
ทักษะเกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงาน :

ญี่ปุ่น-สหรัฐ

ด้านธุรกิจผลิตภัณฑ์อาหารและปัญหาบางประการ

สุนทร ลักกิตโส*



*กรมชลประทาน (สามเสน)

ธุรกิจทางด้านผลิตภัณฑ์อาหารไม่ได้เป็นธุรกิจขั้นแนวหน้า ไม่ได้เป็นธุรกิจแบบฉบับ หรือมีสิ่งที่น่าสนใจอย่างใด ความขาดประสิทธิภาพและการปิดประตูจากโลกภายนอกเป็นเรื่องที่วงการตลาดเรียกกันว่าไดโนเสาร์เต่าพันปี เช่นว่ามีวัตถุดิบที่“ยิ่งซื้อ มากก็ยิ่งแพง” เพราะวัตถุดิบเหล่านี้เป็นของสดและเสื่อมคุณภาพได้ง่าย ดังนั้นจึงยากที่ผู้อยู่นอกวงการธุรกิจด้านนี้จะเข้าใจความลับส่นยุ่งเหยิงของกิจการผลิตภัณฑ์อาหารได้อย่างแท้จริง

ทั้งนี้เนื่องจากถ้าดูยอดตัวเลขแล้วจะตกใจ ในเกาะญี่ปุ่นมีผู้ผลิตอยู่มากกว่า 1 แสนราย มีร้านขายส่งอยู่มากกว่า 2 แสนราย และมีร้านขายปลีกอยู่ไม่ต่ำกว่า 8 แสนราย ธุรกิจที่ประกอบด้วยผู้ดำเนินการรายย่อยมาก ๆ เช่นนี้ไม่อาจจะดำเนินการฝึกอบรมพนักงานได้แม้ว่าจะเห็นความสำคัญสักเพียงไรก็ตาม เพราะขาดแคลนทั้งเงินทุนและจำนวนพนักงานก็ไม่พอเพียง

แต่แม้กระนั้น ผู้ผลิตรายใหญ่ ๆ ก็ริเริ่มจัดตั้งหน่วยงานในระบบสถานที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือการบริหารธุรกิจแบบไลน์กันบ้าง แม้ว่าจะช้ากว่าธุรกิจทางด้านธนาคาร ทวงการประกันภัย ทางอุตสาหกรรมไฟฟ้า ทางผู้ผลิตยารักษาโรค ทางเส้นใยและสิ่งทอ ฯลฯ

การริเริ่มงานช้ากว่าธุรกิจด้านอื่นไม่ใช่เป็นเรื่องที่น่าเสียใจแต่เพียงอย่างเดียว ความผิดพลาดและบทเรียนของธุรกิจอื่น ๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงานได้กลายเป็น

เป็นข้อมูลอย่างดีจนงานฝึกอบรมของธุรกิจด้านนี้นำหน้างานฝึกอบรมของธุรกิจด้านอื่นอีกหลายด้าน

พนักงานของธุรกิจผลิตภัณฑ์อาหารต่างทุ่มเทความสามารถอย่างสุดขีดเพื่อไล่ให้ทันกับธุรกิจระดับนำและพยายามครองความเป็นผู้นำในหลาย ๆ ด้าน บทความนี้ใครจะนำเอาประวัติและระบบการฝึกอบรมพนักงานของศูนย์ฝึกอบรม ของบริษัทเมโทรทิมะจำกัดมาแล้วสู่กันฟังอย่างน้อยที่สุดก็เพื่อให้ทราบถึงหลักสูตรการฝึกอบรมข้อวิพากษ์วิจารณ์และการประเมินผล กับข้อขัดแย้งต่างๆ ที่สืบเนื่องมาจากระบบการฝึกอบรมที่ต่างกันของญี่ปุ่นและสหรัฐ

นายอาเบะยุคิโอะ ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกอบรมดังกล่าว (ในระหว่างพ.ศ. 2516-2523) กล่าวว่า แม้ว่าผู้ผลิตรายใหญ่ ๆ และร้านค้าระบบลูกโซ่ (เช่น สโตร์) จะมีสถานที่ อุปกรณ์และหลักสูตรฝึกอบรมอยู่บ้าง แต่ยังด้อยกว่าระบบฝึกอบรมของกิจการด้านอื่น ผู้เขียนคิดว่าเมืองไทยซึ่งกำลังตื่นตัวในการฝึกอบรมพนักงานน่าจะได้เรียนรู้จากธุรกิจที่ไม่โตนัก เพราะง่ายแก่การเปรียบเทียบหรือทดลองทำตาม

1. ความแตกต่างทางแนวความคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมของญี่ปุ่นและสหรัฐฯ

กล่าวกันว่าธุรกิจของสหรัฐฯ ในปัจจุบันกำลังเปลี่ยนแปลงรูปร่างกันเป็นการใหญ่ ซึ่งสรุปง่าย ๆ ได้ว่าเป็นการนำเอาวิธีการฝึกอบรมพนักงานในสังกัดของธุรกิจแบบญี่ปุ่นมาใช้ เรื่องนี้จะเป็นความขัดแย้งที่ค่อนข้างใหญ่โต แต่ความจริงแล้วเรื่องนี้ไม่ได้ผิดพลาด ญี่ปุ่นกำลังเปลี่ยนสภาพจากผู้ลอกเลียนแบบมาเป็นผู้นำให้ผู้อื่นลอกเลียนแบบไปเสียแล้ว

