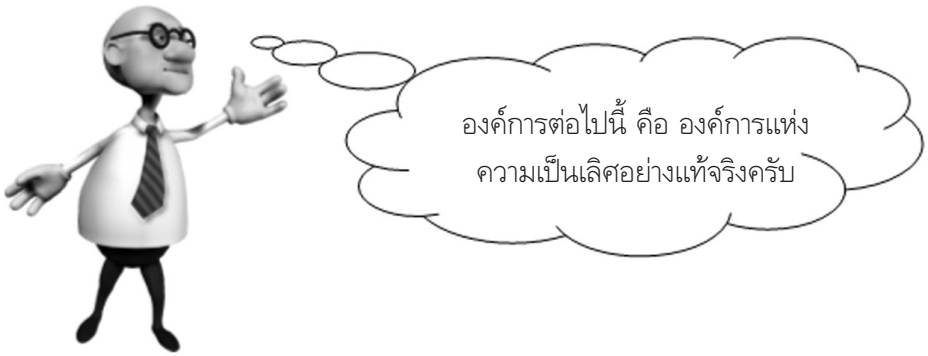
4 ตัวอย่าง เพื่อการเรียนรู้

จากความคิดสู่ความเป็นเลิศ

เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการนำเสนอตัวอย่างจริงขององค์การที่ให้ความสำคัญกับการกระตุ้นและรวบรวมความคิดของสมาชิกในองค์การ โดยได้รับความร่วมมือจากองค์การชั้นนำของประเทศไทยสององค์การ คือ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด และบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด แบ่งปันแนวคิดและข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อใช้เป็นต้นแบบในการนำพาองค์การสู่ความเป็นเลิศ

นอกจากนี้เพื่อเป็นการแสดงตัวอย่างเบื้องต้นของการประยุกต์ใช้แนวคิดกับหน่วยงานราชการ ในที่นี้ขอนำเสนอแนวทางตัวอย่างของหน่วยงานราชการที่สอดคล้องกับกระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิดตามที่ได้นำเสนอในบทที่ผ่านมาไว้ในส่วนท้ายของบทนี้ด้วย



IF-002 59 8/17/09, 4:49 PM

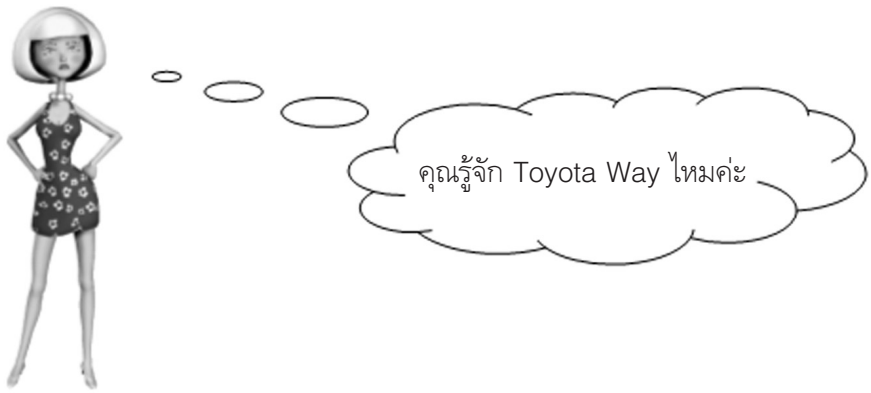
กรณีศึกษา บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

กิจการของโตโยต้าเริ่มขึ้นในนาม บริษัท โตโยต้า มอเตอร์เซลล์ จำกัด ในปี พ.ศ. 2499 นับเป็นบริษัทแรกของโตโยต้าที่ก่อตั้งขึ้นนอกประเทศญี่ปุ่น โดยดำเนินกิจการนำเข้ารถยนต์สำเร็จรูปทั้งรถยนต์นั่งและรถบรรทุก จากนั้นใน ปี พ.ศ.2505 เมื่อได้รับบัตรส่งเสริมประกอบกิจการประกอบรถยนต์จากคณะกรรมการการส่งเสริมการลงทุน โตโยต้าได้จดทะเบียนก่อตั้งบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม 11.8 ล้านบาท โดยมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ ณ ถนนสุรวงศ์ กรุงเทพฯ และมีผู้แทนจำหน่าย 13 แห่ง

โรงงานประกอบรถยนต์แห่งที่หนึ่งก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2507 ณ บริเวณสำโรงเหนือ ซึ่งเปิดทำการประกอบรถยนต์โดยนำเข้าชิ้นส่วนอุปกรณ์สำเร็จรูป ต่อมาในปี พ.ศ.2518 จึงก่อตั้งโรงงานประกอบรถยนต์แห่งที่สอง ณ บริเวณสำโรงใต้ พร้อมทั้งสร้างโรงบำบัดน้ำเสียและติดตั้งระบบแขนกลอัตโนมัติในกระบวนการผลิตเป็นรายแรกในประเทศไทย จากนั้นในปี พ.ศ.2531 โตโยต้าได้ย้ายสำนักงานใหญ่ที่ถนนสุรวงศ์มาที่ สำโรงคอมเพล็กซ์ และก่อตั้งโรงงานประกอบรถยนต์แห่งที่สามขึ้น นับเป็นโรงงานประกอบรถยนต์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพในการผลิตสูงด้วยกำลังการผลิตในขณะนั้นเป็นหนึ่งแสนคันต่อปี

ปี พ.ศ.2540 โตโยต้าได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จพระราชดำเนินทรงเปิดโรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้าเกตเวย์ ซึ่งเป็นโรงงานประกอบรถยนต์ที่ทันสมัยที่สุดแห่งหนึ่งในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ สร้างขึ้นบนเนื้อที่ 625 ไร่ ในนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้ อำเภอแปลงยาย จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยเริ่มผลิตรถยนต์โตโยต้าโซลูน่า ซึ่งเป็นโครงการภายใต้ความร่วมมือระหว่างวิศวกรชาวไทยและชาวญี่ปุ่นในการออกแบบ

ตลอดระยะเวลากว่า 40 ปี แห่งการดำเนินการ ทุกความทุ่มเทของโตโยต้าคือความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการสูงสุดของลูกค้า ทั้งในกระบวนการผลิตระดับมาตรฐานโลก เทคโนโลยีล้ำสมัย สำนึกต่อสิ่งแวดล้อม คุณภาพการบริการ และการมุ่งพัฒนาบุคลากร รวมทั้งการขยายกิจการเพื่อเพิ่มศักยภาพในการตอบรับการเติบโตของอุตสาหกรรมรถยนต์



IF-002 60 8/17/09, 4:49 PM

วิถีแห่งโตโยต้า (Toyota Way) เป็นค่านิยมหลักที่พนักงานของโตโยต้าทุกระดับต้องทำความเข้าใจ ยึดถือ และสามารถแสดงออกในวิธีการทำงาน ได้แก่

1) ความท้าทาย (Challenge)
2) ไคเซ็น (Kaizen) (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง)
3) เกนจิ เกนบุทซึ (Genchi Genbutsu) (การแก้ปัญหาที่สาเหตุ โดยใช้ข้อมูลจริง)
4) การยอมรับนับถือ (Respect)
5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ภายใต้พื้นฐานของการทำงานตามวิถีแห่งโตโยต้า โตโยต้าถือว่ากระบวนการแก้ปัญหาด้วยวงจร P-D-C-A (Plan-Do-Check-Act) เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องสร้างทักษะและปฏิบัติเป็นนิสัย

นอกจากนี้โตโยต้าได้มีการกำหนดหลักการของบริษัทไว้ 5 ประการดังนี้

1) พัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการท้าทายและเปลี่ยนแปลง มุ่งมั่นที่จะทำให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลาแม้ว่าจะดีอยู่แล้วก็ตาม ด้วยการพัฒนาตนเอง ท้าทาย และเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในปัจจุบันให้ดีขึ้น
2) เคารพซึ่งกันและกัน อุทิศตนอย่างเต็มที่บนพื้นฐานของความไว้วางใจกัน ความพึงพอใจ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการทำงานเป็นทีมเพื่อผลลัพธ์ที่ดีต่อทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้า เพื่อนร่วมงาน ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ชุมชน ตลอดจนผู้ถือหุ้น
3) ยึดหลักความพึงพอใจของลูกค้าด้วยความตระหนักว่าลูกค้าเป็นหัวใจของความสำเร็จ ไม่เพียงแต่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ แต่ต้องคาดคะเนถึงความต้องการในอนาคตของลูกค้าด้วย
4) ทุ่มเทเพื่อมาตรฐานสูงสุด ไม่เพียงแต่บรรลุมาตรฐานระดับสูงในปัจจุบันเท่านั้น แต่เราจะกำหนดมาตรฐานใหม่ให้กับอุตสาหกรรมทั้งในด้านคุณภาพ เทคโนโลยี ความสามารถ และความรับผิดชอบ โดยส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ลูกค้าพึงพอใจเหนือกว่าระดับที่คาดหวัง
5) รับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม โดยเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมด้วยจิตสำนึกของความรับผิดชอบ มีจริยธรรม และปกป้องรักษาสิ่งแวดล้อม

