

ยอดขายต่อพนักงานเพิ่มถึง 15% และคุณภาพดีขึ้น 50% หลังจาก ใช้ทักษะการสนทนาที่สำคัญยิ่ง



อุตสาหกรรม: การผลิต

รอบรอย อินดัสเตรียล เป็นผู้จำหน่ายระดับโลกในผลิตภัณฑ์ท่อเคลือบพีวีซีสำหรับอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ผลิตท่อร้อยสายไฟและตู้รวมอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์สำหรับอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และผลิตน้ำมัน

โอกาส

คุณจะขับเคลื่อนองค์กรที่มีวินัยและเข้าร่องเข้ารอยดีอยู่แล้ว ให้เพิ่มประสิทธิภาพและสร้างผลงานที่เป็นสถิติใหม่ได้อย่างไร นี่คือการท้าทายของผู้นำแผนกผลิตภัณฑ์ท่อร้อยสายไฟที่รอบรอย อินดัสเตรียลขณะเลือกหลักสูตรการสนทนาที่สำคัญยิ่งให้เป็นหนึ่งในโครงการพัฒนาพนักงาน

รอบรอย อินดัสเตรียล เป็นบริษัทเอกชน บริหารโดยครอบครัวก่อตั้ง ค.ศ. 1905 วันนี้บริษัทเป็นผู้จำหน่ายระดับโลกในผลิตภัณฑ์ท่อเคลือบพีวีซีสำหรับอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

แผนกผลิตภัณฑ์ท่อร้อยสายไฟมีชื่อเสียงในการทำงานได้ประสิทธิภาพสูงสุด ได้รับการยกย่องด้านผลงานระดับโลก เป็นแผนกที่วัดผลต่อเนื่องทำให้ผู้บริหารวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนแผนได้รวดเร็ว หลังจากติดตามกระบวนการประเมินผลด้านการว่าจ้างและพัฒนาบุคลากรอย่างใกล้ชิด ผู้นำของบริษัทรู้ว่า “บางอย่างขาดหายไป” ประธานและซีโอโอเดวิด มาแชลกล่าวว่า “ดูเหมือนมีหลายคนพูดอย่างหนึ่งก่อนว่าจ้าง แต่กลับทำผลงานไม่เหมือนที่พูดหลังจากว่าจ้างแล้ว”

พนักงานที่มีคะแนนสูงตอนประเมินผลก่อนว่าจ้าง กลับมีผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน โดยเฉพาะเรื่องความผูกพันกับองค์กร ประสิทธิภาพ และคุณภาพ มาแชลกับทีมเชื่อว่าพวกเขาจ้างถูกคนแล้ว แต่คิดว่าประสบการณ์เดิมของพนักงานนำไปสู่ความเชื่อที่ว่าองค์กรอื่นพอใจผลงานในระดับต่ำกว่าที่รอบรอยคาดหวัง

จากข้อมูลที่มี ผู้นำแผนกต่าง ๆ อยากสร้างทักษะที่เป็นแรงกระตุ้นแต่ละคนให้อยากพัฒนาตนเอง พวกเขาจึงเสาะหาหลักสูตรที่พัฒนาเรื่องนี้และส่งผลต่อธุรกิจอย่างแท้จริง

“ผู้คนในสายการผลิตต้องยอมรับก่อนว่าแต่ละคนมีประสบการณ์ในระดับต่างกัน เช่น คุณสมบัติที่ต้องการของพนักงานฝ่ายผลิตกับฝ่ายการตลาดต่างกันมาก” มาแชลกล่าว “ทว่าพนักงานทุกคนต้องประสานเป็นหนึ่งเดียวอย่างเหนียวแน่น ในการติดต่อสื่อสารกันส่วนใหญ่ บุคลิกภาพก้าวร้าวแข็งกว่าจะเป็นผู้กำหนดความคาดหวังหรือวาระของหัวข้อนั้น เราจึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมที่ปลดปล่อยความฉลาดและไหวพริบซึ่งถูกปิดกั้นอยู่ของพนักงาน”



วิธีแก้ปัญหา

รอบรอยเลือกหลักสูตรการสนทนาที่สำคัญยิ่ง ไม่ใช่เพียงเพราะได้รับคำแนะนำจากหนึ่งในวิทยากรผู้เชี่ยวชาญภายในบริษัท แต่เพราะชื่อเสียงของหลักสูตรที่ช่วยให้เกิดผลลัพธ์สำคัญด้วย

