

การปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กร :
กรณีศึกษา บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

**The Planting of Organization's Core Values : A Case Study of
Toyota Motor Thailand Co., Ltd.**

นางสาว ภัทราวดี ศรีสมลักษณ์
4810621079

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนทรัพยากรมนุษย์)
คณะพัฒนทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
พ.ศ.2550

บทคัดย่อ

หัวข้อสารนิพนธ์	การปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กร : กรณีศึกษา บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผศ. ดร.วิชัย อุตสาหจิต
ชื่อนักศึกษา	นางสาวภัทราวดี ศรีสมลักษณ์
สาขาวิชา	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ
ปีการศึกษา	2550

การศึกษากการปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กร : กรณีศึกษา บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมหลักขององค์กร และแนวทางการปลูกฝังค่านิยมในองค์กร 2) เพื่อศึกษาความหมายของค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 อันเป็นบรรทัดฐานที่พนักงานได้ปฏิบัติ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรซึ่งส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร 3) เพื่อศึกษาแนวทางการนำค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 ไปปฏิบัติจริงในแต่ละสาขงาน 4) เพื่อศึกษาบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปลูกฝังค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 ให้กับพนักงาน ซึ่งเป็นการวิจัยแบบพรรณนาเชิงคุณภาพ

ขอบเขตและวิธีการศึกษานั้น มุ่งศึกษาเฉพาะการปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กร (Toyota Way 2001) โดยได้ศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารในแต่ละสาขงาน และใช้วิธีเก็บข้อมูลโดยการศึกษาทบทวนวรรณกรรม รวบรวมข้อมูลจากหนังสือ ตำรา ผลการวิจัยวิทยานิพนธ์ วารสารและเอกสารประกอบการฝึกอบรมขององค์กร รวมทั้งการค้นคว้าจากเครือข่ายคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต

ผลการศึกษาพบว่า การปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กรให้กับพนักงานนั้น ทำได้โดย การกำหนดค่านิยมจากปัจจัยความสำเร็จขององค์กรให้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยวิเคราะห์กลยุทธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร สํารวจ และทำการประเมินค่า ประกาศเป็นนโยบายที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร มีการสื่อสารกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร จัดประชุม ฝึกอบรมและสื่อสารภายในองค์กร ให้เข้าใจในค่านิยมหลักขององค์กรตรงกัน จากนั้นพนักงานทุกคนจะต้องนำไปปฏิบัติจริง โดยหัวหน้างานทุกระดับจะต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและมีพฤติกรรมตาม

(2)

ค่านิยมหลักขององค์กร ตลอดจนส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมหลักขององค์กร เมื่อพนักงานปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร จะทำให้พนักงานพิสูจน์ได้ด้วยตัวพนักงานเอง ว่าหากพนักงานมีพฤติกรรมตามค่านิยมหลักขององค์กรจะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากนั้นพนักงานจะเกิดความเชื่อและปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กรได้โดยอัตโนมัติ

นอกเหนือจากนี้พฤติกรรมของพนักงาน จะต้องเชื่อมโยงระบบขีดความสามารถของ บริษัท (Competency) และระบบการประเมินผลพนักงาน (Performance Appraisal) เพื่อเป็นการวัดผลพฤติกรรมของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งถือเป็นการเสริมแรงพฤติกรรมตามค่านิยม การปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ค่านิยมดังกล่าวจะต้องเป็นค่านิยมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง พนักงานทุกคนและทุกระดับในองค์กร ตลอดจนคู่ค้าขององค์กร จะต้องเข้าใจและมีแนวทางปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ผู้นำขององค์กรจะต้องสนับสนุนการขับเคลื่อนค่านิยมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสมาชิกขององค์กรทุกคนจะต้องยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเช่นกัน ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง และสามารถเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรได้

แนวทางการนำค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 ไปปฏิบัติจริงในแต่ละสาขานั้น มีความสอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กร แต่ละสาขานำปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กรไปกับการทำงานได้อย่างกลมกลืน พนักงานมีพฤติกรรมในการทำงานตามค่านิยมหลักขององค์กร ผู้บริหารจะถ่ายทอดค่านิยมหลักขององค์กรนี้ ผ่านกระบวนการทำงานให้พนักงานได้ฝึกปฏิบัติ จนกลายเป็นพฤติกรรม รวมทั้งมีการถ่ายทอดจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งด้วย

สำหรับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปลูกฝังค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 ให้กับพนักงานนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กร กล่าวคือ เป็นหน่วยงานที่เผยแพร่และจัดดำเนินการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานเกี่ยวกับค่านิยมหลักขององค์กร โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ถ่ายทอดค่านิยมหลักขององค์กรให้กับพนักงาน ผ่านกระบวนการเรียนรู้ และฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และความเชื่อมั่นในการที่จะนำไปปฏิบัติจริง รวมทั้งเป็นหน่วยงานที่จัดและดำเนินการ การนำ Toyota Way 2001 ไปปฏิบัติจริง นั่นคือ กิจกรรม QCC ซึ่งทำให้พนักงานได้เรียนรู้ผ่านการทำกิจกรรมนอกจากการถ่ายทอดและปลูกฝัง Toyota Way 2001 ให้กับพนักงานแล้ว ยังได้ถ่ายทอดและปลูกฝังแนวคิดนี้ไปยังผู้แทนจำหน่าย และบริษัทที่เกี่ยวข้อง จึงส่งผลให้พันธมิตรทางธุรกิจ มีความเข้าใจ และมี

(3)

แนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักของโตโยต้า ซึ่งส่งผลให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน
อย่างยั่งยืน

ปัจจุบันองค์กรจะมีค่านิยมหลักขององค์กรเป็นตัวกำหนด พันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร
เปรียบเสมือนเข็มทิศให้ทุกคนในองค์กรมุ่งสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ดังนั้นการปลูกฝังให้พนักงานมี
พฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ จึงเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่จะทำให้ให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ ใน
ที่สุด

ABSTRACT

Title of Thesis	The Planting of Organization's Core Values : A Case Study of Toyota Motor Thailand Co.,Ltd.
Advisor	Asst.Prof. Dr. Wichai Utsahajit
Author	Miss Pattarawadee Srisomluck
Degree	Master of Science (Human Resource Development)
Year	2007

The study entitled "The Planting of Organization's Core Values : A Case Study of Toyota Motor Thailand Co.,Ltd." had four main objectives : 1) To study the concepts of the organization's core values and how they are embedded, 2) To study meanings of the organization's core values – Toyota Way 2001, 3) To study how Toyota Way 2001 was implemented throughout the organization, and 4) To study roles of people working in Human Resource Department in planting the organization's core values.

The area of the study concentrated on the planting of the organization's core values (Toyota Way 2001). The study comprised of interviews of top management and line managers from different functions, collected information from books, research, thesis, training documents from Human Resource Development Department as well as a search on the internet.

According to the study, the planting of the organization's core values to all employees was done by officially identifying the organization's core values through the organization's success factors. A process of identifying involved strategy analysis, the organization's visions, surveys and evaluations. Then the organization's core values were officially and clearly announced by Top Management. Besides, they were communicated throughout the organization via meetings, training and internal communications so that everybody had the same understanding. More importantly, all employees must implement the organization's core values. Simultaneously, top management should act in accordance with the organization's core values and be a role model as well as encourage their subordinates to follow. As such, the employees

(5)

would perform more effectively. The employees could experience the importance of the organization's core values and how the values could help to enhance their performances. Hence, the organization's core values would automatically become the basis of organization's behaviour.

Besides, employees' behaviour must be linked to the organization competencies and performance appraisal in order to measure employees' behaviour. The success of the planting of the organization's core values could be measurable when they were tangible and applied. All employees from all levels and stakeholders must gain the same understanding of which direction the organization was driving toward. Not merely should leaders continuously drive the organization's core values, employees should constantly follow those. As a result, strong organization cultures would be created which could drive the organization to accomplish the organization's core values.

Bringing Toyota Way 2001 to life in all departments had a linkage to the organization's missions. Each department was able to perfectly amalgamate Toyota Way to performances. Employees displayed their behaviours in compliance with the organization's core values. Top Management would cascade the organization's core values through working approaches and practices then they could become behaviours. Using this methodology will be inherited to the next generation.

People working in Human Resource Development Department played a significant role in planting Toyota Way 2001 to employees. Their roles were to communicate and provide knowledge and understanding about Toyota Way 2001 through learning and training. Moreover, they had to arrange QCC activity as a learning tool for all employees to create a clearer picture. The planting of the organization's core values was also introduced to dealers, suppliers and stakeholders so they could share the same sight and act upon the organization's core values.

At present, the organization's core values could determine the organization's missions and visions. In comparison to a compass, the organization's core values guided all employees to move to the same direction. The behavioural planting as required by the organization was the vital drive to achieve the organization's vision.

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สามารถสำเร็จได้ด้วยความเอาใจใส่ ความกรุณาของ ผศ.ดร.วิชัย อุตสาหจิต อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนเป็นที่ปรึกษาที่ดีตลอดระยะเวลาการศึกษา รวมทั้งเจ้าหน้าที่คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในการประสานงานต่างๆ ผู้ศึกษาจึงขอขอบพระคุณอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด คุณเอกชัย รัตนชัยวงศ์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส คุณวิเชียร เอมประเสริฐสุข ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส คุณณรงค์ชัย ศิริรัตน์มานะวงศ์ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล คุณมณฑิยา วัชรวิทย์ ที่ปรึกษาสถาบันโตโยต้า คุณสมพงษ์ บำเพ็ญเพียร รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ คุณเกียรติสิน ประวีณวรกุล ผู้อำนวยการฝ่าย Marketing Administration ที่กรุณาตลอดเวลาอันมีค่าในการให้ข้อมูลสำคัญขององค์กร รวมทั้งให้การสนับสนุนในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบคุณบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ที่มีส่วนในการสนับสนุนการศึกษาในครั้งนี้

ท้ายสุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ได้ช่วยส่งเสริมสนับสนุน ตลอดจนเป็นกำลังใจสำคัญในการศึกษาเล่าเรียน อีกทั้งเพื่อนๆ ที่ให้ความช่วยเหลือด้วยดีเสมอมา ผู้ศึกษาจึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ภัทราวดี ศรีสมลักษณ์

กรกฎาคม 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(1)
ABSTRACT	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(6)
สารบัญ	(7)
สารบัญภาพ	(9)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
1.3 ขอบเขตและวิธีการศึกษา	3
1.4 กรอบแนวคิดในการศึกษา	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.6 คำนิยามศัพท์	5
บทที่ 2 แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมหลักองค์กร และดีเอ็นเอองค์กร	7
2.1 วัฒนธรรมองค์กร	8
2.2 ค่านิยมหลักขององค์กร	22
2.3 ดีเอ็นเอองค์กร	25
2.4 แนวทางการปลูกฝังค่านิยมองค์กร	28
บทที่ 3 วิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001)	34
3.1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร	34
3.2 ความหมายของค่านิยมหลัก Toyota Way 2001	37

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 สรุปแนวทางการนำวิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) สู่อการปฏิบัติจริง	45
4.1 แนวทางการนำค่านิยมหลักของ “วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ไปปฏิบัติจริงในแต่ละสายงาน	45
4.2 บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปลูกฝังค่านิยมหลักของ “วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ให้กับพนักงาน	65
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	78
5.1 สรุปผลการศึกษา	79
5.2 อภิปรายผล	85
5.3 ข้อเสนอแนะ	91
บรรณานุกรม	93

สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 1.1	Vision based on Toyota Way 2001	4
ภาพที่ 2.1	Corporate Culture Change Stages	13
ภาพที่ 2.2	กระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	17
ภาพที่ 2.3	ระดับวัฒนธรรมตามแนวคิดของ Schein	19
ภาพที่ 2.4	ภาพแสดงระดับและส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์กรตาม แนวทาง Hofstede	20
ภาพที่ 3.1	Toyota Way 2001 Model	43
ภาพที่ 3.2	Toyota Way 2001 in Every Function	44
ภาพที่ 4.1	ภาพแสดงหลักการและองค์ประกอบของระบบการผลิตแบบโตโยต้า	46
ภาพที่ 4.2	ความสัมพันธ์ระหว่าง Toyota Way 2001 และ Toyota Business Practice (TBP)	60
ภาพที่ 4.3	แบบจำลองความเชื่อมโยงระหว่างขีดความสามารถกับความสำเร็จ ขององค์กร	70
ภาพที่ 4.4	ขีดความสามารถของพนักงานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	71
ภาพที่ 5.1	ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมกับวัฒนธรรมองค์กร	78

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจะมีการกำหนด “วิสัยทัศน์ขององค์กร” ซึ่งเปรียบเสมือน “แผนที่” ที่คอยชี้นำทิศทางเพื่อที่องค์กรจะได้ก้าวไปให้ถึงอนาคต องค์กรจะบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ได้นั้น ขึ้นอยู่กับคนในองค์กรเป็นสำคัญเพราะหากองค์กรมีแต่วิสัยทัศน์ที่ดีอยู่ตามผนังตึก แต่พนักงานไม่ได้ประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้ไปถึงวิสัยทัศน์นั้นก็เปล่าประโยชน์ ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องสร้างค่านิยมหลักองค์กรขึ้นมาเป็นบรรทัดฐาน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวัง ค่านิยมหลักนี้จะเป็นตัวสะท้อนหรือมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร และเป็นตัวช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร บางบริษัทจ้างที่ปรึกษาราคาเป็นสิบล้านร้อยล้าน แต่วัฒนธรรมองค์กรที่ได้กลับเป็นแค่ไปสเตอร์ติดบริษัท หรือแผ่นพับที่แจกให้กับลูกค้า ในขณะที่พนักงานไม่ได้รู้สึกซึ่งกับวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างขึ้น ไม่ได้ปฏิบัติเป็นวิถีการทำงานในองค์กร

ค่านิยมหลักขององค์กรนั้นเปรียบได้กับดีเอ็นเอ (DNA) ขององค์กร หรือตัวรหัสพันธุกรรมขององค์กร ที่สะสมกันมาอย่างยาวนานจนบ่งบอกถึงลักษณะขององค์กรนั้น ว่ามีคุณสมบัติและพฤติกรรมอย่างไร รวมทั้งมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร (แครนสคอรฟ, 2549)

การปลูกฝังค่านิยมองค์กรให้กับพนักงานทุกระดับอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างที่โดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กร

สำหรับ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีวิสัยทัศน์ที่เป็น Corporate Vision คือ

1. เป็นบริษัทแกนนำของโตโยต้าเอเชียแปซิฟิกและเครือข่ายโตโยต้าทั่วโลก
2. เป็นบริษัทที่ได้รับการยอมรับและยกย่องที่สุดในประเทศไทย

จากวิสัยทัศน์ดังกล่าว องค์กรจึงได้พัฒนาและมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงต้องใช้ค่านิยมหลักเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กร นั่นคือ Toyota Way 2001

(วิถีโตโยต้า 2001) ซึ่งเป็นค่านิยมหลักขององค์กร “โตโยต้า” ได้กำหนดวิธีการปฏิบัติและความประพฤติของบุคลากรเพื่อการส่งมอบคุณค่าที่บริษัทมอบให้แก่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น เพื่อนร่วมงาน หุ้นส่วนทางธุรกิจ และชุมชน โดยผ่านเสาหลัก 2 ประการ คือ

1. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
2. การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน (Respect for People)

พนักงานโตโยต้าได้รับการปลูกฝังให้มีพฤติกรรมตามวิถีโตโยต้า มาอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่การก่อตั้งบริษัท แต่วิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) ที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร และมีประกาศใช้อย่างเป็นทางการนั้น เริ่มมีในปี ค.ศ. 2001 ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของโตโยต้าประเทศ ญี่ปุ่น ได้กำหนดให้ Toyota Way 2001 เป็นค่านิยมหลักขององค์กรโตโยต้าทั่วโลกที่คาดหวังให้พนักงานทุกคนได้เรียนรู้ และมีพฤติกรรมตามวิถีโตโยต้า ซึ่งการที่พนักงานมีพฤติกรรมดังกล่าว ทำให้ทั้งองค์กรนั้นสามารถสะท้อนความเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งที่ สำคัญที่ทำให้โตโยต้าประสบความสำเร็จ โดยดูได้จากกรณีที่ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น สามารถขึ้นเป็นผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ที่สุดของโลกเป็นครั้งแรกแล้ว ในไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2550 และมีการคาดการณ์ว่า จะมียอดขายรวมจนถึงสิ้นปีนี้ ซึ่งจะทำให้โตโยต้า เป็นผู้ผลิ ตยนต์อันดับหนึ่งของโลก และสำหรับ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัดเอง ก็ได้รับ รางวัลมากมายมาอย่างต่อเนื่อง และในปีที่ผ่านมาได้รับรางวัล 5 รางวัลคุณภาพยอดเยี่ยม (IQS) ประจำปี 2549 จาก เจ ดี พาวเวอร์ เอเชียแปซิฟิก รางวัล นายกรัฐมนตรีอุตสาหกรรมยอดเยี่ยม ประจำปี 2549 รางวัลธุรกิจยานยนต์ยอดเยี่ยมแห่งปี 2549 หรือ Thailand Automotive Quality Award 2006 (รางวัลยานยนต์ยอดเยี่ยม ด้านคุณภาพการขาย รางวัลธุรกิจยานยนต์ยอดเยี่ยม ด้านผลิตภัณฑ์) และล่าสุดได้รับรางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น ประจำปี พ.ศ. 2550 ประเภท การบริหารงาน คุณภาพ และประเภทการจัดการพลังงาน นอกจากนี้ทาง บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น ประเทศญี่ปุ่น ได้มอบรางวัล Toyota Marketing Award Overall ให้กับบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (สำนักงานส่งเสริมความพึงพอใจลูกค้า, 2550 : 60) จากความสำเร็จดังกล่าว ปัจจัยหลักที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จนี้ นั่นคือ วิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001)

Toyota Way 2001 ที่แท้จริง คืออะไร โตโยต้า มีวิธีการปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กร ให้กับพนักงานอย่างไร จึงทำให้พนักงานมีหลักในการทำงานตาม “วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมหลักขององค์กร และแนวทางการปลูกฝังค่านิยมในองค์กร
2. เพื่อศึกษาความหมายของค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 อันเป็นบรรทัดฐานที่พนักงานได้ปฏิบัติ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรซึ่งส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร
3. เพื่อศึกษาแนวทางการนำค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 ไปปฏิบัติจริงในแต่ละสายงาน
4. เพื่อศึกษาบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปลูกฝังค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 ให้กับพนักงาน

1.3 ขอบเขตและวิธีการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตการศึกษา

ศึกษาเฉพาะเรื่องการปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กร บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ในสายงานการผลิต สายงานบริหาร สายงานตลาดและขาย สายงานการทรัพยากรบุคคล และสถาบันโตโยต้า

1.3.2 วิธีการศึกษา ศึกษาวิจัยจากการเก็บข้อมูลในแหล่งต่างๆ ดังนี้

1.3.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ ในการศึกษาคครั้งนี้ จะใช้การสัมภาษณ์ ซึ่งจะมีการสัมภาษณ์ผู้บริหารสายงานต่างๆ ขององค์กร

1.3.2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม รวบรวมข้อมูลจากหนังสือ ตำรา รายงานผลการวิจัย บทความจากวารสาร ภาคนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ เอกสารทางวิชาการ และสิ่งตีพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ รวมทั้งการค้นคว้าจากเครือข่ายคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต

1.3.3 รูปแบบของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบพรรณนาเชิงคุณภาพ คือ เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาเชิงลึกเพียงองค์กรเดียว

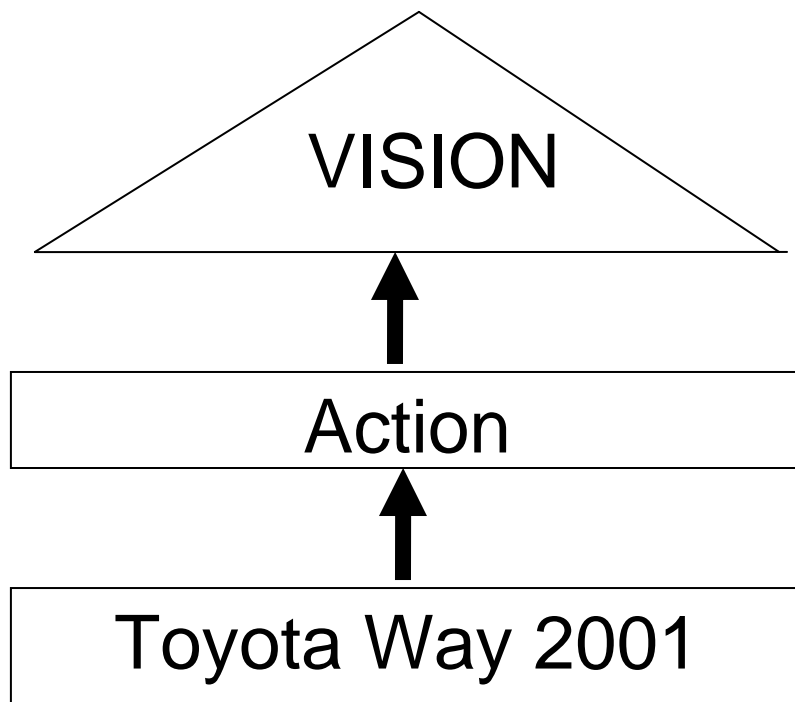
1.3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นเอง หลังจากได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และ ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการสัมภาษณ์ในประเด็นต่อไปนี้

1. มุมมองเกี่ยวกับ Toyota Way 2001
2. การส่งเสริม Toyota Way 2001 ในหน่วยงาน
3. ตัวอย่างการนำ Toyota Way 2001 ไปปฏิบัติในหน่วยงาน
4. อุปสรรค หรือปัญหาที่พบในการนำ Toyota Way 2001 ไปปฏิบัติในหน่วยงาน
5. บทบาทของ Toyota Way 2001 ในหน่วยงาน
6. การถ่ายทอด Toyota Way 2001 ในหน่วยงาน
7. การปลูกฝัง Toyota Way 2001 ให้กับพนักงานในหน่วยงาน

1.4 กรอบแนวคิดในการศึกษา

ภาพที่ 1.1 : Vision based on Toyota Way 2001



ที่มา : ภัทราวดี ศรีสมลักษณ์, 2550

จากภาพที่ 1 สามารถอธิบายได้ว่า Toyota Way 2001 เป็นค่านิยมหลักขององค์กรที่เป็นแนวคิดพื้นฐานที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีความมุ่งหวังที่จะให้พนักงานได้ยึดถือเป็นแนวทาง

ในการนำไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร เมื่อพนักงานขององค์กรมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการแล้ว ย่อมเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมหลักขององค์กร และแนวทางการปลูกฝังค่านิยมในองค์กร
2. ได้รับความรู้ และ ความเข้าใจในความหมายของค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 อันเป็นบรรทัดฐานที่พนักงานปฏิบัติกัน จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรซึ่งส่งผลต่อการ บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร
3. ทราบถึงแนวทางการนำค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 ไปปฏิบัติจริงในแต่ละสายงาน
4. เป็นแนวทางสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กรให้กับพนักงาน อันจะเป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานให้มีพฤติกรรมสอดคล้องกับความคิดหวังขององค์กร

1.6 ค่านิยมศัพท์

ผลจากการศึกษา ค้นคว้าจากหนังสือ วารสารและบทความ ตลอดจนเอกสารที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ทำให้สามารถกำหนดค่านิยมศัพท์ที่ใช้ในงานวิจัยได้ ดังนี้

1. Challenge หมายถึง ความท้าทาย กล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเบื้องหน้า เพื่อสร้างฝันให้กลายเป็นจริง
2. Kaizen (Continuous Improvement) หมายถึง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่
3. Genchi Genbutsu หมายถึง การไปยังหน้างานจริง เพื่อค้นหาต้นตอของปัญหา และสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง โดยการหาแนวทางร่วมกัน และบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว
4. Respect หมายถึง เรายอมรับนับถือ เข้าใจซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือกันอย่างจริงจัง รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบและปฏิบัติอย่างดีที่สุด เพื่อสร้างความไว้วางใจร่วมกัน
5. Team Work หมายถึง เราสนับสนุนบุคลากรและการเติบโตในสายอาชีพ แบ่งปันโอกาสในการพัฒนา และเพิ่มขีดความสามารถสูงสุดทั้งรายบุคคล และทีม
6. Hoshin Kanri เป็นการบริหารนโยบายสไตร์ญี่ปุ่น กล่าวคือ เป็นระบบเพื่อมุ่งให้เกิดการ

บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือผู้บริหาร โดยส่งเสริมและเชื่อมโยง ศักยภาพ
ความสามารถขององค์กร ให้เกิดสมรรถนะที่สูงขึ้น ด้วย การกระจายนโยบายไปสู่การ
ปฏิบัติ อย่างมีเอกภาพ ให้เกิดการใช้ทรัพยากรหลักอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด
โดย อาศัย แนวความคิดด้านคุณภาพ และวงจรการพัฒนา PDCA (PDCA Cycle) ดังนั้น
Hoshin Kanri จึงเป็นระบบการบริหาร นโยบายที่คำนึงถึง ทิศทาง (Direction) เป้าหมาย
(Target) และวิธีการ (Means) ไปพร้อมๆ กัน เน้นการทำงานร่วมกันของทรัพยากรทั้งหลาย
ด้วยแนวคิดด้านคุณภาพ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายสูงสุด อันหนึ่งอันเดียวกัน

7. Takt Time หมายถึง รอบระยะเวลาที่จำเป็นในการผลิตรถยนต์ 1 คัน หรือ ชิ้นส่วน 1 ชิ้น

$$\text{Takt Time} = \frac{\text{เวลาทำงานปกติใน 1 วัน}}{\text{จำนวนคัน (ชิ้น) ที่ต้องการต่อวัน}}$$

