณะที่ประเด็นปัญหาต่างๆ หรือข้อเรียกร้องของพนักงานทุกเรื่อง ก็จะมีการหยิบยกขึ้นมาพิจารณาตามขั้นตอน เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาย่างทันท่วงที และไม่มีความลังเลในการทบทวนและยอมรับทุกๆ ความคิดที่ได้รับการหยิบยกขึ้นโดยหน่วยงานย่อยต่างๆ เหล่านั้น

บริษัทต่างๆ ที่เป็นกรณีศึกษา มีการจัดเตรียมช่องทางที่ชัดเจนภายในโครงสร้างองค์กร เพื่อให้สหภาพแรงงานสามารถพบปะพูดคุยกับฝ่ายบริหารได้อย่างตรงไปตรงมาบนความเท่าเทียมและความสำนึกต่อผลประโยชน์ร่วมกัน รวมทั้งยังมีการแบ่งปันข้อมูลทางการบริหารขององค์กรเช่นกัน การทำให้กระบวนการตัดสินใจและการอนุมัติเรื่องต่างๆ มีความเรียบง่าย ก็เป็นกลยุทธ์รูปแบบหนึ่งที่พบเห็นได้ในบริษัทเหล่านั้น

บริษัท Leeyoung Industrial Machinery ผู้ผลิตส่วนประกอบเรือ ได้ดำเนินการออกแบบและจัดทำระบบสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ ซึ่งเปิดโอกาสให้บริษัทคู่ค้าทางธุรกิจ สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในระบบดังกล่าวได้ เนื่องจาก บริษัทมองว่า ความสามัคคี และความเป็นหุ้นส่วนกับลูกค้าในบริษัทที่เป็นคู่ค้าทางธุรกิจ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่และการดูแลระบบการผลิตที่มีคุณภาพ เพื่อให้ดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เป็นมองห่วงโซ่การผลิตเป็นหนึ่งเดียวกันทั้งหมด ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ขณะเดียวกัน บริษัท Leeyoung Industrial Machinery ยังให้ความสนใจกับการสร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยี สร้างวัฒนธรรมความเชื่อมั่นซึ่งกันและกันผ่านสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ ซึ่งในทางกลับกัน ก็

สามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมขึ้นมาได้ ซึ่งภายหลัง (ระบบนี้) ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มผลผลิตภาพ (ให้กับองค์กร)

การสื่อสาร ก้าวแรกสู่ความเชื่อมั่น

รูปแบบทั่วไปอย่างหนึ่งของบริษัทต่างๆ ที่ใช้ระบบบริหารที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human-centered management) คือ ซีอีโอของบริษัทจะเข้ามามีส่วนร่วมในการสื่อสารโดยตรงกับพนักงาน

หากการสื่อสารมีความล่าช้า โอกาสที่พนักงานและผู้บริหารจะเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งก็จะลดลง เนื่องจากความเชื่อมั่นซึ่งกันและกันไม่สามารถสร้างขึ้นได้โดยง่าย การสื่อสารคือ การสร้างความเชื่อถือที่ต้องผ่านขั้นตอนต่างๆ จาก A ไป Z

การขาดการสื่อสาร หมายถึง คุณค่าของการให้อิสระทางความคิดและการตัดสินใจ ก็จะขาดความเชื่อมโยงกับการสร้างสรรค์และนวัตกรรม และการลดผลกระทบที่เกิดขึ้น เนื่องจากการสร้างสรรค์และนวัตกรรม เกิดขึ้นได้จากการประชุมระดมสมองอย่างกระตือรือร้น การอภิปรายและการนำความคิดจากการประชุมระดมสมองนั้นไปสู่การปฏิบัติ

ในแง่มุมนี้ การสื่อสารจึงเป็นพื้นฐานที่แข็งแกร่งของความเชื่อมั่นในองค์กร และการสร้างสรรค์และนวัตกรรม ในอีกทางหนึ่ง ก็มีส่วนช่วยเพิ่มผลิตภาพเช่นกัน การสื่อสารยังเป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยรวบรวมภูมิปัญญาและทักษะในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการเพิ่มผลิตภาพให้ไปถึงจุดที่เหมาะสม

การสื่อสารไม่เพียงแต่เป็นสิ่งสำคัญระหว่างพนักงานและผู้บริหาร แต่ยังเป็นสิ่งสำคัญระหว่างเพื่อนร่วมงานและระหว่างส่วนงานในองค์กรเช่นกัน ถ้าการสื่อสาร ระหว่างพนักงานและผู้บริหารถูกปิดกั้น ความไม่เชื่อถือนี่ก็จะเกิดขึ้นอย่างรุนแรง และหากไม่มีการสื่อสารระหว่างกลุ่มด้วยแล้ว ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งหรือทำให้สถานการณ์แย่ลงไปอีก ดังนั้น กระแสไหลเวียนของการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง เริ่มจากซีอีโองานไป จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก



การล่มสลายของการสื่อสารในองค์กร

เมื่อความเชื่อมั่นเกิดขึ้นโดยการสื่อสาร ความได้เปรียบก็จะตามมา มีบริษัทจำนวนมากที่ประกาศอย่างเป็นทางการว่าพนักงานของบริษัทมีความภักดีต่อบริษัทอย่างเหนียวแน่น แม้ว่าบริษัทจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่สูงมากนักเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น และให้สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เท่ากับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมก็ตาม รูปแบบหนึ่งของบริษัทเหล่านี้คือ พนักงานและผู้บริหารของบริษัทมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ และให้ความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ความเชื่อมั่นซึ่งกันและกันแบบนี้ช่วยเสริมประสิทธิภาพของการสื่อสารได้เป็นอย่างดี แม้ว่าระบบยังมีจุดอ่อนหรือยังไม่มีความสะดวกเท่าที่ควรก็ตาม

บริษัทต่างๆ ที่มีความเชื่อมั่นในระดับสูง ก็จะมีความร่วมมือระหว่างพนักงานในระดับที่สูงเช่นกัน ในอีกทางหนึ่ง เมื่อความเชื่อมั่นเกิดขึ้น พนักงานแต่ละคนก็จะพยายามสร้างผลกำไรที่มากขึ้นจากความร่วมมือโดยอัตโนมัติ ซึ่งแสดงนัยว่าความเชื่อถือนำมาซึ่งความคาดหวังถึงผลประโยชน์ในระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้พนักงานแต่ละคนยินดีที่จะร่วมมือกับคนอื่นมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่เรื่องง่ายที่พนักงานแต่ละคนจะสื่อสารออกไปเป็นคนแรกในองค์กร เมื่อให้พนักงานสามารถนำเสนอความคิดเห็นต่างๆ ต่อหน้าซีอีโอ เพื่อที่จะลดข้อจำกัดนี้ และเพิ่มความยืดหยุ่นและทำให้องค์กรมีชีวิตชีวา ซีอีโอจะต้องสวมบทบาทของผู้นำที่เข้มแข็ง การสื่อสารในองค์กรก็จะเกิดขึ้นอย่างมาก เมื่อซีอีโอเป็นผู้นำการสื่อสารในองค์กร และเมื่อมีความพยายามที่จะทำให้เกิดการสื่อสารจากบนลงล่างในองค์กร และเป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารระหว่างบุคคล วิธีการที่องค์กรนำมาใช้ก็จะมีแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร แต่ก็สามารถจัดกลุ่มประเภทของการสื่อสารต่างๆ เหล่านี้ได้ดังนี้

รูปแบบที่ใช้กันทั่วไปมากที่สุด ซึ่งซีอีโอของบริษัทมีการสื่อสารกับพนักงานคือ การเยี่ยมเยียนพนักงานในที่ทำงาน เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นมิตรกับพนักงาน โดยการสร้างการปฏิสัมพันธ์ ‘ตรง’ และ ‘มาก’ เท่าที่จะสามารถทำได้ ดังกรณีตัวอย่างของบริษัท DongHwa Entec ซึ่งซีอีโอของบริษัทจะจัดตารางการเยี่ยมเยียนโรงงานผลิตต่างๆ พร้อมกันพบปะสนทนากับผู้นำสหภาพแรงงานของโรงงานแต่ละแห่งอยู่เป็นประจำทุกสัปดาห์ เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพนักงานโดยตรง รวมทั้งบางครั้งก็มีการร่วมรับประทานอาหารกับผู้นำสหภาพแรงงานอย่างไม่เป็นทางการ โดยปราศจากผู้บริหารระดับกลางเข้าร่วมในการสนทนาดังกล่าว



การยืนในระดับเดียวกับพนักงาน

ซีอีโอของบริษัท MEDISON จัดให้มารับประทานน้ำชากับหัวหน้าแผนกในทุกเช้า ทำให้ซีอีโอไม่เพียงแต่รับทราบแผนการบริหารงานในแต่ละวัน แต่ยังรวมถึงการพูดคุยสนทนาในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับความกังวลที่มีต่อพนักงานในแต่ละแผนก อีกทั้งซีอีโอของบริษัท ยังพยายามที่จะสื่อสารกับพนักงานในแต่ละวัน เพื่อรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน

การสื่อสารโดยผ่านการประชุมอย่างเป็นทางการนั้นเป็นสิ่งที่ไม่ตรงกับข้อเท็จจริงเท่าที่ควร ตัวอย่างบริษัทที่เป็นกรณีศึกษา จะมีการประชุมประจำเดือนและไตรมาสกับผู้บริหาร และผู้บริหาร ซึ่งจะมีวาระที่ซีอีโอจะมีการเปิดเผยข้อมูลทางการบริหาร ‘อย่างโปร่งใส’ เช่น รายได้ของบริษัท ศักยภาพและแผนงานต่างๆ เป็นต้น

การสะสมความเชื่อมั่นอย่างค่อยเป็นค่อยไป แต่มีความต่อเนื่องและมั่นคง เป็นสิ่งที่คาดหวังจากการสื่อสารรูปแบบนี้ เมื่อวิธีการและรูปแบบของการสื่อสารกลายเป็นค่านิยมและความเชื่อมั่นเริ่มก่อตัวขึ้น พนักงานก็จะมี ความมั่นใจและรู้สึกมีอิสระในการสื่อสารกับผู้บริหาร บนพื้นฐานความมีเหตุมีผลและการเปิดใจของแต่ละฝ่าย

บริษัท Int'l Paint (Korea) จัดให้มีการประชุมประจำเดือนของพนักงานทุกคนที่สำนักงานใหญ่ แม้ว่าบรรยากาศการประชุมในครั้งแรกจะเป็นทางการค่อนข้างมาก แต่ในการประชุมครั้งต่อๆ มา บรรยากาศการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ก็ช่วยทำลายกำแพงความเป็นปัจเจกบุคคลหรือลดช่องว่างของพนักงานแต่ละคนได้มากขึ้น และพนักงานก็เริ่มมีการพูดคุยเรื่องอื่นๆ เช่น หนังสือที่กำลังอ่าน หรือภาพยนตร์ที่เพิ่งไปชมมา เป็นต้น

รูปแบบการสื่อสารอีกแบบหนึ่ง เป็นการกลับประเพณีแบบดั้งเดิมและรูปแบบอย่างเป็นทางการในมุมมองของพนักงาน ซีอีโอของบริษัท SAMICK THK จะไค้คำนับให้แก่พนักงานทุกคนที่พบเจอ เพื่อ

แสดงออกถึงความนับถือที่มีต่อพนักงาน บุคลิกภาพและความสุภาพอ่อนของซีอีโอเช่นนี้ ช่วยให้ซีอีโอสามารถสื่อสารกับพนักงานได้ง่ายและมากขึ้น

บริษัท Int'l Paint (Korea) เป็นตัวอย่างของการจัดให้มีกิจกรรมที่สร้างความประทับใจให้แก่พนักงาน ภายใต้แนวคิด ‘การรับประทานอาหารค่ำร่วมกับ ซีอีโอ’ ซึ่งในงานจะมีการสุ่มเชิญพนักงานของบริษัทหลายสิบคนเข้าร่วมงาน ซึ่งทำให้ได้รับการตอบรับที่ดีจากพนักงาน ในงานดินเนอร์นี้ ซีอีโอก็ให้การสนับสนุน โดยเฉพาะการสื่อสารโดยตรงกับพนักงานใหม่ที่เริ่มทำงานกับบริษัทได้ไม่นาน และเป็นการสื่อสารที่ไม่ต้องผ่านผู้บริหารระดับกลาง



การสื่อสารจากซีอีโอ

ในกรณีของบริษัท SeenTec ซีอีโอของบริษัท จะไม่เข้าไปแทรกแซงการดำเนินงานของสาขาแต่ละแห่ง โดยมอบหมายการตัดสินใจให้แก่ผู้จัดการโรงงานผลิตแต่ละแห่ง ขณะที่ ซีอีโอ ก็แทบจะไม่เคยไปเยี่ยมชมโรงงานผลิตพลอยเช่นกัน ในทางกลับกัน ซีอีโอ มักจะเปิดประตูห้องทำงานทิ้งไว้ เพื่อให้พนักงานแต่ละคนที่อยู่ในสถานที่เดียวกัน สามารถเข้าถึงซีอีโอได้โดยตรง และยังพยายามหาโอกาสเพื่อรับประทานอาหารค่ำร่วมกับพนักงาน ไปร่วมงานแต่งงานของพนักงาน หรือพิธีศพของญาติของพนักงาน เป็นต้น ขณะเดียวกัน พนักงานบางส่วนก็จะรู้สึกอิสระในการเดินเข้าไปพูดคุยกับซีอีโอในสำนักงานได้อย่างเปิดเผย ความเชื่อมั่นที่พนักงานรับรู้ได้จากการประชุมหรือการเยี่ยมชมสถานที่ของซีอีโอ ก็จะช่วยให้สถานที่ทำงานเกิดความสุขและมีอิสระทางความคิดมากขึ้น

การที่ซีอีโอจัดให้มีการทบทวนข้อเรียกร้องหรือข้อคิดเห็นจากพนักงานอย่างจริงจัง รวมถึงการแก้ปัญหาและการปฏิบัติต่อสิ่งที่พนักงานกังวลและข้อเสนอโครงการของพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่าความต้องการสื่อสารของพนักงานจะมีอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งที่มีประสิทธิผลอย่างมาก

ในกรณีบริษัท DongHwa Entec จำนวนข้อเสนอที่พนักงานส่งเข้ามานั้น มีมากกว่า 200 เรื่องต่อปี แม้ว่าจะมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องและมีส่วนชักนำให้พนักงานจัดทำข้อเสนอ แต่ก็พนักงานเข้าใจมากขึ้นว่า พวกเขาสามารถนำเสนอปัญหาได้ด้วยการสื่อสาร ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นมากขึ้น วิธีการนี้ยังเป็นตัวอย่างที่ช่วยเตือนให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญของข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายของการสื่อสาร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ควบคุมวิธีการสื่อสารในองค์กรซึ่งมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบริษัท อย่างไรก็ตาม รูปแบบทั่วไปของการสื่อสารแบบนี้ ก็คือ การที่ซีโอโอจำเป็นต้องมีวิธีดำเนินการอย่างเหมาะสม ซีโอโอในบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาทุกแห่ง มีการเลือกใช้วิธีการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมกับลักษณะเฉพาะตัวและปรัชญาการบริหารของแต่ละคน

การพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส สร้างความเชื่อมั่นในการบริหารแรงงาน

วิกฤตเป็นเสมือนบททดสอบสำหรับการประเมินศักยภาพที่แท้จริงของบริษัท ประเด็นต่างๆ ที่สามารถแก้ไขได้ง่ายโดยใช้ความสามัคคีและความร่วมมือในสถานการณ์ปกติ ก็อาจจะกลายเป็นเรื่องยุ่งยากที่ทำให้เกิดความตึงเครียดและความขัดแย้งได้อย่างมากในช่วงที่เกิดวิกฤต หรือในกรณีที่เมื่อบริษัทต้องเผชิญกับความเสี่ยง

สำหรับบริษัท วิกฤต หมายถึง การขาดรายได้ การขาดดุลงบประมาณ การขาดสภาพคล่อง และการล้มละลาย ขณะเดียวกัน วิกฤตสำหรับพนักงาน หมายถึง การตกงาน หรือค่าจ้างลดลง วิกฤตแต่ละครั้งจึงช่วยสร้างโอกาสให้กับบุคคลบางคนได้แสดงศักยภาพที่แท้จริงของตนเองออกมาอย่างเด่นชัด และนำไปสู่การเจรจาแก้ปัญหาาร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

การสร้างความร่วมมือระหว่างพนักงานและผู้บริหารท่ามกลางสถานการณ์ที่เกิดวิกฤตเป็นเงื่อนไขที่มีความยากลำบากค่อนข้างมาก ฉะนั้น จึงมิใช่เป็นสิ่งที่น่าประหลาดใจที่การบริหารวิกฤต (Crisis management) เป็นทักษะการบริหารที่มีความท้าทายเป็นอย่างมาก

ในกรณีบริษัท SAMICK THK ซึ่งเป็นบริษัทที่มีความยืดหยุ่นค่อนข้างมาก การที่บริษัทต้องเผชิญวิกฤตอย่างต่อเนื่อง กลายเป็นเสมือนการเพิ่มภูมิต้านทานต่อวิกฤตที่บริษัทอาจต้องเผชิญในอนาคต ขณะที่ ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บริษัทสามารถผ่านพ้นวิกฤตแต่ละครั้งมาได้คือ ความร่วมมือกันเข้มแข็งระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ซึ่งช่วยให้บุคลากรของบริษัทสามารถมองข้ามและเสียสละผลประโยชน์ในระยะสั้น เพื่อผลประโยชน์ในระยะยาว

ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหารเช่นนี้ มิใช่ว่าจะเกิดขึ้นได้เพียงครั้งเดียว แต่ในระยะยาวความสัมพันธ์เช่นนี้ก็สามารถทำให้เกิดขึ้นซ้ำได้อีกหลายครั้ง ถ้าทั้งสองฝ่ายตกลงกันได้ ก็สามารถขยายผลความร่วมมือให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น ขณะที่ บริษัทต้องเผชิญกับการสูญเสียผลประโยชน์ในระยะสั้น ความร่วมมือระหว่างพนักงานและผู้บริหารที่เกิดขึ้น จึงเป็นเสมือนเงินทุนในระยะยาวของทั้งสองฝ่าย ซึ่งทั้งพนักงานและผู้บริหารต่างก็จะได้รับผลประโยชน์จากเงินทุนดังกล่าวในระยะยาวเช่นเดียวกัน

บริษัท SAMICK THK ต้องประสบกับภาวะวิกฤตทางการบริหารในช่วงต้นทศวรรษ 1980 และยังคงเผชิญอีกครั้งในช่วงต้นทศวรรษ 1990 รวมทั้งในปี ค.ศ.1997 (พ.ศ.2540) เนื่องจากวิกฤตทางการเงินในภูมิภาคเอเชีย และอีกครั้งในปี ค.ศ.2008 (พ.ศ.2551) จากวิกฤตสถาบันการเงินในสหรัฐฯ อย่างไรก็ตาม ในช่วงวิกฤตทุกครั้ง ผู้บริหารช่วยทำให้มีความมั่นใจถึงความรับผิดชอบที่มากกว่าพนักงานส่วนอื่นๆ และผู้บริหารยังจำเป็นต้องมีการดำเนินการเพื่อให้เป็นแบบอย่างแก่คนอื่น และเป็นผู้ที่ทำให้เชื่อว่า ตำแหน่งที่สูง

กว่าก็ควรมีความรับผิดชอบมากกว่า แนวคิดเช่นนี้ทำให้เกิดกรอบความคิด ‘การแบ่งความสูญเสียที่ไม่เท่ากัน’ ลักษณะเช่นนี้นำมาซึ่งการสร้างเชื่อมั่นและความเสียสละของพนักงาน

อย่างไรก็ตาม ความยากลำบากในการดำเนินการปรับโครงสร้างในช่วงต้นทศวรรษ 1980 ความพยายามที่น่ายกย่องของบริษัท เพื่อนำไปสู่นโยบายประกันการจ้างงานที่เป็นเสมือนปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญปัจจัยหนึ่งในช่วงที่เกิดวิกฤต ถ้าไม่มีการประกันการจ้างงาน พนักงานก็จะเกิดความไม่แน่ใจเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเมื่อวิกฤตผ่านไป ภายใต้สถานการณ์เช่นนี้ เป็นสิ่งสำคัญอย่างมากที่บริษัทจะต้องดำเนินการเพื่อให้พนักงานทุกคนเกิดความเสียสละและความร่วมมือภายในบริษัท

บริษัท Leeyoung Industrial Machinery เลือกที่จะไม่ปรับโครงสร้างกำลังคน เมื่ออยู่ต่อเรือไม่มีคำสั่งซื้อเข้ามาหลังจากวิกฤตทางการเงินในปี ค.ศ.1997 (พ.ศ.2540) บริษัทเลือกที่จะหันมาพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรในช่วงที่ไม่ต้องทำงานแทน แม้ว่าบริษัทต้องเผชิญกับคำสั่งซื้อที่ลดลงอย่างหนักหน่วง แต่ความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อบริษัทยังมั่นคงเหมือนเดิมนั้น กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บริษัทผ่านพ้นอุปสรรคและวิกฤตครั้งนั้นมาได้

ภายหลังจากวิกฤตการณ์ทางการเงิน เมื่อความต้องการเรือเริ่มกลับมาขยายตัวอีกครั้งตามทิศทางการเติบโตทางเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชีย บุคลากรที่มีความสามารถซึ่งได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องในช่วงวิกฤต กลายมาเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บริษัทเติบโตได้อีกครั้ง ไม่เพียงเท่านั้น สมรรถนะของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง พร้อมด้วยความรู้สึกรักดีต่อองค์กร ยังช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มผลิตภาพขึ้นไปสู่ระดับที่สูงกว่าช่วงก่อนวิกฤต

บริษัท SAMICK THK เป็นตัวอย่างที่ดีของการปรับตัวและยอมรับกับวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดีและความเข้าใจ จึงทำให้ผ่านพ้นอุปสรรคต่างๆ มาได้ แม้จะต้องเผชิญกับวิกฤตอย่างต่อเนื่องก็ตาม การที่บริษัทต้องเผชิญกับวิกฤตหลายครั้ง ทำให้พนักงานสามารถปรับตัวยอมรับการรักษาวินัยทางการเงินของบริษัทได้ และการตัดสินใจไม่ขึ้นเงินเดือนในช่วงที่ต้องเผชิญวิกฤตอย่างเข้าใจ นอกจากนี้ พนักงานยังให้ความร่วมมือกับบริษัทเป็นอย่างดีในการลดต้นทุน สร้างนวัตกรรม และปรับชั่วโมงการทำงาน เมื่อบริษัทต้องเผชิญวิกฤตทางเศรษฐกิจที่บริษัทมีรายได้ลดลง



พันธมิตรบนการเดินทางที่ยาวไกล

ความยินดีและความปรารถนาที่จะช่วยเหลือบริษัท เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยพยุງความคาดหวังของพนักงานไว้ได้ในช่วงวิกฤตที่บริษัทต้องปรับลดเงินเดือน และช่วยให้พนักงานสามารถมองข้ามช่วงเวลาดังกล่าวไปถึงการชดเชยรายได้ภายหลังจากที่บริษัทผ่านวิกฤตไปได้แล้ว ในอีกทางหนึ่ง การมองข้ามอุปสรรคที่กำลังเผชิญ และการให้ความเชื่อถือในเรื่องของการชดเชยที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต ทำให้พนักงานสามารถยอมรับการปรับลดรายได้ในช่วงวิกฤตและยังช่วยให้พนักงานยินดีอุทิศตนในการทำงานด้วยความสามัคคีมากขึ้น

บริษัท DongHwa Entec เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งที่มีลักษณะคล้ายกัน พนักงานสามารถยอมรับการลดเงินเดือนในช่วงที่บริษัทต้องเผชิญวิกฤตการณ์ทางการเงินในภูมิภาคเอเชีย เมื่อปี ค.ศ.1997 (พ.ศ.2540) ได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม เมื่อบริษัทกลับมาแข็งแกร่งอีกครั้ง และมีความต้องการต่อเรือเพิ่มขึ้นตามปริมาณการค้าระหว่างประเทศของโลกที่ขยายตัวอย่างมากตามทิศทางของเศรษฐกิจโลกภายหลังช่วงวิกฤต บริษัทก็ได้ตอบแทนให้แก่การอุทิศตนของพนักงานและชดเชยรายได้จากช่วงเวลาของบริษัทต้องเผชิญกับความยากลำบากอย่างคุ้มค่า ในความเป็นจริงแล้ว วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น ก็เป็นสิ่งที่มีความประโยชน์อย่างหนึ่งเช่นกัน ในแง่ที่ช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสทบทวนและปรับทัศนคติและความเชื่อมั่นที่มีต่อองค์กร ภายหลังเมื่อผ่านพ้นวิกฤต ทัศนคติและความเชื่อมั่นดังกล่าว กลายมาเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงาน และเป็นแรงกระตุ้นที่สำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

ความคิดในเชิงบวก ทำให้พนักงานมองเห็นวิกฤตต่างๆ เป็นเสมือนบททดสอบบทหนึ่งของชีวิตที่ทุกคนต้องเผชิญและผ่านไปให้ได้ ในทำนองเดียวกัน องค์กรก็จำเป็นต้องมีโอกาสมองวิกฤตเช่นกัน วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นทุกครั้งย่อมนำมาซึ่งอุปสรรคและความยากลำบากอย่างมากต่อบริษัท รวมทั้งพนักงานและผู้บริหาร เช่นเดียวกับการที่สิ่งมีชีวิตต่างๆ ก็ต้องดิ้นรนต่อสู้เพื่อให้อยู่รอดในการแข่งขันที่มีอยู่ตามธรรมชาติของโลก หากมองในอีกแง่หนึ่งวิกฤตดังกล่าวก็เป็นเสมือนตัวจุดชนวนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง ขณะที่ วิกฤตในธุรกิจ นอกจากนำมาซึ่งอุปสรรคแล้ว ยังนำมาซึ่งโอกาสในการปรับโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น และปรับการบริหารให้รองรับการเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น