เมื่อสืบประวัติดูแล้ว หลักการเรื่องการฝึกอบรมพนักงานในหน่วยงานเป็นหลักการที่สหรัฐฯ นำมาให้แก่ญี่ปุ่นในพ.ศ. 2491 เนื่องจากกองกำลังพันธมิตรที่ยึดครองเกาะญี่ปุ่นในเวลาดังกล่าวเห็นว่าวิธีการดำเนินธุรกิจของญี่ปุ่น เป็นวิธีการที่ล้ำหลังและเก่าคร่ำครึ กองกำลังฯ จึงได้นำเอาวิธีการฝึกอบรมผู้บริหารชั้นสูงที่เรียกว่า “ซีซีเอส” (ซีวิล คอมมิวนิเคชัน เซกชั่น) มาใช้กับธุรกิจบนเกาะญี่ปุ่น

จากความหมายของคำว่าซีซีเอสจะเห็นว่าเป็นชื่อของกรมการควบคุมการสื่อสารของกองกำลังฯ ซึ่งเริ่มจากการฝึกอบรมพนักงานระดับสูงขององค์การโทรคมนาคมแห่งชาติ ที่ได้รับการสถาปนามาสด ๆ ร้อน ๆ คำว่าซีซีเอส กลายเป็นคำที่มีความหมายว่าเป็นการสัมมนาผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจเมื่อธุรกิจหลาย ๆ แห่งได้นำวิธีการเดียวกันไปใช้

ต่อมาได้มีการนำเอาวิธีเอ็ม ที พี (แมนเนจเม้นท์ เทรนนิ่ง โปรแกรม) ที่มีชื่อเสียงมาใช้ในธุรกิจ ในตอนแรกรู้จักกันในนามวิธีเอฟ อี เอ เอฟ (ฟาร์อีสต์แอฟฟairs) เพราะเป็นวิธีการที่ฐานทัพอากาศของสหรัฐฯ ในภาคพื้นตะวันออกไกลนำมาใช้เพื่อฝึกฝนวิธีจัดการธุรกิจให้กับแรงงานที่เป็นชาวญี่ปุ่นในระหว่างสงครามเกาหลี บุคคลที่ผ่านการฝึกอบรมจนได้วุฒิบัตรผู้ฝึกอบรมในช่วงเวลาดังกล่าวได้ร่วมกันสถาปนาและจดทะเบียนสมาคมฝึกอบรมทางอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยญี่ปุ่นขึ้น และได้ขยายกิจการเพื่อผลิตคนที่มีความสามารถมาป้อนให้แก่ธุรกิจเอกชนในเวลาต่อมา ในช่วงเวลาเดียวกันก็ได้มีการนำเอาวิธีที่**ดับลิวไอ** (เทรนนิ่ง วิทอิน อินดัสทรี) มาฝึกอบรมผู้ควบคุมงานระดับล่างสูงของอุตสาหกรรมการผลิต วิธีการนี้เกิดขึ้นจากการใช้วิธีการฝึกอบรมแบบจำกัดรูปแบบเพื่อพัฒนาช่างที่ชำนาญงานให้ได้อย่างรีบด่วนเพื่อใช้ในการผลิตระหว่างสงครามโลกครั้งที่สอง ผลสำ-

เร็จในสหรัฐฯ ทำให้นายทหารของกองกำลังฯ พยายามยึดเย็บวิธีการนี้ให้แก่ญี่ปุ่นอย่างรวดเร็วจนญี่ปุ่นแทบไม่มีเวลาไตร่ตรอง

นอกจากนี้แล้วเป็นที่น่าสังเกตว่า**วีสไออี** (อินดัสเทรียล เอนจิเนียริง) **วีสคิวซี** (ควอลิตี้ คอนโทรล) **วีสเอสอี** (ซิสเต็ม เอนจิเนียริง) หรือแม้แต่**วีสไออาร์** (โอเปอเรชั่นส์ รีเสิร์ช) ต่างก็เป็นวิธีการที่วงการทหารได้คิดค้นและพัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในช่วงเวลาฉุกเฉิน และไม่ได้เน้นที่จะให้ผลประโยชน์แก่ธุรกิจเอกชนในเวลาปกติแต่อย่างใด

โดยหลักการเบื้องต้น ธุรกิจเอกชนในญี่ปุ่นต่างก็ต่อต้านการฝึกอบรมในหน่วยงานกันแบบหัวชนฝา โดยเหตุผลง่าย ๆ ว่า**“การใส่เงินเพื่อ “ล่าตัว” พนักงานที่มีความสามารถจะประหยัดกว่าการทุ่มเทเงินจำนวนมากเพื่อ “สร้าง” พนักงานมาจากภายใน”**

สภาพในตอนนั้นเป็นแบบที่กล่าวได้ว่าถ้าธุรกิจต้องการพนักงานที่มีความสามารถและความชำนาญเป็นพิเศษ และถ้าต้องการให้พนักงานทำงานให้นาน ๆ แล้วจึงเริ่มลงทุนเพื่อฝึกอบรมพนักงานในสำนักงาน ทั้ง ๆ ที่รู้อยู่เต็มอกกว่าเป็นวิธีที่ขาดประสิทธิภาพและฟุ่มเฟือย

2. บุญคุณของลัทธิที่ใส่ประสิทธิภาพ

อาจจะเกิดข้อสงสัยได้ว่าในขณะที่ธุรกิจญี่ปุ่นต่างมุ่งที่จะลดความฟุ่มเฟือยและค่าใช้จ่ายนั้น ทำไมธุรกิจจึงยอมรับเอาวิธีการฝึกอบรมพนักงานมาใช้กันเล่า คำตอบที่ชัดเจนที่สุดดูเหมือนจะเป็น “การยกระดับมาตรฐานของพนักงานในระดับต่าง ๆ ที่กำลังเลวลงทุกวัน”

