

ธุรกิจครอบครัวแก้ปัญหาท้าทายในการ ขยายธุรกิจสู่ตลาดโลก และยังปรับปรุง ความปลอดภัยในการทำงานได้สำเร็จ



อุตสาหกรรม: การผลิต

จอห์นสันวิลล์ ตั้งอยู่ในรัฐวิสคอนซิน เป็นตราสินค้าประจำชาติอันดับหนึ่งในธุรกิจไส้กรอกเยอรมัน ไส้กรอกอิตาลี ไส้กรอกผสมรมควันสุก และไส้กรอกผสมเป็นอาหารเช้า ผลิตภัณฑ์จอห์นสันวิลล์วางจำหน่ายในสามสิบเก้าประเทศ เป็นบริษัทเอกชน ก่อตั้ง ค.ศ. 1945 โดยราฟ เอฟ. และ อลิซ สเตเยอร์ มีพนักงานกว่า 1,000 คน

โอกาส

จอห์นสันวิลล์ ตั้งมากกว่าหกสิบปี แต่ขยายตัวรวดเร็วในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ธุรกิจครอบครัวที่มีรากฐานในรัฐวิสคอนซินจำหน่ายผลิตภัณฑ์เด่นคือไส้กรอกเยอรมันทั่วทั้งห้าสิบรัฐในสหรัฐอเมริกาและในสามสิบเก้าประเทศทั่วโลก ทว่าการจ้างพนักงานใหม่เพื่อตอบรับการขยายธุรกิจสู่ตลาดโลก กลายเป็นความกดดันใหม่กับวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม ขณะเดียวกันตลาดไส้กรอกในยุโรปก็แข่งขันรุนแรงจนบริษัทต้องหาวิธีใหม่เพื่อเพิ่มความเสถียรในการดำเนินธุรกิจ

แผนกทรัพยากรบุคคลจัดการประเมินทักษะภาวะผู้นำเพื่อค้นหาคนที่ต้องพัฒนาในเวลาที่เหมาะสม ผลการประเมินชี้ให้เห็นความจำเป็นในการพัฒนาหลายด้าน เช่น วิธีแก้ปัญหาเมื่อเกิดกรณีขัดแย้ง กล่าวพูดเพื่อยืนยันมุมมองของตนเอง หัวหน้าบางคนบ่งชี้ว่าไม่ชี้ให้พนักงานเห็นปัญหาเรื่องผลงาน บางคนส่งปัญหาฝ่าฝืนการทำงานอย่างปลอดภัยให้ผู้อื่นจัดการ แทนที่จะเผชิญความจริงกับพนักงานที่อาจเป็นผู้ก่อปัญหา ขณะเดียวกันอัตราการจ้างพนักงานที่มีความรู้สูงขึ้น พนักงานใหม่มีทักษะด้านเทคนิคดีเยี่ยมแต่จำเป็นต้องพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น

ทิม อาฟเวินส์ ผู้ประสานงานด้านการพัฒนาบุคลากร รับผิดชอบสรรหาโครงการฝึกอบรมที่แก้ปัญหาท้าทายเหล่านี้ หลังจากใช้เวลาเป็นเดือนเสาะหาหลักสูตรต่าง ๆ เขาเห็นแผนพับหลักสูตรการสนทนาที่สำคัญยิ่งของ VitalSmarts

"หลังจากได้อ่านคู่มือการสนทนาที่สำคัญยิ่ง ผมตระหนักว่าเราไม่ได้มีหัวข้อหรือหาคำตอบ เราแค่มีปัญหาเดียว" อาฟเวินส์กล่าว "เราไม่รู้วิธีสนทนาประเด็นสำคัญ ๆ กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ"