กรณีบริษัท MEDISON เป็นตัวอย่างของบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการเผชิญกับภาวะล้มละลาย และต้องอยู่ภายใต้ความคุ้มครองของศาล รวมทั้งการฟ้องร้องเกี่ยวกับสิทธิทางการบริหารบริษัทที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้บริษัทสามารถก้าวข้ามอุปสรรคและปัญหาต่างๆ ที่ต้องเผชิญในช่วงวิกฤต และยังคงยืนหยัดอยู่ได้จนผ่านพ้นวิกฤติ หากมองอีกมุมหนึ่ง ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น ยังถือเป็นบทเรียนที่สำคัญที่สอนให้บริษัทและบุคลากรมีทักษะมากขึ้นในการรับมือกับสิ่งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานในช่วงวิกฤต ทักษะดังกล่าวกลายเป็นปัจจัยสำคัญส่วนหนึ่งที่ช่วยกระตุ้นการสร้างนวัตกรรมจำนวนมากให้แก่บริษัท ซึ่งมีความสำคัญและความจำเป็นต่อการปรับกลยุทธ์ขององค์กรในช่วงวิกฤต เช่นเดียวกับวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันของพนักงานและฝ่ายบริหารอย่างเป็นเอกภาพ หรือการทำงานร่วมกันเป็นทีม หากบริษัทต้องการเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงวิกฤต

การจัดสรรผลประโยชน์จากผลิตภาพอย่างเป็นธรรม

- การจัดสรรอย่างเป็นธรรมตามความสามารถของบริษัท
- เพิ่มพูนผลจากการจัดสรรที่เป็นธรรมด้วยวิสัยทัศน์ร่วม
- ความรู้สึกเป็นเจ้าของและวงจรขับเคลื่อนผลิตภาพ ผ่านการจัดสรรอย่างเป็นธรรม

การจัดสรรอย่างเป็นธรรมตามความสามารถของบริษัท

การจัดสรรที่เป็นธรรมจากผลดำเนินงานขององค์กร เป็นเงื่อนไขสำคัญสำหรับการเพิ่มผลิตภาพภายในวงจรการพัฒนาคุณภาพ และการได้รับข้อมูลย้อนกลับสำหรับการพัฒนาในลำดับต่อไป ดังนั้น การจัดสรรค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมและพอเพียง จึงเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการจูงใจพนักงานทุ่มเทให้กับการทำงานเพื่อให้มีผลงานที่ดีขึ้น

ถ้าบริษัทคาดหวังถึงการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม บริษัทจำเป็นต้องสามารถนำแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มศักยภาพมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากการทำเพียงแค่การวัดความทุ่มเทของพนักงานเท่านั้น

สิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดในการจ่ายค่าตอบแทนตามศักยภาพคือ ความเป็นธรรมและความโปร่งใส เหตุผลพื้นฐานที่อยู่เบื้องหลังความเป็นธรรมคือ หลักการที่ว่า ค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับควรแปรผันตรงกับ ความทุ่มเทและความตั้งใจในการทำงานของพนักงาน แม้ว่า ยังไม่มีระบบที่สามารถวัดความตั้งใจและความทุ่มเทได้อย่างถูกต้องในทุกบริษัทก็ตาม แต่อย่างน้อย บริษัททุกแห่งก็จำเป็นต้องมีแนวทางการปฏิบัติและระบบที่ช่วยให้พนักงานสามารถคาดหวัง ถึงค่าตอบแทนตามศักยภาพที่พวกเขาควรได้รับ



ความเป็นธรรมตามนิยามอริสโตเติล

บริษัท Sunil Dyfas ได้นำแนวคิด ‘การบริหารต้นทุนรวม’ (Total cost management) เข้ามาใช้ในการกำหนดมาตรฐานสำหรับระบบจ่ายค่าตอบแทนตามศักยภาพของพนักงานที่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม ระบบนี้ช่วยให้บริษัทสามารถจ่ายค่าตอบแทนตามศักยภาพและความทุ่มเทของพนักงานที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายด้านรายได้ (ผลประกอบการ) และการลดต้นทุนของบริษัท นอกจากนี้ รางวัลประจำเดือนที่จัดสรรให้กับแต่ละส่วนงานต่างๆ ของบริษัท ยังมีส่วนช่วยสร้างความภักดีของพนักงานที่มีต่อบริษัท

ความเชื่อมั่นระหว่างพนักงานและผู้บริหาร เป็นสิ่งสำคัญต่อการจัดสรรผลลัพธ์ที่เกิดจากการเพิ่มผลิตภาพอย่างเป็นธรรม เมื่อพนักงานและผู้บริหารสามารถบรรลุข้อตกลงร่วมกัน เกี่ยวกับการกำหนดวิธีการที่เหมาะสมในการจัดสรรผลประโยชน์จากการเพิ่มผลิตภาพอย่างเป็นธรรม ตามสัดส่วนการใช้แรงงาน (Labor distribution ratio) ผลกระทบของการจัดสรร (ผลลัพธ์ตามศักยภาพ) ก็จะได้รับขยายเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ความโปร่งใส เป็นเงื่อนไขที่สำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับการเห็นพ้องร่วมกันอย่างราบรื่น เมื่อข้อมูลผลกำไรของบริษัทได้รับการเปิดเผยอย่างโปร่งใส พนักงานก็รู้สึกได้รับความสำคัญและคุณค่าในตัวเองจากการที่บริษัทเจริญก้าวหน้า

ระบบการจัดสรรผลประโยชน์ตามศักยภาพ (Performance distribution system) สามารถจำแนกออกเป็นหลายระบบขึ้นอยู่กับหน่วยงานหรือวัตถุประสงค์ย่อยๆ ประการแรก แผนการจัดสรรหุ้นให้แก่พนักงาน (Stock option) สามารถช่วยให้พนักงานที่ได้รับการจัดสรรหุ้น เกิดความรู้สึกรับผิดชอบจากการร่วมเป็นเจ้าของกิจการ เช่นเดียวกับผลกระทบจากการจัดสรร ขณะที่ พนักงานก็จะค่อยๆ รับรู้ความคาดหวังถึงรายได้ในอนาคตและความเสี่ยงจากการลงทุน รวมถึงการตระหนักในความรับผิดชอบ

ผลลัพธ์ที่คาดหวังอาจแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับการกระจายเป้าหมายในการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคล หน่วยงาน คณะทำงาน หรือระดับองค์กร แน่นอนว่าในระดับบุคคลสามารถส่งผลดีต่อความเป็นทีม ขณะที่ หากผลประโยชน์จากการเพิ่มผลิตภาพได้รับการจัดสรรในระดับองค์กรโดยรวม อาจส่งผลกระทบให้ขวัญกำลังใจคนทำงานลดลง ดังนั้น บริษัทจึงมีแผนทั้งสองแผนพร้อมกัน

ในกรณีของบริษัท Hwail Pharmaceutical หลังจากจัดสรรหุ้นบริษัทให้กับพนักงานทั้งหมด ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อบริษัทมีความเข้มข้นและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นมากกว่าที่คาดไว้ เหตุผลในลักษณะนี้สามารถเป็นไปได้ เนื่องจากกระบวนการกำหนดมาตรฐานการจัดสรรและสัดส่วนมีความเปิดเผย โปร่งใส มีการสะท้อนแนวคิดของพนักงานออกมาอย่างเต็มที่ ลักษณะเช่นนี้ จะช่วยให้บริษัทได้รับการตอบสนองที่ดีจากพนักงาน ทั้งในแง่ของการมีความตั้งใจและความทุ่มเทในการทำงาน

ระบบจัดสรรผลประโยชน์จากการเพิ่มผลิตภาพ ได้รับการคำนึงถึงในแง่ที่เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยลดการเปลี่ยนงาน จากมุมมองของการเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง คนเป็นแกนหลักของทรัพยากรทางการแข่งขันของบริษัท และยังช่วยป้องกันการไหลออกของดาวเด่น ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของบริษัท

ระบบจ่ายค่าตอบแทน (Compensation system) ที่มีทั้งความเป็นธรรมและรายละเอียดที่ชัดเจน สามารถช่วยลดการเปลี่ยนงานของพนักงานที่เป็นกำลังหลักขององค์กรได้ และยังช่วยในการรวบรวมทักษะที่จำเป็นสำหรับองค์กร บริษัท Hwail Pharmaceutical เป็นตัวอย่างในกรณีนี้ การจ่ายค่าตอบแทนในระดับสูงอย่างต่อเนื่องของบริษัท ทำให้บริษัทแห่งนี้มีอัตราการเปลี่ยนงานของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งลักษณะเช่นนี้ ในอีกทางหนึ่งก็เป็นการช่วยป้องกันการสูญเสียความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรไปในตัว

ในภาพกว้างๆ การที่บริษัทเปิดโอกาสทางการศึกษาให้แก่พนักงาน ถือเป็นการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานรูปแบบหนึ่ง แม้ว่าผลกระทบทางการศึกษาไม่สามารถวัดได้ง่ายนัก และการศึกษาก็ไม่ใช่วิธีทางเดียวที่สามารถสร้างศักยภาพให้กับองค์กรในระยะสั้นได้ ฉะนั้น การลงทุนของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษา จึงอาจมองได้ว่าเป็นการตระหนักถึงคุณค่าของพนักงาน และการให้รางวัลแก่พนักงาน