ปรากฏการณ์หรือปัญหาที่สำคัญของธุรกิจในสหรัฐฯ คือ

1) การที่พนักงานอาวุโสเปลี่ยนอาชีพจากการเป็นลูกจ้างมาเปิดกิจการเอง

2) บัณฑิตที่มีประวัติการศึกษาที่ไม่สนใจธุรกิจขนาดใหญ่

เรื่องนี้เป็นปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการตกต่ำของมโนธรรมโดยตรงหรือโดยทางอ้อม กล่าวคือแต่ละคนจะใช้วิธีการอะไรก็ตาม ถูกต้องตามระบอบกฎหมายและศีลธรรมหรือไม่ก็ตาม เป้าหมายสุดท้ายก็คือความอยู่รอดของตัวเองแม้จะทำลายชุมชน หรือทำลายระบบตลาดไปบ้าง

ขอขยายความเพิ่มเติม ในหัวข้อที่ 1) นั้นสาเหตุที่สำคัญมาจากการที่พนักงานเกิดปฏิกริยาต่อต้านลัทธิทุนชาวเทพเจ้าที่ชื่อ“ประสิทธิภาพ” อาจอธิบายได้ว่าพนักงานส่วนใหญ่ที่ไม่ใช่ “ผู้บริหาร” ต่างก็หมดอาลัยตายอยากที่จะไต่เต้าไปบนปิรามิด ซึ่งไม่มีหลักประกันเลยว่าจะมียอดให้ตนเองหรือเปล่า แต่ข้อเท็จจริงเบื้องต้นก็คือทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ที่ขาดเลือดเนื้อและวิญญาณ ที่บูชาแต่เพียงว่า “เป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างค่าจ้างกับแรงงาน” เป็นสาเหตุที่มักจะไม่ค่อยจะนำมาพิจารณา

เนื่องจากธุรกิจถือว่าตนเองเป็นผู้ซื้อแรงงานจากพนักงาน ธุรกิจจึงจำเป็นต้องใช้แรงงานให้สมเหตุสมผล ให้ประหยัดและให้มีประสิทธิภาพที่สุด ทั้งวิธีเอ็มทีพีและวิธีทีดีบลิวโอ ต่างก็มีหลักการเบื้องต้นที่เหมือนกันคือการหาประสิทธิภาพสูงสุด โดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงอะไร ๆ ที่อยู่รอบข้าง

แม้ว่าคู่มือของวิธีเอ็มทีพีจะมีประโยชน์สละสลวยอยู่สองสามบท ที่พรรณนาถึงความเข้าใจต่อเพื่อนมนุษย์ก็ตาม ประโยคดังกล่าวก็ไม่ได้เขียนขึ้นมาเพื่อเคารพความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น แต่เป็นเพียงข้อความที่จะให้เข้าใจมนุษย์ที่ “มีประสิทธิภาพ” แต่อย่างเดียว

เนื่องจากข้อเท็จจริงแบบกระทอนกระแท่นเช่นนี้เป็นบรรทัดฐานเบื้องต้น การฝึกอบรมในหน่วยงานจึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะไร้สาระ นักบริหารระดับสูงคาด

หวังและเชื่อแน่ว่ากำลังคนที่ขาดแคลนจะได้มาจากพนักงานที่สลับงานกันเพื่อฝึกฝนตนเองในด้านอื่น

ถ้าเราสังเกตว่าภาพยนตร์เรื่องโมเดิร์นไทมส์ของชาลีแชปลินถูกนำมาฉายอย่างซ้ำ ๆ ซาก ๆ และได้รับความนิยมเป็นอย่างสูงในญี่ปุ่นแล้ว ก็อาจจะตีความได้ว่าภาพยนตร์เรื่องนี้เป็นบทประพันธ์ชิ้นหนึ่งที่ประชิดประชันและล้อเลียนว่า ธุรกิจญี่ปุ่นกำลังบ้าคลั่งและตามอย่างลัทธิบูชาเทพเจ้าแห่งประสิทธิภาพอยู่อย่างลึมหลุมตาไม่ขึ้น เช่นการที่ธุรกิจเรียกร้องให้พนักงานมีความรักและเชื่อฟัง ต่อนโยบายของบริษัทในขณะที่ถูกจ้างคนใดคนหนึ่งกำลังเปลี่ยนเป็นฟันเฟืองตัวเล็ก ๆ ในระบบฟอร์ดซิมเทเลออร์ นั้นจึงกลายเป็นเรื่องที่จะจบลงด้วยความพ้อฝันล้ม ๆ แล้ง ๆ ที่ไม่มีวันจะเกิดขึ้นได้จริง ๆ

แน่ละ ธุรกิจไม่ได้มีแผนเฉยหรือไม่รับรู้ปัญหาประเภทนี้แต่อย่างใด เพราะประเทศที่มั่งคั่งต่าง ๆ ต่างก็พยายามไขว่คว้าหาวิธีการแก้ไขปัญหาศีลธรรมที่ตกต่ำอันเนื่องมาจากการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตกันอยู่อย่างไม่หยุดหย่อน

ปัญหายุ่งยากประการที่ 2 พบได้จากวงการธุรกิจของสหรัฐฯ ที่กำลังมีแนวโน้มว่าบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทหรือเอก ไม่มีความตั้งใจที่จะเข้าทำงานในธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงและมั่นคง แต่กลับชอบทำงานกับธุรกิจการขายและบุกเบิกตลาดในระดับกลางและระดับเล็ก

ในที่นี้จะไม่อธิบายว่าทำไมมันสมองหนุ่ม ๆ จึงหลงใหลธุรกิจการขายกันมาก แต่ผลจากปรากฏการณ์เช่นนี้ทำให้ธุรกิจสหรัฐฯ ซึ่งเคยหัวเราะเยาะธุรกิจญี่ปุ่นในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งตามระดับอาวุโส การจ้างงานตลอดชีพ การเลื่อนเงินเดือนในช่วงที่คงที่และกำรมีกองทุนสะสมให้แก่ผู้ลาออกกับบำนาญตามธรรมเนียมของญี่ปุ่น กลับหันมาใช้วิธีการเดียวกัน ทั้งนี้เพียงความอยู่รอด