วิธีแก้ปัญหา

ฤดูใบไม้ร่วง ค.ศ. 2003 อาฟเวินส์แนะนำหลักสูตรการสนทนาที่สำคัญยิ่งให้ทีมผู้บริหารของฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งรวมถึงแผนกผลิตกับแผนกซัพพลายเชน โดยจัดหลักสูตรสองวันให้ผู้ดำเนินการและผู้ประสานงานโรงงานสิบห้าคน อาฟเวินส์กับดอน แมคคอดัมส์ ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการแผนกการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร เป็นวิทยากรให้พนักงานระดับซูเปอร์ไวเซอร์และหัวหน้าทีมในฝ่ายปฏิบัติการ หากจำเป็นทั้งคู่ก็เดินทางไปสอนให้โรงงานที่ตั้งอยู่นอกรัฐวิสคอนซินด้วย "เราไม่ได้วางแผนเกินกว่าขั้นนี้ แค่หวังว่าจะสอนตามคำขอ อันเนื่องจากผลลัพธ์ที่พวกเขาเห็นในฝ่ายปฏิบัติการ" อาฟเวินส์บอก "แต่นี้เราก็ก็นสอนไม่หยุดมาตลอดสามปี"



พนักงานใหม่ในบทบาทผู้นำถามหาหลักสูตรนี้
ซูเปอร์ไวเซอร์ก็กำหนดให้พนักงานของตนเข้า
เรียนหากตรงกับความต้องการ อาฟเว้นส์กับ
แมคคอมส์จัดโครงการต่อเนื่อง สองชั้นเรียน
สองครั้งต่อปี แต่ละชั้นเรียนจัดสัปดาห์เว้น
สัปดาห์ ในสัปดาห์ที่ไม่มีชั้นเรียน ผู้เรียนทำ
"การบ้าน" กับเพื่อนร่วมเรียนรู้เพื่อฝึกทักษะที่
ได้เรียนรู้ใหม่ แต่ละแผนกรับผิดชอบค่าใช้จ่าย
อุปกรณ์การเรียนของพนักงานตนเอง ไม่ใช่
ค่าใช้จ่ายของแผนกทรัพยากรบุคคล

ความต้องการเข้าร่วมสัมมนาหลักสูตรนี้
กระจายสู่แผนกต่างๆ หัวหน้ากรแต่ที่
สำนักงานใหญ่ ทีมผู้บริหารระดับสูงสุดทุกคน
ผ่านการเรียนหลักสูตรนี้ รวมถึงเจ้าของบริษัท
นอกจากเปิดให้ลงทะเบียนตามที่กล่าวมา อาฟ
เว้นส์ยังเชิญแผนกบริหารระบบข้อมูลและ
แผนกการตลาดร่วมสัมมนาในฐานะทีมงาน
ร่วมกับแผนกอื่น ๆ อาฟเว้นส์กับแมคคอมส์ยัง
เดินทางไปพบทีมขายเพื่อสอนหลักสูตรนี้

"ตอนนี้โครงการฝึกอบรมของแผนกทรัพยากร
บุคคลถูกออกแบบอยู่บนพื้นฐานการสนทนา
ที่สำคัญยิ่ง" อาฟเว้นส์เล่า "เรามีโครงการเก้า
เดือนสำหรับพนักงานที่เพิ่งเริ่มเป็นหัวหน้า
ครั้งแรก ซึ่งต้องเรียนการสนทนาที่สำคัญยิ่ง
ก่อน เพราะเป็นทักษะพื้นฐานที่ทุกคนควรมี"

ผลลัพธ์

วันนี้ พนักงานกว่าสองร้อยคนเข้าสัมมนา
หลักสูตรนี้ หนึ่งปีหลังจากเริ่มสอนการสนทนา
ที่สำคัญยิ่ง ทีมของอาฟเว้นส์ประเมินทักษะ
ผู้นำเช่นเดียวกับครั้งแรก พบว่ามีพัฒนาการที่ดี
ขึ้นในทุกมิติ มีบางเรื่องที่น่าสนใจดังนี้