นอกจากนี้ เมื่อการศึกษาสามารถส่งเสริมการสร้างผู้เชี่ยวชาญให้แก่บริษัทได้ บริษัทก็ควรที่จะให้โอกาสพนักงานในการเพิ่มสมรรถนะของตนเอง หรือในอีกด้านหนึ่ง คือ คุณค่าที่แท้จริงของพนักงาน ด้วยการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม หรือความเชี่ยวชาญจากการฝึกอบรม พนักงานก็สมควรจะได้รับรางวัลเพิ่มเติม ดังนั้น โปรแกรมการศึกษาที่มีคุณภาพสูง จึงเป็นมาตรการสร้างแรงจูงใจที่ดีแก่พนักงานแบบหนึ่ง

เพิ่มพูนผลจากการจัดสรรที่เป็นธรรมด้วยวิสัยทัศน์ร่วม

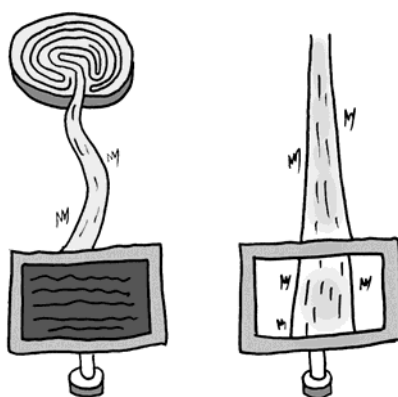
การให้รางวัล นำมาซึ่งความพึงพอใจและความคาดหวัง สำหรับพนักงานควบคู่กันไป การให้รางวัลเป็นมาตรการที่ได้รับการออกแบบเพื่อจูงใจให้ผู้รับทุ่มเทความพยายามและศักยภาพที่มีให้มากขึ้นเพื่อรางวัลในครั้งต่อไป โดยปกติระบบที่เป็นธรรม จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับได้มากกว่าเดิม และผู้รับก็สามารถคาดหวังได้มากขึ้นจากวงจรขับเคลื่อนการเพิ่มผลผลิตและรางวัล

ความคาดหวังของคนมีแนวโน้มที่จะขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล และโดยทั่วไปมักถูกกละเลย เนื่องจากไม่สามารถวัดออกมาในเชิงปริมาณได้ อย่างไรก็ตาม ในโลกของผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง ความสนใจได้มุ่งไปยังความจริงที่ว่า ‘ความพึงพอใจและความคาดหวัง’ เป็นแรงจูงใจที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการพัฒนาและทุ่มเทศักยภาพของคน

เมื่อมีคำมั่นสัญญาต่อความเป็นธรรมและความโปร่งใสในการให้รางวัล รวมถึงการนำเสนอวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน คนก็มีแนวโน้มที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น และทุ่มเทร่างกายให้กับงานที่ได้รับมอบหมาย

ในอีกทางหนึ่ง การทุ่มเทความพยายาม การเพิ่มผลิตภาพ และการให้รางวัล ได้นำไปสู่การเติบโตของวงจรขับเคลื่อนการเพิ่มผลิตภาพและรางวัล ซึ่งช่วยให้การเพิ่มผลิตภาพเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ตัวอย่างของบริษัทที่นำเสนอในหนังสือเล่มนี้ ได้มีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ที่เป็นประโยชน์ทั้งกับพนักงานและผู้บริหาร การเห็นพ้องร่วมกันเกี่ยวกับความคาดหวังและวิสัยทัศน์ ซึ่งรวมไปถึงการมุ่งไปสู่การจัดสรรผลลัพธ์จากการเพิ่มผลิตภาพอย่างเป็นธรรม จากเงื่อนไขเหล่านี้ก็ได้นำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพให้กับองค์กรในที่สุด



วิสัยทัศน์ที่กระเจางซับซ้อน เทียบกับวิสัยทัศน์ที่คลุมเครือ

วิสัยทัศน์เป็นเสมือนเป้าหมายสูงสุดของบริษัท ซึ่งเปลี่ยนแปลงอนาคตที่ไม่แน่นอนไปสู่พันธะสัญญาที่เป็นไปได้ ขณะเดียวกัน ก็สร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานให้ปรารถนาที่จะปรับปรุงสถานการณ์ในปัจจุบันให้ดีขึ้น ความคาดหวังรางวัลในอนาคต การร่วมแรงร่วมใจของพนักงานแต่ละคนให้อุตุนต่อความยากลำบากในปัจจุบัน และถ่ายทอดคำสั่งไปยังหน่วยงานต่างๆ ของบริษัท ยังช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันอย่างมั่นคง และส่งเสริมการทุ่มเทแรงกายแรงใจของพนักงานให้แก่องค์กร

ถ้าวิสัยทัศน์ไม่ได้รับการกำหนดอย่างดีและไม่มีความเป็นไปได้ บริษัทก็จะสูญเสียแนวทางของบริษัท และอาจเกิดความไม่แน่นอนขึ้น รวมทั้งไม่รู้ว่าจะควรทำอะไรท่ามกลางแรงกดดันจากการแข่งขันในตลาดที่เผชิญอยู่ ถ้าลักษณะเช่นนี้ยังดำเนินต่อไป บริษัทก็จะสูญเสียความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งเสมือนเป็นการก้าวเดินไปบนทางที่มีหลุมพรางรออยู่ข้างหน้า

เมื่อต้องเผชิญกับอนาคตเช่นนี้ พนักงานจะเริ่มพิจารณาการเปลี่ยนงานเพิ่มขึ้น ไม่ทุ่มเทให้กับการทำงานเท่าที่ควร และเริ่มมองหาแนวทางในการเตรียมพร้อมไปกับสถานการณ์ที่อาจเลวร้ายลง ผลผลิตภาพก็จะมีแนวโน้มลดลงอย่างเห็นได้ชัด ถ้าจำนวนพนักงานที่มีความคิดเช่นนี้มีจำนวนเพิ่มขึ้น

เพื่อที่จะทำให้วิสัยทัศน์ได้รับการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นไปได้ นอกจากนี้ พนักงานและผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความเห็นพ้องร่วมกันตลอดทุกขั้นตอนนับจากการวางแผน ไปจนถึงการปฏิบัติในการจัดสรรผลประโยชน์

อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์ จำเป็นต้องมีขอบเขตอยู่ภายใต้กรอบเป้าหมายที่มีการเสนอแนะ วิสัยทัศน์จำเป็นต้องสามารถนำพนักงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ทั้งในความคิดและการปฏิบัติ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่พนักงานต้องมีการสร้างความเห็นพ้องร่วมกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ดังกล่าว

ขณะที่วิสัยทัศน์สามารถนำเสนอได้โดยซีอีโอ อะไรที่สำคัญมากกว่าที่จะได้รับการยอมรับจากฝ่ายบริหารและพนักงาน ในทางกลับกัน การยอมรับเช่นนี้ จะช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมด้วยความเต็มใจจากพนักงาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ลักษณะเช่นนี้ เป็นสิ่งที่ชัดเจนว่า วิสัยทัศน์จำเป็นที่จะต้องได้รับการถ่ายทอดอย่างกว้างขวาง เพื่อให้บุคลากรทั้งหมดในองค์กรรับทราบอย่างเท่าเทียมกัน

บริษัท SeenTec เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องของความสำเร็จของการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ไปสู่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร เช่นเดียวกับความสำคัญในตัวเองของวิสัยทัศน์ ซีอีโอเป็นเงื่อนไขที่เพียงพอในการโน้มน้าวพนักงาน และแนะนำวิสัยทัศน์ ซีอีโอจะช่วยนำเสนอข้อมูล แผนงานและประมาณการณ์การเติบโตของบริษัทที่มีความเป็นไปได้ และแบ่งปันวิสัยทัศน์ในบริษัทร่วมกันเป็นประจำทุกปี

จากการดำเนินการดังกล่าว ทำให้บุคลากรทั้งหมดของบริษัท SeenTec มีความเชื่ออย่างแรงกล้าในวิสัยทัศน์ของบริษัทและเชื่อมั่นว่า พนักงานจะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าไปด้วยกันกับบริษัท

ขณะเดียวกัน บุคลากรทั่วทั้งบริษัท ต่างก็สามารถรับรู้ถึงความเป็นไปได้อย่างมากของวิสัยทัศน์ที่ได้รับการนำเสนอโดยซีอีโอของบริษัท

บริษัท SeenTec มีวิธีการที่เป็นเอกลักษณ์ของตัวเองในการนำเสนอวิสัยทัศน์ ขณะที่ วิสัยทัศน์ที่สามารถโน้มน้าวให้เกิดการมีเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงานได้นั้น ต้องมีความเป็นไปได้มากพอที่จะก่อให้เกิดความคาดหวังถึงความเป็นจริงของวิสัยทัศน์ดังกล่าว เป้าหมายที่เกิดจากวิสัยทัศน์จึงไม่ควรกำหนดไว้สูงหรือต่ำเกินไป