ของกิจการนั่นเอง

3. หนทางสู่การเลื่อนขั้นและเลื่อนเงินเดือน

ไม่ใช่ชาวธุรกิจสหรัฐฯ จะไม่มีศูนย์ฝึกอบรมที่โอโงะ และไม่มีหลักสูตรการฝึกอบรมเอาเสียเลย แต่การใช้สถานที่และเครื่องมือต่าง ๆ ดูเหมือนว่าจะแตกต่างจากญี่ปุ่นอยู่มาก

เช่นถ้าดูตัวอย่างจากหลักสูตรฝึกอบรมผู้จัดการฝ่ายขายของธุรกิจแห่งหนึ่งในสหรัฐฯ แล้วจะพบว่าประกอบด้วยเนื้อหาที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง การฝึกอบรมสองชั่วโมงในฤดูใบไม้ผลิและฤดูใบไม้ร่วงมักจะมีผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เป็นพนักงานขายระดับหัวหน้าของธุรกิจที่เข้าคิวรับการฝึกฝนกันตามลำดับ และเป็นที่น่าประหลาดใจว่าผู้คนเหล่านี้ได้ขอวันลาพัก ได้ใช้เงินส่วนตัวเพื่อแสวงหาความรู้เพิ่มเติม

การฝึกอบรมพนักงานในธุรกิจของญี่ปุ่นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควักกระเป๋าเองก็มีอยู่บ้าง แต่โดยส่วนใหญ่แล้วธุรกิจจะเป็นผู้จัดแจงรายการเสียหมด เริ่มจากการคัดเลือกพนักงานบางคนให้เข้ารับการฝึกอบรม แล้วใช้ส่วนของครีในสายสตีฟให้การฝึกอบรมโดยค่าใช้จ่ายทั้งหมดเป็นของธุรกิจแต่เพียงฝ่ายเดียว

นอกจากนี้แล้วการฝึกอบรมจากงานจริง ๆ (โอเจที) ก็เป็นกิจกรรมที่ได้รับการส่งเสริมอย่างผิดหูผิดตา แต่โดยข้อเท็จจริงแล้วโอเจทีก็เป็นการฝึกอบรมโดยธุรกิจเพื่อผลประโยชน์ของธุรกิจและเพื่อตอบสนองความต้องการของธุรกิจ โดยที่มีการสร้างนิทวาทโปรแกรม มีการสร้างผู้ฝึกอบรมในหน่วยปฏิบัติงาน มีหลักสูตรพัฒนาความสามารถที่จะชักจูงผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หลักสูตรผู้นำ ฯลฯ โดยกำลังจากกลุ่มผู้ชำนาญการพิเศษในสำนักงานหรือโดยการฝึกฝนนอกงาน (ออฟเจที)

ท่าทีในสหรัฐฯ ดูเหมือนว่าจะแตกต่างออกไป มีการประกาศโฆษณาหลักสูตรฝึกอบรมที่ทันสมัยออกจากศูนย์ฝึกอบรมต่าง ๆ อยู่เสมอ หลักสูตรเหล่านี้ไม่ได้เป็นผลจากการวางแผนหรือการควบคุมจากห้างร้านหรือส่วนราชการใด ๆ แต่ได้จัดทำขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการส่วนตัวของผู้ที่อยากจะเข้ารับการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว

พบว่าบางหลักสูตรได้รับความนิยมชมชอบจากผู้เข้ารับการอบรมเป็นอย่างมากจนต้องลงบัญชีทางว่าวสมัครไว้ล่วงหน้าถึง 2-3 ปี เช่นหลักสูตรผู้จัดการฝ่ายขายและหลักสูตรมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

อาจจะเกิดข้อสงสัยได้ว่า แล้วพนักงานขายของสหรัฐฯ มีความขยัน มีใจรักเรียนกันสูงถึงขนาดนั้นเสียหรือ

คำตอบในเรื่องนี้้ง่ายมาก พนักงานหลาย ๆ คนที่ผ่านการฝึกอบรมด้านนี้จะเข้ารับการทดสอบเพื่อเลื่อนขั้นเป็นผู้จัดการฝ่าย ส่วนผู้ที่ไม่เข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่แสวงหาความรู้ความชำนาญใหม่ ๆ จะต้องรั้งตำแหน่งเดิม และแน่นอนเงินเดือนก็จะไม่เพิ่มขึ้นแต่อย่างใด

ธุรกิจของสหรัฐฯ ซึ่งไม่มีประเพณีการขึ้นเงินเดือนจะว่าจ้างพนักงานโดยการทำสัญญาระหว่างผู้จัดการฝ่ายบุคคลกับพนักงาน เช่นถ้าสัญญาจ้าง 3 ปีแล้ว พนักงานจะได้เงินเดือนคงที่ตลอด 3 ปี เมื่อทำสัญญากันในงวดใหม่จะมีการประเมินผลงานและความสามารถพิเศษของพนักงาน อันจะทำให้เงินเดือนสูงขึ้น ส่วนผู้ที่ไม่มีความสามารถเพียงพอ ก็มักจะถูกจับแช่เย็น ไม่มีการขึ้นเงินเดือน เลิกจ้าง หรือไม่ก็ถูกลดเงินเดือนไปก็ได้

พนักงานของธุรกิจสหรัฐฯ มีอะไรหลาย ๆ อย่าง คล้ายกับดาราภาพยนตร์ไทย ซึ่งจะต้องใช้สัญญาจ้างกันในช่วงสั้น ๆ โดยที่สหภาพกรรมการแทบจะเจรจาต่อรองให้เพิ่มค่าจ้างไม่ได้ (ยกเว้นบางกรณีซึ่งจะไม่กล่าวถึงใน

ที่นี้)