โตโยต้าใช้กิจกรรมกระตุ้นและรวบรวมความคิดของสมาชิกในองค์การมาเป็นระยะเวลานานแล้ว โดยกิจกรรมต่างๆ เหล่านั้นมีความหลากหลายและในปัจจุบันได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการทำงานของทุกคนในองค์การ ในที่นี้ขอยกตัวอย่างกิจกรรมกระตุ้นและรวบรวมความคิดสองกิจกรรมสำคัญที่เป็นปัจจัยนำความสำเร็จมาสู่องค์การ

IF-002 61 8/17/09, 4:49 PM

ตัวอย่าง กิจกรรมคิวซีซี (Q.C.C. : Quality Control Circle)

กลุ่มคิวซีซี หมายถึง กลุ่มคนขนาดเล็ก ในหน่วยงานหรือสายงานเดียวกัน ที่รวมกันเพื่อปฏิบัติกิจกรรมในด้านการแก้ไขปัญหา หรือการปรับปรุงงานที่ทำอยู่ให้ดีขึ้น ซึ่งส่งผลไปยังการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการด้วย โดยทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วม

โตโยต้ากำหนดนโยบายการดำเนินกิจกรรมคิวซีซีในองค์การดังต่อไปนี้ 1) กิจกรรมคิวซีซีเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อบริษัท พนักงานทุกระดับจะต้องมีส่วนร่วมให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง และมีความต่อเนื่องตลอดไป 2) กิจกรรมคิวซีซี มีส่วนสำคัญในการสร้างบุคลากรทีมงาน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน และ 3) ทุกฝ่ายจะต้องมีการตั้งกิจกรรมคิวซีซีขึ้นอย่างน้อย 1 กลุ่ม ยกเว้นในสายงานการผลิต ที่พนักงานทุกคนต้องทำกิจกรรมคิวซีซี

ขั้นตอนกิจกรรมคิวซีซี

1) หาข้อมูลเพื่อเสนอที่ประชุม และอุปกรณ์ประกอบการประชุม
2) การหาหัวข้อ หรือการเลือกปัญหา และการแสดงสภาพปัญหา
3) การถกปัญหาเพื่อหาทางเลือกวิธีการแก้ไข
4) การติดตามปัญหา เพื่อนำมาหาทางแก้ไข
5) การติดตามผลงานหลังการแก้ไข
6) การเปรียบเทียบผลการแก้ไข
7) การทำให้เป็นมาตรฐาน
8) การประเมินผล

IF-002 62 8/17/09, 4:49 PM

โดยในแต่ละขั้นตอนโตโยต้าจะใช้เครื่องมือต่างๆ ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ตารางตรวจสอบ ตัวอย่างของเสีย หรืออุปกรณ์การตรวจสอบ แผนภูมิพาเรโต กราฟต่างๆ การจำแนกข้อมูล แผนภูมิก้างปลา แผนภูมิควบคุม ตารางแสดงข้อมูลคำอธิบายสภาพแวดล้อม และ 5W 1H

กิจกรรมคิวซีซี ถือเป็นกลไกหนึ่งในการบริหารคุณภาพโดยทุกคนมีส่วนร่วม และช่วยให้องค์การมีการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้น และสามารถรับการเปลี่ยนแปลง ความท้าทายต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ทั้งนี้เนื่องจากสมาชิกแต่ละคน มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งถือเป็นพลังที่สำคัญในการช่วยแก้ไข และฟันฝ่าสิ่งต่างๆ เหล่านั้นไปได้

ตัวอย่าง กิจกรรมการประกวดความคิด

กิจกรรมการประกวดความคิดเป็นรูปแบบหนึ่งของการเสนอแนะความคิดเห็นที่มุ่งให้พนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงหรือพัฒนางาน เพราะพนักงานคือผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบดีที่สุด โดยมีแรงจูงใจให้ผู้เสนอความคิดในรูปแบบของเงินรางวัลตามระดับคะแนนที่ได้จากคณะกรรมการ

ขั้นตอนกิจกรรมการประกวดความคิด

1) บริษัทมอบหมายนโยบายให้พนักงานช่วยคิดเพิ่มผลผลิตในงาน
2) พนักงานคิดปรับปรุงงานของตัวเอง โดยหากเป็นเรื่องใหญ่จะส่งเข้าเสนอในกิจกรรมคิวซีซีและวงจร P-D-C-A ด้วย
3) ผู้บังคับบัญชาพิจารณาและอนุมัติ
4) พนักงานนำความคิดไปปฏิบัติ หากไม่ได้ผลตามที่คาดหวังก็จะผ่านกระบวนการทบทวนและปรับปรุง
5) พนักงานนำความคิดเสนอเข้าสู่การประกวด
6) กรรมการพิจารณาให้คะแนนและมอบรางวัล

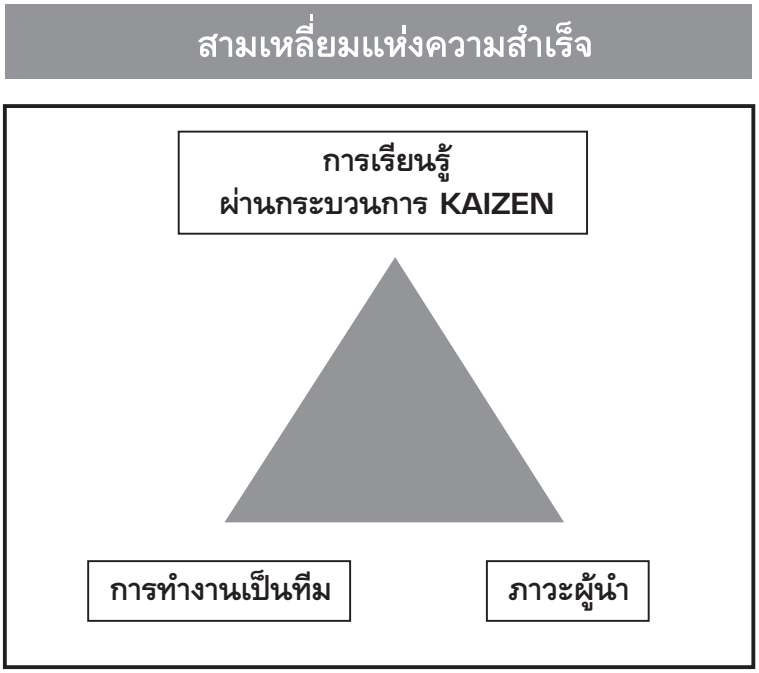
โตโยต้ากำหนดให้ผู้บริหารขององค์การทุกระดับมีส่วนร่วมในการเป็นกรรมการกิจกรรมการประกวดความคิด และกำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนประกอบด้วยผลที่ได้รับทั้งที่สามารถวัดได้และไม่สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ ความสามารถในการนำไปประยุกต์ใช้กับงานและหน่วยงานอื่น ความคิดริเริ่ม ความสมบูรณ์หรือความพร้อมในการนำไปปฏิบัติ และความพยายามในการวิจัยค้นคว้า

โตโยต้าได้เริ่มดำเนินการกิจกรรมการประกวดความคิดนี้มาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2521 และได้ทบทวนปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จวบจนในปัจจุบันกิจกรรมนี้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการทำงานของสมาชิกทุกคนในองค์การ

IF-002 63 8/17/09, 4:49 PM

จากกิจกรรมตัวอย่างทั้งสองกิจกรรมนี้จะเห็นได้ว่า โตโยต้าให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน และผู้บริหารได้แสดงถึงเจตนารมณ์อย่างแท้จริงในการส่งเสริมให้พนักงานได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสอดประสานเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน

โดยหากจะสรุปถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมกระตุ้นและรวบรวมความคิดของโตโยต้า สามารถแสดงได้ดังนี้



ภาพที่ 5 : แสดงปัจจัยแห่งความสำเร็จของโตโยต้า

พนักงานร่วมกันคิดร่วมกันทำภายใต้วิถีแห่งโตโยต้า โดยกิจกรรมหลักในการทำงานเป็นทีมคือการคิดปรับปรุงพนักงานได้รับประสบการณ์ตรงจากการทำงานร่วมกันเกิดการเรียนรู้และส่งผลต่อการคิดสร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงงาน พนักงานได้เพิ่มพูนศักยภาพและพัฒนาภาวะผู้นำของตนไปพร้อมกัน โดยทุกกระบวนการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารในระดับอื่นๆ รองลงมา

IF-002 64 8/17/09, 4:49 PM

กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด เป็นบริษัทหนึ่งในธุรกิจซิเมนต์ของเครือซิเมนต์ไทย เดิมเป็นโรงงานหนึ่งของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นเมื่อปลายปี พ.ศ. 2512 และภายหลังการปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจได้จัดตั้งเป็นบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัดเมื่อปีพ.ศ.2541

ด้วยอุดมการณ์ "มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ" บริษัทให้ความสำคัญกับการรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ปูนซิเมนต์ทุกประเภท ได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมจากกระทรวงอุตสาหกรรม และการรับรองมาตรฐานระดับสากลหลายระบบ

ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) ขยายกำลังการผลิตอย่างต่อเนื่อง โดยในปัจจุบันเป็นผู้ผลิตปูนซิเมนต์รายใหญ่ภายในประเทศและเป็นผู้ส่งออกปูนซิเมนต์รายสำคัญ ทั้งในรูปของปูนเม็ด ปูนซิเมนต์ผง และปูนซิเมนต์ชนิดพิเศษ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของประเทศต่างๆ ทั้งสี่ทวีป ได้แก่ เอเชีย อเมริกา แอฟริกา และออสเตรเลีย

ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) ให้ความสำคัญกับการดูแลสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยกำหนดนโยบายชัดเจนเพื่อป้องกันมิให้การดำเนินงานของบริษัทก่อให้เกิดผลกระทบต่อสภาพสิ่งแวดล้อม เลือกสรรเทคโนโลยีที่ดี สร้างระบบป้องกันอันตรายจากของเสียสำหรับผู้ปฏิบัติงานในโรงงาน ตลอดจนออกแบบและติดตั้งอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพในการตรวจสอบและบำบัดของเสียจากการผลิตให้อยู่ในระดับที่ดีกว่ามาตรฐาน ได้แก่ การทำเหมืองแบบรักษาสิ่งแวดล้อม และการใช้เทคโนโลยีเครื่องจับฝุ่น นอกจากนี้บริษัทยังดำเนินการสร้างเตาเผาในโรงงานเพื่อป้องกันกลิ่นจากเตาเผาขยะ ใช้ระบบเก็บกักน้ำเพื่อนำน้ำกลับมาหมุนเวียนใช้ใหม่ในกระบวนการผลิต ทำให้ไม่มีน้ำเสียออกจากโรงงาน รวมทั้งจัดสร้างพื้นที่สีเขียวด้วยการปลูกไม้ยืนต้นจำนวนมากในพื้นที่โรงงาน

ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน เพราะบริษัทมองว่าบุคลากรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยบริษัทจัดฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานและครอบครัว นอกจากนี้บริษัทยังสนับสนุนกิจกรรมด้านคุณภาพเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สนับสนุนกิจกรรมที่พนักงานเป็นผู้ริเริ่ม กิจกรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครอบครัวพนักงาน และกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม

ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) เริ่มดำเนินโครงการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในองค์การ (SKK Change Best Practice) อย่างชัดเจนในปี พ.ศ. 2545 โดยใช้กระบวนการสามด้านด้วยกัน คือ

1) Employee Perception หรือการสร้างการรับรู้ของพนักงาน
2) Team Development หรือการสร้างทีม
3) Environmental Improvement หรือการปรับปรุงสภาพแวดล้อม

IF-002 65 8/17/09, 4:49 PM

โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมหลักขององค์การ (Hands-on, Stretch Goals, Assertive, Sustainable)

เพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจ ขอยกตัวอย่างกิจกรรมต่างๆ โดยแยกตามกระบวนการทั้งสามด้านข้างต้น ซึ่งในความเป็นจริงกิจกรรมหลายกิจกรรมอาจมีความเกี่ยวเนื่องสอดประสานกันกับทุกกระบวนการดังกล่าว

การรับรู้ของพนักงาน (Employee Perception)

กิจกรรมในโครงการนี้มุ่งสร้างการรับรู้ที่ตรงกันในหมู่พนักงาน ถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสิ่งท้าทายทุกคนในองค์การ เน้นการเรียนรู้ร่วมกันด้วยการลงมือทำ โดยมีการพัฒนาความพร้อมของพนักงานอย่างต่อเนื่องทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ตัวอย่างกิจกรรมในโครงการนี้ได้แก่ กิจกรรม CFIT เป็นกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อจุดประกายการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นการมองการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งท้าทายสมาชิกทุกคนในองค์การเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จในสามระดับคือ ลูกค้า (Customer) ชุมชน (Community) และบริษัท (Corporate) ภายใต้ความเชื่อเรื่อง Commitment, Consistency, Communication กิจกรรม CCment (Constructionism Camp) เป็นกิจกรรมพัฒนาศักยภาพของพนักงานตามค่านิยมขององค์การ และกิจกรรม OK Do It เป็นกิจกรรมร่วมกันคิดร่วมกันสร้างผลงาน โดยให้กลุ่มดำเนินการเองภายใต้การดูแลของผู้เอื้ออำนวยการเรียนรู้การพัฒนากลุ่มงาน (Team Development)

กิจกรรมในโครงการนี้มุ่งสร้างทีมงานแห่งความเป็นเลิศ ความไว้วางใจ และความสามารถในการทำงานสอดประสานกันเพื่อสนองตอบความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีสัมฤทธิผล ตัวอย่างกิจกรรมในโครงการนี้ได้แก่ กิจกรรม Team Building เป็นกิจกรรมการสร้างทีมที่ผสมผสานกิจกรรมเรียนรู้กลางแจ้งเข้ากับกิจกรรมในห้องเรียนกิจกรรม SKK Music Award เป็นกิจกรรมประกวดร้องเพลงที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการส่งเสริมค่านิยมหลักขององค์การ กิจกรรมละครแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นกิจกรรมที่พนักงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในการสร้างความเข้าใจในเรื่องความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ และกิจกรรม Facilitator Skill Training เป็นกิจกรรมพัฒนาศักยภาพของผู้นำทีม (Cell Head) ในการเป็นผู้เอื้ออำนวยการเรียนรู้

การปรับปรุงสภาพแวดล้อม (Environmental Improvement)

กิจกรรมในโครงการนี้มุ่งให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในด้านสภาพแวดล้อมทั้งภายในองค์การและชุมชนในละแวกใกล้เคียง เพื่อให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนพนักงานและชุมชนจากการลงมือปฏิบัติจริง และเกิดความรู้สึกรักและผูกพันกับองค์การและชุมชน กิจกรรมในโครงการนี้ได้แก่ กิจกรรมโรงงานสวยด้วยมือเรา เป็นกิจกรรมดูแลรักษา