ช่วงเวลาที่จำเป็นในการทำให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้นได้จริงนั้น จำเป็นต้องมีช่วงเวลาที่เหมาะสมเช่นกัน เพราะหากกำหนดช่วงเวลาในการดำเนินการสั้นเกินไป ก็จะไม่แตกต่างจากแผนงานประจำปี แต่หากยาวเกินไป ก็จะทำให้ขาดความรู้สึกร่วมถึงการมีส่วนร่วม ทางหนึ่งที่จะกระจายวิสัยทัศน์ในระยะยาว พร้อมด้วยระยะเวลา หรือการประเมิน เพื่อให้พนักงานรับรู้ถึงความสำเร็จในการบรรลุวิสัยทัศน์ตามช่วงเวลาที่กำหนด หากเป็นเช่นนั้น พนักงานก็จะมีสมาธิและภูมิใจในตนเองจากการเป็นส่วนหนึ่งของการความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละช่วงเวลา และวิสัยทัศน์ก็จะได้รับความเชื่อมั่นจากพนักงานมากยิ่งขึ้นจากความสำเร็จดังกล่าว

สิ่งที่น่าภาคภูมิใจ สำหรับบริษัท SeenTec คือ บริษัทประสบความสำเร็จอย่างมากในการบรรลุเป้าหมายทางการบริหารตามที่ซีอีโอเสนอเมื่อครั้งก่อนตั้งบริษัท บนเส้นทางความสำเร็จดังกล่าว ยังเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงทักษะความสามารถทางการบริหารในการนำเสนอและโน้มน้าวให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรเห็นพ้องร่วมกันในวิสัยทัศน์

ทางหนึ่งที่สำคัญต่อการสร้างความเห็นพ้องร่วมกันและความกระตือรือร้นในกลุ่มพนักงาน เพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้นั้น คือ การปรับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ และค่าจ้างทั่วทั้งองค์กรให้เพิ่มขึ้น เมื่อมีการบรรลุเป้าหมายด้านรายได้ หากปราศจากการให้รางวัลอย่างเป็นธรรม บริษัทก็จะไม่สามารถจูงใจพนักงานให้เข้ามามีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ เพื่อทำให้เป้าหมายขององค์กรเป็นจริงขึ้นมา

บริษัท MEDISON เป็นตัวอย่างของบริษัทที่สามารถทำให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรเกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จของบริษัทจากสภาวะล้มละลาย การที่ศาลล้มละลายได้พิจารณา และมีการโต้แย้งเกี่ยวกับสิทธิทางการบริหาร บริษัทจึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่และทุ่มเทความพยายาม ในการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ดังกล่าวอย่างเต็มที่พร้อมกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว บริษัท MEDISON เมื่อครั้งที่มีแนวโน้มจะประสบกับสภาวะล้มละลาย เนื่องจากการขยายธุรกิจอย่างไม่ระมัดระวัง โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในธุรกิจ Venture capital ภายหลังจากที่บริษัทได้รับอนุญาตให้เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แล้ว

บทเรียนที่ได้จากประสบการณ์ครั้งนั้น ทำให้บริษัทกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนมากขึ้น กล่าวคือ ‘เป็นผู้ผลิตอุปกรณ์ทางการแพทย์ระดับโลก’ เสมือนเป็นย้อนกลับไปสู่แนวทางเริ่มแรกของบริษัท บริษัทจึงได้กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนในทางปฏิบัติมากขึ้น เพื่อกระจายธุรกิจและลดความเสี่ยง รวมทั้ง

ยังกำหนดกลยุทธ์เพิ่มเติม ในการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของบริษัท โดยการปรับปรุงภาพลักษณ์ขององค์กรและ การกำหนดภาพลักษณ์ในอุดมคติสำหรับทักษะที่บริษัทต้องการ ภายใต้สโลแกน 'M2' (MEDISON-Man)

นอกจากนี้ วิธีการนำเสนอวิสัยทัศน์ของบริษัท Madison คือ การส่งสารของบริษัท ที่ได้รับการ นำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ เช่น 'การเริ่มต้นครั้งใหม่ (New start)' 'กลับไปสู่จุดเริ่มต้นของบริษัท' 'ทำสิ่งที่ดี ที่สุด ด้วยความรู้สึกที่แตกต่าง' และ 'ยกระดับเกาหลีสู่ระดับโลก พร้อมด้วยความเป็นเลิศทางทักษะ' เป็นต้น

สารวิสัยทัศน์ของบริษัทเหล่านี้ สามารถโน้มน้าวพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการกระตุ้นพื้นฐาน ความทรงจำและความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับความล้มเหลวของบริษัทในอดีต ความสำเร็จทางการบริหาร ครั้งใหม่ ได้รับความเชื่อมั่นจากพนักงาน ขณะที่ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ก็มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และมี ส่วนช่วยในการเพิ่มความเป็นไปได้ และการโน้มน้าวพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในองค์กรมากขึ้น

ความรู้สึกเป็นเจ้าของและวงจรขับเคลื่อนผลิตภาพ ผ่านการจัดสรรอย่างเป็นธรรม

การบริหารวงจรการพัฒนาคุณภาพ ความสมดุลระหว่างศักยภาพและรางวัล เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการปฏิบัติตามแนวคิดผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (human-centered productivity) เพราะความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง เกิดขึ้นภายใต้สัญญาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพในระดับสูง ก็จะได้รับรางวัลที่เหมาะสมกับศักยภาพดังกล่าว

ค่าจ้างในรูปของรางวัล เป็นสิ่งที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อนำไปสู่การเพิ่มคุณภาพของแรงงาน ค่าจ้างที่สูงกว่า จะชักนำให้เกิดคุณภาพที่สูงขึ้นในพนักงาน อย่างไรก็ตาม ยังมีเหตุผล อื่นที่มากกว่าระดับค่าจ้าง นั่นคือ วิธีการจ่ายค่าตอบแทน ถ้าความเป็นธรรมและความโปร่งใส ที่ได้รับการประกันในการประกาศค่าจ้าง แม้ว่าค่าจ้างในบางกรณีอาจอยู่ในระดับต่ำ พนักงานก็จะทุ่มเทตัวเองในการทำงาน เพื่อส่งเสริมอนาคตตามความคาดหวังของพวกเขา

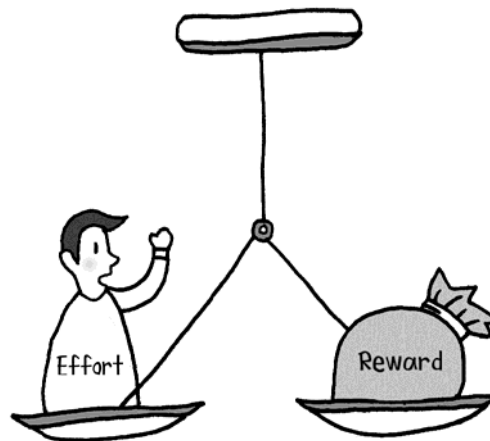
ถ้าการแบ่งปันภาระงานมีความเป็นธรรม แม้ว่าจะเป็นผลมาจากสมรรถนะที่อยู่ในระดับต่ำก็ตาม แต่พนักงานก็จะยอมรับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้มากขึ้น การจ่ายค่าตอบแทนและความเสียหายต่างๆ ในด้านจิตวิทยา จึงมีความเกี่ยวพันกับเป้าหมายในอนาคต

หลักการของความเป็นธรรมเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดขึ้นจริงได้โดยมาตรฐานหรือสถาบันที่รับประกันผลตอบแทนซึ่งเป็นไปตามความทุ่มเทของพนักงานและจำเป็นต้องมีการตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรก่อน เพื่อให้พนักงานแต่ละคนสามารถคาดหวังล่วงหน้าได้ถึงค่าตอบแทนที่พวกเขาจะได้รับจากบริษัท ในอีกทางหนึ่ง ถ้าผู้บริหารระดับสูงมีอำนาจที่จะตัดสินใจขาดการติดตามตรวจสอบ ตามมาตรฐานของการจัดสรรผลตอบแทน ก็อาจจะทำให้เกิดการต่อต้านได้เช่นกัน

ถ้าผู้บริหารระดับสูงเสนอมาตรฐานของการจัดสรรล่วงหน้า พนักงานก็จะมีโอกาสที่จะเห็นพ้องร่วมกันมากขึ้น เพราะว่าจะไม่มีการตัดสินใจก่อนโดยใครคนใดคนหนึ่งที่ได้รับส่วนแบ่งค่าตอบแทนมากกว่าคนอื่น ความคาดหวังของพนักงานแต่ละคนจะกลายเป็นแรงกระตุ้นในการทำงานทั่วทั้งองค์กร ขณะเดียวกัน ก็ยังช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม และมีต้นทุนอยู่ในระดับต่ำ

ความโปร่งใสเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นพนักงานร่วมอยู่ในกระบวนการจัดสรรรางวัลหรือไม่ก็ตาม เช่นเดียวกันการกำหนดมาตรฐานสำหรับรางวัลแต่ละประเภท ถ้าพนักงานสามารถเข้าร่วมในกระบวนการดังกล่าวได้ ก็จะช่วยใหักระบวนการเหล่านั้นมีความโปร่งใสมากขึ้น แต่ถ้าข้อมูลทางการเงินของบริษัทไม่ได้รับการเปิดเผยอย่างโปร่งใสร่วมด้วย มาตรฐานของการจัดสรรที่สมเหตุสมผล ก็อาจกลายเป็นสิ่งคุกคามต่อการหยุดชะงักของความเชื่อถือศรัทธา