ดังนั้นการขึ้นเงินเดือนจึงเป็นเรื่องที่จะต้องต่อสู้ฝ่าฝืนกันเอง วิธีการวิธีหนึ่งคือการผ่านการฝึกอบรมแล้วได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้จัดการฝ่ายขาย ทำให้ค่าจ้างที่เคยได้รับอยู่ปีละ 8,000 ดอลลาร์ อาจจะเพิ่มขึ้นเป็นหนึ่งในหมื่นดอลลาร์ก็ได้

แต่พนักงานขายบางคนอาจทำงานเป็นคอมมิชชั่นเซลล์ แต่มักไม่พบในธุรกิจผลิตภัณฑ์อาหารเพราะมักเป็นพนักงานขายที่สังกัดธุรกิจนายหน้าอยู่แล้ว

ไม่ว่ารูปร่างการณ์จะเป็นอย่างไรก็ตาม ทั้ง ๆ ที่พนักงานขายหลายคนไปศึกษาเพิ่มเติมที่สถาบันบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดหรืออื่น ๆ พนักงานหลาย ๆ คนก็ใช้ปริญญาโท หรือปริญญาเอก เป็นคุณสมบัติเพื่อปรับตำแหน่งหรือเพื่อความก้าวหน้า นับว่าเป็นความเคลื่อนไหวที่แทบจะไม่พบในธุรกิจของญี่ปุ่นเลย

4. การเปลี่ยนแปลงคุณภาพการขาย

พอถึงตอนนี้ เราจะเริ่มเข้ามาพูดถึงประเด็นตามหัวเรื่องโดยเริ่มจากประวัติศาสตร์การฝึกอบรมพนักงานขายในญี่ปุ่น

ระบบการตลาดของผลิตภัณฑ์อาหารได้เริ่มสละตัวออกจากระบบการควบคุมจากศูนย์กลางอย่างช้า ๆ ตั้งแต่ พ.ศ. 2491-2492 โดยเริ่มนำเอาหลักการแข่งขันแบบเสรีเข้ามาใช้ แต่เนื่องจากอิทธิพลของระบบการควบคุมในสมัยสงครามโลกยังฝังรากแน่น ผู้ผลิตจึงควานหาและจับมือกับพ่อค้าขายส่งรายใหญ่เพื่อสร้างระบบตลาดของสินค้าสำหรับธุรกิจของตัวเอง

ดังนั้นคำว่า “โปรดิวเซอร์ เซลล์แมน” จึงหมายถึงพนักงานขายที่ติดต่อกับพ่อค้าขายส่งเป็นผู้เจรจากับฝ่ายจัดหาของอีกฝ่ายหนึ่ง และตัดสินใจสามารถจากความสำเร็จในการส่งสินค้าจำนวนมาก ๆ เข้า

โกดังของพ่อค้าขายปลีกเท่านั้น

ราวพ.ศ. 2498 ได้เริ่มพบปัญหาว่าการส่งสินค้าไปให้พ่อค้าขายส่งจำหน่ายให้นั้นจะทำให้ระบบการผลิตขาดความแน่นอน กล่าวคือขายสินค้าจำนวนมากถูกส่งเข้าระบบตลาดแล้ว มือไม้ของพ่อค้าขายส่งก็ไม่สามารถจะจัดการจำหน่ายได้ครบถ้วน

ผู้ผลิตรายหนึ่งได้ทดลองสำรวจระบบการกระจายสินค้าอีกด้านหนึ่งของพ่อค้าขายปลีก พบว่าผลิตภัณฑ์อาหารราว 80% ถูกส่งไปยังพ่อค้าคนกลางหรือพ่อค้าขายส่งลำดับที่ 2 ซึ่งมีร้านรวงอยู่มากกว่า 1 แสนร้าน เพื่อให้จำหน่ายให้กับร้านค้าปลีก

ผู้ผลิตพิจารณาเห็นว่า ถ้าจัดให้พ่อค้าคนกลางเหล่านี้อยู่ในระบบขายส่งตามประเภทของสินค้าในรูปของชุมนุมธุรกิจ เพื่อจัดทำโครงสร้างแบบปิระมิดแล้วจะทำให้การจำหน่ายดีขึ้น ด้วยเหตุนี้พนักงานขายซึ่งเดิมหมกมุ่นอยู่แต่เรื่องการขายสินค้าต้องมาทำหน้าที่เป็นตัวแทนงานระหว่างพ่อค้าคนกลางในระดับต่าง ๆ ไปอีกด้วย

พอถึง พ.ศ. 2508 ก็เกิดการเปลี่ยนแปลงกันใหม่ กล่าวคือ เกิดร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ เช่นการก้าวเข้ามาอย่างรวดเร็วของซูเปอร์มาร์เก็ตทำให้บทบาทของพ่อค้าขายส่งลดลง ทำให้ระบบการขายเปลี่ยนจาก“การผลักดัน” เป็น“การดึง” คือส่งเสริมการขายมากกว่ายัดเยียดให้ซื้อ

กิจกรรมการขายแบบนี้ น่าจะถือว่าอยู่ในกรอบของพนักงานขายได้ แต่เมื่อเกิดตำแหน่งโปรโมเตอร์ ตำแหน่งฟิลด์แมน หรือตำแหน่งคอนแทคแมน ซึ่งเป็นพนักงานขายที่มีความชำนาญเป็นพิเศษในการส่งเสริมการขายเข้ามาเป็นผู้มีบทบาทเด่นในซูเปอร์มาร์เก็ต ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานขายกับผู้ค้าปลีกแน่นแฟ้นและใกล้ชิดกันยิ่งขึ้น ปรากฏการณ์เช่นนี้เฟื่องฟูมาจนถึงปี 2517 ซึ่งมีธุรกิจค้าปลีกแบบใหม่เกิดขึ้น