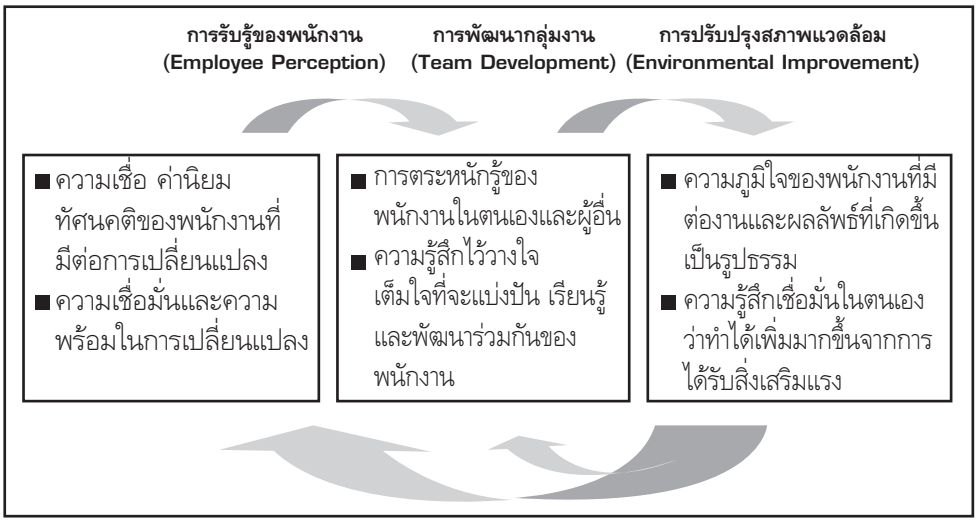
IF-002 66 8/17/09, 4:49 PM

ความสะอาดของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และเพื่อสร้างพื้นที่โดยรอบองค์การให้เป็นพื้นที่สีเขียว กิจกรรมรถบรรทุกสีเขียว เป็นกิจกรรมที่มุ่งปรับปรุงให้การขนส่ง สะอาด ปลอดภัย และไร้ฝุ่น และกิจกรรม OCOP (One Cell One Project) เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ทีมคิดโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การหรือชุมชน เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง

ในทุกๆ กิจกรรมที่ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) ทำนั้นล้วนได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์การอย่างจริงจัง แสดงถึงความมุ่งมั่นในการปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อรองรับความท้าทายท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจ โดยให้การสนับสนุนทั้งในด้านระบบและปัจจัยอื่นๆ ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง และด้วยความตั้งใจของสมาชิกในองค์การในการสร้างองค์การให้เป็น Learning Workplace หรือสถานที่ทำงานแห่งการเรียนรู้ ให้ทุกวันในการทำงานคือการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์ที่ได้คือ ผลิตภาพขององค์การโดยรวมดีขึ้น สมาชิกในองค์การได้รับการพัฒนาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และบรรยากาศของการทำงานร่วมมือร่วมใจกันของทุกฝ่าย

สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารของปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) ย้ำว่าเป็นปัจจัยสำคัญเริ่มแรกในการสร้างความสำเร็จ คือ ทุกคนต้องเปิดใจยอมรับการปรับเปลี่ยน นั่นคือ Open Heart, Open Mind, Open Will

จากการวิเคราะห์ถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินโครงการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในองค์การโดยการให้ความสำคัญกับความคิดและการมีส่วนร่วมของพนักงานสามารถสรุปได้ถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานได้ดังภาพ



ภาพที่ 6 : แสดงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน

IF-002 67 8/17/09, 4:49 PM

จากภาพอธิบายได้ว่า พนักงานเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานได้เนื่องจากมีการปรับความเชื่อ ส่งผลให้เกิดการรับรู้และมีทัศนคติที่เอื้อต่อการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และเมื่อพนักงานเปิดใจ การตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่นก็เกิดขึ้น และนำไปสู่การแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกัน เกิดเป็นความไว้วางใจระหว่างกัน และในท้ายที่สุด เมื่อพนักงานมองเห็นความสำเร็จจากผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและการได้รับสิ่งเสริมแรงอย่างเหมาะสมก็จะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานได้อย่างแท้จริง

ปัจจัยนำความสำเร็จ

โดยหากจะสรุปถึงปัจจัยนำความสำเร็จในการดำเนินโครงการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในองค์การของปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) อาจกล่าวได้ว่ามีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยสำคัญ 3 ปัจจัยดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ 1 การรับรู้ (Perception) ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) ให้ความสำคัญในการดำเนินการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ปัจจัยที่ 2 การเรียนรู้ (Learning) เปรียบได้กับเครื่องมือในการใช้เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การของปูนซิเมนต์ไทย(แก่งคอย)

ปัจจัยที่ 3 แรงจูงใจ (Motivation) เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลง และในขณะเดียวกันก็เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่าการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์การของปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จะประสบความสำเร็จไปไม่ได้เลยหากองค์การไม่ให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการคิด การแสดงความคิดเห็น และการเรียนรู้ร่วมกัน

ชวนคิด

ประสบการณ์ที่ทั้งสององค์การมีร่วมกัน คือ ความท้าทายในช่วงเริ่มต้นกระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิด ที่ต้องอาศัยความตั้งใจจริงและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ โดยในระหว่างกระบวนการมีการเรียนผิดเรียนถูกและมีการทบทวนปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญเกิดกระบวนการเรียนรู้ในหมู่สมาชิกขององค์การจากการได้มีประสบการณ์ตรงในการมีส่วนร่วมในกิจกรรม

ในท้ายที่สุด องค์การได้รับผลลัพธ์แห่งความเป็นเลิศ ทั้งผลงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และทีมงานที่แข็งแกร่งและสอดประสานความสามารถกันอย่างสมบูรณ์แบบ

IF-002 68 8/17/09, 4:49 PM

หวังว่าท่านผู้อ่านจะได้ความคิดดีๆ จากองค์การตัวอย่างทั้งสองนี้ นำไปปรับใช้กับหน่วยงานของท่าน โดยตัวอย่างทั้งสองนี้แสดงให้เห็นว่า การกระตุ้นและรวบรวมความคิดของคนในองค์การทำได้ในหลากหลายรูปแบบ สิ่งสำคัญคือท่านต้องมีความตั้งใจจริง ไม่ล้มเลิกกลางครันเมื่อพบอุปสรรค และเรียนรู้ที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผลสำเร็จเกิดขึ้นได้จริงและเป็นรูปธรรมอย่างแน่นอน

กรณีศึกษา การประยุกต์ใช้กับหน่วยงานราชการ

ในส่วนสุดท้ายของบทนี้จะเป็นการนำเสนอตัวอย่างเบื้องต้นของแนวทางที่หน่วยงานราชการสามารถนำไปใช้ในการกระตุ้นและรวบรวมความคิดเพื่อความสำเร็จในการประกอบภารกิจของหน่วยงาน

การทำงานของหน่วยงานราชการนั้นมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชนและสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่สังคมและประเทศชาติโดยส่วนรวม โดยกลุ่มบุคคลผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการในการประกอบภารกิจนั้นมีสองกลุ่มบุคคลด้วยกัน กล่าวคือ กลุ่มข้าราชการในหน่วยงาน และกลุ่มประชาชนผู้รับบริการ

กระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิดที่ได้นำเสนอไว้ในหนังสือเล่มนี้ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับกลุ่มบุคคลทั้งสองกลุ่ม คือการกระตุ้นและรวบรวมความคิดจากกลุ่มข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในรูปแบบของระบบข้อเสนอแนะ และการกระตุ้นและรวบรวมความคิดจากกลุ่มประชาชนผู้รับบริการในรูปแบบของการเปิดรับฟังความคิดเห็นของประชาชนโดยทั่วไป เพื่อนำไปสู่กระบวนการทำงานที่ได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการปฏิบัติภารกิจที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแม่นยำตรงเป้าหมาย

ยกตัวอย่างเช่น การปฏิบัติงานตามแนวทาง 4 ป. ของ กรมการพัฒนาชุมชน ที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนทัศนคติ พฤติกรรมของข้าราชการ โดยการวางกลไกควบคุมผ่านการพัฒนาโครงสร้าง ระบบบริหารงานและกระบวนการเพื่อให้เกิดการควบคุมตนเองของข้าราชการ เป็นการประหยัด ลดการสูญเสีย ขจัดรูรั่ว ป้องกันการทุจริต ความประพฤติและการดำเนินการที่มิชอบตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส ตอบสนอง สุจริต ซื่อตรงและเป็นธรรม โดยมีรูปแบบการส่งเสริมจริยธรรม ธรรมาภิบาล ดังนี้คือ

1. การผลักดันให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย แนวทางการประพฤติปฏิบัติ จรรยาบรรณอย่างเคร่งครัด (Compliance-based Approach)

2. เสริมสร้าง กระตุ้น ยกระดับให้เกิด “ความเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา” โดยเฉพาะการเตรียมตัว และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถไตร่ตรองใช้เหตุผลอย่างรอบคอบ มีการปฏิบัติราชการได้อย่างเหมาะสม กล้าเผชิญกับสิ่งที่ได้ตัดสินใจและกระทำไป ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ดูแลป้องกัน รักษาปกป้องไม่ให้การปฏิบัติราชการ หรือการปฏิบัติตนเกิดความเสียหายหรือเกิดความเสี่ยงต่อความไม่ดีงามใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