บทที่ 2

แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมหลักขององค์กร และดีเอ็นเอองค์กร

การศึกษาเรื่อง การปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กร : กรณีศึกษา บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ในบทนี้จะทำการศึกษาประเด็นสำคัญที่ทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องนี้คือ แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมหลักขององค์กร ดีเอ็นเอขององค์กร และแนวทางการปลูกฝังค่านิยมองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยมีรายละเอียดหัวข้อต่างๆ ดังนี้

2.1 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

- 2.1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร
- 2.1.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร
- 2.1.3 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร
- 2.1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมกับวัฒนธรรมองค์กร

2.2 ค่านิยมหลักขององค์กร (Core Values)

- 2.2.1 ความหมายค่านิยมหลักขององค์กร
- 2.2.2 ความสำคัญค่านิยมหลักขององค์กร
- 2.2.3 ค่านิยมหลักกับวิสัยทัศน์

2.3 ดีเอ็นเอองค์กร (Organizational DNA)

- 2.3.1 ความหมาย
- 2.3.2 ประเภทของดีเอ็นเอองค์กร

2.4 แนวทางการปลูกฝังค่านิยมในองค์กร

- 2.4.1 ความหมายของค่านิยม
- 2.4.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับค่านิยม
- 2.4.3 แนวคิดการปลูกฝังค่านิยมและการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร

2.1 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือทางการบริหาร และการพัฒนาองค์กรอีกชนิดหนึ่งที่สามารถเรียกว่าเป็น Intervention ในการพัฒนาองค์กร วัฒนธรรมเป็นกรอบวิธีการปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์กรนั้น ที่ถูกถ่ายทอดจากผู้บริหารและพนักงานในอดีตมาจนถึงปัจจุบัน ดังนั้นองค์กรที่ต้องการปรับตัวอย่างรวดเร็ว จึงต้องใช้วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กร เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น มีจำนวนคนหรือพนักงานมากขึ้น ปัญหาทางด้านวิธีปฏิบัติก็เพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ประกอบกับรูปแบบธุรกิจและสินค้ามีพัฒนาการไม่หยุดยั้ง การแก้ปัญหาโดยการเพิ่มกฎระเบียบเพื่อให้ครอบคลุมทุกเรื่องจะทำให้องค์กรเต็มไปด้วยระเบียบปฏิบัติ จนขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน ขาดความคิดสร้างสรรค์ ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ ในทางบริหารการพัฒนาองค์กรจึงใช้วัฒนธรรมขององค์กรเป็นเครื่องมือในการแก้ไข โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ

2.1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

Anderson, Alan H. and Kyprianu, Anna (1994 : 182-183) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแทนของแบบแผนที่ซับซ้อน ของความเชื่อ และการแบ่งปันสิ่งที่คาดหวังโดยสมาชิกเอง ประกอบด้วย

- การแสดงออกที่คล้ายคลึงกันของพฤติกรรมพนักงาน
- การกระจายบรรทัดฐานไปทั่วทั้งองค์กร
- มีค่านิยมขององค์กรที่ยึดถือกันอย่างเหนียวแน่นหรือเข้มแข็ง
- มีการเน้นปรัชญาองค์กร
- มีกฎเกณฑ์เพื่อการดำเนินงานในองค์กร
- มีการแสดงออกด้วยบรรยากาศขององค์กร

Schein, Edgar H. (1983 : 13-14) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดให้ ซึ่งลักษณะและวิถีทางการดำเนินงานดังกล่าวนี้ ผู้ก่อตั้งองค์กรหรือผู้นำในองค์กรเป็นผู้กำหนดและรวบรวมขึ้นเป็นมาตรฐานหรือแบบแผนทางพฤติกรรมของสมาชิกด้วยวิธีการบังคับหรือโฆษณาชวนเชื่อให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติโดยทั่วไป วัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบของความเชื่อและสมมติฐานที่บุคคลภายในองค์กรยึดถือร่วมกัน โดยรูปแบบของความเชื่อและสมมติฐานนี้ได้ถูกถ่ายทอดไปยังบุคคลรุ่นต่อๆ ไปขององค์กร เพื่อให้บุคคลรุ่นต่อๆ ได้มีแนวทางของค่านิยมและพฤติกรรมที่ร่วมกัน Edgar Schein ได้ระบุไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนผสมขององค์ประกอบ

หลายๆ อย่าง อาทิเช่น พฤติกรรมปกติที่บุคลากรจะแสดงออกเมื่อมีการติดต่อ ปฏิสัมพันธ์กัน หรือ บรรทัดฐานของคนในองค์กร หรือ ค่านิยมหลักที่ทั้งองค์กรมุ่งเน้น หรือ ทักษะคติของกลุ่มผู้บริหาร ระดับสูงต่อลูกค้าและพนักงาน หรือ กฎ ระเบียบ ขั้นตอน และกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร หรือ ความรู้และบรรยากาศที่มีการสื่อและถ่ายทอดถึงกัน เป็นต้น

Robbins (1990 : 438) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมสำคัญที่องค์กรยอมรับ เป็นรูปแบบของการสร้างค่านิยมร่วม ความเชื่อ และความคาดหวังร่วม ที่จะกำหนดวิถีทางให้สมาชิกในองค์กรแสดงพฤติกรรมซึ่งจะนำไปสู่บรรทัดฐาน

จงดี เดชสกุลสม (2531 : 25) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของความเชื่อและความคาดหวังที่สมาชิกในองค์กรนั้นมีร่วมกัน ซึ่งถือเป็นแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายปรัชญา และนโยบายในการดำเนินงานขององค์กรนั้น

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2534 : 18) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนของสมมติฐานพื้นฐานที่อยู่ภายใน (Basic Assumptions) ซึ่งถูกสร้างขึ้นมา คืบพบขึ้นมาโดยกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง เมื่อกลุ่มนั้นต้องเผชิญกับปัญหาในการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และปัญหาการเข้ากันได้ภายในกลุ่ม แบบแผนนี้จะได้รับการถ่ายทอดไปยังคนรุ่นหลังหรือสมาชิกรุ่นใหม่ต่อไป เพื่อให้เขาได้มีแนวทางที่ถูกต้องในการรับรู้ การคิด และความรู้สึกที่ตอบสนองต่อปัญหาดังกล่าว

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมสำคัญที่องค์กรยอมรับเป็นแบบแผนของการประพฤติปฏิบัติของคนในองค์กรที่ยึดถือร่วมกันและถ่ายทอดกันต่อๆ กันมาเพื่อให้บุคคลรุ่นต่อๆ ได้มีแนวทางของค่านิยมและพฤติกรรมที่ร่วมกันจนเกิดเป็นค่านิยมขององค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร

2.1.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร มีความสำคัญต่อการดำเนินการและอยู่รอดขององค์กร รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมจะส่งเสริมการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งเป็นกรอบควบคุมให้พนักงานปฏิบัติไปในทางเดียวกันนั้น จะเป็นผลดีต่อเมื่อวัฒนธรรมนั้นมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และสิ่งแวดล้อมขององค์กร แต่หากไม่สอดคล้องแล้วจะเป็นตัวขัดขวางความก้าวหน้าและความอยู่รอดขององค์กร (Kotter & Heskett, 1992)

Smircich (1983) ได้ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยที่วัฒนธรรมองค์กรจะเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งที่กำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติ

ร่วมกันของสมาชิก ทำให้เกิดเป็นเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กร และยังส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์กร ทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดี เป็นที่ยอมรับแก่สังคมทั่วไป

Robbins (1996) ยังได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร เพิ่มเติมว่า วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร ทำให้มองเห็นความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับอีกองค์กรหนึ่ง และนอกจากวัฒนธรรมองค์กรจะทำให้เกิดการยึดมั่นผูกพันของคนในองค์กรแล้ว ยังช่วยลดความยึดมั่นในตนเองของสมาชิกอีกด้วย อันเป็นผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในองค์กรมากยิ่งขึ้น

ประเด็นสำคัญนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว ยังพบว่าวัฒนธรรมองค์กรก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุมองค์กร ซึ่ง Koontz (1988) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มเติมอีกว่า ความสำเร็จขององค์กรส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะมีผลกระทบต่อวิธีการจัดการในกิจกรรมต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนาจและการควบคุม

นอกจากนั้น Schein (1983) ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะของหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรว่า วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยในการแก้ปัญหาเพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยช่วยให้มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการภายในองค์กร สำหรับการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อความอยู่รอดนั้นจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจและกลยุทธ์ (Mission and Strategy) การกำหนดเป้าหมาย (Goals) และแนวทางในการปฏิบัติ (Means) ตลอดจนการประเมินผล (Measurement) และการปรับปรุงแก้ไข (Correction) ซึ่งองค์กรจะต้องเข้าใจลักษณะที่แท้จริง คือวัฒนธรรมองค์กร เพื่อการปรับตัวในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของการบูรณาการภายใน วัฒนธรรมองค์กรจะมีส่วนในการกำหนดกรอบรูปแบบการประพฤติปฏิบัติ และวิธีการดำเนินการภายใน ทั้งในส่วนของภาษาและแนวคิด ความยึดมั่นผูกพันและการใช้อำนาจตามสถานการณ์ ซึ่งถ้าองค์กรสามารถบูรณาการภายในให้เกิดการผสมผสานอันถือเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมแล้ว ย่อมลดปัญหาความขัดแย้งต่างๆ อันจะนำไปสู่ความอยู่รอดขององค์กรต่อไป

วัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร มีผลต่อพฤติกรรมองค์กร คือ กำหนดขอบเขตบทบาทขององค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเอกภาพ ส่งเสริมให้พนักงานมีคำมั่นต่อองค์กรสูงขึ้น นอกจากนี้ยังเสริมความมีเสถียรภาพในระบบสังคม เป็นตัวเชื่อมสมาชิกองค์กรเข้าด้วยกัน โดยเป็นบรรทัดฐานในการพูดและการกระทำ อีกทั้งยังเป็นเสมือนตัวควบคุมพฤติกรรมในองค์กร เป็นวิธีคิดของพนักงานในการแปลความหมายเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เป็นตัวกำหนดกรอบแนวคิด ทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงาน

จะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อพฤติกรรมองค์กรและ มีความสำคัญต่อองค์กร คือ มีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งกำหนดแบบแผนในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่องค์กรต้องการ เมื่อสมาชิกองค์กรมีแนวทางปฏิบัติเดียวกันก็ทำให้เกิดเอกลักษณ์เฉพาะในแต่ละองค์กร ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเอกภาพ นอกจากนั้น วัฒนธรรมองค์กรยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.3 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

ในปัจจุบันธุรกิจต่างๆ มีการแข่งขันกันอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดขององค์กร องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรนั้น มักจะต้องมีการเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กร จึงจะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้ วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติ ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งจะส่งผลถึงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ การเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นเรื่องที่ยาก แต่ Kotter&Heskett (1992) ซึ่งให้เห็นถึงหลัก 4 ประการที่จะทำให้ผ่านพ้นวิกฤตของกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร คือ

1. ผู้นำที่เข้มแข็ง ผู้นำเป็นคนที่สำคัญที่จะทำให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ๆ หรือรักษาวัฒนธรรมองค์กรเดิมไว้ ผู้นำต้องตระหนักว่าสมาชิกและสิ่งแวดล้อมในองค์กร จะเป็นตัวกำหนดสถานะของวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ ผู้นำต้องเชื่อมั่นในบทบาทของผู้นำ โดยจะต้องนำพาองค์กรมากกว่าที่จะให้สิ่งแวดล้อมและสมาชิกเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร
2. วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนกำหนดความต้องการที่จะบรรลุสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง แสดงออกถึงความเชื่อมั่นร่วมกันที่ต้องการจะให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ โดยเริ่มจากการมีค่านิยมในตัวผู้นำ กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญมากกว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นใหม่ เพราะการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง
3. การพัฒนาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ การพัฒนาแนวทางการทำงานสามารถทำได้โดย การทำงานเป็นกลุ่ม การติดต่อสื่อสาร การประสานความร่วมมือ การตัดสินใจ การฝึกอบรม และการทบทวนการออกแบบงาน สมาชิกในองค์กรจะต้องพิจารณาว่าแนวทางการพัฒนาแบบใดที่สอดคล้องกับ ค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติ ที่องค์กรต้องการหรือไม่ ความล้มเหลวขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ๆเห็นได้จากการที่องค์กรมีความถดถอยกลับไปใช้วิธีการเก่า ๆ แทนที่จะนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนา

4. การเปิดกว้างขององค์กรสู่การเรียนรู้ สมาชิกในองค์กรไม่มีใครสมบูรณ์แบบ การที่จะลงโทษเมื่อกระทำผิด หรือเมื่อกระทำไปด้วยความไม่รู้ องค์กรควรที่จะสนับสนุนส่งเสริม สมาชิกเหล่านั้นให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเสียก่อน Senge (1990) กล่าวว่า องค์กรแห่งการ เรียนรู้ไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์กรเจริญเติบโต แต่ยังช่วยให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้รับการ สนับสนุน สามารถที่จะพัฒนาองค์กรได้ ไม่ใช่มีเพียงแต่ผู้บริหารเท่านั้นที่จะพัฒนาองค์กร สำหรับแนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร ประกอบด้วย บุคคลมีความเป็น เลิศ (Personal Mastery) รูปแบบวิธีคิด (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2534 : 8-9) เสนอเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม องค์กรไว้ว่า นักจิตวิทยาองค์กรให้ความเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรนั้นจะยาก หรือง่ายขึ้นอยู่กับว่า วัฒนธรรมที่มีอยู่ขณะนั้นๆ หยั่งรากลึกและแพร่ขยายไปกว้างขวางเพียงใดใน องค์กรนั้น สิ่งแรกที่จะต้องทำคือการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนรู้ว่า กำลังจะพาองค์กรมุ่งไปสู่ที่ใด ด้วยวิธีการใด ในขณะที่เดียวกันก็ยังมีสิ่งที่จะต้องทำสำคัญๆ คือ

1. การศึกษาประวัติศาสตร์ของสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อจะได้เป็นจุดเริ่มต้น ของการเปลี่ยนแปลง เช่น บริษัทนี้กำเนิดมาอย่างไร ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเมื่อไร อย่างไร ใครเป็นบุคคลตัวอย่างในอดีตบ้าง

2. การหาเหตุการณ์หรือแรงกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง เช่น สถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไปของเศรษฐกิจ เหตุการณ์พิเศษเหล่านี้จะเป็นเหตุผลเหมาะสมในการกระตุ้นให้ พนักงานเข้าใจความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง

3. การวางแผนกลยุทธ์เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อันเป็นขั้นที่ผู้บริหาร จะต้องเข้ามามีบทบาทว่า ควรจะอย่างไร ในช่วงใด เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

4. ดำเนินการสื่อสารไปยังพนักงานระดับต่างๆ ในองค์กร

5. จัดระบบต่างๆ ในองค์กรให้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะ เป็นระบบใดก็ตามต้องเสริมให้การเปลี่ยนแปลงใหม่นี้อยู่ได้ดีกว่าเก่าที่ต้องการเปลี่ยน

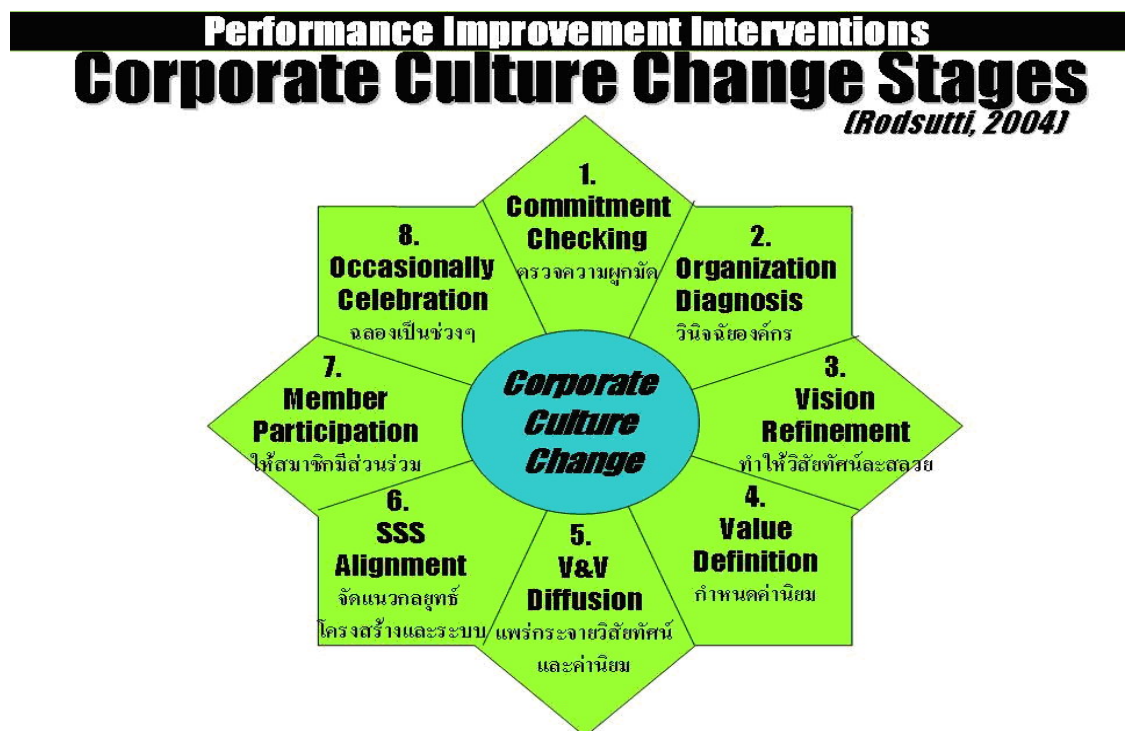
สำหรับเงื่อนไขที่จำเป็นเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น (อ้างในรัชนี้ ลีลานุกรม, 2540) จะประกอบด้วยเงื่อนไขที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. กลยุทธ์และส่วนประกอบของกลยุทธ์ทั้งหลายต่างต้องมีการระบุออกมาให้ เห็นและเข้าใจได้โดยชัดเจน และเข้าใจได้ง่าย

2. วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันจะต้องได้รับการวิเคราะห์อย่างจริงจังให้เห็นชัดเจนว่ามีอยู่หรือเป็นอยู่อย่างไร
3. จะต้องมีการนำเอากลยุทธ์มาทบทวนตรวจสอบดูภายใต้บรรยากาศของวัฒนธรรมที่มีอยู่เพื่อให้มีทางทราบได้ว่า การเสี่ยงภัยทางวัฒนธรรมได้มี ณ ที่แห่งใดบ้าง

มิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ (2549) กล่าวว่า การบริหารอย่างองค์รวม (Holistic People Management) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานของผู้บริหารแต่ละคน ประมาณครึ่งหนึ่งมาจากวัฒนธรรมองค์กร แสดงว่าแม้ผู้บริหารจะมีความสามารถเพียงใด หากวัฒนธรรมองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ โอกาสที่องค์กรจะก้าวหน้าก็จะมีน้อย ผลงานวัฒนธรรมองค์กรนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญมากอีกส่วนหนึ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติการในด้านต่างๆ ดีขึ้น ทั้งด้านการเงิน ขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ การยอมรับจากองค์กรภายนอก เช่น คู่ค้า ลูกค้า หรือสังคม สำหรับขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ตามโมเดล Corporate Culture Change Stages

ภาพที่ 2.1 Corporate Culture Change Stages



แหล่งที่มา : Rodsutti , 2004 อ้างใน มิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ (2549)

ขั้นตอนที่ 1 Commitment Checking : Investigating Top-Management Commitment

ขั้นตอนแรกของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรคือ ผู้บริหารสูงสุดจะต้องแสดงความ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรตรวจเช็คความผูกมัดของผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดในหน่วยงานนั้น หรือองค์กรนั้นๆ ก่อนว่า จะเต็มทีไปกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่ เพราะ การเปลี่ยนแปลงอะไรใหญ่ๆ ในองค์กรก็ตาม ล้วนต้องฝ่าฟันความไม่เห็นด้วย แรงเสียดทานในหลาย รูปแบบ ผู้บริหารสูงสุดที่เป็นคนเปลี่ยนนี้ ถ้าไม่สู้จริง ตั้งใจจริง ยืนหยัดแล้ว โอกาสจะสำเร็จได้ ประสิทธิภาพสูงจริงก็เป็นไปได้ยาก

ขั้นตอนที่ 2 Organization Diagnosis : Diagnosing Organizational Health

การวินิจฉัยองค์กร ตรวจสอบว่าในปัจจุบันค่านิยมเดิม ความเชื่อเดิม หรือข้อสมมติฐานเดิม ของคนส่วนใหญ่ในองค์กรเป็นอย่างไร พฤติกรรมการทำงาน การปฏิสัมพันธ์กันเป็นอย่างไร โดยการหาข้อมูลเหมือนทำวิจัยหรือสำรวจ ไม่ว่าจะโดยการสัมภาษณ์ หรือการทำแบบสอบถาม ข้อควรระวัง คือ การทำกิจกรรมแต่ละอย่าง เป็นการกระตุ้นความรู้สึกความสงสัยของคนในองค์กร ดังนั้น จึงควรทำโดยผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบ

ขั้นตอนที่ 3 Vision Refinement : Creating or Refining a Clear Strategic Vision

วิสัยทัศน์ เป็นเป้าหมายที่องค์กรอยากไปถึง หากองค์กรที่มีอยู่แล้วจะต้องมาปรับแต่งกัน บางองค์กรไม่มีก็สร้างใหม่ให้สอดคล้องเหมาะสม ให้เห็นพ้องต้องกัน รู้สึกร่วมว่าเป็นวิสัยทัศน์ ของทีมบริหารจริงๆ ไม่ใช่ของเจ้าของหรือผู้บริหารสูงสุดอย่างเดียว ถ้าเป็นไปได้สำหรับบาง องค์กรที่ไม่ใหญ่ สร้างหรือปรับมาจากคนทั้งองค์กรได้ยังมีพลังส่วนร่วมมากขึ้น การพัฒนา วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ร่วมกันขององค์กรเป็นหนึ่งในกิจกรรมหลักของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนี้ปรับเปลี่ยนทั้งองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 Value Definition : Defining the Core Values of Corporate Culture

ค่านิยมขององค์กร เป็นหัวใจหลักของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เหมือนเป็น ปรัชญาสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ เป็นรากฐานหรือเสาหลักให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน เป็นทิศทางแนวทางให้คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติกันในการทำงานแต่ละวัน หลังจากปรับ วิสัยทัศน์ให้เหมาะสมและเห็นชอบร่วมกันอย่างน้อยในกลุ่มทีมบริหารแล้วนั้น ให้พิจารณาว่า ค่านิยมในองค์กรมีอะไรอยู่บ้าง ค่านิยมที่มีประโยชน์หรือนำไปสู่ผลสำเร็จ ก็เก็บไว้เตรียมที่จะ เน้นหรือประกาศให้ชัดเจนขึ้น ค่านิยมบางอย่างไม่มีแต่ต้องการให้มีเพื่อช่วยเสริมเป้าหมาย หรือ

วิสัยทัศน์ขององค์กรก็สามารถเสนอสร้างขึ้น การหาค่านิยมโดยการมีส่วนร่วมของทีมบริหารในการช่วยคิดหาตัดออก เป็นส่วนช่วยให้ได้ค่านิยมที่เหมาะสมสอดคล้องกับองค์กร และผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นกว่าการให้ที่ปรึกษาหรือผู้บริหารสูงสุดคิดแต่ผู้เดียว และการมีส่วนร่วมนี้เองจะเป็นการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการสร้างค่านิยมเหล่านี้ให้เกิดในองค์กรสืบต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 Value and Vision Diffusion : Widely Communicate the New Vision and Value

การสื่อสารให้ทั่วถึงในองค์กร ทั้งการสื่อสารเพื่อให้เข้าใจถ่องแท้ และเพื่อให้คนเข้าถึง และอยากเป็นส่วนหนึ่งที่สร้างให้เกิดขึ้นได้จริง ฉะนั้นเป้าหมายการสื่อสารนี้ไม่ใช่เพียงแต่พยายามให้สมาชิกภายในองค์กรพยายามสร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงเท่านั้น แต่เราพยายามให้ค่านิยมขององค์กรซึมซับอยู่ในจิตใจของแต่ละคนด้วย การใช้เทคนิคการสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบนสอดคล้องกัน การให้ข้อมูลที่ชัดเจนถูกต้อง จะช่วยให้การพูดคุยกันไปในทางที่ถูกและลดการเข้าใจผิดตลอดจนการต่อต้านลงได้ การสร้างบรรยากาศให้คนเชื่อใจซึ่งกันและกัน การส่งเสริมสนับสนุนกัน กล้าเสี่ยง กล้าทดลองในสิ่งใหม่ เปิดรับ และสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์ จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง ข้อควรระวังสำหรับส่วนนี้ คือ ต่อให้เราสื่อสารให้ดีแพร่กระจายได้ทั่วถึงอย่างไรก็ตาม ถ้าพฤติกรรมของกลุ่มทีมบริหารเองไม่สอดคล้องกับค่านิยมหลักที่ตั้งกันไว้ พนักงานก็จะไม่ยอมรับ ผู้บริหารจะต้องเป็น Role Model หรือแบบอย่างที่ดีแก่สมาชิกในองค์กรเพื่อให้ การสื่อสารต่างๆ เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 6 Strategies, Structure and Systems Alignment : Adjusting or Creating to Align with the New Corporate Culture

การปรับส่วนโครงสร้างหลักๆ ในองค์กรให้สอดคล้องกัน อันได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และระบบการดำเนินงานต่างๆ ที่มีอยู่ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปได้อย่างเร็วขึ้น และเป็นรูปธรรมมากขึ้น ไม่เป็นเพียงการพูดถึงอุดมการณ์อย่างเดียว แต่ปรับกันจริงในการปฏิบัติงาน กิจกรรมที่เกื้อหนุนใช้ Techno Structural Intervention หรือ Human Resource Management Intervention มาใช้กันได้มากขึ้นในส่วนนี้ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร หรือ Re-Structuring การปรับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในรูปแบบต่างๆ เป็นต้นว่า การปรับการประเมินผลพนักงาน หรือแม้แต่การบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือ Performance Management โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น Balanced Scorecard และ MBO โดยเลือกสรรมาใช้และปรับให้เหมาะสม

วิสัยทัศน์ และค่านิยม องค์กรที่ใช้เครื่องมือบางตัวอยู่แล้ว สามารถปรับแต่งให้ตัวชี้วัดต่างๆ หรือเกณฑ์การวัดประเมินต่างๆ สอดคล้องตามที่ตั้งไว้

ขั้นตอนที่ 7 Member Participation : Let the Members Create Activities Supporting Corporate Culture.