- ลงมือแก้ปัญหาการทำงานที่มีความเสี่ยง
ดีขึ้น 25%
- รอมชมความเห็นที่แตกต่างกันของ
สมาชิกในทีมดีขึ้น 16%
- เมื่อมีคนท้าทายความคิดเห็น กล้ายืนยัน
มุมมองของตนเองดีขึ้น 13%

- ตอบสนองอารมณ์โกรธหรือไม่เป็นมิตร
ของสมาชิกในทีมด้วยความใจเย็นและ
ไม่ปกป้องตนเองดีขึ้น 13%

จากผลการประเมิน ภาพรวมองค์กรดีขึ้นทั้งสิบ
เจ็ดหัวข้อถึง 7% ตัวเลขด้านความปลอดภัย
"ดีขึ้นอย่างมาก"

อาฟเว้นส์เล่าว่าผู้บริหารชื่นชมว่าตัวเลขที่
ปรับปรุงดีขึ้นมาจากหลักสูตรการสนทนาที่
สำคัญยิ่ง "หลักสูตรนี้ส่งผลอย่างมาก ทั้งบริษัท
พูดภาษาเดียวกันเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมาย
ร่วมกัน ข้อเท็จจริงที่มีน้ำหนักกว่าหลักสูตรนี้มี
ประสิทธิภาพและโด่งดังในบริษัทคือหัวหน้า
ทั้งหลายขอให้จัดฝึกอบรมมากขึ้นและส่ง
ลูกน้องมาเรียนอย่างต่อเนื่อง"

นอกจากบริษัทได้ผลลัพธ์เชิงบวก แต่ละทีมก็
เห็นผลสำเร็จโดยตรงจากการทำงานในแต่ละ
วัน ซึ่งพวกเขาเชื่อว่าเป็นผลมาจากการ
ฝึกอบรมนี้ เช่น ทีมขายใช้ทักษะได้ดีเมื่อสื่อสาร
กับลูกค้า "พนักงานขายพูดถึงการใช้ทักษะเพื่อ
เพิ่มสัมพันธภาพที่แน่นแฟ้นยิ่งขึ้นกับลูกค้า
หลังจากที่คิดไม่ตกอยู่เป็นปี"

ทีมการตลาดก็เป็นอีกตัวอย่าง ปกติทีมงาน
ร่วมกันได้ดีเยี่ยม แต่ด้วยบทบาทที่เป็นผู้จัดการ
ผลิตภัณฑ์แต่ละตราสินค้าที่แตกต่างกัน หลัง
การสัมมนา ทีมรายงานว่าการประสาน
ร่วมมือกันและพบวิธีใหม่ ๆ ที่ช่วยเหลือกัน
ได้มากขึ้น

จากข้อกำหนดให้พัฒนาบุคลากรแบบ
"องค์กรรวม" อาฟเว้นส์ตั้งใจเมื่อได้รับรายงาน
จากผู้ร่วมงานว่าทักษะใหม่ของการสนทนา
ที่สำคัญยิ่งนี้มีประโยชน์กับที่บ้าน กับ
ครอบครัว ที่โบสถ์ และในการช่วยเหลือสังคม
ด้วย พนักงานคนหนึ่งเล่าให้อาฟเว้นส์ฟังว่าเขา
ใช้ทักษะนี้สนับสนุนบทบาทตัวแทนผู้ลงสาร
ของคณะลูกขุน

ในเวลาไม่ถึงสามปี หลักสูตรการสนทนาที่
สำคัญยิ่งกลายเป็นเครื่องปรุงสำคัญของบริษัท
จอห์นสันแอนด์จอห์นสันในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

อาฟเว้นส์เชื่อว่าหลักสูตรนี้เสริมสร้างธุรกิจที่
กำลังเติบโตให้ทีมงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
ใช้ภาษาร่วมกัน