กิจกรรมขายในทศวรรษ 1970 เป็นการขายที่เปลี่ยนรูปจากเดิมคือพนักงานขายได้เข้าหาพ่อค้าขายปลีก โดยผ่านทางระบบการตลาดและมีความใกล้ชิดกับผู้บริโภคมากขึ้นกว่าเดิม

หน่วยงานบริการลูกค้าที่เรียกกันว่าห้องแนะนำผู้บริโภค หรือฝ่ายที่ปรึกษาสินค้าเป็นผลจากการที่ธุรกิจให้ความสนใจบทบาทและเคารพสิทธิของผู้บริโภคมากขึ้น แต่โดยความจริงแล้วงานส่วนนี้มิได้มุ่งหมายขั้นสุดท้ายคือการเผยแพร่เกียรติคุณของธุรกิจ เพื่อโฆษณาคุณค่าของกิจการ และเพื่อหาลูกค้าประจำให้มากขึ้นนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม ไม่มีใครปฏิเสธว่าบทบาทของหน่วยงานดังกล่าวเป็นเพียงหน่วยงานที่รับข้อร้องเรียนของลูกค้าเท่านั้น แม้ว่าแนวความคิดเดิมจะสูงส่งและน่าทึ่งสักเพียงไร หน่วยงานคหศาสตร์ของธุรกิจด้านนี้ที่เริ่มขึ้นใน พ.ศ. 2525 ได้มาจากการนำเอาระบบส่งเสริมลูกค้า (คอนซูเมอร์โปรโมชัน) ของสหรัฐฯ มาใช้ และเป็นการที่ญี่ปุ่นเลียนแบบสหรัฐฯ อีกข้อหนึ่งในสมัยปัจจุบัน

หน่วยคหศาสตร์ของธุรกิจด้านนี้เป็นมือเป็นเท้าที่ติดต่อกับผู้บริโภคขั้นสุดท้ายและเป็นหน่วยที่ได้รับความสนใจมากจนมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมพนักงานกันในระยะเวลาต่อมา

5. หลักสูตรการฝึกอบรม

เมื่อเราลองรวบรวมหน้าที่ของพนักงานขายในช่วงต่าง ๆ ของประวัติศาสตร์แล้วจะสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังรูปข้างล่างนี้ แต่ถ้าจะมีใครสักคนพูดว่าระบบการขายแบบดึกดำบรรพ์ของญี่ปุ่นถูกเปลี่ยนเป็นระบบใหม่เสียหมดแล้ว ก็จะเป็นเรื่องที่ไม่ถูกต้อง เพราะธุรกิจขนาดใหญ่และขนาดเล็กในวงการนี้ ต่างก็ได้ลองผิดลองถูกมานานๆ จนพบว่าวิธีการเก่า ๆ บางวิธีอาจจะได้ผลดีเช่นเดียวกับวิธีใหม่ ๆ แต่ถ้าดูเฉพาะจากผู้นิเวศน์รายใหญ่ ๆ แล้วก็จะ

สรุปเป็นข้อใหญ่ ๆ ได้ 5 ข้อคือ

- (1) หน้าที่ในการขาย
- (2) หน้าที่ในการประสานงานระบบองค์การ
- (3) หน้าที่ในการส่งเสริมและเผยแพร่
- (4) หน้าที่ในการวิเคราะห์วิจัยตลาด, และ
- (5) หน้าที่ทางด้านมนุษยสัมพันธ์

หน้าที่เหล่านี้สามารถรวมได้เป็นกลุ่มใหญ่ ๆ 3 กลุ่มคือข้อ (1) และ (2) เป็นการงานต่อระบบขายส่ง ซึ่งจะต้องฝึกฝนพนักงานดังนี้

- (1) หลักสูตรมารยาทเบื้องต้นของพนักงานขาย
- (2) หลักสูตรความเป็นนักการขายที่พร้อมทั้งทาง

บุคลิกทางกายและทางใจ

- (3) หลักสูตรทักษะในการขายที่เน้นให้กระจายและรวบรวมสินค้าคืน

(4) หลักสูตรแนะนำร้านขายส่งโดยพนักงานขาย
ซึ่งข้อ (1) - (3) เป็นเรื่องธรรมดาของพนักงานขาย แต่ข้อ (4) (ในตอนหลัง) เป็นหน้าที่การแนะนำเป็นวงจรเพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานได้ดี และเป็นหลักสูตรที่ให้เรียนรู้เทคนิคที่จำเป็นในการทำตลาดขายส่งนั่นเอง

ในกรณีของบริษัทตราหิเมะนั้น ได้มีการช่วยเหลือให้ฝึกอบรมพนักงานทำโปรแกรมและครูฝึกพนักงานขาย และประสบความสำเร็จในการประสานงานเกี่ยวกับร้านค้าคนกลางได้โดยผ่านทางการศึกษาและฝึกอบรม การนำเอาทุนและสินค้าต่าง ๆ มาจัดให้เข้าระบบ และโดยการช่วยเหลือให้โปรดิวเซอร์เซลล์ และกลุ่มผู้ชำนาญการในสำนักงาน(สต๊าฟ)ได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ต่อมาลองพิจารณาดูข้อ (3) และ (4) ในตอนแรกจะพบว่าเป็นหน้าที่เกี่ยวกับผู้ขายปลีก การฝึกอบรมในขั้นนี้ควรจะมีหลักสูตรดังนี้

- (1) หลักสูตรการตลาดทั่วไป

- (2) หลักสูตรผู้ช่วยงานตลาด
- (3) หลักสูตรส่งเสริมการขาย
- (4) หลักสูตรบริหารข่าวสาร
- (5) หลักสูตรสำรวจและวิจัยตลาด