ในกรณีนี้ การจัดสรรอย่างเป็นธรรม จะทำหน้าที่จัดลำดับความสำคัญของการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องทั้งพนักงานและผู้บริหาร ตัวอย่างบริษัทที่น่าเสนอในที่นี้ ได้มีการปฏิบัติตามแนวคิดผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง ดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมซึ่งบุคลากรทั้งสองส่วนมีการประชุมร่วมกันและแบ่งปันข้อมูลเป็นประจำในการดำเนินงาน



รางวัลของผลิตภาพที่ได้มีการจัดสรรอย่างเป็นธรรม

ความโปร่งใสยังได้รับการสนับสนุนอย่างเข้มแข็งในฐานะที่เป็นรูปแบบของการประกันต่อการเปลี่ยนงาน หรือการปิดกิจการของบริษัท แม้ว่าบริษัทจะมีศักยภาพอ่อนแอลงก็ตาม ไม่เพียงแต่ความโปร่งใสที่ได้รับการสนับสนุนโดยการประกันถึงการมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็งของพนักงาน ซึ่งยอมให้ความคิดและมุมมองของพวกเขาได้รับการสะท้อนในกระบวนการของการกำหนดเกณฑ์การจัดสรร

บริษัทต่างๆ โดยทั่วไปจะส่งเสริมและสนับสนุนความเป็นธรรมและความโปร่งใส แต่ประเภทของรางวัลที่ให้กับพนักงานนั้น อาจแตกต่างกันไปในแต่ละบริษัท ขึ้นอยู่กับอัตลักษณ์หรือสถานการณ์ของแต่ละบริษัทที่แตกต่างกัน รางวัลต่างๆ ควรจัดสรรในรูปค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ในรูปแบบของค่าจ้างปกติและการจ่ายค่าตอบแทนที่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะของพนักงานแต่ละคน แต่ก็มีรางวัลที่ไม่ใช่ในรูปตัวเงินเช่นกัน เช่น การได้รับโอกาสเลื่อนตำแหน่ง หรือการฝึกอบรม ตลอดจนการจัดสรรหุ้นเพื่อสร้างแรงจูงใจ โดยผ่านสมาคมพนักงานที่เป็นผู้ถือหุ้นของบริษัท

บริษัทที่เป็นตัวอย่างที่ดีที่มีการนำแนวคิดผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลางมาใช้ มีการใช้แผนการจ่ายค่าจ้างที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมที่สุด และเป็นไปตามหลักการของความเป็นธรรมและความโปร่งใส ดังเช่นการสนับสนุนรางวัลที่มีหลักจริยธรรมระหว่างสมรรถภาพและรางวัล บริษัทบางแห่งมีการดำเนินตามแผนที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว และอาจเป็นประโยชน์สำหรับบริษัทอื่นๆ ในการเลียนแบบเพื่อนำไปใช้เช่นกัน

ยกตัวอย่าง บริษัท SAMICK THK มีธรรมเนียมปฏิบัติที่มีมาอย่างยาวนานในการจัดสรรหุ้นบริษัทให้แก่พนักงาน และแม้แต่ในทุกวันนี้ บริษัทแห่งนี้ ก็ยังมีการสนับสนุนให้พนักงานเข้ามาถือหุ้นของบริษัทในรูปแบบเฉพาะของบริษัท

บริษัทดำเนินการจัดตั้ง ‘สมาคมพนักงานผู้ถือหุ้นของบริษัท’ (Employee stock ownership association) เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ.1975 (พ.ศ.2518) และนำเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในปี ค.ศ. 1999 (พ.ศ.2542) ผลได้ในรูปตัวเงินที่เกิดขึ้น (ของสมาคมแห่งนี้) จะนำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน ปัจจุบัน สมาคมมีระบบส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานออมเงิน โดยการซื้อหุ้นบริษัท

ในการซื้อหุ้นบริษัท หากพนักงานจ่ายเงินอย่างน้อยร้อยละ 2 ของค่าจ้างที่ได้รับ บริษัทก็จะสมทบเงินเพิ่มเติมเพื่อซื้อหุ้นในส่วนที่เหลือให้ได้ร้อยละ 3 ของเงินค่าจ้าง ฉะนั้น ก็จะเท่ากับว่า พนักงานแต่ละคนสามารถซื้อหุ้นของบริษัทได้ในราคา 2/5 ของราคาตลาด ซึ่งเป็นราคาที่ต่ำกว่าครึ่งหนึ่งของราคาตลาด

เมื่อมูลค่าหุ้นของบริษัทเพิ่มขึ้น ตามศักยภาพของบริษัทที่สูงขึ้น พนักงานก็มีแนวโน้มที่จะทุ่มเทความสามารถในการทำงาน ซึ่งการทุ่มเทดังกล่าวก็จะนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพแรงงานในที่สุด

หุ้นที่พนักงานถือครองไว้จากความคาดหวังมูลค่าในอนาคตที่จะเพิ่มขึ้นสูงกว่ามูลค่าปัจจุบัน มีกรณีอยู่จำนวนหนึ่ง ที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้ทั้งพนักงานและผู้บริหารซึ่งเป็นการให้รางวัลที่ไม่ใช้ตัวเงินแก่พนักงาน ขณะที่บริษัทก็กำลังพยายามต่อสู้กับปัญหาสภาพคล่อง

ตัวอย่างในกรณีนี้ คือ บริษัท DongHwa Entec ภายใต้สถานการณ์วิกฤตทางการเงินในปี ค.ศ.1997 (พ.ศ.2540) พนักงานได้รับค่าจ้าง (ร้อยละ 10 ของเงินเดือน) ในรูปของหุ้นบริษัท ขณะเดียวกัน พนักงานและผู้บริหาร ก็มีความร่วมมือกันอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะลดต้นทุนและเพิ่มผลิตภาพ วิธีการดังกล่าว ได้ช่วยให้บริษัทสามารถผ่านพ้นวิกฤตในครั้งนั้นมาได้

เมื่อมูลค่าหุ้นของบริษัทเพิ่มขึ้น มูลค่าหุ้นที่พนักงานถืออยู่ก็จะเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งจะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์เช่นเดียวกัน ดังนั้น ข้อได้เปรียบของการให้พนักงานถือหุ้นบริษัท จึงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความร่วมมือและเห็นพ้องร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร และการบรรลุถึงการจัดสรรผลได้จากการเพิ่มผลผลิตอย่างเป็นธรรม

การลดช่องว่างระหว่างความคิดเห็นที่แตกต่างกันของพนักงานและผู้บริหาร พร้อมกับสร้างความสามัคคีในบริษัทนับเป็นแนวทางที่ดี หุ้นของบริษัทไม่เพียงแต่มีมูลค่าในฐานะที่เป็นหลักทรัพย์ แต่ยังมี ความหมายในแง่ของความรู้สึกการเป็นเจ้าของบริษัท ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยลดความขัดแย้งของพนักงานในการได้รับหุ้นบริษัท แทนเงินสด ในทางกลับกัน พนักงานก็จะมีความรู้สึกที่ดีต่อบริษัทเพิ่มขึ้น

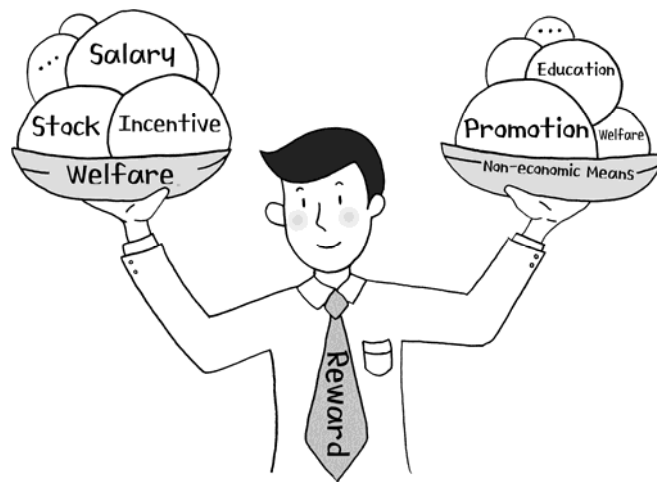
ระบบดังกล่าว ยังมีส่วนช่วยสร้างพื้นฐาน (บรรยากาศในการส่งเสริมให้เกิด) ความร่วมมือระหว่างพนักงานและผู้บริหาร (อย่างใกล้ชิดมากขึ้น) โดยเฉพาะในช่วงที่เกิดวิกฤต ความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันอย่างเข้มแข็งเป็นเสมือนรางวัลในช่วงที่พวกเขาต้องลงเรือลำเดียวกัน