"เราเติบโตรวดเร็ว มีคนใหม่ ๆ เข้าร่วมงาน
กับบริษัท พวกเขาถูกกำหนดให้เข้าร่วม
หลักสูตรการสนทนาที่สำคัญยิ่งเป็นเรื่อง
แรก ๆ" อาฟเว้นส์บอก "ผู้บริหารระบุว่า
ความสามารถในการสนทนาเรื่องสำคัญ ๆ
เป็นทักษะจำเป็นที่นี่ นี่คือการพูดของผู้นำ
"คุณต้องสนทนาประเด็นสำคัญได้อย่าง
เชี่ยวชาญ หากอยากประสบความสำเร็จที่นี่"

ภาพรวมผลลัพธ์

- | |
|---|
| ● ตัวเลขด้านความปลอดภัยดีขึ้นอย่างมาก |
| ● พนักงานเต็มใจแก้ปัญหาการปฏิบัติงานที่
มีความเสี่ยงเพิ่มขึ้น 25% |
| ● พนักงานเต็มใจรอมชมความคิดเห็นที่
แตกต่างเพิ่มขึ้น 16% |
| ● พนักงานเต็มใจตอบสนองอย่างมี
ประสิทธิภาพกับสมาชิกในทีมที่มีอารมณ์
โกรธหรือไม่เป็นมิตรเพิ่มขึ้น 10% |
| ● พนักงานเต็มใจยืนยันมุมมองของตนเอง
เมื่อถูกท้าทายเพิ่มขึ้น 13% |

เกี่ยวกับหลักสูตรการสนทนาที่สำคัญยิ่ง: เมื่อไรที่คุณไม่ได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการ อาจมีแนวโน้มว่าการสื่อสารเรื่องสำคัญทำให้คุณติดขัด ไม่ว่าปัญหาคือคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน นำผลิตภัณฑ์
สู่ตลาดช้าๆ ความพึงพอใจของลูกค้าลดลง หรือความสัมพันธ์ตึงเครียด หากคุณพูดตรงประเด็นไม่ได้ คาดได้เลยว่าผลลัพธ์คงไม่น่าพึงพอใจ

หลักสูตรที่ได้รับรางวัลการสัมมนาโดยใช้เวลาในชั้นเรียนพร้อมคลิปวิดีโอต้นฉบับและตัวอย่าง เป็นการเรียนรู้ที่เต็มไปด้วยพลังและผู้เรียนมีส่วนร่วมจริงจึงในการฝึกฝนทักษะที่ออกแบบมา
เป็นอย่างดี หลักสูตรการสนทนาที่สำคัญยิ่งให้ชุดเครื่องมืออันทรงพลังในการสร้างทีม เสริมสัมพันธ์ภาพให้แน่นแฟ้น และปรับปรุงผลลัพธ์ ผู้เรียนจะมีทักษะซึ่งช่วยจัดการปัญหาที่มีความเสี่ยงสูง

เกี่ยวกับ VitalSmarts: เป็นผู้สร้างสรรค์การฝึกอบรมเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ บริษัทเป็นเจ้าของรางวัลหลักสูตรการสนทนาที่สำคัญยิ่งและหนังสือขายดีติดอันดับ *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes are High* หรือฉบับแปล "พูดอย่างไรให้ฟัง" บริษัทได้รับการจัดอันดับสองครั้งโดยนิตยสารอิงก์ให้เป็นหนึ่งในบริษัทที่เติบโตเร็วที่สุดในสหรัฐอเมริกา
จัดฝึกอบรมผู้คนไปแล้วกว่า 500,000 คนทั่วโลก www.vital-smarts.com

© 2008 VitalSmarts. All Rights Reserved. VitalSmarts, the Vital head, Crucial, Crucial Skills, Style Under Stress,
and Crucial Confrontations are trademarks and Crucial Conversations is a registered trademark of VitalSmarts, L.C.

สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อโทร. 027280200 หรือ E-mail: info@pacrimgroup.com

VitalSmarts®

PacRim
GROUP