แม้ว่าการจัดกลุ่มแบบนี้อาจจะไม่ถูกต้องตามวิชาการบริหารธุรกิจไปบ้างก็ตาม วิธีการนี้ก็ดูเหมือนว่าจะใช้ได้ผลและชัดเจนง่ายต่อการปฏิบัติ ในที่นี้จะไม่ขอกล่าวถึงรายละเอียดของแต่ละหัวข้อ เพียงแต่ข้อ (1) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานแต่ละคนตระหนักถึงความสำคัญของการส่งเสริมการขายในวงกว้าง ข้อ (2) เป็นการสร้างความสามารถในการแนะนำให้แก่บุคคลอื่น และข้อ (3) เป็นการสร้างความสามารถในการแนะนำเกี่ยวกับวัตถุและสิ่งของ

ตัวอย่างเช่นการฝึกอบรมพนักงานขายของซูเปอร์มาร์เก็ตและหัวหน้าพนักงานขายของดีพาร์ตเมนต์สตรีจะอยู่ในข้อ (2) แต่งานออกแบบตกแต่งร้าน งานจัดสินค้าโชว์ งานคัดเลือกกลุ่มสินค้าและงานโปรโมชั่นการขาย/โชว์ในโอกาสพิเศษจะจัดอยู่ในข้อ (3) และการแนะนำเบื้องต้นและการเสนอแนวความคิด(ไอเดีย) จะถือว่าเป็นหน้าที่เดิมของโปรโมเตอร์ ซึ่งได้ใช้วิทยากรเฉพาะด้านที่ศูนย์ฝึกอบรมของบริษัทตราหิมะ

ข้อ (4) และ (5) ก็เป็นเทคนิคที่จำเป็นของโปรโมเตอร์ เป็นการเลือกข่าวสารปลายสุดมาจัดให้เป็นระบบเพื่อถ่ายทอดไปยังส่วนงานที่เกี่ยวข้องของกิจการ และยังป้อนข่าวสารกลับไปให้ลูกค้าถ้าข่าวสารนั้นคาดว่าจะมีประโยชน์

ในตอนท้ายที่สุด หน้าที่ทางด้านมนุษยสัมพันธ์เน้นหลักสูตรที่จำเป็นสำหรับคหศาสตร์ โดยที่มีระบบที่เกี่ยวข้องและลงมือทดลองฝึกกันในระหว่างผู้ผลิตผลิตภัณฑ์อาหารและผู้จัดการตลาด แม้ว่าเรื่องนี้จะยังหาข้อยุติไม่ได้ในระหว่างทศวรรษ 1970 ก็ตาม กิจการหลาย

แห่งก็ได้เริ่มทดลองให้บริการด้านนี้มากขึ้นในทศวรรษปัจจุบัน (พ.ศ.2523 เป็นต้นมา)

6. ปัญหา 3 ประการ

เนื้อความในตอนนี้น่าจะห่างไกลจากหัวเรื่องไปบ้างเพราะต้องการจะให้มีการมองปัญหาการฝึกอบรมในสำนักงานในแง่มุมที่จำกัดอยู่กับธุรกิจเพียงแบบใดแบบหนึ่งเพื่อขัดแย้งกับข้อคิดเห็น และหลักการที่นักวิชาการและนักธุรกิจอาวุโสได้เคยเสนอไว้ในสมัยก่อน ๆ ก็ตามเกี่ยวกับ “ความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมในสำนักงานกับการฝึกอบรมแบบโอเจที” หรือ “ควรจะให้หน่วยฝึกอบรมอยู่ที่ส่วนไหนขององค์การ” ฯลฯ เป็นเรื่องที่หาคำตอบได้มากมายในรูปของบทความ งานวิจัย หรือแม้แต่หนังสือที่พิมพ์ออกจำหน่ายโดยทั่วไป

ผู้เขียนคิดว่าไม่มีวิธีการใด ๆ ที่ดีที่สุดสำหรับทุก ๆ กิจการ กิจการควรที่จะเลือกใช้วิธีที่สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะและแนวคิดกว้าง ๆ ของตน ถ้ากิจการจะเลียนแบบความสำเร็จของกิจการอื่น โดยใช้วิธีเดียวกันแล้วอาจจะกลายเป็นแบบที่เรียกว่าหักด้ามพร้าด้วยเข่า และมีแต่เรื่องสูญเปล่า

แต่เนื่องจากว่าเราพอจะหาเหตุผลทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับเรื่องการฝึกอบรมได้บ้าง ผู้เขียนจึงใคร่จะนำเอาความเห็นของนายอาเบะ ยูคิโอะ ซึ่งได้คลุกคลีกับเรื่องนี้ถึง 20 ปี มาเสนอโดยสังเขป ดังต่อไปนี้

ประการแรกทีเดียว ความเกี่ยวข้องระหว่างการฝึกอบรมในสำนักงานกับโอเจทีเป็นเรื่องที่ซับซ้อนและลึกซึ้งหน่วยงานที่มีสภาพแวดล้อมดีจนสร้างผู้จัดการฝ่ายขายที่มีคุณภาพขึ้นมาได้จะทำให้ทั่วทั้งว้าจา อารมณ์และมารยาทของพนักงานขายดีขึ้นอย่างคาดไม่ถึง

แต่นายอาเบะเล่าว่าการมอบให้งานฝึกอบรมทักษะในการขายขึ้นอยู่กับผู้จัดการฝ่ายขายนั้นไม่เกิดผลสำเร็จ

แม้จะได้ทดลองมาแล้วหลาย ๆ วิธี สาเหตุที่สำคัญมาจากการค้นคว้าและพัฒนาทำงานผลิตที่มีข้อตกลงบางอย่างที่แตกต่างไปจากงานการตลาด