IF-002 69 8/17/09, 4:49 PM

เพื่อให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรม รัฐบาลได้กำหนดการขับเคลื่อนวาระแห่งชาติด้านจริยธรรม ธรรมาภิบาลและป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาคราชการ ออกเป็น 2 ระดับ ด้วยกันคือ 1) ระดับรัฐบาล ให้เกิดการขับเคลื่อนในภาพรวมทั้งระบบในภาคราชการ และ 2) ระดับหน่วยงาน มุ่งให้แต่ละส่วนราชการภาครัฐกำหนดกลยุทธ์/โครงการ/นวัตกรรมใหม่ๆ โดยวาง 7 ยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อน ดังนี้คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างผู้นำและองค์การต้นแบบ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม และการพัฒนาข้าราชการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การให้คำปรึกษาแนะนำ และการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลให้เอื้อต่อการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การวัดผลและตรวจสอบด้านจริยธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การวางระบบสนับสนุนและปัจจัยพื้นฐานด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาล

โดยในปัจจุบันกรมการพัฒนาชุมชนได้ดำเนินภารกิจของกรมโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องอยู่แล้ว แต่ก็ยังสามารถนำกระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิดมาประยุกต์ใช้ได้กับยุทธศาสตร์ทั้ง 7 เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ตัวอย่าง ในยุทธศาสตร์ที่ 4 ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลให้เอื้อต่อการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมนั้นสามารถทำให้เกิดเป็นสัมฤทธิผลได้โดยการให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในกรมได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อมุ่งเน้นการปรับปรุงระบบงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้

โดยสามารถนำขั้นตอนการกระตุ้นและรวบรวมความคิดทั้ง 7 ขั้นตอน มาประยุกต์ใช้ได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กระตุ้นและเปิดรับความคิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลของหน่วยงานในด้านต่างๆ

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการตามขั้นตอนการเสนอความคิด โดยอาจกำหนดให้มีคณะกรรมการผู้รับผิดชอบพิจารณาความคิดที่ได้รับจากข้าราชการในหน่วยงาน ผ่านความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง

ขั้นตอนที่ 3 คณะกรรมการประเมินความคิด และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุง

IF-002 70 8/17/09, 4:49 PM

ขั้นตอนที่ 4 นำความคิดไปปรับปรุงและเสนอต่อคณะการรมการเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบอีกครั้งหนึ่ง หลังจากนั้นนำความคิดที่ได้รับความเห็นชอบแล้วนั้นไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 5 ทบทวนเพื่อขยายผลความคิด นำไปสู่การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลที่ได้รับการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งขยายผลโดยการนำความคิดที่ใช้ได้ผลแล้วไปประยุกต์ใช้กับระบบงานอื่นๆ ของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 6 ยกย่อง ชมเชย และประกาศความสำเร็จ กลุ่มบุคคลผู้เกี่ยวข้องกับการเสนอความคิดที่ได้นำไปใช้แล้วเกิดผลเป็นรูปธรรม

ขั้นตอนที่ 7 วัดผล ทบทวน และปรับปรุง เพื่อนำไปสู่การพัฒนากระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิดที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

นอกจากตัวอย่างข้างต้นแล้ว กรมการพัฒนาชุมชนสามารถนำแนวทางดังกล่าวไปประยุกต์ใช้กับระบบการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนที่กรมฯใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ตัวอย่างที่สอง เป็นหน่วยงานราชการอีกหน่วยงานหนึ่งที่มีแนวทางการดำเนินภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง

กรมราชทัณฑ์พิจารณาเห็นว่าปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เป็นแนวทางการปฏิบัติตนให้ดีที่สุดเพื่อก่อให้เกิดความสุข ความสมดุล ความมั่นคงและยั่งยืน โดยมีเป้าหมายหลักของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงในกรมราชทัณฑ์ คือ การสร้างกระแสสังคมของบุคลากรในกรมราชทัณฑ์ รวมถึงผู้ต้องขังให้มีการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้เป็นกรอบความคิด หรือส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตของตน ผ่านการสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง และสามารถนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมเพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งความพอเพียงในที่สุด

แนวทางในการดำเนินการสู่องค์การแห่งความพอเพียงของกรมราชทัณฑ์มี 3 มิติ คือ การเปลี่ยนวิถีชีวิตข้าราชการให้ใช้ชีวิตแบบพอเพียง การบริหารองค์การแบบพอเพียง และการเปลี่ยนวิถีชีวิตผู้ต้องขังให้ใช้ชีวิตพอเพียงเมื่อพ้นโทษ โดยตัวอย่างกิจกรรมที่ดำเนินการตามแนวปฏิบัติได้แก่ การจัดทำคู่มือกรมราชทัณฑ์องค์การแห่งความพอเพียง โครงการประกวดภาพถ่าย “ราชทัณฑ์ องค์การแห่งความพอเพียง” การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานความโปร่งใส 5 ด้าน และการสร้างหมู่บ้านข้าราชการเศรษฐกิจพอเพียง โดยกำหนดขอบเขตการพัฒนาใน 3 มิติ คือ มิติด้านอาชีพ มิติด้านธรรม และมิติด้านสังคม

IF-002 71 8/17/09, 4:49 PM

กระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิดที่ได้ถูกนำเสนอในหนังสือเล่มนี้ สามารถเป็นกลไกที่กรมราชทัณฑ์นำไปประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่กรมฯ ใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อทำให้เกิดการต่อยอดความคิด การร่วมเรียนรู้แบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน และการปรับปรุงกระบวนการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนของการดำเนินการในที่สุด

จะเห็นได้ว่า หน่วยงานราชการใดที่มีความประสงค์จะใช้ประโยชน์จากความคิดดีๆ ของข้าราชการในหน่วยงานของตน รวมทั้งความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์จากประชาชนผู้รับบริการสามารถนำแนวทางการกระตุ้นและรวบรวมความคิดไปเป็นกลไกในการพัฒนาสัมฤทธิผลในงานได้ไม่ยากนัก ขอเพียงแต่การได้เริ่มตั้งต้นอย่างจริงจังในการรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ไม่ปล่อยให้ความคิดดีๆ ที่ได้รับการเสนอมานั้น ถูกเพิกเฉย ไม่ได้รับความใส่ใจ และไม่ได้นำไปขบคิดต่อยอดให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและประชาชนโดยส่วนรวมอย่างแท้จริง

หากหน่วยงานราชการใดให้ความสำคัญกับความคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ก็มั่นใจได้ว่า ระบบงานต่างๆ ของหน่วยงานนั้นจะได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ข้าราชการในหน่วยงานจะเป็นบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูง และประชาชนผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด

IF-002 72 8/17/09, 4:49 PM

5 แรงบันดาลใจ

จากเรื่องพระสหายแห่งสายบุรี

ขออัญเชิญเรื่องราวที่น่าประทับใจมาไว้ในบทนี้เพื่อเป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้อ่านทุกท่าน

"เป็นไปได้อย่างไรที่คนสามจังหวัดจะอยู่กันอย่างแคบๆ ประเทศเปรียบเหมือนรั้วบ้าน อยู่ที่กว้างๆ กับอยู่ที่แคบๆ อย่างไหนดีกว่ากัน"

IF-002 73 8/17/09, 4:49 PM

ย้อนเวลากลับไปเมื่อ 15 ปีที่แล้วขณะที่ “วาเด็ง ปูเต๊ะ” ผู้เฒ่าวัย 70 ปีแห่งบ้านบาเลาะ ต.ปะเสยะวอ อ.สายบุรี จ.ปัตตานี กำลังขมักเขม้นอยู่กับการดูแลต้นทุเรียนและลองกองในสวน ช่วงเวลาใกล้ค่ำได้เห็นคนกลุ่มหนึ่งเดินเข้ามา หนึ่งในจำนวนนั้นได้กวักมือเรียกให้เข้าไปหา แต่ตัวผู้เฒ่าเองกลับรู้สึกกล้าๆ กลัวๆ ไม่กล้าเข้าใกล้