ปี 2006 รอบรอยเริ่มส่งพนักงานและซูปเปอร์ไวเซอร์ระดับต้นเข้าเรียนการสนทนาที่สำคัญยิ่ง ต่อมาได้จัดฝึกอบรมให้ที่สำนักงาน รวมถึงแผนกบัญชี การตลาด และฝ่ายขาย ปลายปี 2007 แผนกผลิตภัณฑ์ท่อร้อยสายไฟ จัดสัมมนาให้พนักงานหกสิบคน ขณะนี้บริษัท ส่งพนักงานใหม่เข้าหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง

มาเชลเน้นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่แล้วเรื่องความมีวินัยและแรงจูงใจในตนเอง ถือเป็นกุญแจสำคัญของการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ

วันนี้ มาเชลอยากมั่นใจว่าพนักงานผูกพันต่อองค์กร จึงวัดผลความคืบหน้า เมื่อเริ่มสัมมนา ผู้ช่วยวิทยากรแจกคำถามสั้น ๆ ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสัปดาห์ก่อน โดยมาเชลดูผลคะแนนด้วยตนเอง

“ทุกชีวิตคือบททดสอบ” เขาอธิบาย “หากไม่มีแรงกดดัน ก็ไม่มีแรงกระตุ้นให้ลงมือทำ ถ้าขาดแรงกระตุ้น แล้วมีเหตุผลอะไรที่ทำเรื่องนี้ล่ะ ผมคาดหวังผลลัพธ์ ถ้าขาดการมีส่วนร่วมเต็มที่จากทุกคน ผมก็ต้องตัดสินใจทำอะไรสักอย่าง”

ผลลัพธ์

มาเชลรู้ได้อย่างไรว่าการฝึกอบรมได้ผล “เพราะเราวัดทุกอย่าง” เขากล่าว “ผลลัพธ์เชิงปริมาณมาจากผลงานของแต่ละคนที่วัดผลได้” ขอบคุณการสื่อสารที่ดีขึ้นและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเชิงบวก ซึ่งเป็นผลมาจากโครงการฝึกอบรมของแผนกผลิตภัณฑ์ท่อร้อยสายไฟ

ยอดขายต่อพนักงานเพิ่มถึง 15% ในช่วงปี 2005 ถึง 2007 กำไรต่อพนักงานเพิ่มแบบก้าวกระโดด อัตราการคืนสินค้าของแผนกผลิตภัณฑ์ท่อร้อยสายไฟลดลง 50% การขนส่งตรงเวลามากขึ้นจาก 90% เป็น 94% ยิ่งกว่านั้นสภาพแรงงานบันทึกว่าไม่มีการปฏิบัติไม่เป็นธรรมในปี 2007

เนื่องจากพัฒนาการอันน่าประทับใจในกลุ่มพนักงาน มาเชลฉลองสถิติรายได้สูงสุดสองปีซ้อนใน ค.ศ. 2007 นับเป็นปีที่หกที่ทำสถิตินี้ได้ตลอดประวัติศาสตร์การดำเนินธุรกิจ 103 ปี

ผลลัพธ์ที่โดดเด่นที่สุดคือประสิทธิภาพขององค์กรที่เกิดจากซูปเปอร์ไวเซอร์ระดับต้น เพราะพวกเขาสื่อสารโดยตรงกับคนงานรายวันในสายการผลิต มาเชลบอกว่าซูปเปอร์ไวเซอร์กล้าพูดตรงประเด็นมากขึ้น

ส่วนหนึ่งของหลักสูตรการสนทนาที่สำคัญยิ่งที่ทำให้มาเชลประทับใจคือการฝึกแสดงบทบาทที่ช่วยให้เขาเห็นว่าพนักงานต้องเจอปัญหาอะไรบ้างอะไรบ้างในชีวิตจริง มาเชลเล่าถึงตัวอย่างที่หลักสูตรนี้ช่วยการสื่อสารจากพนักงานระดับต้นสู่ระดับบริหาร ซูปเปอร์ไวเซอร์ระดับต้นต้องบอกรองประธานว่าวิธีการของเธอไม่ได้ผล “ทั้งคู่สื่อสารและทำได้ดีขึ้น” เขากล่าว

จากการประเมินผลโดยไม่เปิดเผยชื่อ พนักงานชื่นชอบหลักสูตรจนมีคนเขียนแนะนำว่า วิทยากรควรสอนแนวคิดนี้ให้ระบบการศึกษาในสังคมด้วย