ขั้นตอนนี้คือการให้สมาชิกในองค์กรหรือพนักงาน และผู้บริหารในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต่างๆ การมีส่วนร่วมได้ยิ่งมากยิ่งดี เช่น ให้พนักงานมีโอกาสคิดตัดสินใจว่า จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไร จะลดหรือป้องกันแรงต้านได้อย่างไร ระดับการมีส่วนร่วมจะลึกขึ้น ผูกพันกับการทำให้สำเร็จได้มากขึ้น โอกาสจะได้ผลก็มากขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารก็ไม่ควรปล่อยมือ การติดตามดูแลเป็นระยะๆ หรือการเข้าแทรกแซงช่วยเหลือเป็นช่วงๆ ยังจำเป็นในช่วงระดับประคองนี้

ขั้นตอนที่ 8 Occasionally Celebration : Celebrating "Our Culture When There are Chances.

ตามหลักการเสริมแรง (positive reinforcement) คือ เมื่อมีเหตุการณ์ที่ใช่ ที่เหมาะสม อยากให้ปฏิบัติต่ออีก การเสริมแรงโดยการให้รางวัลหรือชมเชย เป็นเรื่องที่ทำให้กำลังใจคนทำงาน และสมาชิกในองค์กรได้ดี เมื่อองค์กรเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมมาได้เป็นรูปร่างระดับหนึ่ง การจัดงานฉลอง หรือมีกิจกรรมรื่นเริง ให้เป็นรูปธรรม เป็นวิธีต่อยอดและ สื่อสารชัดเจนว่า มาถูกทางแล้ว ดีแล้ว ทำต่อไป ซึ่งการประกาศชัยชนะนี้ไม่จำเป็นต้องรอให้เสร็จกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ทำได้เลยเมื่อมีชัยชนะระยะสั้น ซ้ำกันไปจนอาจหมดแรงก่อนที่จะได้รับการเสริมแรง

จะเห็นได้ว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม จะต้องเปลี่ยนที่บรรทัดฐานของพฤติกรรมซึ่งเห็นเป็นรูปธรรมเสียก่อน โดยใช้วิธีการสื่อสารจากเบื้องบน เพื่อให้เกิดการยอมทำตาม หลังจากนั้นจึงค่อยมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และจะต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนนานกว่าจะทำให้เกิดความสอดคล้องกับบรรทัดฐานพฤติกรรมที่ต้องการ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้จะต้องพิจารณากลยุทธ์ใหม่และวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่เดิมด้วย วัฒนธรรมองค์กรนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญมากอีกส่วนหนึ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติการในด้านต่างๆ ขององค์กร ดีขึ้น ทั้งด้านการเงิน ขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ การยอมรับจากองค์กรภายนอก เช่น คู่ค้า ลูกค้า หรือสังคม

อรัญ โสทธิพันธ์ (2550) ได้กล่าวถึงกระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมี 4 ขั้นตอนคือ

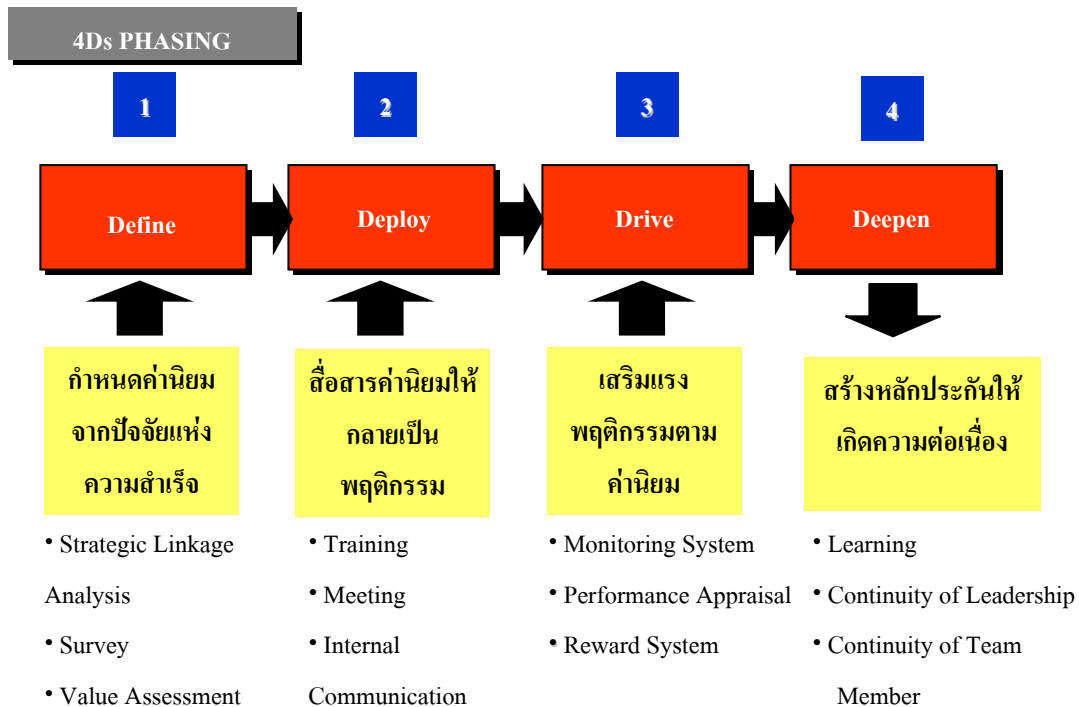
ขั้นตอนที่ 1 : Define กำหนดค่านิยมจากปัจจัยแห่งความสำเร็จ ซึ่งพิจารณาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 2 : Deploy สื่อสารค่านิยมให้กลายเป็นพฤติกรรม โดยนำไปประยุกต์
ในแต่ละหน้าที่งาน ตำแหน่งงาน และกำหนดเป็นพฤติกรรมของบุคคล

ขั้นตอนที่ 3 : Drive เสริมแรงพฤติกรรมตามค่านิยม มีการประเมินผลอย่าง
ต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 4 : Deepen สร้างหลักประกันให้เกิดความต่อเนื่อง พนักงานได้เรียนรู้
และนำไปใช้ได้จริง

ภาพที่ 2.2 : กระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร



แหล่งที่มา : เอกสารประกอบการอบรมการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (อรัญ โสทธิพันธ์, 2550 : 35)

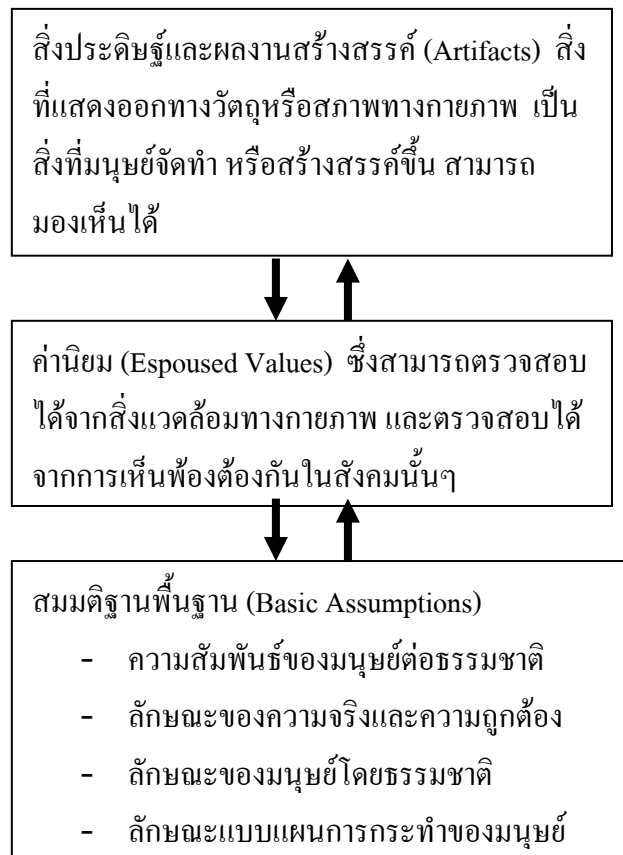
การสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการให้คนทั้งองค์กร มี ดี เอ็น เอ เดียวกันเพื่อสร้างพลังในการขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน แม้จะกำหนด Vision หรือ Mission ไว้ แต่องค์กรจำนวนมากก็ไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์นั้นได้ เพียงเพราะไม่สามารถปรับเปลี่ยน หรือ สร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และภารกิจของบริษัทได้ การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรนั้นแต่ละองค์กรต้องกำหนดวัฒนธรรมที่ต้องการและไม่ต้องการให้ได้ จากนั้นจึง

กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่องค์กรมุ่งเป็น วิสัยทัศน์เป็นสิ่งต้องมี ถ้าไม่มีต้องสร้างมันขึ้นมา เพียงแต่ในเบื้องต้นอาจเป็นเหมือนความฝัน โมเดลการสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นต้องระบุว่าวิสัยทัศน์นั้นต้องการคนในองค์กรที่มีพฤติกรรมเป็นอย่างไร องค์กรควรสื่อพฤติกรรมที่ต้องการนั้นมาร้อยเรียงกันออกมาเป็นคำขวัญสั้นๆ จำง่าย แต่มีความหมายที่ดี เมื่อมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรแล้ว ต้องเปิดตัวและสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดขึ้นใหม่ ต้องมีการพูดคุยเพื่อการชี้แจงอย่างถี่ถ้วน เพื่อให้เข้าใจตรงกัน และจะต้องมีการวัดประเมินระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรม และเสริมสร้างความรู้และทักษะ ควรมีการจัดอบรมเพื่อให้ความรู้พนักงานถึงวิธีปฏิบัติตัวอย่างไร และรู้ว่าวิธีประเมินผลแบบใด สุดท้ายจะต้องมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ต้องระบุค่านิยมองค์กรในคู่มือพนักงาน กำหนดพฤติกรรมพนักงานให้ชัดเจน และต้องเน้นย้ำในเอกสารประชาสัมพันธ์องค์กร ในการประชุมพนักงาน การประชุมประจำปี โปสเตอร์ นามบัตร สลิปเงินเดือน เป็นต้น นอกจากนี้พฤติกรรมที่แสดงออกทั้งกาย วาจาของผู้นำองค์กรก็มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะเกิดความเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้จะต้องออกแบบ Performance Management System ขึ้นมาด้วย ซึ่งต้องมีการกำหนดเป้าหมายประจำปีและ มีการวัดผลชัดเจน วัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่โปรแกรม ต้องมีการปฏิบัติต่อเนื่อง มีจุดเริ่มต้น แต่ไม่สิ้นสุด เพราะมันเป็นวิถีชีวิตของการอยู่ร่วมกันและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

2.1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมกับวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการหลายท่านอาจใช้คำว่า “ค่านิยมพื้นฐาน” (Basic Values) เพื่ออธิบายระดับวัฒนธรรมที่อยู่ในส่วนลึก แต่ Schein (1983) ใช้คำว่า “สมมติฐานพื้นฐาน” (Basic Assumptions) เพราะถือว่าเป็นความเชื่อที่ไม่จำเป็นต้องพิสูจน์อะไรอีก หรือความเชื่อที่ไม่สามารถต่อรองได้ แต่สำหรับคำว่า ค่านิยมนั้น อาจต้องการการพิสูจน์หรือตรวจสอบ และคนในองค์กรอาจเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย เกี่ยวกับค่านิยมดังกล่าว ส่วนสมมติฐานพื้นฐานนั้นเป็นความเชื่อที่ไม่จำเป็นต้องรอการพิสูจน์ หากใครไม่ปฏิบัติตามอาจถูกมองว่าเป็นคนผิดปกติ จนกระทั่งเกิดการไม่ยอมรับในที่สุด ตามแนวความคิดของ Schein (1983) ระดับของวัฒนธรรมสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ วัตรปฏิบัติ (Artifacts) ค่านิยมที่ได้รับการซึมซับ (Espoused Value) และสมมติฐานพื้นฐาน (Basic Assumptions)

ภาพที่ 2.3 : ระดับวัฒนธรรมตามแนวคิดของ Schein (1983)



แหล่งที่มา : Schein, 1983 :14

สำหรับวัฒนธรรมในระดับที่ 1 คือ รูปธรรมซึ่งอยู่ระดับเปลือกนอกของวัฒนธรรม เป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น เป็นระดับที่สามารถมองเห็นได้ เป็นสภาพทางกายภาพ และเป็นผลของ เทคโนโลยีของกลุ่ม เช่น ภาษา สิ่งประดิษฐ์ทางศิลปะ และพฤติกรรมที่แสดงออกของสมาชิก ซึ่ง วัฒนธรรมในระดับนี้สมาชิกในองค์กรเองอาจไม่รับรู้ หรือไม่สามารถอธิบายได้ แต่บุคคลอื่นจะ สามารถสังเกตเห็นได้ การที่จะทำความเข้าใจวัฒนธรรมในระดับนี้ให้ดียิ่งขึ้น จำเป็นต้องวิเคราะห์ ค่านิยมหลักซึ่งใช้ในชีวิตประจำวันที่เป็นสิ่งชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรนั้นๆ

วัฒนธรรมในระดับที่ 2 คือ ค่านิยมซึ่งเกี่ยวข้องกับ “สิ่งที่ควรจะเป็น” (ought to be) ซึ่งแตกต่างจาก “สิ่งที่เป็นอย่าง” (what is) เป็นสิ่งที่บุคคลยึดถือ และใช้เมื่อต้องเผชิญกับปัญหา ต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยจะรวมถึงความเชื่อและค่านิยมเข้าไว้ด้วยกัน กลุ่มของค่านิยมจะกลายเป็น อุดมการณ์ หรือปรัชญาองค์กรซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับแก้ปัญหาต่างๆ หรือควบคุม เหตุการณ์ยุ่งยากต่างๆ ค่านิยมที่ถ่ายทอดนี้จะสามารถบ่งชี้ถึงสิ่งที่มนุษย์จะพบในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีพอควร แต่อาจจะมิใช่สิ่งที่เขาจะกระทำจริงๆ ในสถานการณ์นั้นๆ ได้ ค่านิยมนี้จะสอดคล้อง

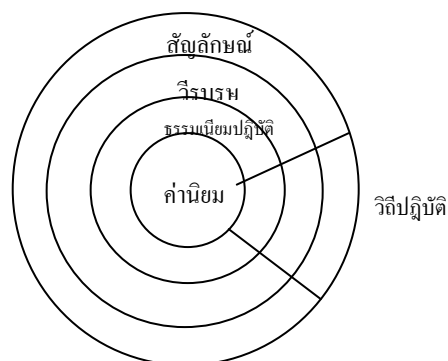
กันกับสมมติฐานพื้นฐาน ซึ่งเป็นวัฒนธรรมอีกระดับหนึ่ง

วัฒนธรรมในระดับที่ 3 สมมติฐานพื้นฐานเป็นพื้นฐานวิธีคิดและการปฏิบัติ โดยไม่รู้ตัว เป็นระดับที่ลึกที่สุดและเป็นพื้นฐานของการเกิดวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ถ่ายทอด สืบต่อกันมาและเกิดขึ้นในองค์กรนั้นๆ ซึ่งอาจจะเป็นทั้งสิ่งที่พึงพอใจ เป็นความเชื่อและค่านิยม ร่วมกันของสมาชิก ที่จะยึดถือกันอย่างเข้มแข็งในกลุ่ม จะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางของ พฤติกรรมของสมาชิกโดยไม่ต้องมีหลักการอันใดที่มองเห็นได้มากำกับ ซึ่งจะเหมือน หลักการทฤษฎีที่ใช้อยู่ไม่รู้ตัว เป็นสิ่งชี้นำพฤติกรรมและทำให้สมาชิกของกลุ่มรู้ว่าจะรับรู้อย่างไร เกี่ยวกับสิ่งนั้นจะคิดอย่างไร และจะรู้สึกอย่างไร นอกจากนั้นยังช่วยไม่ให้เกิดการเผชิญปัญหา หรือการโต้เถียงกันในหมู่สมาชิก

Schein มองวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นแบบแผนหรือข้อสมมติฐานการกระทำ เบื้องต้นที่สมาชิกในองค์กรได้ร่วมกันคิดค้น สังคมและพัฒนาขึ้น โดยมีผู้นำหรือผู้ก่อตั้งองค์กร เป็นแกนนำในการกำหนด ดังนั้นแบบแผนพฤติกรรมนั้นได้รับการรวบรวมขึ้นมาจาก ประสบการณ์ และผ่านกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร โดยรวมเพื่อต่อสู้และเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร รวมทั้งกระบวนการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย นอกจากนี้แบบแผนการทำงานนั้นจะต้องเหมาะสมสอดคล้องกับพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนใน องค์กรด้วย เพื่อให้สมาชิกได้สามารถถ่ายทอดให้กับสมาชิกรุ่นใหม่ๆ ขององค์กรได้ถูกต้อง เพื่อให้เกิดความคิด การรับรู้ และรู้สึกถึงการกระทำ และการแสดงออกที่เหมาะสมในขณะที่ ทำงานในองค์กรนั้น

Hofstede (1991 : 180) ผู้เชี่ยวชาญด้านวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมระหว่าง ประเทศ ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 ระดับ โดยได้ทำการเปรียบเทียบเหมือนกับหัวหอม (Onion) ดังภาพ

ภาพที่ 2.4 : ภาพแสดงระดับและส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์กรตามแนวทาง Hofstede



แหล่งที่มา : Hofstede, Geert (1991 : 180)

Hofstede เปรียบเทียบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นชั้นๆ เหมือนกับหัวหอม เปลือกชั้นนอกเห็นได้ง่าย และมีการเปลี่ยนแปลงง่ายที่สุด เปลือกชั้นในสุด สังเกตเห็นได้ยากและเป็นชั้นที่มีการเปลี่ยนแปลงยากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย

สัญลักษณ์ (Symbols) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่ใช้แทนความคิด ความรู้สึกของสมาชิกและเป็นที่เข้าใจกันเฉพาะสมาชิกขององค์กรเท่านั้น เช่น วัตถุสิ่งของต่างๆ คำพูด การกระทำ เครื่องหมาย เป็นต้น

วีรบุรุษ (Heroes) หมายถึง บุคคลทั้งที่มีชีวิตอยู่และเสียชีวิตแล้ว ทั้งที่มีตัวตนและเกิดจากจินตนาการที่สมาชิกในองค์กรให้ความยกย่องนับถือ และยึดถือเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติ เช่น การประพฤติตัวเป็นคนดี ความขยัน เป็นต้น

ธรรมเนียมปฏิบัติ (Rituals) หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่สมาชิกเห็นพ้องร่วมกันว่า เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากจะช่วยสร้างเสริมค่านิยมร่วม และควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกให้อยู่ในกรอบ เช่น การทักทาย การให้ความเคารพผู้อื่น เป็นต้น

ทั้ง 3 ข้อข้างต้นนั้นสามารถเรียกรวมกันว่าเป็น วิถีปฏิบัติ (Practice) ซึ่งเป็นสิ่งที่เราปฏิบัติ เป็นกิจวัตร สามารถสังเกตเห็นง่ายในองค์กร ส่วนสุดท้ายคือ ส่วนของค่านิยม (Values) ซึ่งเป็นแก่นในของหัวหอมเป็นเสมือนปรัชญาหลักขององค์กร (Philosophy) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่าสิ่งต่างๆ ว่าควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่การมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้น และถือว่าเป็นแก่นของ “วัฒนธรรมองค์กร”

ค่านิยมและวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กัน สามารถสรุปได้ดังนี้ ค่านิยม เป็นระดับที่ 2 ของระดับวัฒนธรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับ “สิ่งที่ควรจะเป็น” ดังนั้นค่านิยมจึงเป็นปรัชญาขององค์กร เป็นแนวปฏิบัติขององค์กร ที่สมาชิกในองค์กรใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่าสิ่งต่างๆ ว่าควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติ ซึ่งจะประกอบให้แก่องค์กรในการที่จะปฏิบัติแต่ในสิ่งที่ถูกต้อง และในทิศทางที่ถูกต้องอยู่ตลอดเวลา โดยสมาชิกทุกคนจะ ต้องรับรู้ และร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่การมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้น จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร และการที่จะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้นั้น จะต้องมีการกำหนดค่านิยม ถือว่าเป็นแก่นของ “วัฒนธรรมองค์กร” นับเป็นขั้นตอนแรก จากนั้นจะต้องสื่อสารค่านิยมนั้นให้กลายเป็นพฤติกรรมของคนในองค์กร จะต้องมีการเสริมแรง เพื่อให้พนักงานประพฤติปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด

2.2 ค่านิยมหลักขององค์กร (Core Values)

ค่านิยมหลักขององค์กรจะเป็นตัวสะท้อนหรือมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวัง และค่านิยมจะเป็นตัวสนับสนุนหรือชี้นำ พฤติกรรมที่คนในองค์กรให้ปฏิบัติตาม และเป็นตัวช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

2.2.1 ความหมายค่านิยมหลักขององค์กร

ศุภชัย เมื่องรักษ์ (2549) ได้ให้ความหมายของ ค่านิยมหลักขององค์กร ไว้คือ ความมุ่งมั่นขององค์กร เพื่อการปฏิบัติไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ เป็นพื้นฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ที่จะทำให้องค์กรมีแนวปฏิบัติที่มีทิศทางเดียวกัน เป็นประหนึ่งกฎเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรคาดหวังหรือต้องการจะให้ เป็นเสมือนแรงที่นำไปสู่การปฏิบัติที่ยังรากลึก มีการเปลี่ยนแปลงได้ยากและเป็นมาตรฐานที่คนในองค์กรจะถือปฏิบัติต่องานและต่อผู้อื่น

อรจรรย์ ฒ ตะกั่วทุ่ง (2549) ได้ให้ความหมายของค่านิยมหลักขององค์กรดังนี้ ค่านิยมหรือปรัชญา เป็นแนวปฏิบัติขององค์กร ที่ทุกคนยึดถือ ซึ่งจะประกอบให้แก่องค์กรในการที่จะปฏิบัติแต่ในสิ่งที่ถูกต้อง และในทิศทางที่ถูกต้องอยู่ตลอดเวลา โดยสมาชิกทุกคนจะ ต้องรับรู้ และร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ค่านิยมหลักขององค์กร คือ ความมุ่งมั่นขององค์กร เพื่อการปฏิบัติไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งจะเป็แนวปฏิบัติขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรยึดถือและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเดียวกัน จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

2.2.2 ความสำคัญค่านิยมหลักขององค์กร

Manning and Curitis (1996) ได้กล่าวถึงความสำคัญค่านิยมหลักขององค์กรดังนี้ ค่านิยมมีอิทธิพลต่อแนวคิดในการดำเนินธุรกิจทุกด้าน หากองค์กรใดสามารถสร้างค่านิยมร่วมได้ จะส่งผลให้ทุกคนกระทำการไปในทิศทางเดียวกัน สามารถทำให้เกิดผลลัพธ์บรรลุเป้าหมายได้ โดยง่าย เพราะเมื่อทุกคนเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันแล้วย่อมกระทำใ้ถูกต้องทางเช่นเดียวกัน องค์กรหลายแห่งยึดถือค่านิยมเป็นหลักการพื้นฐานในการบริหารงานมีการประกาศเป็นลายลักษณ์อักษร และยึดมั่นปฏิบัติตามหลักการนั้นๆ สิ่งสำคัญคือผู้นำจะต้องให้การส่งเสริมการสร้างค่านิยมอย่างจริงจัง สิ่งแรกที่ผู้นำจะต้องกระทำคือ การวิเคราะห์และกำหนดค่านิยมหลัก โดยต้องมีการอธิบาย สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ตรวจสอบ ติดตาม และตอกย้ำให้เห็นความสำคัญ โดยการประกาศเป็น

นโยบาย วิสัยทัศน์ และภารกิจให้อยู่ในสถานะที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจค่านิยมหลักขององค์กรตลอดจนสอดคล้องในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันจนเป็นกิจวัตรประจำวันจนนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้