บริษัท DongHwa Entec ก็มีมาตรฐานเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในการจ่ายค่าตอบแทนตามศักยภาพเช่นกัน ขณะที่สำหรับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) การจะจ่ายค่าจ้างสูงกว่าบริษัทขนาดใหญ่ไม่ใช่เป็นเรื่องง่าย แต่บริษัทก็ยังคงต้องรักษาระดับค่าจ้างที่พนักงานพึงพอใจ เพื่อรักษาแรงงานที่มีสมรรถนะสูง (พนักงานเก่ง หรือความสามารถสูง) และส่งเสริมความทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ บริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูง ยังจำเป็นต้องคงอัตราค่าจ้างในระดับที่สูงเพื่อสร้างความพึงพอใจและรักษาพนักงาน

ในความเป็นจริง บริษัท DongHwa Entec มีการจ่ายค่าตอบแทนตามศักยภาพของพนักงานในรูปแบบต่างๆ คิดเป็นจำนวนรวมเท่ากับ 1.5-2 เท่าของค่าเฉลี่ยค่าจ้างของกลุ่มอุตสาหกรรม ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการได้รับค่าจ้างในอัตราที่สูงกว่าบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรม และก็จะเกิดความเต็มใจในการเข้าร่วมกิจกรรมเพิ่มผลผลิตของบริษัท และมีการจัดทำข้อเสนอแนะทางการเพิ่มผลผลิตภาพให้แก่บริษัทเป็นจำนวนมากกว่า 2,000 ข้อเสนอต่อปี

รางวัลที่พนักงานได้รับ นอกจากอยู่ในรูปค่าจ้างที่เป็นตัวเงิน ค่าตอบแทนตามศักยภาพ หรือหุ้นบริษัทแล้ว ก็ยังมีรางวัลที่มีใช้ในรูปแบบตัวเงิน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และการยกย่องและให้เกียรติ เป็นต้น การให้รางวัลในรูปแบบตัวเงิน บริษัทจำเป็นต้องมีวิธีการประเมินอย่างเป็นธรรม และบริหารจัดการได้ ขณะที่การให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน มีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิผลค่อนข้างมาก ซึ่งถ้ามีการใช้อย่างเต็มที่ ก็จะสามารถก่อให้เกิดผลอย่างมากในต้นทุนต่ำ

บริษัท Hankook Chinaware มีการให้ความสำคัญกับสวัสดิการแก่พนักงานและวัฒนธรรมของชุมชน ซึ่งกลายเป็นเครื่องประกันถึงความมั่นคงในการจ้างงาน และในการจ่ายค่าตอบแทนตามศักยภาพแก่พนักงาน แต่ละคนก็ไม่มี ความแตกต่างกันมาก กล่าวคือ บริษัทเลือกที่จะปรับค่าจ้างตามจำนวน อายุงาน เนื่องจากช่วยสร้างจิตวิญญาณในการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ และช่วยลดความรู้สึกแปลกแยก ซึ่งเป็นส่วนที่มีความสำคัญมากกว่า



รางวัล

อย่างไรก็ตาม นโยบายรางวัลของบริษัท Hankook Chinaware ยังสะท้อนต่อสมรรถนะและศักยภาพของพนักงานเป็นอย่างดี เช่นเดียวกับ การเลื่อนตำแหน่งก็สะท้อนถึงเกณฑ์ดังกล่าวเช่นกัน กระบวนการเลื่อนตำแหน่งของบริษัทมีลักษณะคล้ายกับแนวทางทั่วไป แต่หากพนักงานมีสมรรถนะหรือศักยภาพที่โดดเด่น พนักงานก็จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นพิเศษขึ้นอยู่กับข้อเสนอของผู้บริหารระดับสูง การดำเนินเช่นนี้ เพื่อที่จะจูงใจพนักงานที่มีความสามารถ ให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างกระตือรือร้น และกล้าแสดงออกถึงความสามารถและความเป็นผู้นำ นโยบายเช่นนี้ยังมีเป้าหมายในการสร้างผลกระทบอย่างต่อเนื่องไปถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่นเดียวกับการสร้างนำไปสู่ความมีเสถียรภาพในการทำงาน

บริษัท KT Transportation Group ประกอบด้วยคณะทำงานที่มีความยืดหยุ่นประมาณ 400 ชุด โดยหัวหน้าคณะทำงานแต่ละชุดจะมีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง 1 ปี และสามารถแต่งตั้งให้กลับเข้ามาดำรงตำแหน่ง ได้ใหม่ นั่นหมายความว่า ทุกคนก็สามารถเป็นหัวหน้าคณะทำงานได้เช่นกัน

สิทธิและโอกาสในการสร้างความภาคภูมิใจให้แก่ตนเองที่หัวหน้าคณะทำงานได้รับ จึงกลายเป็นแรงจูงใจสำหรับพนักงานทุกคน ขณะที่ การเลื่อนตำแหน่งให้เป็นหัวหน้าคณะทำงาน กลายเป็นรางวัลสำหรับความพยายามและความทุ่มเทของพนักงาน ซึ่งการเลื่อนตำแหน่งดังกล่าวมีผลกระทบมากกว่าการให้รางวัลในเพียงรูปตัวเงิน ระบบการเลื่อนตำแหน่งแบบนี้ ไม่ได้ตีกรอบตัวเองให้อยู่เฉพาะการให้รางวัลในรูปตัวเงินเท่านั้น แต่ยังเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันและผลิตภาพที่แข็งแกร่งมากขึ้นกว่าเดิม

การประเมินเพื่อให้โอกาสทางการศึกษาแก่พนักงานยังขึ้นอยู่กับศักยภาพของพนักงานแต่ละคน พนักงานแต่ละคนจะมองเห็นการการพัฒนาศักยภาพที่แตกต่างกัน ลักษณะงานและตำแหน่งที่แตกต่าง ดังนั้น พนักงานบางคนจึงอาจจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรม ขณะที่ พนักงานคนอื่นอาจไม่จำเป็น

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ชัดเจนก็คือ ในงาน (หรืออุตสาหกรรม) บางประเภทที่เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญ คุณค่าของการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่มีโครงสร้างซับซ้อน การเพิ่มมูลค่าเกิดจากการเพิ่ม ‘ความรู้’ การฝึกอบรมก็จะกลายเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างความโดดเด่นของพนักงานที่มีต่อนายจ้าง

การฝึกอบรมไม่ควรอยู่ในรูปแบบของการบรรยายเพียงอย่างเดียว การหมุนเวียนงาน และการมอบหมายงานใหม่ในสถานที่ทำงานเดิม ก็เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมบุคลากรให้มีประสบการณ์ในแง่มุมต่างๆ ที่หลากหลายของบริษัท

บริษัท Int'l Paint (Korea) มีการนำหลักสูตรการฝึกอบรมในต่างประเทศมาใช้ เพื่อส่งเสริมความสามารถและเป็นการให้รางวัลกับพนักงาน รวมทั้งยังใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากการที่มีบริษัทในเครือในต่างประเทศ โปรแกรมการฝึกอบรมของบริษัท (ซึ่งบริหารโดยตรงโดยบริษัทแม่) ยังยอมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากบริษัทในเครือ 54 ประเทศทั่วโลก เข้ามารับการฝึกอบรมร่วมกันเพื่อสร้างเครือข่ายของพนักงานและเป็นการเรียนรู้ทักษะและวิทยาการจัดการที่มีความก้าวหน้าจากประสบการณ์ของบริษัทในเครือทั่วโลกอย่างเท่าเทียมกัน

บริษัท Int'l Paint (Korea) ยังใช้ประโยชน์จากโปรแกรมการเลื่อนตำแหน่งข้ามประเทศในการฝึกอบรมพนักงานของบริษัท ขณะที่ความสามารถในการเข้าใจตลาดโลกและการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นเรื่องสำคัญ เช่นเดียวกับการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ หรือประเด็นอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อบริษัท จึงกลายเป็นแรงจูงใจให้กับพนักงานมากกว่าการขึ้นเงินเดือน หรือการจ่ายค่าตอบแทนตามศักยภาพ

บริษัท MEDISON กำลังเติบโตขึ้นเป็นธุรกิจระดับโลก มีการบริหารจัดการหลักสูตร MBA ในบริษัท และโปรแกรมจำลองการปฏิบัติทางการบริการ ภายใต้ชื่อโปรแกรม "Junior Board" ซึ่งมีเป้าหมายที่จะส่งเสริมความเป็นผู้นำในกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง

นอกจากนี้ บริษัทยังผสมผสานโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และการพัฒนาตนเอง เข้าด้วยกัน เพื่อสร้างแรงจูงใจที่ดีที่สุดในการทำงานให้แก่พนักงาน เช่น การฝึกอบรม เพื่อส่งเสริมผลที่เกิดขึ้นจากการให้รางวัลและการพัฒนาผลิตภาพ

ระบบดังกล่าวของบริษัท MEDISON ยังแสดงให้เห็นถึงผลได้ที่เกิดจากการให้รางวัลในรูปของโอกาส การฝึกอบรมและการฝึกอบรม ซึ่งพนักงานจะมองเห็นความน่าสนใจ ไม่เพียงแต่เป็นรางวัลที่ให้กับพนักงานเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างผลิตภาพให้แก่บริษัทเช่นกัน