รอบรอยพบว่า การฝึกปฏิบัติการสนทนาที่สำคัญยิ่งของพนักงานเป็นกุญแจสำคัญ ทำให้พนักงานที่มีประสบการณ์ไม่เท่ากัน เข้าใจตรงกัน โดยเฉพาะใช้ภาษาร่วมกันและนำทักษะต่าง ๆ มาปฏิบัติได้ในทันที เช่นผู้บริหารเล่าว่าได้ยินพนักงานพูดกันเองบ่อยครั้งว่า “พูดถึงข้อเท็จจริงดีกว่า” หรือ “นี่เป็นข้อเท็จจริงหรือเรื่องที่คุณคิดไปเอง”

ยิ่งกว่านั้นพนักงานที่รู้สึกตัวว่า “ติดขัด” กับปัญหาการสื่อสาร เขาจะไปพบผู้ที่เข้าสัมมนาแล้วเพื่อคุยถึงหลักการและวางแผนให้ชัดเจนเพื่อกลับไปสื่อสารให้ดีขึ้น

“ฉันชอบทักษะนี้ที่กระตุ้นให้คนพูดกัน ในอดีตพวกเขาไปพูดกับคนอื่น” ซูซี สไตรท์ วิทยากรของรอบรอยที่ผ่านการรับรองบอก ชี้ให้เห็นว่าคนมักบ่นถึงปัญหาที่มีกับคนหนึ่งให้คนอื่นฟัง แต่แทบไม่พูดกับเจ้าตัวโดยตรง

หลักสูตรการสนทนาที่สำคัญยิ่งประสบความสำเร็จ ณ รอบรอย ไม่สร้างความประหลาดใจให้สไตรท์ เพราะผลสำเร็จเช่นนี้คือเหตุผลที่เธอแนะนำหลักสูตรนี้ “ฉันมั่นใจว่าไม่มีใครที่ชีวิตเปลี่ยนแปลงไม่ได้ หากได้เข้าเรียนหลักสูตรการสนทนาที่สำคัญยิ่ง”

ภาพรวมผลลัพธ์

- ยอดขายต่อพนักงานเพิ่ม 15% และกำไรต่อพนักงานเพิ่มแบบก้าวกระโดด
- อัตราการคืนสินค้าของแผนกผลิตภัณฑ์ท่อร้อยสายไฟลดลง 50%
- การส่งสินค้าตรงเวลามากขึ้นจาก 90% เป็น 94%
- สภาพแรงงานบันทึกว่าไม่มีการปฏิบัติไม่เป็นธรรมในปี 2007
- บริษัทฉลองสถิติรายได้สูงสุดสองปีซ้อน ค.ศ. 2007

เกี่ยวกับหลักสูตรการสนทนาที่สำคัญยิ่ง: เมื่อไรที่คุณไม่ได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการ อาจมีแนวโน้มว่าการสื่อสารเรื่องสำคัญทำให้คุณติดขัด ไม่ว่าปัญหาคอนฟลิคต์ไม่ได้มาตรฐาน นำผลิตภัณฑ์สู่ตลาดล่าช้า ความพึงพอใจของลูกค้าลดลง หรือความสัมพันธ์ตึงเครียด หากคุณพูดตรงประเด็นไม่ได้ คาดได้เลยว่าผลลัพธ์คงไม่น่าพึงพอใจ

หลักสูตรที่ได้รับรางวัลการสัมมนาโดยใช้เวลาในชั้นเรียนพร้อมคลิปวิดีโอต้นฉบับและตัวอย่าง เป็นการเรียนรู้ที่เต็มไปด้วยพลังและผู้เรียนมีส่วนร่วมจริงจึงในการฝึกฝนทักษะที่ออกแบบมาเป็นอย่างดี หลักสูตรการสนทนาที่สำคัญยิ่งให้ชุดเครื่องมืออันทรงพลังในการสร้างทีม เสริมสัมพันธ์ภาพให้แน่นแฟ้น และปรับปรุงผลลัพธ์ ผู้เรียนจะมีทักษะซึ่งช่วยจัดการปัญหาที่มีความเสี่ยงสูง

เกี่ยวกับ VitalSmarts: เป็นผู้สร้างสรรค์การฝึกอบรมเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ บริษัทเป็นเจ้าของรางวัลหลักสูตรการสนทนาที่สำคัญยิ่งและหนังสือขายดีติดอันดับ *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes are High* หรือฉบับแปล “พูดอย่างไรไม่ให้ง้อ” 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
G R O U P