Collins (1994) กล่าวว่า ค่านิยมขององค์กรคือสิ่งที่จะทำให้บริษัทที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Company) ไม่ล่มสลาย ซึ่งเรียกว่า อุดมคติหลัก (Core Ideologies) แนวคิดของสุดยอดองค์กรที่เป็นเลิศนั้น ยึดหลัก 4'Cs คือ C-Corporate Vision นั่นคือ วิสัยทัศน์ธุรกิจ (Corporate Vision) ซึ่งเป็นการมองภาพในอนาคตหรือสิ่งที่ธุรกิจอยากเป็นหรืออยากไปให้ถึง C-Core Ideologies หมายถึง อุดมคติหลักขององค์กรที่ประกอบด้วยค่านิยม (Core Value) และจุดประสงค์ (Purpose) ขององค์กร สิ่งนี้เป็นอะไรที่ฝังรากลึกกว่ากำไร แต่เป็นจุดประสงค์ที่บริษัทรู้ว่ามีอะไรและสามารถปลูกฝังค่านิยม (Core Value) นี้ไปทั่วองค์กรและรักษาค่านิยมนี้ไว้ได้ตลอดไป องค์กรที่เป็นเลิศนั้นจะรักษาค่านิยมหลักไปพร้อมๆ กับการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและสร้างความก้าวหน้าขององค์กรไปพร้อมกัน C-Capabilities สิ่งนี้เป็นสมรรถภาพ (Capabilities) คือ ความเก่งและความเชี่ยวชาญของธุรกิจที่คู่แข่งไม่อาจเลียนแบบได้ เมื่อใดที่คู่แข่งสามารถเลียนแบบได้ ธุรกิจผู้นำจะหนีออกไปด้วยนวัตกรรม ที่เป็นนวัตกรรมเชิงมูลค่าและใช้ความได้เปรียบจากเทคโนโลยี สิ่งนี้เรียกว่า ความสามารถหลักของธุรกิจ (Core Competencies) C-Carat ได้พัฒนาขึ้นจากแนวคิดที่จำเป็นต้องวัดความสำเร็จของธุรกิจ หรือการวัดกลยุทธ์องค์กรด้วยระบบ BSC & KPIs (Balanced Scorecard & Key Performance Indicators) เหตุที่ใช้คำว่า Carat เพราะเป็นหน่วยวัดเพชรที่เชื่อว่า สุดยอดของโลกแล้วไม่มีหน่วยวัดอะไรที่จะดีกว่านี้ แต่ทั้งหมดขององค์กร 4'Cs นี้จะต้องปรับเปลี่ยนด้วย “Cultural Change” ที่ทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปเหมือนล้อเฟือง (Fly Wheel) ที่ค่อยๆ หมุน สังคมผลงานและความคิดที่เรียบง่ายเป็นระบบ

จะเห็นได้ว่า ค่านิยมเป็นตัวกำหนด พันธกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ อุดมการณ์ขององค์กร เปรียบเสมือนไฟส่องทางหรือเข็มทิศให้ทุกคนมีความเข้าใจ มั่นใจในทางที่ถูกต้องที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายเป็นตัวหลักที่มีบทบาทอยู่ตลอดเวลาในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ซึ่งทุกคนในองค์กรจะต้องเข้าใจค่านิยมหลักขององค์กร และปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กรนั้น การทำให้คนดำเนินไปในแนวทางเดียวกันเป็นงานที่สำคัญที่สุดของผู้นำ โดยผู้นำจะต้องเป็นต้นแบบที่ดีเพื่อทำให้รากฐานขององค์กรแข็งแกร่งเพียงพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการได้ในที่สุด

2.2.3 ค่านิยมหลักกับวิสัยทัศน์

องค์กรที่ดีนั้น จะต้องกำหนดเนื้อหาของทุกองค์ประกอบได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม เพื่อเป็นหลักคิดในการปฏิบัติของทุกคนในองค์กรได้อย่างสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะค่านิยมหลักขององค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ต้องระบุหลักคิดของคนในองค์กรที่พึงปรารถนาอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถกำหนดพฤติกรรมและการปฏิบัติให้เป็นไปตามพันธกิจ ทั้งยังต้องนำพองค์กรไปสู่ระดับ วิสัยทัศน์ ที่ต้องการโดยมีการนำทักษะความสามารถหลักมาใช้อย่างถูกต้องเหมาะสม ตามด้วยการกำหนด วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ให้สามารถปฏิบัติได้จริงสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม และให้ปฏิบัติตามเส้นทางของวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ค่านิยมเป็นพื้นฐานแห่งวิสัยทัศน์ ปณิธานขององค์กรเพื่อการไปสู่ความสำเร็จ เป็นพื้นฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งทำให้บุคลากรได้มีทิศทางเดียวกัน และเป็นแนวทางในการปฏิบัติตน (Heathfield, 2007)

Collins (1994) กล่าวถึง แนวคิดองค์กรแห่งวิสัยทัศน์ (Visionary Organization) องค์กรแห่งวิสัยทัศน์บริหารองค์กรโดยพยายามรักษาคุณภาพระหว่างทางคงไว้ ซึ่งค่านิยมหลัก (Core Value) และวัตถุประสงค์หลัก (Core Purpose) ขององค์กร แต่ในขณะเดียวกันพยายามเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในเรื่องเป้าหมาย (Goals) กลยุทธ์ (Strategies) และกระบวนการทำงาน (Operation Practices) องค์กรแห่งวิสัยทัศน์ใช้กลยุทธ์ 5 ประการ คือ

- มีการสร้างพันธสัญญาต่อเป้าประสงค์ที่มีความท้าทายและความเสี่ยง เป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวหน้า
- มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มงวดซึ่งมีลักษณะคล้ายกับลัทธิ ซึ่งลักษณะสำคัญคือ เชิดชูอุดมการณ์หลักขององค์กร ปลุกฝังให้พนักงาน ศรัทธา และยึดมั่นต่ออุดมการณ์หลักขององค์กรเปรียบเสมือนสมาชิกของลัทธิที่ยึดมั่นต่ออุดมการณ์ในลัทธิของตนส่งเสริมดำรงรักษาไว้แต่เฉพาะพนักงานที่ศรัทธา และยึดมั่นต่ออุดมการณ์หลักขององค์กร และมีความมุ่งมั่นในการนำอุดมการณ์ไปปฏิบัติให้บรรลุ และสร้างความรู้สึภาคภูมิใจในหมู่พนักงานขององค์กรว่าพวกเขาเป็นคนพิเศษ
- มีความมุ่งมั่นต่อการลงมือปฏิบัติเพิ่มการเรียนรู้จากการลองผิด ลองถูก แล้วคัดสรรไว้แต่สิ่งที่ดีที่สุด
- ใช้นโยบายส่งเสริมคนในให้มีโอกาสพัฒนาและเติบโตขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
- การปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อเนื่องตลอดเวลา อย่างไม่มีสิ้นสุด (Continuous Improvement)

จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันองค์กรยุคใหม่ต้องอยู่ภายใต้ค่านิยมเป็นพื้นฐาน (Value-based) เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ (Vision-driven) สมาชิกทุกคนต้องรับรู้ ลงนาม รับทราบ ซึ่งถือเป็นพันธสัญญาและมุ่งมั่นปฏิบัติตามค่านิยมและวิสัยทัศน์ ทุกองค์กรต้องมีแผนกลยุทธ์เพื่อก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ โดยมีค่านิยม ปรัชญาเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติ ตามพันธกิจขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องมีนโยบายส่งเสริมการพัฒนาพนักงาน และปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ไม่มีที่สิ้นสุด

2.3 ดีเอ็นเอองค์กร (Organizational DNA)

การสร้างผลผลิตให้มีประสิทธิภาพ องค์กรต้องรู้จักจัดการกับรหัสพันธุกรรมองค์กร (Corporate DNA) หรือการจัดการกับความทรงจำ โดยองค์กรจะต้องมีการบันทึก การจัดเก็บ อย่างเป็นระบบและมีทิศทาง ซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการตัดสินใจให้มากขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำๆ ต่อองค์กรอีก ทำไมการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมถึงยากที่จะบรรลุได้ในองค์กร ทำไมความพยายามในการปรับปรุงองค์กรหนึ่ง ซึ่งประสบความสำเร็จจึงกลายเป็นความล้มเหลวสำหรับองค์กรอื่น ทำไมวิธีที่ได้ผลในการสร้างพันธกิจ โครงสร้างของการจัดการองค์กร และภาวะผู้นำ จึงแตกต่างกันอย่างมากในแต่ละบริษัท ทำไมทีมงานถึงได้ผลสำหรับบริษัทหนึ่ง แต่กลับไม่ได้ผลสำหรับบริษัทหนึ่ง นี่ล้วนเป็นคำถามที่เราสามารถหาคำตอบได้ ด้วยความเข้าใจในองค์ประกอบหลักที่เป็นตัวกำหนดเกือบทุกแง่มุมขององค์กร ซึ่งก็คือ ดีเอ็นเอ (DNA) ขององค์กร นั่นเอง

อาร์โนลด์ แครนสคอรพ (2549) ได้ให้ความเห็นว่าตลาดแรงงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Labour Market) ที่ว่าจ้างพนักงานตามความต้องการของตลาดนั้น มีผลเสียต่อองค์กรในระยะยาว เพราะไม่สามารถสะสมประสบการณ์จนเป็นความรู้ที่ส่งผ่านจากพนักงานรุ่นหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่งได้ เนื่องจากการเข้าๆ ออกๆ ของพนักงาน ทำให้ภาคผลผลิตขององค์กรนั้น นับวันต่ำลงๆ ทุกที ในที่สุดองค์กรก็ไม่สามารถสร้างความรู้ให้กับตนเองได้ ผลผลิตของโลกที่ตกต่ำลงเรื่อยๆ ทั้งที่ในปัจจุบันเรามีสถาบันการศึกษาทางด้านธุรกิจหรือหลักสูตร MBA ที่มีกันอย่างแพร่หลาย แต่ผลผลิตโดยรวมของโลกกลับตกต่ำลง ทำไมถึงเป็นเช่นนั้น องค์ประกอบที่สำคัญมากในการที่องค์กรจะสามารถสร้างผลผลิตที่มีประสิทธิภาพได้ เพราะการเรียนรู้ผ่านทางประสบการณ์ จะช่วยสร้างประสิทธิภาพความจำให้กับองค์กร (Organizational Memory :OM) ได้อย่างดีเลิศ และในปัจจุบันหรือในยุคที่พนักงานหรือผู้บริหาร มีการเข้าๆออกๆในองค์กรอย่างไม่ขาดสาย ก็ยังทำให้การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์มีส่วนช่วยที่จะทำให้ประสิทธิภาพในการรับรู้หรือความจำขององค์กรมี

ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ประสิทธิภาพในการรับรู้ และประสิทธิภาพของความจำ ที่ถูกจัดเก็บเป็นระบบมีทิศทาง ทำให้องค์กรสามารถเข้าสู่กระบวนการในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเขามองว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ขาดกระบวนการในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ และบ่อยครั้งก็ไม่ได้ยึดถือหรือแหล่งอ้างอิงอะไร นอกจากจะใช้วิธีแบบคิดเอาเอง หรือไม่ก็อ้างว่ามาจากสิ่งที่ตนเองเรียกว่าสัญชาตญาณ สิ่งถือว่าไม่เป็นผลดีต่อกระบวนการในการตัดสินใจ

แคเรนสคอรฟ (2549) กล่าวว่า ความจำขององค์กร คือตัวดีเอ็นเอ (DNA) ขององค์กร หรือตัวรหัสพันธุกรรมขององค์กรเอง ที่สะสมกันมาอย่างยาวนานจนบ่งบอกถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะขององค์กรนั้น ว่าองค์กรนั้นมีคุณสมบัติและพฤติกรรมอย่างไร รวมทั้งมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร ในฐานะองค์กรจะต้องมีตัวดีเอ็นเอขององค์กรเราให้ได้ มิฉะนั้นคนในองค์กรจะไม่สามารถจำความรู้ที่องค์กรสะสมกันมาอย่างยาวนานได้ และถ้าขาดความทรงจำที่สะสมโดยดีเอ็นเอของแล้ว คนในองค์กรจะสร้างทุนปัญญาให้กับองค์กรแบบต่อเนื่องได้อย่างไร

2.3.1 ความหมายของดีเอ็นเอองค์กร

ดีเอ็นเอองค์กรเป็นแนวคิดเพื่อช่วยระบุความเป็นตัวตนขององค์กรให้ชัดเจนจนสร้างลักษณะเฉพาะให้กับองค์กรเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน

ดีเอ็นเอองค์กร (Organizational DNA) คือรหัสพันธุกรรมขององค์กร ที่สะสมกันมาอย่างยาวนานจนบ่งบอกถึงลักษณะขององค์กรนั้น ว่ามีคุณสมบัติและพฤติกรรมอย่างไร รวมทั้งมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร (แคเรนสคอรฟ, 2549)

การสร้างผลิตผลให้มีประสิทธิภาพ องค์กรต้องรู้จักจัดการกับรหัสพันธุกรรมองค์กร (Corporate DNA) หรือการจัดการกับความทรงจำ โดยองค์กรจะต้องมีการบันทึก การจัดเก็บ อย่างเป็นระบบและมีทิศทาง ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการตัดสินใจให้มากขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำๆ ต่อองค์กรอีก

2.3.2 ประเภทของดีเอ็นเอองค์กร

Linda Honold และ Robert J. Silverman (2006 : 8-9) ได้กล่าวเกี่ยวกับ ดีเอ็นเอขององค์กรไว้ดังนี้

ดีเอ็นเอองค์กร มีรากฐานมาจากแนวคิดทางตะวันตกในยุคแรก ซึ่งสะท้อนให้เห็นในงานเขียนและวิธีปฏิบัติในหลายศตวรรษที่ผ่านมา ซึ่งการนำมาปฏิบัตินี้จะช่วยให้เรามองเห็นว่าในโลกของการทำงานปัจจุบันนั้น ประกอบด้วยองค์กรทั้งหมด 4 แบบ ได้แก่

1. แบบเน้นข้อเท็จจริง (Factual DNA) : จะเป็นองค์กรที่ยึดตามความเป็นจริง รู้จักตัวเองและสิ่งแวดล้อมรอบตัวจากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยข้อมูลเหล่านี้จะเป็นตัววัดคงที่ และช่วยในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และยังเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนานโยบาย และกระบวนการต่างๆ ขึ้นมาอีกด้วย

2. แบบยึดตามแนวคิด (Conceptual DNA) : จะมุ่งไปที่แนวคิดซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร โดยอาจอยู่ในรูปของทฤษฎีหลัก วิสัยทัศน์ และเครื่องมือที่เป็นกรอบความคิด อื่นๆ เราสามารถใช้แนวคิดเหล่านี้เพื่อให้เรามุ่งไปที่ระบบความเชื่อ อุดมการณ์ และกรอบความคิด ที่จะเกิดผลในการใช้ และเป็นแนวทางสำหรับชีวิตและการทำงานของเรา

3. แบบยึดตามสิ่งรอบข้าง (Contextual DNA) : จะดูสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของเรา มันจะช่วยดึงความสนใจของเราไปที่ปัญหาและประเด็นที่เรากำลังเผชิญอยู่ รวมทั้งกลยุทธ์ที่เราจะปรับเปลี่ยนองค์กรให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบด้านองค์กรของเรา

4. แบบเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual DNA) : จะเป็นการมองพวกเราในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคล คนที่ประสานความร่วมมือซึ่งกันและกัน แต่ต่างก็มีลักษณะเฉพาะตัว มีความคิดเห็น ความตั้งใจ เป้าหมาย และความสนใจของเราเอง หรือพูดได้ว่าเรามีความคิดริเริ่ม เมื่อเราสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ในทางบวก และสร้างความรู้สึกที่ดีภายในองค์กรของเรา ซึ่งจะทำให้เราบรรลุความต้องการที่แท้จริงภายในใจของเราได้

ดีเอ็นเอแต่ละแบบจะทำให้เกิดทัศนคติ และวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไป แบบเน้นข้อเท็จจริง จะนำไปสู่การประมาณการ การคาดการณ์ และการคาดคะเน แบบยึดตามแนวคิด จะนำไปสู่ความเชื่อ การโต้แย้งกัน การปฏิเสธ และการคิดว่าเป็นจริง แบบยึดตามสิ่งรอบข้าง จะนำไปสู่การค้นพบ การเรียนรู้ การรับรู้ และการสร้างความเชื่อมโยง และ แบบเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล จะนำไปสู่การมีความปรารถนาอันแรงกล้า การให้ความขำเกรง การมีความหวัง และการเลือกสิ่งที่ชอบมากกว่า

หากเราสามารถแยกได้ว่าดีเอ็นเอขององค์กรของเราเป็นแบบไหน เราจะสามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด การเข้าไปมีส่วนร่วมกับภาวะผู้นำ และวิธีในการบริหารที่เกี่ยวข้องและด้วยการแสวงหาการศึกษาที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยให้องค์กรเป็นไปในแนวทางเดียวกันมากขึ้น

ดีเอ็นเอองค์กร สามารถสรุปได้ว่า ถ้าเราจะเปรียบเทียบองค์กรกับร่างกายมนุษย์ เซลล์ต่างๆ ก็เปรียบเสมือนกับบุคลากรในองค์กรที่ทำหน้าที่แตกต่างกันไป DNA ก็คงเปรียบเสมือนวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ที่หล่อหลอมให้คนในองค์กรคิดไป

ในทางเดียวกัน ขณะเดียวกันก็หล่อหลอมบุคคลที่เข้ามาใหม่ให้สามารถทำงานกับองค์กร เพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์ คือ ความอยู่รอดขององค์กรในที่สุด

2.4 แนวทางการปลูกฝังค่านิยมในองค์กร

ตามปกติ ค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญที่มีบทบาทต่อพฤติกรรมต่างๆ ในการเสาะแสวงหา ในสิ่งที่ต้องการ ค่านิยมจะเป็นตัวผลักดันหรือทำให้บุคคลมีพฤติกรรมต่างๆ ได้ หรืออีกนัยหนึ่ง ค่านิยมเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมด้วย ค่านิยมเป็นสิ่งที่ทำให้ชีวิตมีความหมาย ทั้งนี้เนื่องจากในชีวิตประจำวันของคนเรามักจะพบสิ่งต่างๆ หรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่เราสนใจ หรือเราต้องการ ไม่ต้องการอยู่เสมอ บางครั้งเกิดความรู้สึกขึ้นมาว่า เราต้องการทำสิ่งนั้น ไม่ต้องการทำสิ่งนี้แล้ว เราก็ เลือกรับปฏิบัติหรือทำตามสิ่งที่เราชอบสิ่งที่เรานิยม

2.4.1 ความหมายของค่านิยม (Values)

ค่านิยม (Values) เป็นความคิดและพฤติกรรมของบุคคลในสังคมที่เห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ยอมรับมาปฏิบัติตามและวางแผนไว้ระยะหนึ่ง ค่านิยมมักเปลี่ยนแปลงไปตามกาลสมัย และความคิดเห็นของคนในสังคม ค่านิยมจึงเป็นมาตรฐานการเรียนรู้ การประเมิน การเลือกและการตัดสินใจของบุคคลว่าควรทำหรือไม่ควรทำ มีค่าหรือไม่มีค่า สำคัญหรือไม่สำคัญ นอกจากนี้ ค่านิยมยังทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดเป้าหมายและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ มี ผู้ให้ความหมายของค่านิยมไว้ดังนี้

พณส์ หันนาคินทร์ ให้ความหมายว่า ค่านิยม หมายถึง การยอมรับนับถือ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามคุณค่า ที่คนหรือกลุ่มคนมีอยู่ต่อสิ่งต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นวัตถุ ความคิด อุดมคติ รวมทั้งการกระทำด้านเศรษฐกิจ สังคม จริยธรรม และสุนทรียภาพ ทั้งนี้โดยการประเมินค่าจากทัศนะต่าง ๆ โดยถี่ถ้วนและรอบคอบแล้ว

พระมหาอดิศร ธีรสีโล (2540) ได้ให้ความหมายว่า ค่านิยมหมายถึง แนวความประพฤติหรือสภาพของการกระทำใดๆ ที่บุคคลหรือสังคมนิยมชมชอบและเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ควรแก่การประพฤติปฏิบัติจึงยอมรับยึดถือมาเป็นแนวทางประพฤติอย่างสม่ำเสมอหรืออย่างน้อยก็ชั่วระยะหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองหรือสังคม

Cynthia D. Scott (1993) ให้ความหมายไว้ว่า ค่านิยม คือ กฎเกณฑ์มาตรฐานหรือคุณค่าที่องค์กรนั้นคาดหวัง หรือต้องการจะให้ เป็น มีรากคำศัพท์มาจากคำว่า Valor ซึ่ง

หมายถึง “แรง” ค่านิยมจึงเป็นเสมือนแหล่งกำเนิดของแรงที่นำเราไปสู่การปฏิบัติ เป็นสิ่งที่หยั่งรากฝังลึก และเกี่ยวข้องกับอารมณ์ ซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ยาก

จากความหมายดังกล่าวมาพอสรุปได้ว่า ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อต่อสิ่งต่างๆ ของบุคคลในสังคมที่เห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าควรแก่การประพฤติปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตัวเองและสังคม โดยค่านิยมของบุคคลจะแฝงอยู่ภายใน ความคิด อารมณ์ ความรู้สึกและเจตคติ

2.4.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับค่านิยม

ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา (2523) ได้กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับค่านิยมที่มีการศึกษากันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน ซึ่งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ มีดังนี้

1. ทฤษฎีการให้ค่านิยมของ John Dewey (1939) เรื่อง Theory of Valuation
ให้แนวคิดว่า

ก. ค่านิยมเกิดจากความปรารถนาของบุคคลที่จะปรับตัวให้เข้ากับความเป็นจริงและความต้องการในสภาพชีวิตโดยคำนึงถึงคุณค่าตอบสนองความต้องการได้อย่างเหมาะสมกับประโยชน์ใช้สอยตามสถานการณ์

ข. ค่านิยมที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้น โดยสร้างเป้าหมายความหวังถึงสิ่งที่ “นิยม”

ค. ค่านิยม สามารถศึกษาทำความเข้าใจได้โดยการวิเคราะห์ ถึงความต้องการบุคคล การคาดคะเนความพึงพอใจและการประเมิน

2. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theory) ของ A.H. Maslow (1970) เน้นธรรมชาติของมนุษย์ว่า เป็นผู้มุ่งมาดปรารถนาไปสู่เป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งตลอดเวลาโดยไม่ยอมหยุดนิ่งหรือจ้านต่อสภาพเดิม แต่จะมุ่งแสวงหาสภาพที่ดีกว่าสมบูรณ์กว่าซึ่งมีความหมายมิใช่เพียงเพื่ออยู่รอด แต่เพื่อความสมบูรณ์ที่สุดของชีวิต ทำให้เกิดการให้คุณค่าในสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลที่แตกต่างกัน ทั้งในระดับที่ต้องการตอบสนองและคุณค่าที่ให้กับสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการได้

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Needs Hierarchy) มาสโลว์เชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์เกิดขึ้นจากแรงจูงใจหรือสิ่งเร้าที่เป็นความต้องการ 2 ประเภท คือ ความต้องการขั้นพื้นฐาน (Basic Needs) และความต้องการขั้นสูง (Meta Needs) มาสโลว์ได้จัดลำดับขั้นความต้องการจากต่ำไปสูง โดยเริ่มจากความต้องการทางสรีระซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน (Basic Needs) ที่จะต้องได้รับการตอบสนองเป็นอันดับแรกจึงจะสามารถพัฒนาไปสู่ความต้องการในลำดับขั้นต่อไป มาสโลว์แบ่งความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เป็น 5 ลำดับขั้น คือ ความต้องการทางสรีระหรือความต้องการทางร่างกาย (Physical Needs) ความต้องการความมั่นคง

ปลอดภัยหรือสวัสดิภาพ (Safety Needs) ความต้องการความรักและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (love & Belonging Needs) ความต้องการที่จะรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า (Esteem Needs) และความต้องการรู้จักตนเองอย่างแท้จริงและพัฒนาตนเองเต็มที่ตามศักยภาพของตน (Self-Actualized Needs) ซึ่งเป็นขั้นความต้องการที่บุคคลสามารถบรรลุได้ยากที่สุด และการที่จะสามารถพัฒนาความต้องการไปสู่ลำดับขั้นที่ 5 ได้ บุคคลจะต้องบรรลุความต้องการทั้ง 4 ลำดับขั้นต้นก่อน อย่างไรก็ตาม การตอบสนองความต้องการในแต่ละลำดับขั้นไม่จำเป็นจะต้องถึง 100% ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล

3. ทฤษฎีค่าความคาดหวัง (Expectancy – Value – Theory) ตามแนวคิดของ

K. Lewin (1935) ซึ่งอธิบายหรือทำนายพฤติกรรมของมนุษย์ด้วยข้อมูลและสภาพแวดล้อม ทฤษฎีนี้เห็นว่า พฤติกรรมเป็นผลมาจากตัวบุคคลและสิ่งแวดล้อม

Barrera (1986) ได้อธิบายถึงแนวคิดเกี่ยวกับค่าความคาดหวังเป็นแนวคิดที่ต้องการอธิบาย การเลือก หรือการตัดสินใจในการกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมายใด เป้าหมายหนึ่ง ทฤษฎีนี้มี สมมติฐานว่า การที่คนเราจะแสดงพฤติกรรมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งนั้นขึ้นอยู่กับว่า การแสดง พฤติกรรมนั้นจะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้มากน้อยเพียงใด หรือการกระทำนั้นมีความเป็นไปได้ที่จะได้รางวัล หรือบรรลุเป้าหมายที่ต้องการมากน้อยเพียงใด และ เป้าหมายที่ตั้งไว้มีคุณค่ามาก น้อยเพียงใด (Value of the Goal) อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นความเป็นไปได้ของเป้าหมาย หรือ คุณค่าของเป้าหมาย ล้วนแต่มีลักษณะแบบคลุมเครือที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ของบุคคล ซึ่งอาจ แตกต่างจากความเป็นจริงก็ได้

4. ทฤษฎีค่านิยมว่าด้วยวิธีปฏิบัติ และเป้าหมายของ M. Rokeach (1973) เป็น

ทฤษฎีที่สนับสนุนให้ค่านิยมเป็นตัวแปรหลัก หรือเป็นแกนกลาง ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมอื่นๆ เช่น แรงจูงใจ ทศนคติ ความสนใจ เป็นต้น ซึ่งทฤษฎีนี้สามารถประยุกต์ใช้ในศาสตร์ทุกสาขาวิชา Rokeach ได้จำแนกระบบค่านิยม ออกเป็น 2 ประเภท คือ ค่านิยมในวิธีปฏิบัติ (Instrumental Value) เรียกว่า มีลักษณะเป็นวิถีทางหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางของชีวิต ตัวอย่างเช่น ความซื่อสัตย์ ความรัก และค่านิยมในจุดหมายปลายทางของชีวิต(Terminal values) เป็นเป้าหมายที่พึงปรารถนาหรือที่ต้องการของบุคคล ตัวอย่างเช่น เสรีภาพ เสมอภาค สันติสุขของ โลกมนุษย์