ยิ่งไปกว่านั้นพนักงานที่เปลี่ยนตำแหน่งจากครูฝึกในศูนย์ฝึกอบรมมาเป็นผู้จัดการฝ่ายขาย มักจะมีผลงานดีใน 1-2 ปีแรก แต่พอขึ้นปีที่ 3 ก็มักจะทำงานอ่อนลงโดยหาสาเหตุไม่ได้ชัดเจน

ต่อไปเป็นเรื่องของแนวความคิดของธุรกิจที่สัมพันธ์กับหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งมักถือกันว่าไม่ใช่เรื่องสำคัญถ้าแนวคิดในการฝึกอบรมไม่ผิดพลาดจนเกินไป กิจกรรมหลาย ๆ แห่งมักจะเริ่มฝึกอบรมพนักงานเมื่อยอดขายลดลง บางแห่งก็เปิดหลักสูตรการติดตามและเก็บเงินหลังจากพบว่าลูกค้าเป็นหนี้เป็นสินต่อกิจการมากขึ้นอย่างผิดปกติ แต่ดูเหมือนว่าไม่มีกิจการใดได้ผลตอบแทนมากตามความคาดหวังเลย

จุดบอดในเรื่องนี้ก็คือการให้การศึกษาหรือการฝึกอบรมจะไม่ให้ผลโดยทันที และถ้าเราสามารถแก้ปัญหาทางธุรกิจได้โดยการให้การศึกษาแบบง่าย ๆ แล้ว การทำงานธุรกิจก็จะเป็นเรื่องที่ใคร ๆ ก็ทำได้ แต่แท้ที่จริงแล้วการฝึกอบรมนั้นแม้ว่าจะจะเป็นงานที่ต้องการความชำนาญก็ตาม ความสามารถต่าง ๆ จะเพิ่มพูนขึ้นทีละน้อยและจะเด่นชัดขึ้นในหลาย ๆ ปีให้หลัง

ดังนั้นการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมควรจะเริ่มต้นตั้งแต่ต้นปีงบประมาณหรือปีบัญชีแล้วจัดโปรแกรมละเอียดไปตามแนวทางกว้าง ๆ ที่ได้วางไว้ล่วงหน้า วิธีการเช่นนี้จะทำให้การฝึกอบรมสืบเนื่องไปตามแนวความคิดหรือปรัชญาประจำกิจการได้เป็นอย่างดี

ปัญหาสุดท้ายคือจะจัดวางหน่วยฝึกอบรมไว้เป็นส่วนไหนของกิจการ โดยทั่วไปแล้วมักจะจัดให้อยู่กับหน่วยงานเกี่ยวกับบุคคล แต่ถ้าธุรกิจมีขนาดใหญ่และมี

งานที่รัดกุมขึ้นแล้วอาจจะแยกเป็นหน่วยงานอิสระขึ้นก็ได้ เช่นบางบริษัทได้เอางานฝึกอบรมพนักงานขายไว้เป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายการตลาด แต่เอางานฝึกอบรมพนักงานผลิตไว้กับฝ่ายการผลิตหรือฝ่ายเทคนิคก็ได้ อย่างไรก็ตามแนวทางพัฒนาด้านท่าทีลีลา ด้านจิตใจและด้านพัฒนาคุณภาพของคนควรจะเป็นนโยบายของฝ่ายบุคคลของกิจการนั้น

7. บทส่งท้าย

ผู้เขียนอยากจะเสริมเพิ่มเติมว่าการจัดตั้งนักทำโปรแกรมฝึกอบรมหรือผู้ประสานงานไว้ในทุก ๆ หน่วยงานเพื่อปรับแต่งให้มีการติดต่อระหว่างแผนการโอเจทีและกลุ่มผู้ชำนาญการ(สตาฟ)ของกิจการมีความสำคัญ เช่นเดียวกับการทำให้ส่วนดำเนินธุรกิจมีความสมบูรณ์ขึ้น

ดังนั้นการแบ่งงานฝึกอบรมความชำนาญที่กล่าวมาแล้วออกเป็นหน่วยงานใหม่จึงน่าจะได้ทดลองใช้ในกิจการที่มีพนักงานสัก 5,000-10,000 คน กันบ้างเพื่อให้ทราบปัญหาและเทคนิคที่อาจนำเอาไปใช้ในกิจการที่มีขนาดเล็กลงได้

และการที่สหรัฐฯ ซึ่งเป็นเจ้าของธุรกิจขนาดใหญ่และมีความรักในศักดิ์ศรียอมมาทดลองใช้ระบบการฝึกอบรมแบบญี่ปุ่นนั้น ก็แสดงให้เห็นว่าธุรกิจสหรัฐฯ มีความยึดหยุ่นมากขึ้น อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมพนักงานในญี่ปุ่นเป็นงานส่วนหนึ่งของฝ่ายบุคคล การที่พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเลื่อนตำแหน่ง การที่พนักงานลาหยุดเพื่อควักกระเป๋าจ่ายเป็นค่าฝึกอบรม และการที่ต้องสมัครจองเป็นเวลานาน ๆ ก่อนที่จะได้รับการฝึกอบรมจึงน่าจะเป็นวิธีการอีกแบบหนึ่งที่ทำให้ระบบการฝึกอบรมพนักงานของญี่ปุ่นมีเนื้อหาสาระมากขึ้น และสามารถค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ที่ประกันความสำเร็จได้มากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

1. จากคำปาฐกถาของนายอาเบะ ยูคิโอะ อดีตผู้อำนวยการศูนย์ฝึกอบรมของบริษัทผลิตภัณฑ์นมตราหมีะ ที่สมาคมฝึกอบรมทางอุตสาหกรรมในประเทศญี่ปุ่นเมื่อ 12 มีนาคม 2528.
2. Yamada Takahisa, ปัญหาการฝึกอบรมในทศวรรษ 1970 (ภาษาญี่ปุ่น) Sales Manager 10(2), 1973; หน้า 30-36.