ผู้เฒ่าเห็นทหารกลุ่มหนึ่งเดินเข้ามา และบอกกล่าวว่า พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เสด็จพระราชดำเนินมาทอดพระเนตรความเป็นไปได้ในการสร้างอาคารกั้นน้ำที่คลองน้ำจืด บ้านทุ่งเค็จ ต.แป้น อ.สายบุรี

“ตอนนั้นเป๊าะทราบแล้วว่าเป็นในหลวง แต่จะเข้าไปใกล้ๆ ก็ไม่กล้า เพราะว่านุ่งโสร่งตัวเดียว ไม่ได้สวมเสื้อ พอเข้าไปใกล้ๆ ในหลวงก็บอกว่า จะมาขุดคลองชลประทานให้ พอได้ยินอย่างนั้นเป๊าะก็ดีใจมาก คุยกันเยอะท่านถามว่าถ้าขุดคลองสายทุ่งเค็จนี้จะไปสิ้นสุดลงที่ตรงไหน เป๊าะบอกท่านว่าคลองเส้นนี้มีที่ดินติดเขต ต.แป้น ทางเหนือขึ้นไปสุดที่ อ.ศรีสาคร ในหลวงถามต่อว่า ถ้าไปออกทะเลจะมีกี่เกาะ เป๊าะก็ตอบท่านไปว่ามี 4 เกาะ ท่านก็ชมว่า เก่งสามารถจำทุกที่ที่ผ่านไปได้ แล้วท่านก็เปิดดูแผนที่ที่นำมาด้วย แล้วบอกว่า เป๊าะรู้จริง ไม่โกหก ทุกสิ่งที่เป๊าะบอกมีอยู่ในแผนที่ของพระองค์แล้ว” เป๊าะเด็งในวัย 90 ปีทบทวนความทรงจำด้วยแววตาสดชื่น

“ในหลวงคุยกับเป๊าะเป็นภาษามลายู ท่านพูดมลายูสำเนียงไทรบุรี คุยกันก็เข้าใจเลย พอเจอกันบ่อยๆ คุยกัน มีความเห็นตรงกัน ท่านก็เลยรับเป๊าะเป็นพระสหาย เป๊าะบอกว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่บอกท่านไป ทั้งหมดเป็นความจริง พูดโกหกไม่ได้จะเป็นบาป” เป๊าะเด็ง กล่าว

หลังจากได้กราบบังคมทูลเส้นทางขุดคลองในโครงการพระราชดำริแล้ว ในครั้งนั้น ผู้เฒ่าแห่งบ้านเบาะเลาะ ยังได้ถวายที่ดินเพื่อดำเนินโครงการพระราชดำริอีกด้วย และหลังขุดคลองชลประทานดังกล่าวเสร็จแล้ว ทุกครั้งที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เสด็จฯ มาทรงงานและประทับแปรพระราชฐานที่พระตำหนักทักษิณราชนิเวศน์ จังหวัดนราธิวาส เป๊าะเด็งก็จะไปเข้าเฝ้าฯ แทบทุกครั้ง หรือบางครั้งถ้าหากคิดถึงพระองค์มากๆ เป๊าะเด็งก็จะไปขอเข้าเฝ้าถึงพระราชวังสวนจิตรลดา

“ทุกคนรู้จักลุงวาเด็ง” อภิรักษ์ สะมะแอ นายอำเภอสายบุรีกล่าว

“ลุงวาเด็งเป็นที่รู้จักของชาวบ้านและข้าราชการใน ต.ปะเสยะวอดี เพราะเป็นผู้ถวายที่ดินตามโครงการพัฒนาพรุแฆแฆ เพื่อขุดคลองชลประทาน เมื่อครั้งที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเสด็จพระราชดำเนินในปี 2535

ลุงเป็นพระสหายของในหลวงจริงๆ ทุกพระองค์ที่เสด็จฯ แปรพระราชฐานมาที่นราธิวาส จะเชิญลุงวาเด็งเข้าเฝ้าทุกครั้ง เมื่อวันที่ 30 ตุลาคมที่ผ่านมา ท่านองคมนตรีพลากร สุวรรณรัตน์ ได้นำอินทผลัมพระราชทานจากในหลวงไปมอบให้ลุงวาเด็งที่บ้าน แกจะเป็นห่วงในหลวง มากๆ เวลาหน้าผลไม้ก็จะส่งผลไม้อีเอ็มเอสทางไปรษณีย์ไปถวายในหลวงทุกปี ลุงผูกพันกับ

IF-002 74 8/17/09, 4:49 PM

ในหลวงมากๆ ตอนที่ทราบข่าวว่าคุณพุ่มถึงแก่อสัญกรรม ก็อยากจะไปเฝ้าในหลวง แต่ก็ไม่ได้ไป

ลุงวาเด็งเป็นคนแก่ที่มีอัธยาศัยไมตรีดี เป็นคนน่ารักไม่เป็นพิษเป็นภัยกับใคร เมื่อตอนที่สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ เสด็จฯ มาประทับที่พระตำหนักทักษิณราชนิเวศน์ ลุงก็ได้มีโอกาสไปเข้าเฝ้า"

"พระสหาย"

เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2535 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้เสด็จพระราชดำเนินไปโครงการพัฒนาพรุแฆแฆ อ.สายบุรี จ.นราธิวาส ซึ่งพื้นที่แห่งนี้เป็นพื้นที่ป่าเสื่อมโทรมขนาดใหญ่ใช้ประโยชน์ไม่ได้ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวจึงมีพระราชดำรัสให้ศึกษาหาวิธีระบายน้ำในที่ลุ่มยามน้ำหลากและเก็บกักไว้ใช้ยามหน้าแล้ง ชาวบ้านจะได้มีน้ำใช้เพื่อการเพาะปลูก และเพื่อให้ได้ข้อมูลชัดเจนจึงเสด็จพระราชดำเนินไปทอดพระเนตรด้วยพระองค์เอง ณ บ้านเจาะใบ ต.แป้น อ.สายบุรี และได้ประทับทอดพระเนตรพรุแฆแฆด้านตะวันตก และทรงมีพระราชดำริกับชาวบ้านเป็นเวลานาน

จนกระทั่งได้ข้อมูลใหม่จากชาวบ้านจึงสนพระทัยที่จะเสด็จฯไปทอดพระเนตรความเป็นไปได้ในการสร้างอาคารกั้นน้ำที่คลองน้ำจืด บ้านทุ่งเค็จ แต่ติดด้วยเวลาเย็นแล้ว ในขณะที่ไม่ได้เตรียมเส้นทางไว้รอรับเสด็จล่วงหน้า

ที่สำคัญเป็นเส้นทางทุรกันดาร และรถยนต์ยังเข้าไปไม่ถึงจุดหมาย เจ้าหน้าที่จึงกราบบังคมทูลว่าเสด็จฯ ไปไม่ได้

"ไปได้" พระราชดำรัสเพียงสั้นๆ รถยนต์พระที่นั่งเคลื่อนตัวลึกเข้าไปในหมู่บ้านท่ามกลางฝุ่นฟุ้งกระจาย จนรถคันหลังเกือบจะไม่เห็นรถคันหน้า เมื่อสิ้นสุดเส้นทางรถยนต์จึงเสด็จฯ ตามทางเท้าเล็กๆ สองข้างรกชัฏต่อไปอีกไกลด้วยพระบาท เมื่อถึงชายคลองน้ำจืดบ้านทุ่งเค็จนั้นตะวันลับขอบฟ้าพอดี ทรงพิจารณาแผนที่ด้วยแสงจากไฟฉายเป็นเวลานานท่ามกลางความมืดมิดและความตึงเครียดของเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย แต่มิได้ทรงปริวิตกแต่อย่างใด

ไม่นานนักก็มีเงาตะคุ่มของผู้คนเป็นวงรอบ เมื่อรู้ว่าผู้ยืนเด่นกลางดงไม้ในสวนลึก คือพระเจ้าแผ่นดิน นายวาเด็ง หนึ่งในบรรดาชาวไทยมุสลิมวัยกว่า 70 ปี ได้เดินทางมาเข้าเฝ้าฯ พร้อมกับชาวบ้านคนอื่นๆ ด้วยโสร่งตัวเดียวไม่สวมเสื้อ