จากทฤษฎีดังกล่าว เมื่อนำมาพิจารณากับการปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กร สามารถสรุป ได้ว่า หากองค์กรมีการกำหนดค่านิยมหลักขององค์กรให้เป็นแกนกลางขององค์กรก็จะเป็นตัว ขับเคลื่อนให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมตามที่องค์กรมุ่งหวัง

2.4.3 การปลูกฝังค่านิยมและการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร

ค่านิยมมีลักษณะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ สิ่งแวดล้อมและระยะเวลาที่เกี่ยวข้อง แต่การเปลี่ยนแปลงนั้นมิใช่จะเปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย แต่จะมีลักษณะยั่งยืนถาวรอยู่ในระยะเวลาหนึ่ง จะยาวนานเพียงใดขึ้นกับบุคลิกภาพ และเหตุการณ์แวดล้อมที่บุคคลประสบอยู่

การพัฒนาเป็นการเสริมสร้างความเจริญหรือคุณสมบัติต่างๆ ให้เกิดขึ้นแก่บุคคล โดยไม่ใช้วิธีการบังคับหรือการวางเงื่อนไขจากภายนอก (พนัส หันนาคินทร์, 2526 : 78) ซึ่งเป็นวิธีการที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้ความสามารถในการคิดแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง และมีเวลาพอที่จะพัฒนาขึ้นเป็นคุณสมบัติของตนเอง

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 126) แบ่งขั้นตอนการปลูกฝังและพัฒนาค่านิยมไว้ 3 ขั้น คือ

1. สร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ค่านิยมหรือจริยธรรมนั้น
2. ให้ความรู้ถึงองค์ประกอบและวิธีการปฏิบัติตัว ให้เป็นไปตามจริยธรรมนั้นๆ
3. ให้มีการปฏิบัติตามค่านิยม หรือจริยธรรมนั้นๆ

ดังนั้นการที่เราจะปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กรให้กับคนในองค์กรนั้น เราควรเริ่มต้นจากการให้ความรู้กับพนักงานว่า ค่านิยมหลักขององค์กรนั้นมีความหมาย ความสำคัญ มีประโยชน์และควรมีพฤติกรรมอย่างไร จากนั้นให้ปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการให้ความรู้ก่อนการปฏิบัติ นั้น จะทำให้พนักงานรับรู้ถึงเหตุผลและที่มาของค่านิยมหลักขององค์กร ทำให้พนักงานเกิดความยอมรับและปฏิบัติตามได้โดยเต็มใจ ซึ่งต่างจากการสั่งให้ทำ โดยไม่มีการสื่อสารใดๆ พนักงานก็จะต่อต้านและไม่มีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ

การปลูกฝังค่านิยม และการปลูกฝังศรัทธาที่ยึดมั่นต่ออุดมการณ์หลักขององค์กร การให้ความสำคัญกับบุคลากร ตั้งแต่การสร้างสภาพภูมิใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ตลอดจนสนับสนุนบุคลากร ให้มีโอกาสพัฒนา รวมทั้งการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นหัวใจสำคัญจะผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ได้

นอกจากการปลูกฝังค่านิยมแล้ว การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร ก็เป็นกระบวนการที่ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ค่านิยมได้เช่นกัน

Hellriegel, Slocum and Woodman (1986) ให้นิยามความหมายของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรไว้ว่า เป็นกระบวนการที่องค์กรพยายามปลูกฝังให้พนักงานยอมรับวัฒนธรรมขององค์กร

Trice & Beyer (1993) ให้ความหมายของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรไว้ว่า เป็นกระบวนการซึ่งสมาชิกถูกพร่ำสอนในเรื่องเนื้อหาและรูปแบบของวัฒนธรรม

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปเรื่องการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรนั้น เป็นการมองการหล่อหลอมขัดเกลาจากแง่มุมขององค์กรหรือผู้บริหารองค์กร กล่าวคือองค์กรหรือผู้บริหารพยายามปลูกฝังหรือถ่ายทอดค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานต่างๆ ให้แก่พนักงาน

การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรมีลักษณะสำคัญสรุปได้ 5 ประการ คือ

1. เป็นความพยายามชักจูงให้พนักงานปรับเปลี่ยน การหล่อหลอมขัดเกลาเป็นเรื่องที่หน่วยงานพยายามชักจูงหรือชี้แนะให้พนักงานปรับเปลี่ยนวิธีการคิดวิธีปฏิบัติบางประการ เพื่อให้พวกเขาเป็นที่ยอมรับของหัวหน้าและผู้ร่วมงาน ผลที่ตามมาคือจะทำให้พวกเขาสามารถทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้วัฒนธรรมองค์กรได้รับการสืบสานให้คงอยู่ต่อไปด้วย จากการศึกษาของเฟลแมน (Feldman, 1981) พบว่าถ้าการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานประสบความสำเร็จ มักจะมีการเปลี่ยนแปลงในตัวพนักงาน 3 ประการ คือ ทักษะและความสามารถในการทำงานจะพัฒนามากขึ้น ยอมรับบทบาทของการเป็นสมาชิกของหน่วยงานนั้น และสามารถปรับตัวให้เข้ากับบรรทัดฐานและค่านิยมของหน่วยงานได้

2. เป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) ของพนักงาน ซึ่งหมายความว่าพนักงานเรียนรู้ค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานในการทำงานและปฏิบัติตัวจากการทำงานร่วมกับหัวหน้างานและผู้ร่วมงาน (Trice & Beyer, 1993) วิธีการเรียนรู้จากผู้อื่นนี้ปรากฏในรูปแบบต่างๆ เช่น ฟังคำแนะนำจากหัวหน้างาน สังเกตวิธีการทำงานของเพื่อนร่วมงาน หรือพยายามแปลความหมายหรือเจตนาของพิธีการและธรรมเนียมปฏิบัติต่างๆ ในหน่วยงานด้วยตนเอง ดังนั้นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมของพนักงานมักจะเกิดขึ้นจากการที่พวกเขามีการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น เพราะถ้าพนักงานทำงานโดดเดี่ยวตามลำพัง แล้วก็สามารถเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรจากใครก็ได้

3. เป็นกระบวนการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แม้ว่าหน่วยงานต่างๆ จะตั้งใจและพยายามปลูกฝังให้พนักงานยอมรับวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้ยุทธวิธีที่เป็นทางการต่างๆ เช่น จัดโครงการฝึกอบรม ใช้พิธีการและงานฉลองของหน่วยงาน สร้างความประทับใจและจูงใจให้พนักงานประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่หน่วยงานคาดหวัง แต่การหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานอาจเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรอย่างไม่เป็นทางการจึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากระบวนการเรียนรู้ที่เป็นทางการ

4. การหล่อหลอมขัดเกลาพนักงาน อาจประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ได้ แม้ว่าองค์กรจะพยายามขัดเกลาพนักงานให้เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรด้วยวิธีการต่างๆ แต่เมื่อพนักงานเรียนรู้แล้ว

พวกเขาอาจยอมรับทั้งหมด ไม่ยอมรับเลย หรือยอมรับเพียงบางส่วนก็ได้จากการศึกษาถึงอิทธิพลของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรที่มีต่อความคิดริเริ่มของพนักงาน

5. การหล่อหลอมขัดเกลาไม่ได้จำกัดเฉพาะพนักงานใหม่เท่านั้น แม้ว่าพนักงานใหม่มักเป็นเป้าหมายหลักของการหล่อหลอมเนื่องจากต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ หลายประการในหน่วยงานที่พวกเขาเพิ่มเข้าไปทำงาน แต่พนักงานเก่าอาจต้องผ่านกระบวนการหล่อหลอมขององค์กรด้วยเช่นเดียวกัน

จะเห็นได้ว่า การหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานจะทำให้พนักงานมีทักษะและความสามารถในการทำงานจะพัฒนามากขึ้น สามารถปรับตัวให้เข้ากับบรรทัดฐานและค่านิยมของหน่วยงานได้ นอกจากนี้พนักงานยังได้เรียนรู้ทั้งกระบวนการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ บางครั้งอาจประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ได้ การหล่อหลอมนั้นจะต้องสร้างให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร เพื่อที่จะทำให้พนักงานในองค์กร มีการประพฤติปฏิบัติตนตามที่องค์กรต้องการ

บทที่ 3

วิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001)

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษา การปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กร : กรณีศึกษา บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด นั้น ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสาร สิ่งพิมพ์ต่างๆ ของบริษัท และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยได้ผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

3.1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

- 3.1.1 หลักการบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
- 3.1.2 วิสัยทัศน์ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
- 3.1.3 ประวัติความเป็นมาของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

3.2 ความหมายของค่านิยมหลัก Toyota Way 2001

- 3.2.1 วิถีโตโยต้าคืออะไร
- 3.2.2 ที่มาของ Toyota way 2001
- 3.2.3 หลักการของวิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001)

3.1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

3.1.1 หลักการ (Principle) บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

- 1. มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการท้าทายและเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ
- 2. ยอมรับผู้คนและความต้องการของเขา
- 3. ยึดหลักความพอใจของลูกค้า
- 4. ทุ่มเทเพื่อมาตรฐานสูงสุด
- 5. ปลูกฝังจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม

3.1.2 วิสัยทัศน์ (Vision) บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

- 1. เป็นบริษัทแกนนำของโตโยต้าเอเชียแปซิฟิกและเครือข่ายโตโยต้าทั่วโลก
- 2. เป็นบริษัทที่ได้รับการยอมรับและยกย่องที่สุดในประเทศไทย

3.1.3 ประวัติความเป็นมาของ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เป็นบริษัทประกอบรถยนต์รายใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ก่อตั้งเมื่อวันที่ 5 ตุลาคม พ.ศ. 2505 ด้วยทุนจดทะเบียน 7,520 ล้านบาท (ประมาณ 190 ล้านดอลลาร์สหรัฐ)

ปัจจุบัน บริษัทมีโรงงานประกอบรถยนต์ทั้งสิ้น 4 แห่ง คือ

1. โรงงานประกอบรถยนต์ลำโพง (รถยนต์เพื่อการพาณิชย์)
2. โรงงานประกอบรถยนต์นิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ (รถยนต์นั่ง)
3. โรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้า ออโต้ เวิร์ค (รถยนต์เพื่อการพาณิชย์)
4. โรงงานบ้านโพธิ์ ซึ่งเป็นโรงงานใหม่ เปิดดำเนินการผลิตเมื่อ มกราคม พ.ศ. 2550

สามารถรองรับความต้องการของรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ทั้งในประเทศและการส่งออกที่เพิ่มขึ้นในอนาคต โดยจะมีขีดการผลิตอยู่ที่ 1 แสนคันในระยะแรก นอกจากนี้ โรงงานบ้านโพธิ์จะเป็นโรงงานหลักที่สำคัญต่อการเติบโตของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด และจะเป็นโรงงานที่ทันสมัยที่สุดในภูมิภาคนี้ ในแง่ของความปลอดภัย คุณภาพ ต้นทุน และการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ และมีพนักงานรวมทั้งสิ้น 12,362 คน โดยบริษัทได้แบ่งสายงานออกเป็น 5 สายงานหลัก ประกอบด้วย สายงานการบริหาร สายงานการตลาด สายงานการผลิต สายงานเทคนิค และสายงานสถาบันโตโยต้า นอกจากนี้ยังมีสายงานพิเศษซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลจากประธานโดยตรงและรับผิดชอบกิจกรรมและการสื่อสารระหว่างสายงานอีก 8 หน่วยงาน คือ สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักงานโครงการ สำนักงานส่งเสริมความพึงพอใจลูกค้า สำนักงานประชาสัมพันธ์ สำนักงานส่งเสริมความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม สำนักงานบริหารการส่งออก สำนักงานวางแผนองค์กร และสำนักงานรัฐกิจสัมพันธ์

นอกจากนี้ ยังมีบริษัทในกลุ่มโตโยต้าประเทศไทย ทั้งสิ้นจำนวน 11 บริษัท ประกอบไปด้วย

1. บริษัท ฮีโน่ มอเตอร์ แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด
2. บริษัท สยาม โตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด
3. บริษัท โตโยต้า ออโต้ บอดี ประเทศไทย จำกัด
4. บริษัท ไทย ออโต้ เวิร์ค จำกัด
5. บริษัท ไทย ออโต้ คอนเวอร์ชัน จำกัด
6. บริษัท โตโยต้า บอดี เซอร์วิส จำกัด
7. บริษัท โตโยต้า ลิสซิ่ง ประเทศไทย จำกัด

8. บริษัท โตโยต้า ทรานสปอร์ต์ ประเทศไทย จำกัด
9. บริษัท เทคโนโลยียานยนต์โตโยต้า จำกัด
10. บริษัท โตโยต้าเทคนิคอล เซ็นเตอร์ เอเชียแปซิฟิก (ประเทศไทย) จำกัด
11. บริษัท ข้าวรัชมงคล จำกัด

ในปี พ.ศ. 2546 ได้มีการจัดตั้งบริษัท โตโยต้า เทคนิคอล เซ็นเตอร์ เอเชีย แปซิฟิก จำกัด (Toyota Technical Center Asia Pacific หรือ TTC-AP) ขึ้นในประเทศไทย เพื่อให้เป็นศูนย์กลางการวิจัยและการพัฒนาระดับภูมิภาค เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ขณะเดียวกันก็เพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ให้ก้าวหน้ามากขึ้น ซึ่งในระยะเริ่มต้น TTC-AP จะทำการพัฒนาและปรับปรุงบางส่วนของรถยนต์ ส่วนเป้าหมายในระยะยาวคือการออกแบบรถยนต์ทั้งคัน ซึ่งเป็นการทำให้บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้รับประโยชน์จากความก้าวหน้าของศูนย์เทคโนโลยีดังกล่าวเป็นอย่างยิ่ง

ในปี พ.ศ. 2547บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีความภูมิใจเป็นอย่างยิ่ง ที่มีส่วนสำคัญในยุทธศาสตร์ระดับโลกของโตโยต้า โดยได้เป็นผู้ริเริ่มและผลักดันโครงการ ไอเอ็มวี (Innovative and International Multi-purpose Vehicle - IMV) ให้ได้รับความไว้วางใจจากบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น ให้เป็นผู้กำหนดบทบาทสำคัญในการเป็นศูนย์กลางการผลิตรถกระบะขนาด 1 ตัน ซึ่งถือเป็นก้าวที่สำคัญ ในการพัฒนาของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด และโตโยต้าทั่วโลก ซึ่งภายใต้โครงการ IMV นี้รถยนต์ที่ผลิตในประเทศไทยจะถูกส่งออกไปสู่ประเทศอื่นๆ รวม 80 ประเทศทั่วโลก ยิ่งไปกว่านั้น ทางบริษัทยังมีส่วนสนับสนุนฐานการผลิตภายใต้โครงการ IMV ให้กับประเทศอื่นๆ อีกด้วย

ปัจจุบัน บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย ถือเป็นผู้ประกอบการรถยนต์รายใหญ่ที่สุดในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จสูงสุดในการเป็นผู้นำในตลาดรถยนต์ พิสูจน์ได้จากกรณีที่บริษัทมียอดขายเป็นอันดับหนึ่งในประเทศสามารถครองส่วนแบ่งตลาดรวม 40% และเป็นบริษัทรถยนต์ที่อยู่ในใจของลูกค้าตลอดมานับจากอดีตจนถึงปัจจุบัน แม้บริษัทจะประสบความสำเร็จสามารถครองใจลูกค้าด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง ถึงกระนั้นก็ยังมีความท้าทายต่างๆ อีกมากที่บริษัทต้องเผชิญ และปรับตัว โดยจะต้องมีการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ความท้าทายอันดับแรกคือ การก่อตั้งโรงงานใหม่ คือ โรงงานบ้านโพธิ์ ซึ่งเป็นโรงงานประกอบรถยนต์แห่งที่สาม เพื่อรองรับกำลังการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น และสามารถรองรับความต้องการของรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ทั้งในประเทศและการส่งออกที่เพิ่มขึ้นในอนาคต โรงงานบ้านโพธิ์แห่งนี้ จัดได้ว่าเป็นโรงงานที่ทันสมัยที่สุดในภูมิภาคนี้ ทั้งในแง่ของการผลิตที่ทันสมัย การเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และในด้านคุณภาพมาตรฐานความปลอดภัย

โตโยต้าได้วางแผนที่จะทำ การผลิตรถยนต์นั่งที่หลากหลายรุ่นบนสายการผลิตเดียวกัน และการปรับเปลี่ยนรูปโฉมรถยนต์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า สิ่งเหล่านี้เป็นความท้าทายอย่างสูงสำหรับบริษัทที่จะผลิตรถยนต์ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ในปริมาณและเวลาที่ต้องการ โดยให้ได้คุณภาพสูงสุด และใช้ต้นทุนต่ำที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้ลูกค้าได้ครอบครองรถยนต์ที่มีคุณภาพ มีประโยชน์ใช้สอยครบครัน คู่แข่งกับจำนวนเงินที่เสียไป

นอกจากนี้ ภายในปี 2551 บริษัทโตโยต้าจะพบกับสิ่งที่ท้าทายความสามารถอีกชิ้นหนึ่ง กล่าวคือ การผลิตรถยนต์ โดยไม่พึ่งพาเทคโนโลยี และการสนับสนุนจากบริษัทแม่ ทั้งนี้บริษัทจะต้องเร่งพัฒนาวิศวกร รวมทั้งพนักงานสายการผลิตของบริษัท ให้มีทักษะ ความชำนาญเพียงพอที่จะผลิตรถยนต์ให้ได้มาตรฐานระดับสากล โดยคำนึงถึงการได้เปรียบทางด้านต้นทุนให้สามารถแข่งขันได้ในประเทศ และตลาดโลก นับซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างยิ่งที่บริษัทจะต้องเตรียมความพร้อมในสิ่งท้าทายต่างๆที่จะเกิดขึ้น

การพัฒนาพื้นฐานของบริษัทในด้านต่างๆ ให้แข็งแกร่ง ไม่เพียงเฉพาะในส่วนของการผลิตที่กล่าวไปแล้วนั้น ด้านอื่นๆ อาทิ การบริหาร การตลาด การพัฒนาบุคลากร ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการเติบโตอย่างแข็งแกร่งของบริษัท ซึ่งบทบาทความเป็นผู้นำในตลาดรถยนต์ ไม่เพียงเฉพาะในระดับประเทศเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเป็นผู้นำในระดับภูมิภาคด้วย ดังนั้นแม้บริษัทจะประสบความสำเร็จ แต่คำถามยังมีอยู่คือ บริษัทจะจัดการอย่างไรกับความท้าทายที่รออยู่เบื้องหน้า อะไรคือสิ่งที่ยังขาดที่จะสามารถพัฒนาขึ้นได้อีก เป็นที่แน่นอนว่าคู่แข่งทางธุรกิจจะพัฒนาตนเองมากขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้น การเผชิญหน้ากับคู่แข่งในตลาดที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ พร้อมกันกับการพัฒนาตนเองให้ได้เปรียบคู่แข่งในทุกๆ ด้าน ถือเป็นความท้าทายอย่างมากที่บริษัทจะต้องฝ่าฝืนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นั่นคือ การเป็นบริษัทที่ได้รับการยอมรับและยกย่องที่สุดในประเทศไทย

3.2 ความหมายของค่านิยมหลัก Toyota Way 2001

จากการศึกษาขององค์กรโตโยต้าในเชิงเจาะลึก สามารถอธิบายความหมายของวิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) ที่มาของ Toyota Way 2001 และหลักการของ Toyota Way 2001 ได้ดังต่อไปนี้

3.2.1 วิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) คืออะไร

วิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) ถือเป็นค่านิยมหลักขององค์กรที่ได้มีการกำหนด

พฤติกรรมชุดหนึ่งที่พนักงานบริษัทโตโยต้าทุกคน ทุกระดับทั่วโลก เป็นสิ่งที่แสดงถึงความเชื่อและคุณค่าที่เราทุกคนมีอยู่ร่วมกันวิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) อาศัยหลักการชั้นนำของโตโยต้า ที่กำหนดภารกิจของโตโยต้าในฐานะที่บริษัท และคุณค่าที่บริษัทมอบให้แก่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น เพื่อนร่วมงาน หุ้นส่วนทางธุรกิจ และชุมชนโลก วิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) กำหนดวิธีการปฏิบัติและความประพฤตินองบุคลากรของโตโยต้าเพื่อการมอบคุณค่าเหล่านี้ วิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) ทำหน้าที่เสมือนระบบประสาทอัตโนมัติ สำหรับองค์กรของโตโยต้าแนวคิดที่สร้างวิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) อยู่เหนือความแตกต่างของภาษาและสัญชาติ สามารถใช้ได้ในทุกพื้นที่และทุกๆ สังคม ทั่วโลก

3.2.2 ที่มาของ“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001)

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (TMC) ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1937 จนถึงปีนี้ (ค.ศ. 2007) นับเป็นเวลา 70 ปี โดยเริ่มผลิตรถยนต์เพื่อขายในตลาดญี่ปุ่น จากนั้นในค.ศ. 1950 ได้เริ่มส่งออกและผลิตในต่างประเทศ ซึ่งบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย เป็นบริษัทของโตโยต้านอกประเทศญี่ปุ่นแห่งแรกของโลก จนถึงช่วงกลางทศวรรษ 1980 ธุรกิจของโตโยต้าจะเน้นการผลิตรถยนต์ในประเทศญี่ปุ่นเพื่อส่งออกขายสู่ต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม ช่วงปลายทศวรรษ 1980 ถึงช่วงต้นศตวรรษ 1990 เป็นช่วงที่ TMC มีการขยายธุรกิจในต่างประเทศอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ บริษัทต้องการที่จะลดความเสี่ยงของอัตราแลกเปลี่ยนเงิน ความขัดแย้งทางธุรกิจ อีกทั้งการผลิตในต่างประเทศเป็นการอุทิศเพื่อสังคมของประเทศนั้นเพราะจะเป็นการลงทุน สร้างแรงงาน และโอนถ่ายเทคโนโลยีให้กับประเทศนั้นๆ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการขยายธุรกิจในโลกสากล

โตโยต้ามีหลักปรัชญาของบริษัทว่า โตโยต้านับตั้งแต่ตั้งบริษัท จะอุทิศตนเพื่อสังคมด้วยการผลิตสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งหลักปรัชญานี้แสดงถึงสำนึกที่โตโยต้าจะอุทิศตนเพื่อสังคมโดยตลอด จากประวัติศาสตร์อันยาวนานของโตโยต้าเช่นนี้ ทำให้โตโยต้าสามารถสร้างหลักความคิดอันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะในการบริหารจัดการของโตโยต้าได้ และทำให้มีวิธีปฏิบัติงานและบริหารจัดการเกิดขึ้น เป็นขุมพลังในการผลักดันให้โตโยต้ามีศักยภาพในการแข่งขันได้จากปรัชญาหลักเรื่องการผลิตสินค้าและการให้บริการที่ดีที่สุด ดังนั้นบริษัทจึงได้พยายามคิดค้นหาวิธีการผลิตสินค้าที่ดีที่สุด กิจกรรมทางธุรกิจต่างๆ ของบริษัทที่เกิดจากปรัชญาหลักนี้ทำให้เกิดความเชื่อ และ ค่านิยมในการบริหารจัดการที่เป็นเอกลักษณ์ของโตโยต้าขึ้น นอกจากนั้น ยังรวบรวมวิธีการบริหารจัดการและปฏิบัติงานจริงเอาไว้ และได้ถ่ายทอดต่อกันมาเรื่อยๆ แต่ไม่มีการประกาศอย่างชัดเจน ดังนั้นนับจากปี ค.ศ. 2001 เป็นต้นมาได้มีการรวบรวมเป็นลายลักษณ์

อักษรชัดเจนในฐานะที่เป็น Toyota Way 2001 (วิถีโตโยต้า) และได้ประกาศใช้กับโตโยต้าทั่วโลก ซึ่งเหตุผลที่มีการกำหนด Toyota Way เป็นลายลักษณ์อักษรนั้นคือ

1. ปัจจุบันโตโยต้า ขยายตัวอย่างรวดเร็วโดยโตโยต้าเป็นผู้ในระดับสากลของอุตสาหกรรมยานยนต์โลกแล้ว ในการที่จะเสนอบริการและสินค้าที่มีคุณภาพสูงได้เหมือนกันทั่วโลก ในสถานการณ์ที่ต้องขยายธุรกิจไปด้วย จำเป็นต้องให้ทุกคนที่ทำงานกับโตโยต้าทั่วโลก มีหลักการความคิดเดียวกัน ในการผลิตและการขาย ดังนั้นจำเป็นต้องจัดทำ Toyota Way ขึ้นมาเป็นเอกสารที่ใช้เป็นหลักความคิดร่วมกัน
2. การที่จะผลิตสินค้าคุณภาพสูง และดำเนินการขายได้ด้วยนั้นต้องอาศัยบุคลากร ดังนั้นบุคลากรถือเป็นเสาหลักสำคัญที่จะช่วยกำกับการขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วของโตโยต้า ซึ่งนั่นหมายความว่า จะพัฒนาบุคลากรให้เป็นเช่นไร หรือบุคลากรที่มีคุณสมบัติเช่นไรที่บริษัทต้องการ ก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่ต้องกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้หัวหน้างาน และลูกน้องในบริษัท สามารถที่จะเข้าใจได้ง่าย จึงจำเป็นต้องจัดทำ Toyota Way ขึ้นมาเป็นเอกสารไว้
3. อะไรเป็นเหตุผลที่ทำให้โตโยต้าขยายธุรกิจมาโดยตลอดได้ถึง 70 ปี จุดแข็งของโตโยต้า นั้นคืออะไร มาจากไหน หากสามารถหาเหตุผลแสดงเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ได้ ก็จะทำให้โตโยต้าสามารถขยายจุดเด่นนั้นต่อไปได้อีก ปัจจุบันโตโยต้ามีพนักงานทั่วโลกกว่า 265,000 คน การที่แต่ละประเทศมีวัฒนธรรมแตกต่างกัน มีสภาพความเป็นอยู่ และหลักคิดที่แตกต่างกัน จะสามารถผลิตโดยมีหลักการความคิดเดียวกัน และร่วมกับบริษัทซัพพลายเออร์ และผู้แทนจำหน่ายในการเสนอบริการและสินค้าคุณภาพสูงได้เหมือนกันทั่วโลกได้นั้น จำเป็นต้องย้อนกลับมาคิดถึงจุดแข็ง และจัดทำหลักการ Toyota Way 2001 เป็นลายลักษณ์อักษร ให้สามารถใช้เป็นขุมพลังที่จะช่วยโตโยต้าได้ขยายธุรกิจต่อไป

การที่องค์กรมีความต้องการที่จะมีวิธีการคุณค่าและธุรกิจร่วมกันจึงเกิดเป็น “วิถีโตโยต้า” สิ่งที่ต้องการคือความเข้าใจในเรื่องคุณค่าร่วมกัน คุณค่าและวิธีการธุรกิจมีอยู่พร้อมแล้ว จากประวัติศาสตร์ของโตโยต้า บุคคลสำคัญต่างๆ ของโตโยต้า แต่ไม่ได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน วิถีโตโยต้าเป็นสิ่งที่เข้าใจและส่งผ่านไปตามสัญชาตญาณ โดยที่บริษัทเติบโตขึ้นจึงได้รับความไว้วางใจใหม่ๆ จากบุคลากรฝ่ายบริหาร ที่มีหลากหลาย วิถีโตโยต้าจะใช้เป็นกาวเชื่อมประสานในระหว่างองค์กรต่าง ๆ ของโตโยต้า และที่มาของ Toyota Way 2001 อีกส่วนหนึ่งคือ ผู้บริหารระดับสูงของโตโยต้าได้วางวิสัยทัศน์ระดับโลกในปีค.ศ. 2010 ต้องการมีส่วนร่วมแบ่งทางการตลาดร้อยละ 15 ทั่วโลก งานนี้เป็นงานที่ใหญ่มากและเป็นสิ่งท้าทายซึ่งจะเป็นไปไม่ได้

ที่จะบรรลุถึงถ้าไม่มีคุณค่าที่แข็งแกร่ง และวิธีการธุรกิจที่ดีที่กำหนดโดยวิถีโตโยต้า สำหรับ จุดประสงค์ของวิถีโตโยต้านั้นมุ่งหวังที่จะชี้แจงเรื่องคุณค่า และวิธีการธุรกิจของโตโยต้าโดยจัดให้มีหลักการที่คงที่ให้แก่โตโยต้าทั่วทั้งโลก ทั้งนี้เพื่อให้มีการยอมรับและความยึดหยุ่นในที่ต่าง ๆ ที่หลากหลายของการปฏิบัติการในแต่ละภูมิภาค ขณะที่วิถีโตโยต้าให้หลักการพื้นฐานร่วมกัน สำหรับโตโยต้าทุกแห่งจึงยอมให้มีการตีความภายใต้สภาพแวดล้อมกายและวัฒนธรรมของแต่ละ บริษัท อย่างไรก็ตามหลักการสำคัญพื้นฐานและหลักการต่าง ๆ จะใช้เหมือนกันในโตโยต้าทั่วโลก

ในการประกาศ Toyota Way นั้น Mr.Fuchio Cho (ประธาน TMC) กล่าวว่า ที่ต้อง นำ Toyota Way 2001 หรือ วิถีโตโยต้ามาพูดกันอย่างเป็นทางการก็เพราะว่า บริษัทได้เจริญเติบโต เป็นอย่างมาก จนกลายเป็นองค์กรระดับโลก มีโรงงานโตโยต้า หรือบริษัทในเครือเกิดขึ้นมากมาย ในหลายประเทศ หลากหลายวัฒนธรรม แต่เดิมปรัชญาพื้นฐานหรือแนวคิดในการทำงานมี จุดเริ่มต้นจากบริษัทแม่ในญี่ปุ่น ที่เกิดจากการเรียนรู้ในการทำงานจริง และถ่ายทอดสู่พนักงานรุ่น ต่อรุ่น ด้วยความใกล้ชิดกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร สำหรับในปัจจุบัน ด้วยการเจริญเติบโต อย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมเหล่านี้ อาจมีการเบี่ยงเบนไป จึงควรกำหนดปรัชญาดังกล่าวให้ชัดเจน และ สื่อสารอย่างเป็นทางการ ไปยังพนักงานทุกคนเพื่อให้ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติหรือวัฒนธรรม องค์กรของโตโยต้าทั่วโลก ภายใต้ปรัชญาของ “Toyota Way 2001” และใช้เป็นแบบแผนร่วมกัน

Toyota Way 2001 ลายลักษณ์อักษรนี้ได้มาจากการดำเนินการของทีมงานจาก สถาบันโตโยต้าของโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น ใช้เวลาประมาณ 1 ปีเพื่อรวบรวมข้อมูลมากที่สุดเท่าที่จะมากได้เกี่ยวกับสิ่งที่เป็วิถีโตโยต้า นอกจากนั้นยังได้มีการสัมภาษณ์สมาชิก คณะกรรมการของโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น ทั้งหมดรวมถึงผู้บริหารระดับสูงของบริษัทในแต่ละ ประเทศ อีกทั้งมีการค้นคว้า รวบรวมข้อมูลสำคัญตลอดจนศึกษาหนังสือเรื่องประวัติศาสตร์ของ โตโยต้า

3.2.3 หลักการของ“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001)

วิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) ประกอบด้วย 2 เสาหลัก คือ “การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” และ “การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน” โตโยต้าไม่เคยพึงพอใจ ไม่เคยหยุดนิ่งอยู่กับที่ และได้ปรับปรุงธุรกิจอยู่เสมอ โดยหลักคั้นความคิดและความพยายามอย่างดีที่สุดขององค์กร เคารพบุคลากรและ เชื่อว่าความสำเร็จของธุรกิจที่เกิดขึ้นนั้นมาจากความพยายามของทุกคน และการจัดทีมงานอย่างดี โตโยต้าคาดหวังว่าสมาชิกทีมงานของโตโยต้าในทุกระดับ จะใช้คำนิยามหลัก ขององค์กรดังกล่าวนี้ ในการทำงาน (Toyota Way 2001, 2001 : 5)

Challenge : เราสร้างวิสัยทัศน์ระยะยาว ชะนะสิ่งท้าทายด้วยความกล้าหาญและความคิดสร้างสรรค์เพื่อทำให้ความฝันของเราเป็นจริง

- สร้างคุณค่าโดยผ่านการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ
- จิตใจที่ชอบท้าทาย
- การยอมรับการแข่งขัน
- ทัศนคติที่มองการณ์ไกล
- การคาดการณ์ล่วงหน้าและการคาดการณ์ระยะไกล
- การวางแผนระยะยาวโดยพิจารณาข้อเท็จจริงและภาพที่เป็นจริง
- การพิจารณาถี่ถ้วนก่อนทำการตัดสินใจ
- เน้นหลักฐานที่เป็นรูปธรรม / การดำเนินงานอย่างจริงจังละเอียดถี่ถ้วน
- ตระหนักต่อความเสี่ยง
- การจัดลำดับก่อน – หลัง
- สร้างผลงานโดยรวมที่ดีที่สุด

Kaizen : เราปรับปรุงการประกอบธุรกิจของเราอย่างต่อเนื่อง ผลักดันการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ และการสร้างวิวัฒนาการใหม่ๆ

- จิตใจใฝ่เรียนและการคิดค้นประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ
- ความพยายามที่อดทนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- ความคิดสร้างสรรค์และการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ของแต่ละบุคคล
- การแสวงหานวัตกรรมใหม่ๆ / การกำจัดข้อห้ามต่างๆ
- สร้างระบบและโครงสร้างที่เหมาะสม
- การทำผลกำไรโดยวิธีลดต้นทุน
- ขจัดมูตะ (ไม่มีการเพิ่มมูลค่า) มูระ (ความไม่สม่ำเสมอ) มูริ (สิ่งที่เกินความสามารถ)
- คำนึงถึงกระบวนการถัดไป / การผลิตแบบทันเวลาพอดี
- เปิดเผยปัญหา / จิโคกะ
- ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- มีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆ
- เรียนรู้จากความผิดพลาด
- การสร้างมาตรฐาน / โยโกเต็น (การถ่ายทอดความรู้) และการสร้างความสำเร็จ

Genchi Genbutsu (เกินจิ เก็นบุตซึ) : เราฝึกปฏิบัติตามหลักเกินจิ เก็นบุตซึ การไปยังแหล่งต้นกำเนิดเพื่อค้นหาข้อเท็จจริง เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง สร้างมติเอกฉันท์และบรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้

- ทำความเข้าใจปัญหาและวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง
- การยืนยันอย่างละเอียดรอบคอบจากข้อเท็จจริง
- ทำการศึกษาค้นคว้าก่อน
- เน้นการมีมติเอกฉันท์
- การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงปริมาณร่วมกัน
- การเน้นกรรมวิธี
- ยึดมั่นต่อการกระทำ และความซื่อตรง
- การบรรลุผลสำเร็จด้วยความมุ่งมั่น
- การดำเนินการเพื่อบรรลุผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์ / การแก้ปัญหาอย่างแน่นอน

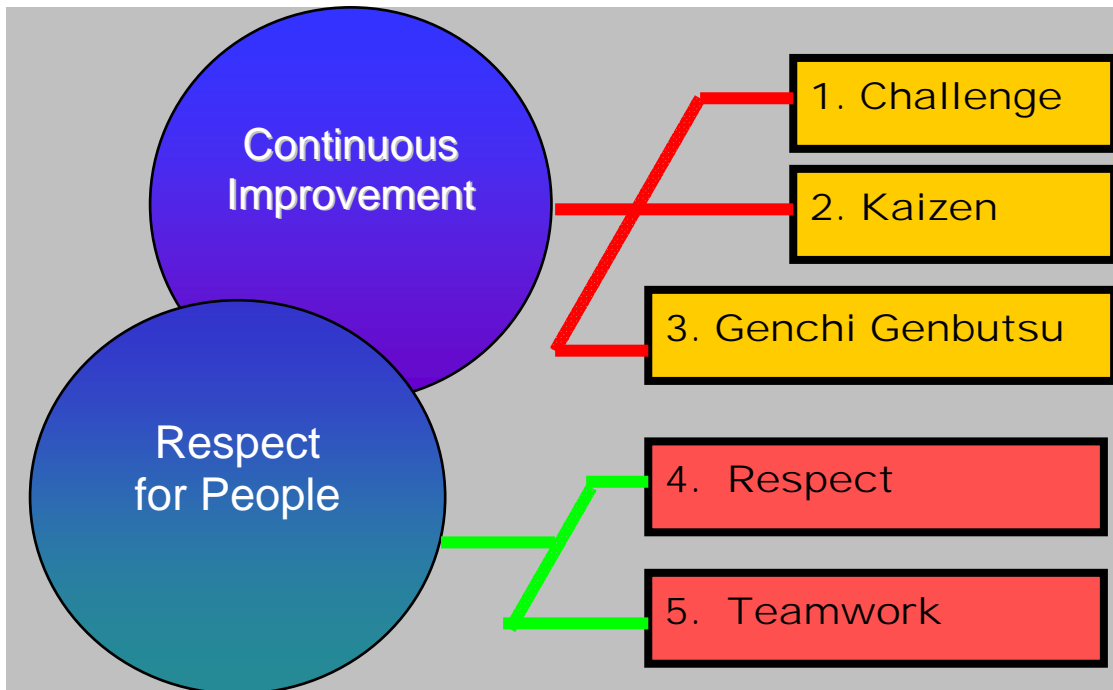
Respect : เราเคารพผู้อื่น พยายามทุกวิถีทางเพื่อที่จะเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความรับผิดชอบและพยายามอย่างดีที่สุดเพื่อสร้างความไว้วางใจร่วมกัน

- ความเคารพต่อ Stakeholder
- ความไว้วางใจร่วมกันและความรับผิดชอบร่วมกัน
- มีการติดต่อสื่อสารอย่างจริงจัง
- การเปิดใจกว้างและการยอมรับความแตกต่าง
- ความเป็นธรรมและการยอมรับฟังความคิดเห็น
- การแสดงจิตใจตนเองออกมา การมีความเชื่อมั่นของตนเองและความคิดริเริ่มของบุคคล
- ความรับผิดชอบ

Teamwork การทำงานเป็นทีม : เราส่งเสริมให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพและให้คำมั่นสัญญาด้านการศึกษาและการพัฒนา

- การพัฒนาทีมงาน
- ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์
- การพัฒนาโดยผ่านการมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาพที่ 3.1 : Toyota Way 2001 Model



แหล่งที่มา : หนังสือ Toyota Way 2001, 2001 : 4

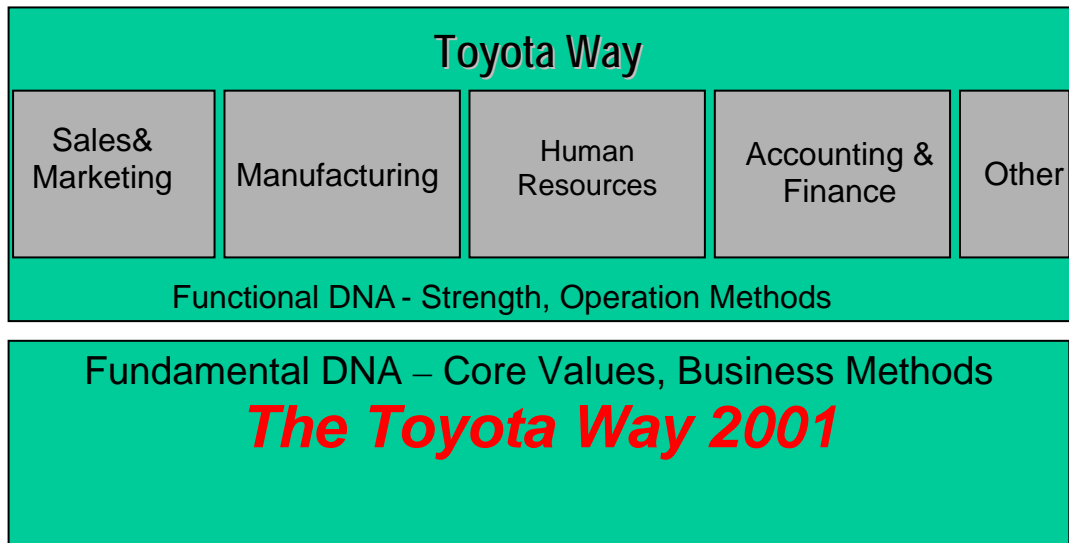
3.2.4 หน้าทีของ “Toyota Way” ในสายงานต่างๆ

หลักการของ “วิถีโตโยต้า” เป็นคุณค่าที่กำหนดไว้ ชุดพฤติกรรมทางธุรกิจ พื้นฐานจะใช้งานในทุก ๆ หน้าทีที่โตโยต้า เป็นสิ่งสำคัญที่สุดขั้นพื้นฐานของโตโยต้า วิถีโตโยต้า คือลักษณะของโตโยต้าและเป็นวิถีคิดของโตโยต้า

ทุก ๆ หน้าทีภายในโตโยต้ามีหน้าทีของวิถีโตโยต้า ที่มีการสนับสนุนจาก หลักการของวิถีโตโยต้า หน้าทีของวิถีโตโยต้านี้จะนำไปปฏิบัติในวิธีการต่าง ๆ กันที่เหมาะสมกับ หน้าทีนั้น ๆ อย่างดีที่สุดเช่น แนวคิดพื้นฐานว่าด้วย “การเคารพคน” จะมียู่ในการผลิตโดยผ่าน “ระบบการผลิตแบบโตโยต้า” ทำให้สมาชิกทีมงานมีอำนาจทำให้หยุดสายงานได้ถ้าเขาเห็นว่ามียสิ่ง ที่ผิดพลาด ในด้านทรัพยากรบุคคล “การเคารพคน” จะถูกรวมไว้ในนโยบายสนับสนุนต่าง ๆ จำนวนมากที่พัฒนาขึ้นเช่น ระบบค่าจ้างที่เป็นธรรม หรือการส่งเสริมระบบการติดต่อสื่อสารสอง ทางระหว่างผู้จัดการกับลูกน้อง สิ่งทีกล่าวนั้นเป็นเพียงตัวอย่าง 2 อย่างของเรื่องทีว่าหลักการของ วิธีการโตโยต้าสนับสนุนการทำหน้าทีของวิถีโตโยต้าในแต่ละหน้าทีอย่างไร

ภาพที่ 3.2 : Toyota Way 2001 in Every Function

Applications in Every Function



แหล่งที่มา : เอกสารการบรรยาย Toyota Way 2001 , 2001 : 10

การพัฒนา Toyota Way 2001 ให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในแต่ละสาขานั้น เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้ค่านิยมหลักขององค์กรซึ่งเป็นรูปธรรมให้สามารถเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานในแต่ละสาขาได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้คนในองค์กรมีแนวทางในการปฏิบัติงานได้ ตรงตามค่านิยมหลักขององค์กร อันจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้

จากข้อมูลดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า วิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) ถือเป็นค่านิยมหลักขององค์กร ที่เกิดจากการถกเถียงความคิดของผู้บริหารโตโยต้าทั่วโลก และเริ่มประกาศใช้พร้อมกันทั่วโลกในปี ค.ศ. 2001 ถือเป็นหลักสากลที่สามารถนำมาใช้กับโตโยต้าทั่วโลก การสร้างดีเอ็นเอคนโตโยต้าให้เหมือนกัน มีวัฒนธรรมเดียวกัน จะต้องปลูกฝังให้พนักงานทุกระดับมีพฤติกรรมตามวิถีโตโยต้า หากพนักงานในองค์กรมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ ย่อมเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

บทที่ 4

แนวทางการนำวิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) สู่อำนาจปฏิบัติจริง

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษา การปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กร : กรณีศึกษา บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด นั้น ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารในแต่ละสาขางาน เกี่ยวกับการนำวิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) ไปปฏิบัติจริงโดยได้ผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

4.1 แนวทางการนำค่านิยมหลักของ “วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ไปปฏิบัติจริงในแต่ละสาขางาน

4.2 บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปลูกฝังค่านิยมหลักของ “วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ให้กับพนักงาน

4.1 แนวทางการนำค่านิยมหลักของ “วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ไปปฏิบัติจริงในแต่ละสาขางาน

4.1.1 สาขางานการผลิต

Toyota Way มีจุดเริ่มต้นมาจากระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System) กล่าวคือ โตโยต้ามีความมุ่งมั่นในการผลิตรถยนต์ให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า ในปริมาณและเวลาที่ต้องการ โดยใช้หลัก 3 ประการ คือ คุณภาพสูงสุด ต้นทุนต่ำสุด และระยะเวลาตั้งแต่ผลิตจนถึงส่งมอบให้ลูกค้าเหมาะสมที่สุด การที่จะทำให้เกิดคุณภาพสูงสุดได้นั้น จะต้องขจัดสาเหตุที่ทำให้คุณภาพในการผลิตลดลง ดังนี้

Muda (Non-Value Added or Waste) คือ องค์ประกอบของการผลิตที่เกิดขึ้นมา โดยไม่เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับชิ้นงานแต่ยังมีต้นทุนเกิดขึ้นอีก มุคะมี 7 ชนิด ดังนี้

1. มุคะในการผลิตมากเกินไป
2. มุคะในการรอคอย
3. มุคะในการขนถ่าย
4. มุคะในขั้นตอนการผลิต
5. มุคะในการเก็บสต็อก

6. มุคะในการเคลื่อนไหวน

7. มุคะในการซ่อมแซม

Muri คือ การรับภาระงานมากเกินไปของพนักงานในพื้นที่ปฏิบัติงาน ในแง่เครื่องจักร หมายถึงการใช้งานเกินกำลัง

Mura คือ ความผิดปกติที่เกิดขึ้นกับแผนการผลิต ทำให้ไม่สามารถรักษาระดับที่คงที่สม่ำเสมอได้ตามแผนเดิมได้ ในแง่พนักงาน หมายถึง ปริมาณงานที่รับผิดชอบที่ผันแปรผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนดไว้เดิม

ระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System: TPS) ถือเป็นนวัตกรรมด้านการผลิตที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายทั่วโลก โดยในทุกกระบวนการทางธุรกิจของโตโยต้า ใช้ระบบการผลิตแบบโตโยต้า อันส่งผลให้การผลิตของโตโยต้า มีคุณภาพอันยอดเยี่ยมและนำมาซึ่งความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าตลอดมา

ภาพที่ 4.1 : ภาพแสดงหลักการและองค์ประกอบของระบบการผลิตแบบโตโยต้า



แหล่งที่มา : เอกสารประกอบการบรรยาย Toyota Production System, 2005 : 4)

จากองค์ประกอบหลักของระบบการผลิตแบบโตโยต้า คือความมุ่งมั่นในการผลิตรถยนต์ให้ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ในปริมาณและเวลาที่ต้องการ โตโยต้าได้ยึดหลักปรัชญา 3 ประการ มาใช้เป็นแนวทางอันได้แก่ คุณภาพสูง ต้นทุนต่ำสุด และระยะเวลาตั้งแต่ผลิตจนถึงมอบให้ลูกค้าน้อยที่สุด

ระบบการผลิตแบบโตโยต้า คือ การทำให้ต้นทุนต่ำโดยจัดความสูญเปล่า (Waste or MUDA) ความไม่สม่ำเสมอ (Unevenness or MURA) และสิ่งที่เกินความสามารถ (Overburden or MURI) โดยประกอบด้วย 2 เสาหลัก ได้แก่ Just In Time และ JIDOKA

เสาหลักที่ 1 ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just In Time: JIT) ซึ่งเป็นปรัชญาเพื่อการผลิตสิ่งที่ต้องการ ส่งมอบให้ได้ตามเวลาที่ต้องการ และในปริมาณที่ต้องการ โดยให้มีสินค้าคงคลัง (In process Inventory) เหลืออยู่น้อยที่สุด เพื่อใช้เวลาการผลิตสั้นที่สุด และไม่มีภาระต้นทุนในปริมาณสำรอง หลักปฏิบัติที่นำมาใช้ใน JIT มีดังนี้

1. ระบบดึง (Pull System) เป็นการควบคุมเวลาและปริมาณการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ ชิ้นส่วน หรือสินค้าโดยจะผลิตเฉพาะจำนวนและชนิดของสินค้าที่ถูกส่งมอบไปโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า KANBAN หรือระบบป้าย

2. กระบวนการผลิตต่อเนื่อง (Continuous Flow Processing) เป็นการผลิต 1 ชิ้น ส่งมอบให้กระบวนการถัดไป 1 ชิ้น เพื่อให้ปริมาณสำรองในแต่ละกระบวนการมีน้อยที่สุด

3. รอบจังหวะเวลา (Takt Time) เป็นการปรับให้ทุกกระบวนการผลิตใช้เวลาสอดคล้องกับปริมาณที่ต้องการ

เสาหลักที่ 2 จิโดกะ (JIDOKA) เป็นเสาหลักที่ใช้ในการควบคุมคุณภาพ เพื่อสร้างคุณภาพในกระบวนการผลิต (Built in Quality) โดยพนักงานและเครื่องจักร สามารถที่จะหยุดการทำงานได้เองเมื่อสายการผลิตเกิดปัญหา โดยใช้เครื่องมือต่อไปนี้

1. อันดง (ANDON) เป็นป้ายไฟขนาดใหญ่ เพื่อแสดงสถานะของการผลิตและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเมื่อเกิดปัญหาและรีบดำเนินการแก้ไขก่อนการส่งมอบให้กระบวนการถัดไป

2. โปกะโยกะ (POKAYOKE หรือ Fool-Proof Devices) คือเครื่องมือป้องกันความผิดพลาด ซึ่งออกแบบมาใช้ติดตั้งกับเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ ในโรงงาน เพื่อป้องกันมิให้ชิ้นงานที่ผิดปกติหรือบกพร่องผ่านเข้ามาได้โดยจะตรวจสอบและรู้ว่ามีส่วนผิดปกติได้อย่างรวดเร็ว ในเวลาที่เกิดสิ่งผิดปกติในกระบวนการผลิต โปกะโยกะจะหยุดอุปกรณ์ เครื่องจักรนั้น กำจัดของคุณภาพไม่ดีและทำหน้าที่ป้องกันการปล่อยของไม่ดีไปยังกระบวนการถัดไปด้วย ระบบกำหนดจุดหยุด (Fixed Position Stop System) คือระบบการกำหนดจุดหยุดของพนักงานในสายการประกอบในแต่ละกระบวนการผลิตเมื่อพบสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นองค์ประกอบ ของระบบการผลิตแบบโตโยต้า คือ Just In Time (JIT) และ JIDOKA นี้ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไข 3 ประการคือ

1) เฮจุงกะ (HEIJUNKA) หมายถึง การปรับเฉลี่ยการผลิตของรถรุ่นต่างๆ โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆในการผลิต ของรถแต่ละรุ่น ซึ่งจะส่งผลให้การผลิตมีความสม่ำเสมอและเกิดประสิทธิภาพในการผลิตสูงสุด