นายมนูญ มุกข์ประดิษฐ์ ปัจจุบันคือ เลขาธิการคณะกรรมการพิเศษ เพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (กปร.) ซึ่งตามเสด็จเพื่อถวายงาน ได้บันทึกเหตุการณ์นี้เมื่อ 30 กันยายน 2535 ไว้ว่า ลุงวาเด็งมีโอกาสได้เข้าเฝ้าทั้งชุดนั้นอย่างใกล้ชิด แล้วยังได้ถวายคำตอบเมื่อทรงถามข้อมูลได้อย่างคล่องแคล่ว เมื่อรู้ว่าเสด็จพระราชดำเนินมาเพื่อพระราชทานความช่วยเหลือ ลุงวาเด็งจึงกราบบังคมทูลเป็นภาษาพื้นบ้านว่าดีใจมากแต่ก็

IF-002 75 8/17/09, 4:49 PM

เหลียวซ้ายแลขวาผิดปกติ แล้วก็ตัดสินใจกราบบังคมทูลอย่างฉะฉานว่า พระเจ้าอยู่หัวเสด็จฯ มาเยี่ยมทั้งที ไม่มีอะไรจะถวายเลย ผลไม้ในสวนเพิ่งเก็บขายได้เงินมา 20,000 บาทก็นำไปซื้อเครื่องสูบน้ำ ทั้งสวนเหลือทุเรียนผลเดียว หนำซ้ำยังดิบ

มีเสียงเย้าว่า เครื่องสูบน้ำนั่นไง ยังใหม่อยู่ด้วย

"ถอดเอาขึ้นรถขนไปเลย ขอถวายพระเจ้าอยู่หัว" ลุงวาเด็งกล่าวเด็ดเดี่ยวโดยไม่เสียเวลาคิด แล้วยิ้มซื่อโดยไม่คิดว่าเป็นการพูดเล่น และด้วยท่าทียินดีที่จะสละสมบัติมีค่าชิ้นเดียวซึ่งได้มาด้วยหยาดเหงื่อ และแรงกายจากการทำงานมาทั้งปีถวายพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ผู้ที่ตามเสด็จฯ เกิดความรู้สึกตื้นตันใจเมื่อเห็นอากัปกิริยาอันเป็นธรรมชาติที่ไม่ได้เสแสร้งของลุงวาเด็ง

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระสรวลอย่างมีความสุขไม่ต่างไปจากลุงวาเด็ง

(ข้อมูลบางส่วนจากนิตยสารอีคอนนิวส์ ฉบับที่ 335 วันที่ 2 สิงหาคม 2542)

เราท่านที่เป็นพสกนิกรของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้เห็นตัวอย่างที่ดีจากพระองค์ท่านในด้านใดบ้างจากเรื่องดังกล่าวข้างต้น

IF-002 76 8/17/09, 4:49 PM

6 ฝากไว้ให้จดจำ

เป็นที่ยอมรับกันว่าความสำเร็จขององค์การในปัจจุบันส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การนั้นๆ โดยการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทีละเล็กทีละน้อย สะสมผ่านกาลเวลา ต้องอาศัยขั้นตอนของการแสวงหาและการรวบรวมข้อมูล การทดสอบและการทดลองใช้ และการปรับปรุง

การกระตุ้นให้เกิดการเสนอความคิดเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้ที่ดีวิธีหนึ่ง เริ่มจากความคิดเล็กๆ แล้วพัฒนาไปเป็นความคิดที่ยิ่งใหญ่ และถึงแม้อาจจะเป็นความคิดที่แย่หรือใช้ไม่ได้ แต่อย่างน้อยก็เป็นการกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การได้คิด และเกิดการค้นพบอะไรบางอย่าง ซึ่งก็คือเกิดการเรียนรู้ของคนในองค์การนั่นเอง

หนังสือเรื่อง **ความคิดไร้ขีดจำกัด** - กระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิดเพื่อสร้างองค์การแห่งความเป็นเลิศนี้ นำเสนอกระบวนการที่นำปัจจัยพื้นฐานสำคัญของการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์การ ได้แก่ นโยบาย ระบบ โครงสร้าง กระบวนการทำงาน และระบบความเชื่อของสมาชิกในองค์การมาร่วมพิจารณาด้วย เพื่อส่งเสริมให้การกระตุ้นและรวบรวมความคิดของสมาชิกในองค์การเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

ผลลัพธ์ที่ได้จากการกระตุ้นและรวบรวมความคิดสามารถพิจารณาได้สองระดับ ระดับแรกเป็นผลลัพธ์ที่ได้โดยตรงจากกระบวนการนั่นคือความคิดดีๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาวิธีการทำงาน ซึ่งวิธีการทำงานที่มาจากความคิดของสมาชิกในองค์การร่วมกันคิดย่อมจะได้รับการยอมรับมากกว่าการที่เป็นคำสั่งลงมาจากผู้บริหารขององค์การ โดยในท้ายที่สุดจะส่งผลต่อผลิตภาพโดยรวมขององค์การที่เพิ่มมากขึ้น และระดับที่สองคือผลลัพธ์ที่เกิดจาก

IF-002 77 8/17/09, 4:49 PM

กระบวนการในการมีส่วนร่วมที่สร้างให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ โดยเฉพาะการปรับวิธีคิดและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลลัพธ์ที่ได้นี้เป็นสิ่งที่จะส่งผลให้องค์การก้าวสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การอื่นเลียนแบบได้ยาก เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคือสิ่งที่จะฝังลึกอยู่ในวัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์การ

ความสำเร็จของกระบวนการกระตุ้นและการรวบรวมความคิดขึ้นอยู่กับความตั้งใจจริงขององค์การ โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์การที่จะต้องเห็นความสำคัญ ให้การสนับสนุน และเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

เมื่อสมาชิกในองค์การได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิด และได้ประจักษ์ด้วยตนเองถึงประโยชน์ที่องค์การโดยส่วนรวมได้รับจากความคิดของเขา ก็จะเกิดเป็นความภาคภูมิใจ และเป็นแรงจูงใจให้กระบวนการเสนอความคิดนี้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดเป็นวงจรของการเรียนรู้ที่แผ่ขยายไปทั่วทั้งองค์การ

ผลประโยชน์สูงสุดเกิดขึ้นกับองค์การโดยส่วนรวม ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความสุขในการทำงาน ทั้งของคนทำงานและคนรับมอบผลงาน

IF-002 78 8/17/09, 4:49 PM

เอกสารอ้างอิง

ชาติชาย ณ เชียงใหม่. (2543). **การบริหารการพัฒนาชนบท**. กรุงเทพฯ: 21 Century Co., Ltd.

วิชัย อุตสาหจิต. (2549). **ละคร HR ตอนพูดจาภาษาคน**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ก. พล (1996).

วิชัย อุตสาหจิต. (2551). **ละคร HR เล่มสอง ตอนคมคิดคมคน**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ก. พล (1996).

วิชัย อุตสาหจิต. (13-16 พ.ย. 2551). **"ใหญ่เลือกได้?"** ประชาชาติธุรกิจ 4053 (3253). หน้า 33.

วิชัย อุตสาหจิต. (4-7 ธ.ค. 2551). **"หัวใจพอเพียง หัวใจของคนเปี่ยมสุข."** ประชาชาติธุรกิจ 4059 (3259). หน้า 37.

วิชัย อุตสาหจิต. (15-18 ม.ค. 2552). **"cost reduction หั่นทิ้งความฟุ่มเฟือย"** ประชาชาติธุรกิจ 4071 (3271). หน้า 25.

สร ปิ่นอักษรสกุล.(2548). **การดำเนินโครงการที่มีผลกระทบด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมกับการมีส่วนร่วมของประชาชน**. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.

สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). **กรณีศึกษา Best Practices: TQA Winner 2003 Thai Paper Company Limited**. กรุงเทพฯ: บริษัท พิฆเนศ พริ้นติ้ง เซ็นเตอร์ จำกัด.

Adler, R. B., & Elmhorst, J. M. (2004). **Communicating at work: Principles and practices for business and professions (8th ed.)**. Boston: McGraw Hill.

Argenti, P. A. (2003). **Corporate communication (3rd ed.)**. Boston: McGraw Hill Irwin.

Bienvenu, S., & Timm, P. (2002). **Business communication: Discovering strategy, developing skills**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

IF-002 79 8/17/09, 4:49 PM

Daft, R. L. (2005). **The leadership experience (3rd ed.)**. Canada: South-Western.