2) งานมาตรฐาน (Standardized Work) งานมาตรฐานเป็นวิธีการผลิตโดยใช้เครื่องจักร สิ่งของ และคนมาประกอบกัน เพื่อให้ผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถค้นหาจุดสำคัญในการไคเซ็นงานมาตรฐานต่อไปอีก งานมาตรฐานประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ในกรณีทำงานในไลน์ งานมาตรฐานนี้จะเป็นตัวกำหนดเป็นมาตรฐานของพนักงานประกอบ งานมาตรฐานมีหน้าที่สำคัญในการส่งเสริมการลดต้นทุน เพราะว่างานมาตรฐานเป็นการกำหนดมาตรฐานวิธีการทำงานไม่ให้เกิดความสูญเปล่า

3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) โดยยึดหลักการ PDCA (Plan Do Check Act) ซึ่งพนักงานทุกคนต้องทำการปรับปรุงงานของตนเองอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

จากการที่โตโยต้านำระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System) มาใช้ในการผลิตส่งผลให้ คุณภาพสูงขึ้น ต้นทุนต่ำลง และการส่งมอบเร็วขึ้น ซึ่งสามารถแสดงดัชนีชี้วัดได้ดังนี้ ด้านคุณภาพมีดัชนีชี้วัดคือ Shipping Quality Audit และ CS Line Defect ด้านต้นทุนมีดัชนีชี้วัดคือ Direct Man Power per Unit และ Cost Reduction ด้านการส่งมอบมีดัชนีชี้วัดคือ % Part Shortage และ L/T Takt Time ลด จาก 1.7 นาที เป็น 1.0 นาที ซึ่งทำให้สามารถส่งมอบให้ลูกค้าได้เร็วขึ้น

จะเห็นได้ว่าระบบการผลิตแบบโตโยต้า นั้นแฝงไปด้วย Toyota Way 2001 ไม่ว่าจะเป็นเวลาการผลิตที่มีความท้าทายเป็นอย่างยิ่ง คือ Takt Time 1 นาที ต่อการผลิตรถยนต์ 1 คัน การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และตลอดเวลา เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพที่สุด ภายใต้ต้นทุนที่ต่ำ เมื่อเกิดปัญหาในสายการผลิต จะมีการลงไปหาพนักงานที่เกิดปัญหา เพื่อหาต้นเหตุที่แท้จริงของปัญหานั้น และทำการวิเคราะห์สาเหตุที่เกิดปัญหา จากนั้นปรึกษาหารือเพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน มีการให้อำนาจกับพนักงาน ไม่ว่าจะพนักงานผู้นั้นจะเป็นเพียงพนักงานระดับปฏิบัติการ ทุกคนมีอำนาจหยุดสายการผลิต หากเห็นว่าสินค้านั้นมีข้อบกพร่อง โดยการดึงเชือกอันดง ที่จะมีอยู่ในสายการผลิต ซึ่งแสดงให้เห็นถึง การเคารพในการตัดสินใจของแต่ละคน รวมถึง มีการทำงานเป็นทีม ต่อเนื่องกันในแต่ละกระบวนการการผลิต

“ระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System) จะให้อำนาจแก่พนักงานแต่ละคนให้มีความภาคภูมิใจในงานของตน พนักงานมีสิทธิ หยุดสายงานการผลิต พนักงานจะดึงอันดง

เมื่อตรวจพบสิ่งผิดปกติ นั้นหมายถึง ความเคารพในความคิด และการตัดสินใจของบริษัทที่มีต่อพนักงาน เคารพความสามารถและการตัดสินใจของพนักงานของเรา เราปลูกฝังความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหาร โดยผ่านระบบการผลิตแบบโตโยต้า” (เอกชัย รัตนชัยวงศ์, 2550)

ในสายงานการผลิตผู้บริหารทุกระดับ ได้มีการปลูกฝัง Toyota Way 2001 ให้พนักงานสายการผลิต ดังนี้

1. การปลูกฝังโดยการไปตรวจหน้างานของผู้บริหาร (Genchi Genbutsu) หากพบปัญหาและของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต จะใช้หลัก 5 Why ในการหาสาเหตุของปัญหา ซึ่งจะทำให้พนักงานเข้าใจปัญหาได้ถูกต้อง ไม่ตัดสินผิดประเด็น ทำให้แก้ปัญหาได้ตรงจุด และไม่เสียเวลาแก้สิ่งที่ไม่ได้เป็นสาเหตุที่แท้จริงของปัญหานั้น การขจัด Muda (มุดะ) นั้นถือเป็นแก่นหัวใจของโตโยต้า รากเหง้าของ Muda (มุดะ) มาจากประเทศญี่ปุ่นที่มีทรัพยากรต่างๆ ค่อนข้างจำกัดโดยเฉพาะที่ดิน ดังนั้นการลดสินค้าคงคลัง (Inventory) จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่โตโยต้า จะไม่ผลิตสินค้าเกินความต้องการเพราะจะนำมาซึ่ง Muda (มุดะ) หรือ ของเสีย (Waste) การเดินตรวจหน้างานจริงของผู้บริหารนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหา Muda (มุดะ) เมื่อพบทีมงานที่เกี่ยวข้องก็จะร่วมกันคิดหาทางแก้ไขปัญหานั้น เมื่อแก้ไขปัญหานั้นแล้วจะมีการแจ้งไปยังหน่วยงานที่มีลักษณะปัญหาคคล้ายคลึงกัน (Yogoten) เพื่อไม่ให้พบปัญหาที่มีลักษณะเดียวกันอีก การไปตรวจเยี่ยมสายการผลิตของผู้บริหารเป็นสิ่งที่มีความหมายมาก เนื่องจากสามารถชี้จุดต่างๆ ที่เป็นปัญหาได้ พนักงานจะได้รับการสอน และชี้แนะจากการเดินตรวจหน้างาน หลังจากนั้นพนักงานจะทำการแก้ไข ทำให้พนักงานมีทักษะในการแก้ไขปัญหามีการฝึกปฏิบัติ นอกจากนั้นกระบวนการผลิตของโตโยต้า ได้ยึดหลัก “Build in Quality” คือ จะต้องไม่ผลิตของเสียไปยัง กระบวนการถัดไป พนักงานต้องมั่นใจว่า ตัวเองทำงานนั้นดีถึงส่งไปกระบวนการถัดไปได้ การสร้างคุณภาพในกระบวนการ (Build in Quality) คติพจน์ของโตโยต้า คือ ความคิดดี ผลผลิตดี (Good Thinking Good Product) ดังนั้นเพื่อผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพ พนักงานทุกคนต้องคิดว่ากระบวนการถัดไปคือลูกค้า กล่าวคือ คิดว่ากระบวนการของตนเป็นกระบวนการสุดท้าย กระบวนการถัดไปคือลูกค้า ดังนั้นจะไม่ยอมส่งมอบของเสียเป็นอันขาดการที่ไม่ยอมปล่อยของเสียไปยังกระบวนการถัดไปนั้น ถ้าเปลี่ยนวิธีมอง จะพบว่า คุณภาพถูกสร้างที่กระบวนการแต่ละกระบวนการ คุณภาพต้องอาศัยวิธีการทำงานของแต่ละคน ดังนั้นจำเป็นที่พนักงานแต่ละคนต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการของตน

2. การปลูกฝังโดยการฝึกอบรมพนักงาน เริ่มจากวันแรกที่เข้างาน พนักงานใหม่ในสายการผลิตจะได้รับการฝึกอบรมจากศูนย์พัฒนาทักษะการผลิตภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก (Asia Pacific Global Production Training Center - APGPC) จำนวน 5 วัน เพื่อเรียนรู้ในเรื่อง ความ

ปลอดภัยในการทำงาน การใช้เครื่องมือในหน่วยงาน รวมทั้งเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะพื้นฐานในงานที่พนักงานแต่ละคนรับผิดชอบ และสิ่งสำคัญที่พนักงานใหม่จะต้องเรียนรู้ คือ Toyota Way 2001 เมื่อเข้าไปปฏิบัติงานจริง จะมีการอบรม OJT (On the Job Training) ในงานเฉพาะทางต่างๆ ตาม Working Life Plan (WLP) ซึ่งเป็นแผนการอบรมสำหรับพนักงานสายการผลิต ให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่สูงขึ้น โดยจะมีการเรียนทั้งในภาคทฤษฎี และปฏิบัติสำหรับพนักงานปัจจุบัน จะได้รับการฝึกอบรมตามระบบ Working Life Plan (WLP) ซึ่งรับผิดชอบโดยผู้เชี่ยวชาญในสายการผลิตที่ประจำกระบวนการผลิตในแต่ละพื้นที่ และระบบการปรับระดับทักษะ (Skills Level Up) โดยพนักงานจะต้องผ่านการอบรมทั้งภาคทฤษฎี และปฏิบัติ แล้วทำการทดสอบเพื่อวัดผลการอบรมในขั้นตอนสุดท้าย หากพนักงานทดสอบแล้วไม่ผ่านตามเกณฑ์ที่บริษัทกำหนดไว้ พนักงานจะต้องกลับไปอบรมหรือเรียนเสริมพิเศษ เพื่อกลับมาทดสอบใหม่อีกครั้งหนึ่ง หากผ่านการทดสอบทั้งภาคทฤษฎี และปฏิบัติ จึงจะได้รับการปรับระดับทักษะ การฝึกอบรมนั้นจะทำให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการทำงานของโตโยต้า เมื่อตนเองทำได้ ผลผลิตของได้ก็จะสามารถสอนคนอื่นได้ ซึ่งโตโยต้า จะฝึกพนักงานให้มีทักษะหัวหน้างาน หากพนักงานไม่ได้รับการฝึกที่ดีจะมีตัวบ่งชี้ ซึ่งสามารถดูได้จาก การมีของเสียในกระบวนการนั้นๆ ดังนั้นหัวหน้างานต้องสอนลูกน้อง หากลูกน้องทำล่าช้ากว่าเวลามาตรฐานหัวหน้างานจะต้องลงไปดู และแก้ปัญหาทันที

3. การปลูกฝังโดยการเรียนรู้จากพนักงานคนญี่ปุ่นที่มาทำงานในโตโยต้าเมืองไทย พนักงานคนญี่ปุ่นเหล่านี้จะถูกส่งมาทำงานและถ่ายทอดความรู้ให้กับพนักงานคนไทย แม้ว่าพนักงานคนญี่ปุ่นแต่ละคนจะมีความสามารถต่างกัน แต่เมื่อเกิดปัญหาพนักงานคนญี่ปุ่นจะมีหลักในการแก้ไขปัญหาเดียวกัน คือ Toyota Way 2001 ทุกคนได้รับการฝึกฝนวิธีการทำงานเช่นนี้มาอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นพฤติกรรมในการทำงานเดียวกัน เมื่อพนักงานคนไทยได้ทำงานร่วมกับพนักงานคนญี่ปุ่น จึงทำให้พนักงานคนไทยได้เรียนรู้วิธีการนำ Toyota Way 2001 มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง พนักงานคนญี่ปุ่นจะได้รับมอบหมายให้มาทำงานร่วมกับพนักงานคนไทย โดยมีวาระ 4 ปี จากนั้นก็จะมีพนักงานคนญี่ปุ่นกลุ่มใหม่หมุนเวียนกันมา ทำให้พนักงานคนไทยได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ รวมทั้งเทคโนโลยีที่ทันสมัย อาจกล่าวได้ว่า มีการถ่ายทอดความรู้กันโดยตลอด

5. การส่งพนักงานคนไทยไปเรียนรู้ที่ประเทศญี่ปุ่น ในโครงการ ICT โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเรียนรู้เทคโนโลยีจากบริษัทแม่ นอกจากนั้นยังได้เรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่น ซึ่งมีพฤติกรรมตามหลัก Toyota Way 2001 อย่างแท้จริง นอกจากนั้นยังเป็นการพัฒนาคนในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น และเมื่อพนักงานเหล่านั้นกลับมาทำงานที่โตโยต้าประเทศ

ไทย ก็จะนำความรู้ต่างๆ เหล่านี้ให้กับทีมงาน ทำให้ทีมงานมีความรู้ ความสามารถที่เข้มแข็งยิ่งขึ้นไป

6. การปลุกฝังโดยให้พนักงานแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และมีทักษะในการทักษะในการแก้ไขปัญหา ซึ่งพนักงานจะใช้หลัก Toyota Way 2001 มาใช้แก้ไขปัญหา เริ่มตั้งแต่การตั้งเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาที่ท้าทาย การไปยังแหล่งที่เกิดของปัญหา การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการร่วมกันทำงานเป็นทีมในการแก้ไขปัญหา ซึ่งจะต้องเคารพความคิดซึ่งกันและกัน งานถึงจะบรรลุเป้าหมายได้

7. การปลุกฝังโดยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ถือเป็นอีกหนึ่งวิธีการที่ทำให้พนักงานได้รับการพัฒนา เนื่องจากพนักงานจะต้องคิดและพัฒนาสายการผลิตของตน รวมทั้งอุปกรณ์เพื่อให้รองรับกับรอบระยะเวลาที่จำเป็นในการผลิตรถยนต์ 1 คัน (Takt Time) ปัจจุบัน Takt Time คือ 1.7 นาที จะเห็นได้ว่าเป็นเป้าหมายที่มีความท้าทายอย่างยิ่ง พนักงานจะต้องทำงานตาม วงจร PDCA (Plan Do Check Act) และงานมาตรฐาน (Standardized Work) จากนั้นพนักงานจะต้องคิดและพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) การที่พนักงานช่วยกันคิดปรับปรุงงานนั้นถือว่าเป็นการพัฒนาความคิดและความสามารถของพนักงาน พนักงานได้รับการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม

โดยคุณแจแห่งความสำเร็จของ Kaizen นั้นประกอบด้วย

1) หลัก 5 ส ได้แก่ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย ถือเป็นพื้นฐานของ Kaizen

2) หลัก 5 Why คือ การถามคำถาม 5 ครั้ง จนกว่าจะเข้าใจและสามารถตอบคำถามได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่แท้จริง นั่นคือ หากถามว่า “ทำไม” ครบ 5 ครั้ง จะรู้ว่าปัญหาที่แท้จริงคืออะไร

3) หลัก Visualization คือ ทุกอย่างต้องมองเห็น เช่น การมีสัญญาณแสดงความก้าวหน้าของการผลิต หรือการทำงานในแต่ละวัน เพื่อช่วยเตือนสติและควบคุมการทำงานให้เสร็จภายในกำหนด

8. การปลุกฝังโดยให้พนักงานทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QC Circle Activity) ทางผู้บริหารระดับสูงของสายการผลิต มีนโยบายให้พนักงานทุกคนในสายการผลิตเป็นสมาชิกกิจกรรม QCC ของบริษัท กิจกรรมนี้จะทำให้พนักงานเกิดทักษะในการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการแก้ปัญหาตามแบบโตโยต้า ในการทำงาน ทุกงานมักจะมีปัญหา หากไม่มีปัญหาจะถือว่าไม่ได้ทำงาน ดังนั้นการนำ Toyota Way 2001 มาใช้เป็นแนวทางในการทำงานทำให้พนักงานพบว่า พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาในงานได้จริง ทำให้พนักงานยอมรับ และปฏิบัติกันจนกลายเป็นพฤติกรรม

สำหรับ Toyota Way 2001 ที่ผู้บริหารสายการผลิตมีความคิดเห็นว่า เสาหลักสำคัญใน Toyota Way 2001 คือ Respect เพราะหากทุกคนมีความสามารถแต่ไม่เคารพผู้อื่น ก็จะไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ที่ Toyota สายการผลิตนั้นการทำงานเป็นทีม (Team Work) เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุด และสิ่งที่สำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีมนั้นก็คือ Respect สำหรับสายการผลิตนั้นการนำ Toyota Way 2001 ไปใช้ในการทำงานจริงนั้นไม่มีอุปสรรคแต่อย่างใด เพราะมีการปลูกฝังและปฏิบัติกันมานาน มีการถ่ายทอดจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง ซึ่งมีการถ่ายโอนความรู้กันอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

4.1.2 สายงานทรัพยากรบุคคล

โตโยต้าให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมาก การจัดการทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นบทบาทที่ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาทุกระดับ จะต้องตระหนักถึงความสำคัญของ “คน” ดังที่ คุณมิตซุโอะ คิโนชิตะ กรรมการผู้จัดการ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Toyota Way in Human Resource Management ว่า “การจัดการทรัพยากรบุคคลถือเป็นเสาหลักสำหรับการดำเนินงานของบริษัท โตโยต้า มุ่งมั่นทุ่มเทต่อระบบการบริหารซึ่งมุ่งเน้นการยอมรับนับถือ และการส่งเสริมศักยภาพ ความสามารถในการคิดและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงานแต่ละคน กล่าวคือ ระบบการบริหารของโตโยต้ามุ่งเน้นการกระตุ้นให้พนักงานแต่ละคนมีส่วนร่วมในหลักไคเซ็น (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) และการแก้ไขปัญหาท้าทายใหม่ๆ และร่วมกันคิดค้นหาวิธีแก้ไขปัญหานั้น ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้จะทำให้การพัฒนาและการจัดการทรัพยากรบุคคลได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้โตโยต้าจึงยึดมั่นในความเชื่อที่ว่า ทรัพยากรบุคคลคือกุญแจสำคัญในการบริหาร และเป็นปัจจัยกำหนดความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลวของบริษัท” (Mitsuo Kinoshita, 2002)

ปัจจุบันได้มีการนำ Toyota Way 2001 มาพัฒนาเป็นปรัชญาในแต่ละสายงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน สำหรับสายงานการจัดการด้านทรัพยากรบุคคลนั้น มี Toyota Way in Human Resource Management ซึ่งเป็นคำอธิบายหลักปรัชญาเบื้องหลังการจัดการทรัพยากรบุคคลของโตโยต้าทั่วโลก สำหรับการนำไปปฏิบัติกันจะแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมของแต่ละประเทศ

สำหรับหลักการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล การสร้างความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความเชื่อมั่นและการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน (Toyota Way in Human Resource, 2002 : 14) มีหลักการ 4 หลักการ ดังนี้

1. การสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ซึ่งพนักงานสามารถทำงานด้วยความรู้สึกเชื่อมั่นในบริษัท
 - การจ้างงานที่มั่นคง ไม่มีการปลดพนักงาน ไล่ออกโดยปราศจากเหตุผลอันสมควร
 - มีความยุติธรรมและความเสมอต้นเสมอปลาย
 - เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงาน
 - รักษาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานในระยะกลางถึงระยะยาวอย่างสม่ำเสมอ
2. การสร้างกลไกเพื่อส่งเสริมการริเริ่มและความเต็มใจที่จะเข้าร่วมในแผนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
 - แสดงความคิดเห็นด้านการจัดการและตระหนักถึงปัญหาเร่งด่วนร่วมกัน โดยอาศัยการสื่อสารที่ทั่วถึง
 - สร้างกลไกเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของบริษัท
 - สะท้อนผลประกอบการทางธุรกิจออกมาในสภาพการทำงาน
3. การพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลที่มุ่งมั่นทุ่มเทอย่างเต็มรูปแบบ
 - ส่งเสริมการเติบโตของพนักงาน
 - พัฒนาความสามารถของพนักงานแต่ละคน
 - การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระยะกลางถึงระยะยาว
 - ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมปฏิบัติงาน
 - การสื่อสารเกี่ยวกับวิถีโตโยต้า และบทบาทของงานในแต่ละตำแหน่ง
4. การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยมีเป้าหมายให้แต่ละคนดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตน และได้มาซึ่งผลสำเร็จสูงสุดของบริษัท
 - สร้างข้อตกลงและแรงจูงใจที่เป็นหนึ่งเดียว
 - เพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการรับมือกับปัญหาท้าทาย
 - ผลที่ได้จากการทำงานเป็นทีมและการสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย ได้ยึดถือปฏิบัติตามค่านิยมหลัก Toyota way 2001 และมีนโยบายในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ในระบบต่างๆ ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล เช่น

- ระบบสรรหาและว่าจ้าง มีการว่าจ้าง และพัฒนาผู้นำที่สามารถปฏิบัติตนตามหลักการ Toyota Way 2001

- ระบบการประเมินผล ฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้นำ Toyota Way 2001 มาเป็นพื้นฐานในการประเมินผลงานของพนักงานผ่านระบบการประเมินขีดความสามารถซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. นโยบายเรื่องระบบการประเมินผล ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2544 เป็นต้นมา หลักการ Toyota Way 2001 ได้รับการประกาศใช้ในฐานะปรัชญาและค่านิยมในการบริหารขององค์กร และในปีต่อมาได้มีการสื่อสารเรื่อง Toyota Way 2001 ในการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นต้นแบบในการใช้ทรัพยากรบุคคล ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งนี้ถือเป็นหนึ่งใน 3 ทรัพยากรหลักทางการบริหาร อันได้แก่ บุคคล สินค้า และ เงินทุน นอกจากนั้น ยังเป็นการยกระดับผลการปฏิบัติงานของบริษัทโดยรวมให้ดียิ่งขึ้น ต่อมา บริษัทได้รวมเอาหลักการ Toyota Way 2001 เข้ากับขีดความสามารถหลักของบริษัท และจัดทำเป็นหนังสือคู่มือพฤติกรรมพนักงาน ดังนั้น นโยบายเรื่องระบบการประเมินผลของบริษัท โตโยต้าจึงเป็นหนึ่งในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรตามหลักการ Toyota Way 2001 โดยมุ่งที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วย

2. วัตถุประสงค์ของระบบการประเมินขีดความสามารถ หมายถึง ภาพรวมของพฤติกรรม ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีที่พนักงานจำเป็นต้องมีเพื่อให้งานในความรับผิดชอบประสบความสำเร็จและสูงกว่ามาตรฐาน โดยทั่วไป ภาพรวมของพฤติกรรมที่บ่งชี้ถึงขีดความสามารถ แบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม

1) กลุ่มที่สามารถมองเห็น ได้ คือ ขีดความสามารถที่สามารถสังเกตเห็นได้ทันที จากภายนอก ได้แก่ การแสดงออกทางด้านทักษะ พฤติกรรม และความรู้

2) กลุ่มที่ไม่สามารถมองเห็น ได้ คือ ขีดความสามารถที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ทันทีจากภายนอก อันประกอบไปด้วย ค่านิยม การรับรู้บทบาท บุคลิกภาพ และแรงจูงใจ

การประเมินขีดความสามารถ คือ กระบวนการเพื่อยืนยันและสนับสนุนว่าพนักงานมีพฤติกรรมเฉพาะด้าน ที่จำเป็นในระดับหนึ่งเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด และบรรลุความคาดหวังของแต่ละหน้าที่ แต่ละตำแหน่ง

สำหรับข้อแตกต่างระหว่างการประเมินขีดความสามารถและการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเป็นการประเมินผลทางตรงเกี่ยวกับผลลัพธ์เชิงปริมาณและคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของธุรกิจ จะมีการประเมินทุกๆ 6 เดือน ส่วนการประเมินขีดความสามารถ จะเป็น การประเมินพฤติกรรม กระบวนการทำงาน โดยใช้เกณฑ์ขีดความสามารถหลัก 12 ประการ และพฤติกรรมหลักสำหรับผู้บริหาร 40 ข้อ สำหรับพนักงานทั่วไป 34 ข้อ จะมี

การประเมินเป็นรายปี การประเมินขีดความสามารถนี้ พนักงานจะประเมินตนเองและหัวหน้างาน จะประเมินพนักงาน เมื่อประเมินเรียบร้อยแล้ว จะมีการหารือร่วมกันระหว่างพนักงานและหัวหน้างาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ การจูงใจ ให้ผลการประเมินเชิงบวก การยอมรับ ยกย่องและโอกาสในการก้าวหน้า เพื่อชี้แจงความคาดหวัง มอบอำนาจให้พนักงาน โดยสนับสนุนให้ควบคุมการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเอง ตลอดจนเพื่อการพัฒนา ปูพื้นฐานสำหรับการพัฒนาและเสริมทักษะที่กว้างขึ้น เพิ่มความรู้ และขีดความสามารถที่เกี่ยวกับหน้าที่ปัจจุบันและอนาคตที่พนักงานอาจสามารถก้าวไปถึง โดยที่พัฒนานั้นอาจสามารถมุ่งเน้นที่หน้าที่ปัจจุบัน เปิดโอกาสให้ขยายขอบเขตความรับผิดชอบและทักษะที่จำเป็นต้องมี และให้รางวัลตอบแทนตามลำดับ และวัตถุประสงค์สุดท้ายเพื่อการสื่อสารซึ่งจะเป็นช่องทางการสื่อสาร 2 ทางเกี่ยวกับบทบาท ความคาดหวัง ความสัมพันธ์ ปัญหาในการทำงาน ความปรารถนา และการกำหนดแผนการปฏิบัติงานร่วมกันสำหรับรอบการประเมินผลต่อไป

สำหรับมุมมองของผู้บริหารระดับสูงในฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ณรงค์ชัย ศิริรัตน์มานะวงศ์, 2550) เกี่ยวกับ Toyota Way 2001 มีดังต่อไปนี้

Toyota Way 2001 เป็นค่านิยมหลักขององค์กร เมื่อเป็นค่านิยมหลักขององค์กรแล้ว จะทำอย่างไรให้คนเข้าใจถึงความหมายที่แท้จริง การนำค่านิยมหลักขององค์กรไปประยุกต์ใช้ สิ่งแรกที่ต้องทำความเข้าใจคือ ต้องมีคำจำกัดความ (ความหมาย) ให้ตรงกัน ซึ่งโตโยต้า ได้เขียนเป็นความหมายที่ชัดเจนอยู่ใน Toyota Way 2001 ที่เป็นลายลักษณ์อักษรทางบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น ประเทศญี่ปุ่น มีความตั้งใจชัดเจนที่จะใช้เป็นค่านิยมหลักขององค์กร ซึ่งสามารถใช้ได้สำหรับโตโยต้าทั่วโลก ดังนั้นจึงเริ่มมีการถ่ายทอดให้ทั่วถึงกัน โดยเริ่มต้นจากการฝึกอบรม การสรุปจากสิ่งที่โตโยต้าเป็นอยู่ ในปัจจุบันทางฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้มีหลักสูตรที่เป็นมาตรฐาน มีการอธิบายความหมายของแต่ละคำได้อย่างชัดเจน ทำให้พนักงานทราบถึงความหมาย และสามารถทำความเข้าใจได้ถูกต้อง