Engel, H. (1994). **The handbook of creative learning exercises**. Massachusetts: HRD Press, Inc.

Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2003). **The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results**. Great Britain: Time Warner Books.

Gordon, J. (2002). **Organizational behavior: A diagnostic approach (7th ed.)**. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

Gray, C. F., & Larson, E. W. (2003). **Project management: The managerial process**. Boston: McGraw-Hill Irwin.

Harvard Business Review (1999). **Harvard Business Review on effective communication**. Boston: Harvard Business School Press.

Harvard Business Review Paperback. (1998). **Harvard Business Review on change**. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (1996). **Leading change**. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Lumsden, G. & Lumsden, D. (2004). **Communicating in groups and teams: Sharing leadership (4th ed.)** California: Wadsworth/Thomson Learning, Inc.

May, M. E. (2006). **The elegant solution: Toyotas formula for mastering innovation**. New York: Free Press.

Richman, L. (2002). **Project management: Step-by-step**. New York: AMACOM.

Robbins, S. (2005). **Essentials of organizational behavior (8th ed.)**. New Jersey: Pearson Education, Inc.

IF-002 80 8/17/09, 4:49 PM

Robbins, S. (2005). **Organizational behavior (10th ed.)**. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

Robinson, A. G. & Schroeder, D. M. (2004). **Ideas are free**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Sloane, P. (2007). **The innovative leader: How to inspire your team and drive creativity**. London: Kogan Page.

Sorenson, R., DeBord, G., & Ramirez, I. (2001). **Business and management communication: A guide book (4th ed.)**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Thomsett, M. C. (2002). **The little black book of project management**. New York: AMACOM.

Walton, J. (1999). **Strategic human resource development**. England: Pearson Education Limited.

IF-002 81 8/17/09, 4:49 PM

อภิธานศัพท์ความคิดไร้ขีดจำกัด (Ideas are Free)

5 Ss (5 ส.) หมายถึง กิจกรรมการจัดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในสถานที่ทำงานอันเป็นปัจจัยพื้นฐานในการเพิ่มผลผลิต ประกอบด้วย สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย

Benchmarking (เกณฑ์มาตรฐาน) หมายถึง การตั้งเกณฑ์เทียบเคียง เป็นกระบวนการที่ได้จากการเรียนรู้จากผู้อื่น โดยการเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นๆ ในส่วนต่างๆ ได้โดยเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ที่ใช้ระยะเวลาดำเนินการระยะยาว อย่างมีระเบียบแบบแผน โดยมีตัววัดความก้าวหน้าในแต่ละระยะเวลาได้ Benchmarking Process เป็นกลวิธีที่เป็นประโยชน์ ในการปรับปรุงองค์การทุกประเภท ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน

Best Practice (ตัวอย่างที่ดี) หมายถึง วิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้นๆ ซึ่งอาจจะเป็นระบบบริหาร เทคนิควิธีการต่างๆ ที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด

Cell Head (หัวหน้ากลุ่มงาน) หมายถึง ในการจัดกลุ่มการทำงานตามลำดับขั้นสายบังคับบัญชาที่ต้องการให้มีลำดับขั้นน้อยเพื่อความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานนั้นจะมีเรียกกลุ่มงานแต่ละกลุ่มว่า cell และผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้ากลุ่มงานนั้นๆ คือ Cell Head

Employee Perception (การสร้างการรับรู้ของพนักงาน) หมายถึง การสร้างการรับรู้ที่ตรงกันในหมู่พนักงานถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสิ่งท้าทายทุกคนในองค์การ เน้นการเรียนรู้ร่วมกันด้วยการลงมือทำ โดยมีการพัฒนาความพร้อมของพนักงานอย่างต่อเนื่องทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

Environmental Improvement (การปรับปรุงสภาพแวดล้อม) หมายถึง การมุ่งให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในด้านสภาพแวดล้อมทั้งภายในองค์การ และชุมชนในละแวกใกล้เคียง เพื่อให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนพนักงาน และชุมชนจากการลงมือปฏิบัติจริง และเกิดความรู้สึกรักและผูกพันกับองค์การและชุมชน

Facilitator Skill Training (กิจกรรมพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้เอื้ออำนวยการเรียนรู้) หมายถึงผู้ที่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ในองค์การคือผู้ทำหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวยการเรียนรู้ โดยจะต้องได้รับการพัฒนาทักษะการเป็นผู้เอื้ออำนวยการเรียนรู้ด้วยกิจกรรมที่เหมาะสม

IF-002 82 8/17/09, 4:49 PM

Formative (ระหว่างการดำเนินการ) หมายถึง การประเมินในระหว่างการดำเนินกิจกรรม

Genchi Genbutsu : เกนจิ เกนบุทซึ (การแก้ปัญหาที่สาเหตุ โดยใช้ข้อมูลจริง) หมายถึง เป็นหนึ่งในค่านิยมของวิถีโตโยต้า (Toyota Way) ที่เน้นการลงไปดู ณ สถานที่จริง ใช้ข้อมูลจริง เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่สาเหตุที่แท้จริง

Idea Center (ศูนย์ความคิด) หมายถึง หน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางการรวบรวมความคิดที่เกี่ยวข้องกับการเสนอแนะเพื่อการพัฒนางานขององค์การ

Ideas are Free (ความคิดไร้ขีดจำกัด) หมายถึง กระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิดเพื่อสร้างองค์การแห่งความเป็นเลิศ

Job Rotation (การหมุนเวียนการปฏิบัติงาน) หมายถึง เป็นการส่งเสริมให้พนักงานได้มีมุมมองภารกิจของทั้งองค์การได้ชัดเจน มีการเชื่อมโยงความรู้ใหม่และเก่าเข้าด้วยกัน

Learning Log (การบันทึกการเรียนรู้) หมายถึง การเรียนรู้จากบทเรียนทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวจะช่วยทำให้เกิดการพัฒนา

Learning Workplace (สถานที่ทำงานแห่งการเรียนรู้) หมายถึง การสร้างองค์การให้เป็น Learning Workplace หรือสถานที่ทำงานแห่งการเรียนรู้ให้ทุกวันในการทำงานคือการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Opportunity for Improvement : OFI (โอกาสในการปรับปรุง) หมายถึง ระบบหนึ่งที่ส่งเสริมให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน เพราะเกี่ยวข้องกับการแสวงหาโอกาสในการทำให้ดีขึ้น

P-D-C-A : Plan-Do-Check-Act (กระบวนการแก้ปัญหาด้วยวงจร) หมายถึง กระบวนการแก้ปัญหาที่ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการดำเนินการแก้ไขปรับปรุง

Poka-yoke (การตรวจสอบความผิดพลาด) หมายถึง เทคนิคง่ายๆ ที่ช่วยให้พนักงานไม่ทำความผิดพลาดเดิมซ้ำไปซ้ำมา

Quick Change Over : QCO (การปรับเปลี่ยนเครื่องจักรด้วยความรวดเร็ว) หมายถึง เทคนิคการลดเวลาการปรับเปลี่ยนเครื่องจักรในการทำงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนเครื่องจักรได้เร็วขึ้นซึ่งเดิมอาจต้องใช้เวลานับชั่วโมงคงให้เหลือเพียงแค่นาที

IF-002 83 8/17/09, 4:49 PM

TOYOTA Way (วิถีแห่งโตโยต้า) หมายถึง ค่านิยมหลักที่พนักงานของโตโยต้าทุกระดับต้องทำความเข้าใจ ยึดถือ และสามารถแสดงออกในวิธีการทำงาน ประกอบด้วย ความท้าทาย (Challenge) การให้เกียรติกันและกัน (Respect) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การใช้ข้อมูลจริงแก้ปัญหาที่สาเหตุ (Genchi Genbutsu) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen)

TPM : Total Productive Maintenance (การบำรุงรักษาแบบทวีผล) หมายถึง กระบวนการบำรุงรักษาเครื่องจักรเชิงป้องกันและแบบมีส่วนร่วม เพื่อเพิ่มผลผลิตสูงสุด และเพิ่มความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ที่เน้นการวัดผลประสิทธิภาพของการดำเนินงานอย่างเข้มข้น พนักงานต้องทำรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างละเอียดซึ่งทำให้พวกเขาได้มองเห็นจุดที่จะสามารถปรับปรุงให้งานดีขึ้นอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน

IF-002 84 8/17/09, 4:49 PM