การจัดทำ Toyota Way 2001 เป็นคู่มือสั้นๆ เป็นข้อดีสำหรับการใช้ถ่ายทอด ซึ่งมีการถ่ายทอดโดยผ่านการฝึกอบรมจากผู้บริหารระดับสูงของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น มีการเรียนการสอน ที่เป็นมาตรฐาน และสิ่งที่ถ่ายทอดนั้นได้มาจากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงนั้นได้ปฏิบัติกันมา ในเบื้องต้นพนักงานอาจจะไม่เข้าใจ แต่เมื่อพนักงานได้นำมาปฏิบัติ จะทำให้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจมากยิ่งขึ้น

สำหรับตัวอย่างการนำ Toyota Way 2001 ไปปฏิบัติในหน่วยงานทรัพยากรบุคคล เช่น

1. Challenge ความท้าทาย ถ้าทีมทำได้ 100 Challenge คือ 110 หัวหน้าอาจจะเพิ่มความท้าทายเป็น 115 – 120 ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้ปรับปรุงงาน และเป็นการยกระดับมาตรฐานของงานอีกด้วย

2. สำหรับ Kaizen พนักงานจะต้องมีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ในการทำงานของสายสำนักงาน หัวหน้างานมีวิธีการพัฒนาลูกน้องผ่านการทำข้อเสนอเพื่อการอนุมัติ (Proposal) ซึ่งการทำ Proposal นั้น จะทำในกระดาษ A 3 ซึ่งมีหัวข้อ ดังนี้ วัตถุประสงค์ ที่มาของปัญหา สภาพปัจจุบัน วิธีการแก้ไขปัญหา แผนการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ งบประมาณที่จะขออนุมัติ ซึ่งหัวหน้างานจะให้ลูกน้องอธิบาย ทวนสอบโดยใช้หลัก 5 why หากยังไม่สมบูรณ์ จะต้องแก้ไขให้เรียบร้อย ก่อนส่งให้ผู้บริหารแต่ละระดับเซ็นอนุมัติเพื่อการลงมือร่วมกัน วิธีการสอนงาน โดยผ่านการทำ Proposal นี้ถือเป็น OJT (On the Job Training) อย่างหนึ่ง

3. Genchi Genbutsu เป็น Visualization อย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการหาข้อมูลโดยไปที่หน้างานจริง ดูจากของจริง อาจเรียกได้ว่าเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ ไม่ใช่คิดคาดการณ์เอง แต่สามารถตรวจสอบได้ การไปดูของจริง ณ ที่ทำงานจริง จะทำให้ได้ข้อมูลจริง และเมื่อนำมาวิเคราะห์ จะทำให้ผลลัพธ์ที่ได้มีความน่าเชื่อถือ

4. Respect ใน Toyota Way 2001 นั้น หมายถึง การเคารพความคิดของผู้อื่น ทุกคนเคารพในความต้องการ ความคิด ความเห็นของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็น โอกาสที่ให้พนักงานได้มีโอกาสประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนทำ สำหรับงาน HR นั้น Respect ต้องอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อมั่นและการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

5. Team Work มีแนวคิดคือ “One Team One Aim with Respect” เน้นกระบวนการทำงาน (Process) การสร้างทีมงาน ให้การยอมรับความต้องการของผู้อื่น ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์ เคารพความคิดและความสำเร็จของผู้อื่น เกิด Self Actualization สถานที่ทำงานน่าอยู่ พนักงานได้มีโอกาสประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนคิด

ตอนแรกพนักงานอาจไม่เข้าใจ Toyota Way 2001 มากนักแต่เมื่อได้รับการฝึกฝนโดยผ่านการทำงานจริง จะทำให้พนักงานได้รับประสบการณ์ตรงซึ่งจะทำให้พนักงานเริ่มเข้าใจอย่างลึกซึ้ง อาจจะใช้เวลาประมาณ 3 – 5 ปี Toyota Way 2001 นั้นเป็นค่านิยมหลัก ที่มีเหตุผลสามารถเข้าใจได้ และเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วสามารถเห็นถึงความสำเร็จ ไม่ใช่เป็นสิ่งเลื่อนลอย Toyota Way 2001 มี sense ของ ความเป็นมนุษย์ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ง่ายต่อการยอมรับ อาจกล่าวได้ว่า เป็น Human Way หรือ Work Place Way คนทั่วไปยอมรับได้ง่าย และสามารถนำไปใช้ได้

สำหรับแนวทางในการถ่ายทอด Toyota Way 2001 ในหน่วยงานนั้น จะเป็นการถ่ายทอดโดย On the Job Training ซึ่งหัวหน้างานจะสอนงานลูกน้อง ให้คิดและแก้ปัญหาด้วยตนเอง อาจมี

บางครั้งหัวหน้างานอาจจะชี้แนะ ให้คำแนะนำ ดังนั้นการสอนงานเช่นนี้ จึงจะต้องมี Respect ลูกน้องต้องการพบความเป็นหัวหน้า หัวหน้าก็ต้องการพบความคิดของลูกน้อง ถ้าทั้งคู่เข้าใจในเรื่อง Respect ก็จะทำให้ลูกน้องและหัวหน้าสามารถคิดปรับปรุงงานเพิ่มได้อีก

ในปัจจุบันได้มี Toyota Business Practice (TBP) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหา ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ สำหรับการทำงานที่โตโยต้า ซึ่งเป็นแนวทางที่เป็นมาตรฐานที่ชัดเจน

นอกจากนั้น ยังมี Toyota Way in Human Resource Management ซึ่งเป็นกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานในหน่วยงาน แต่ความยากของ Toyota Way ในแต่ละหน่วยงานนั้นอยู่ที่ว่า คนที่ออกแบบและกำหนดขึ้นมานั้น อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ต่างจากผู้นำไปปฏิบัติจริง ดังนั้นในแต่ละประเทศจึงค่อยๆ ทำความเข้าใจในหลักการจัดการด้านทรัพยากรบุคคลที่ว่าการสร้างความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความเชื่อมั่นและการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งมีเนื้อหาดังนี้

1. การสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ซึ่งพนักงานสามารถทำงานด้วยความรู้สึกเชื่อมั่นในองค์กร
2. การสร้างกลไกเพื่อส่งเสริมการริเริ่มและความเต็มใจที่จะเข้าร่วมในแผนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. การพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลที่มุ่งมั่นทุ่มเทอย่างเต็มรูปแบบ
4. การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยมีเป้าหมายให้แต่ละคนดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตน และได้มาซึ่งผลสำเร็จสูงสุดขององค์กร

ในการปฏิบัติงานในสายงานทรัพยากรบุคคลนั้น จะมุ่ง Toyota Way 2001 เป็นหลักและใช้ Toyota Way in Human Resource Management เป็นกรอบในการทำงาน

สำหรับบทบาทของผู้บริหารในสายงานทรัพยากรบุคคลในการปลูกฝัง Toyota Way 2001 นั้น คือ ผู้บริหารจะใช้เวลาในแต่ละวันในการที่จะส่งมอบ Toyota Way 2001 ไปยังลูกน้องโดยใช้การสอนงานแบบ On the Job Training ผ่านการทำ Proposal ซึ่งจะต้องมีขั้นตอนในการทำตามวิธีการของ TBP (Toyota Business Practice) ลูกน้องจะได้เรียนรู้จากกระบวนการทำงาน ตั้งแต่การค้นหาปัญหา แจกแจงรายละเอียดของปัญหา กำหนดเป้าหมายวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง กำหนดการแก้ไข ดำเนินการแก้ไขจนสัมฤทธิ์ผล ตรวจสอบทั้งผลลัพธ์และกระบวนการ และการกำหนดมาตรฐานกระบวนการให้สัมฤทธิ์ผล

หัวหน้างานและผู้บริหาร จะได้รับการสอนและถ่ายทอดมาจากรุ่นสู่รุ่น ให้มีแนวคิดเกี่ยวกับการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับลูกน้อง ดังนั้นหัวหน้างานและผู้บริหารจึงเป็น

เหมือนครู ซึ่งทำให้พนักงานมีความเคารพต่อครู ได้รับฟังประสบการณ์และรับรู้ถึงที่มาของความสำเร็จจากอดีตสู่ปัจจุบัน นอกจากนั้นการสร้างทีมงานให้มีความแข็งแกร่งถือเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานที่โตโยต้าเช่นกัน

กล่าวโดยสรุป Toyota Way 2001 เป็นค่านิยมหลักขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับ “คน” ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่คนยอมรับได้ง่าย และเป็นสิ่งที่มีเหตุผล การทำงานที่โตโยต้าจะมีเป้าหมายที่ท้าทาย (Challenge) มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา (Kaizen) เมื่อเกิดปัญหาในงานก็จะต้องมีการไปดูหน้างานจริงกับสิ่งที่เกิดขึ้น (Genchi Genbutsu) ซึ่งเป็นการสอนให้คนเคารพ (Respect) ข้อมูล และวิเคราะห์จากสิ่งที่เกิดขึ้นจริง รวมทั้งมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Team Work) นอกจากนั้นพนักงานยังได้รับรู้เกี่ยวกับเรื่องราวความสำเร็จในอดีตที่มาจากกรณีพิพัตติกรรมตาม Toyota Way 2001 ของบุคคลสำคัญในอดีตขององค์กร พนักงานมีความอยากรู้ อยากเห็นว่า ทำไมองค์กร ถึงได้เจริญเติบโตขึ้น ทำอย่างไรองค์กร ถึงประสบความสำเร็จ Toyota Way 2001 สามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้เป็นอย่างดี

4.1.3 สายงานการบริหาร

การปลูกฝัง Toyota Way ให้กับคนในองค์กรนั้น คุณวิเชียร เอมประเสริฐสุข ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ อวูโศ มีความคิดเห็น ดังนี้

“เราปลูกฝังทุกอย่าง มีการเขียนไว้เป็นนโยบายที่ชัดเจน ใช้วิธีการทำทั่วทั้งองค์กร มีการติดตามผล Toyota Way 2001 ใช้หลักคิด ทำในมุมมองกว้าง มีรากย่อย ซึ่งแยกออกไปอีก 44 เรื่อง จาก 2 เสาหลัก 5 หลักการ เราต้องปลูกฝังด้วยรากย่อยทั้ง 44 เรื่อง และต้องทำอย่างจริงจัง โดยใช้ Cycle PDCA ตลอดเวลา ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ Toyota ทำโดยผ่าน Hoshin Kanri (Daily Management) และกิจกรรม QCC ซึ่งเป็นเรื่องของการควบคุมคุณภาพ มีกลไกที่จะขับเคลื่อนมัน ยิ่งไปกว่านั้นที่โตโยต้า มีการคิดและปลูกฝังมาแต่รุ่นก่อนๆ ตั้งแต่แรกเริ่มก่อตั้งโตโยต้า การปลูกฝังค่านิยมที่ไม่เคยเปลี่ยนแปลงนั่นคือ การให้ความสำคัญกับคน ซึ่งเป็นสิ่งที่โตโยต้าไม่เคยเปลี่ยน ดังนั้นการปลูกฝังและการจัดการ ก็จะทำได้ง่ายขึ้น” (วิเชียร เอมประเสริฐสุข, 2550)

เมื่อมี Toyota Way 2001 ที่เป็นลายลักษณ์อักษรนั้น สามารถเป็นแนวทางที่ให้โตโยต้าทั่วโลกนำไปปรับใช้ จึงทำให้ง่ายต่อความเข้าใจของคนโตโยต้า

การปลูกฝัง Toyota Way 2001 ให้กับพนักงานในองค์กรนั้น เริ่มจาก

ขั้นที่ 1 : การประกาศเป็นนโยบายชัดเจน ปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เข้ากับ Toyota Way 2001

ขั้นที่ 2 : จัดตั้งสถาบันโตโยต้า ซึ่งจะต้องวางแผนฝึกอบรมให้กับพนักงานทุกระดับให้มีความรู้ความเข้าใจใน Toyota Way 2001 และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ โดยจะต้องมีการประเมินผลหลังจากได้รับการอบรม ในขั้นต้น ขั้นกลาง ขั้นสูง

ขั้นที่ 3 : การนำไปปฏิบัติจริง หลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว และจะมีการประเมินจากผู้บริหารและหัวหน้างาน โดยผ่านระบบ Competencies ซึ่ง Competencies ทั้ง 12 ประการของโตโยต่านั้น มีรากฐานมาจาก Toyota Way 2001 ทั้งนี้พนักงานจะถูกประเมินโดยระบบ 360 องศา หากพนักงานยังมีช่องว่างที่จะต้องพัฒนา ก็จะมีการพัฒนาโดยวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาพนักงานให้ได้ตาม Competencies นั้นเป็นการพัฒนาพนักงานรายบุคคล

ขั้นที่ 4 : การให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ QCC ซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญของระบบ Total Quality Management (TQM) ซึ่งกิจกรรมนี้จะทำให้พนักงาน ได้มีทักษะครบตาม Toyota Way 2001 ทั้ง 5 หลักการ TQM นั้นปลูกฝังวัฒนธรรมโดยเน้นที่ คนทั่วทั้งองค์กรเน้นให้ทุกคนทำ ปลูกฝังดอกหญ้า คงเส้นคงวา ซึ่งสอดคล้องกับ Toyota Way 2001

ขั้นที่ 5 : ให้หัวหน้างานปลูกฝัง Toyota Way 2001 ให้กับลูกน้อง ที่โตโยต้าเราปลูกฝังให้ทุกคนมีภาวะผู้นำ โดยจะต้องมีผลการปฏิบัติงานสูงสุดและจะต้องพัฒนาลูกน้องตน ดังนั้นหัวหน้าจะพัฒนาลูกน้องโดยยึดตามหลัก Toyota Way 2001 หัวหน้าทุกคน ทุกระดับจะทำหน้าที่ HRD (Human Resource Development) ซึ่งเป็นภาระกิจสำคัญของหัวหน้างานทุกคน

ผู้นำของโตโยต้า คือผู้นำทุกระดับ อันได้แก่ หัวหน้าทีม (Team Leader) หัวหน้างาน (Group Leader) รวมทั้งผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง (ผู้ช่วยผู้จัดการจนถึงประธานบริษัท) มีบทบาทในการสนับสนุน Toyota Way 2001 ดังนี้

1. Maximize Performance หมายถึง การเพิ่มศักยภาพขององค์กรตามหลักของโฮชิน คันริ (Hoshin Kanri) หมายถึง การบริหารนโยบายให้ไปในทิศทางเดียวกัน โดยการสร้างวิสัยทัศน์ระยะกลางถึงระยะยาวที่เน้นเป้าหมายเป็นสำคัญ การทำงานร่วมกันในแนวคิด เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การประสานงานร่วมกันในแนวขนาน เพื่อความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของผลงานร่วมกัน การพัฒนาศักยภาพบุคคล เพื่อตอบสนองการเติบโตของทรัพยากรบุคคล และการจัดการระบบการทำงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

2. Develop Subordinate หมายถึง การพัฒนาลูกน้อง โดยการมอบหมายงานที่ทำทายความสามารถให้ลูกน้อง เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาความสามารถในการทำงาน และสอนงานเพื่อให้พนักงานแต่ละคนสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งหมดขององค์กรได้ ถือเป็น การยอมรับนับถือซึ่งกันและกันตามวิถีโตโยต้า

ผู้บริหารต้องมีหน้าที่พัฒนาคน ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหาร การที่จะให้พนักงานทำงานได้ตามเป้าหมาย ผู้บริหารต้องคิดหาวิธีให้พนักงาน นี้คือ หลักการบริหารงานของโตโยต้า ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา โตโยต้าทำธุรกิจโดยยึดพื้นฐานมาจากคน “คน” คือปัจจัยที่สำคัญในการทำธุรกิจ ไม่ได้มองด้านเงินทุน การตลาด หรือเทคโนโลยี แต่มองว่า “คน” สำคัญเป็นอันดับหนึ่ง OJT กับหัวหน้างาน ในกระบวนการทำงาน โตโยต้าให้ความสำคัญกับ On the job Training หัวหน้างานต้องแนะนำ ต้องสอน และฝึกลูกน้อง ลูกน้องทำอะไรไม่ดีต้องสอนและแนะนำ ต้องให้เห็นความชัดเจนของการทำงาน On the job Training หรือ OJT ของผู้บริหารโตโยต้า ต้องมาจากใจ ผู้บริหารต้องให้ออกาสลูกน้อง แสดงความสามารถก่อน ผิดไม่เป็นไร แก้วตัวใหม่ และไม่มี การบอกว่าไม่มีปัญหา ทุกอย่างในโตโยต้าบริหารด้วยปัญหาก่อนเสมอ ทุกวันนี้โตโยต้าบริหารงานกันที่ปัญหา เช่น ปัญหาที่เกิดในชีวิตประจำวัน แต่โตโยต้า แก้ปัญหาแบบนั้น (ในชีวิตประจำวัน) ไม่ได้ ถ้าโตโยต้าจะแข่งขัน กับคู่แข่ง โตโยต้าจะแก้ปัญหาคือที่สูงขึ้น ที่เรียกว่า Gap (ช่องว่างระหว่างสถานการณ์ในปัจจุบัน กับสถานการณ์ในอนาคต) มาจากคนสร้างมันขึ้นมา และมาจาก Challenge Target ความหมายคือ ปัจจุบันทำได้ระดับนี้ แต่อีก 1 ปีข้างหน้าจะต้องทำให้ได้มากกว่าเดิม สมมุติว่า Toyota ขายรถได้ 10 % ของส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) แต่สิ่งที่ต้องการต่อไป คือปีหน้าอยากได้ 15 % ของส่วนแบ่งทางการตลาดทั่วโลก ดังนั้นช่วงระหว่าง 10 – 15 % นั้น คือปัญหา ปัญหานั้น คือ Gap ของโตโยต้า ที่ต้องการจะไปให้ถึง ปัญหา ฉะนั้นเวลาทำงาน จะแก้ปัญหามาจาก Gap ที่เกิดจาก Challenge Target ฉะนั้นโตโยต้าก็จะโตไปได้เรื่อยๆ หากใครแก้แต่ปัญหาปกติประจำวันก็จะย้ายอยู่กับที่ ไม่ก้าวหน้าไปไหน นี่คือ จุดที่บอกได้ว่าโตโยต้า ใช้คนเป็นตัวผลักดันที่ทำให้องค์กรโตขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันโตโยต้าได้มีการพัฒนา Toyota Way 2001 ให้มีความเป็นรูปธรรม มากขึ้น นั่นคือ Toyota Business Practice (TBP) หมายถึง ขั้นตอนการแก้ปัญหา 8 ขั้นตอนเพื่อการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งถือเป็นเครื่องมือเพื่อเสริมสร้างทักษะสำหรับ Toyota Business Practice และเพื่อการพัฒนาบนพื้นฐานของ Toyota Way 2001

ภาพที่ 4.2 : ความสัมพันธ์ระหว่าง Toyota Way 2001 และ Toyota Business Practice (TBP)



แหล่งที่มา : เอกสารประกอบการอบรม Toyota Business Practice , 2550 : 2

สำหรับกระบวนการทำงานและแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจนทั้ง 8 ขั้นตอน ได้แก่

- | | |
|----------|---------------------------------------|
| P | 1. ทำปัญหาให้ชัดเจน |
| | 2. แจกแจงรายละเอียดของปัญหา |
| | 3. กำหนดเป้าหมาย |
| | 4. วิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง |
| D | 5. กำหนดการแก้ไข |
| | 6. ดำเนินการแก้ไขจนสัมฤทธิ์ผล |
| C | 7. ตรวจสอบทั้งผลลัพธ์และกระบวนการ |
| A | 8. กำหนดมาตรฐานกระบวนการให้สัมฤทธิ์ผล |

โตโยต้าไม่มีแนวคิดที่ว่า การมีปัญหา เป็นสิ่งเลวร้าย แต่ปัญหาช่วยปรับปรุง สถานที่ทำงาน และการทำงานของเรา ดังคำกล่าวของ บิดาของระบบTPS Mr.Taiichi Ohno (1988) ที่ว่า “ไม่มีใคร มีปัญหามากไปกว่าบุคคลผู้ซึ่งอ้างว่าตนไม่มีปัญหา” (การไม่มีปัญหาคือการมีปัญหาที่ยิ่งใหญ่ที่สุด)

ดังนั้นโตโยต้าจึงมีวิธีการทำงานที่โปร่งใส ไม่มีการชุกซ่อนปัญหา ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้น จะได้รับความร่วมมือในการดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

ปัจจุบัน สถาบันโตโยต้าได้นำหลักสูตร Toyota Business Practice มาถ่ายทอดให้กับ

พนักงาน โดยมุ่งหวังที่จะให้พนักงานมีทักษะการแก้ไขปัญหาโดยใช้ Toyota Way 2001 เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม

4.3.4 สายงานการตลาดและการขาย

Toyota Way 2001 เป็นค่านิยมหลักขององค์กรที่ดี ที่มีการทำเป็นเอกสาร ซึ่งสามารถทำให้การถ่ายทอดค่านิยมเป็นไปอย่างมีระบบ ซึ่งดีกว่าสมัยก่อน ที่จะต้องเรียนรู้จากการทำงาน และเป็นการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น Toyota Way 2001 นั้นมีมาตั้งแต่การก่อตั้งองค์กร แต่จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรในปี ค.ศ. 2001 ซึ่งทำให้ง่ายต่อการถ่ายทอด และมีความชัดเจน ทางสายงานการตลาดและการขายนั้น ได้นำ Toyota Way 2001 มาใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานมาโดยตลอด ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. Challenge : องค์กรได้มีการตั้งเป้าหมายและส่วนแบ่งการตลาดที่ท้าทาย คือ การเป็นอันดับ 1 ในด้านการขายทั้ง 3 ตลาด (Triple – Crown) นั่นคือ ตลาดรวม ตลาดรถยนต์นั่ง และตลาดรถเพื่อการพาณิชย์ ถึงแม้เป้าหมายจะยาก และเหมือนว่าจะทำไม่ได้ แต่เป็นเป้าหมายที่ทำให้ทีมงานทุกคนรู้ว่า เราต้องไปให้ถึงจุดนั้น อาจจะไม่ใช่ในทันที แต่ความพยายามและทุ่มเทอย่างหนัก ก็สามารถทำให้เป้าหมายนั้นเป็นจริงได้ในที่สุด ซึ่งการจะไปให้ถึงซึ่งเป้าหมายได้นั้น ทางองค์กรได้จัดให้มีกิจกรรมต่างๆ และโครงการที่รองรับความท้าทายให้กับผู้แทนจำหน่าย เช่น โครงการ CS One Challenge One Mind : ร่วมใจท้าทาย สู่จุดหมายอันดับ 1 โครงการในการเพิ่มช่องทางในการขาย (Channel) โครงการการจัดทำการตลาดในแต่ละพื้นที่ (Local Marketing) โครงการ Strategic Mapping

2. Continuous Improvement : องค์กรได้มีการจัดให้มีรางวัลต่างๆ เพื่อกระตุ้นและจูงใจให้ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า มีการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา ได้แก่ รางวัลผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม 3 ปี อย่างต่อเนื่อง (Best of the Best President's Award) รางวัลผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม (President's Award) รางวัลพัฒนาผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม (Kaizen Award) รางวัลผลการดำเนินงานดีเด่นด้านการขาย (Best Sales Award) รางวัลผลการดำเนินงานดีเด่นด้านการตลาดหลังการขาย (Best After Sales Award) และ รางวัลผลการดำเนินงานดีเด่นด้านลูกค้าสัมพันธ์ (Best CRL Award) ซึ่งรางวัลทั้ง 6 ประเภทนี้ นับเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่องค์กร มุ่งหวังที่จะให้ผู้แทนจำหน่ายเติบโตเคียงคู่กับโตโยต้าอย่างยั่งยืน ตลอดไป นอกจากนี้ รางวัลต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว ยังมีโครงการที่แสดงถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น โครงการปรับปรุงระบบการอบรมให้พนักงานขาย โครงการการพัฒนา Value Chain และโครงการการปรับปรุงกระบวนการขาย (Sales Process Kaizen) นอกจากนี้ยังมี กิจกรรมที่กระตุ้นผู้แทน

จำหน่ายนำเสนอความคิดเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานด้วยกระบวนการไคเซ็น ซึ่งจะช่วยลดต้นทุน เพิ่มผลกำไรและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้เกิดกับผู้แทนจำหน่าย เช่นกิจกรรม QCC Contest ของผู้แทนจำหน่าย กิจกรรม Part Marathon Contest กิจกรรม KMR Kaizen Contest

3. Genchi Genbutsu : นอกจากการไปตรวจเยี่ยมผู้แทนจำหน่ายเป็นประจำแล้ว ฝ่ายขายยังได้จัดกิจกรรมการตรวจประเมินในรูปแบบต่างๆ เช่น การสำรวจลูกค้านิรนาม (Mystery Shopper Survey) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้แทนจำหน่ายได้รับทราบสถานะของตน จากการตรวจประเมินหน้างานจริง เพื่อนำข้อมูลไป พัฒนา ปรับปรุงประสิทธิภาพ และยกระดับกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

4. Respect : เราเคารพในความคิดและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ลูกค้า ผู้แทนจำหน่าย องค์กรมีโครงการเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับบุคลากรของผู้แทนจำหน่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับพนักงานขาย การสร้างความพึงพอใจของลูกค้าจนเป็นลูกค้าตลอดชีพ นอกจากนั้นในส่วนของสังคม โตโยต้ายังมีนโยบายเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม และตอบแทนประโยชน์ให้ชุมชน เช่น กิจกรรมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม กิจกรรมเพื่อรณรงค์การขับขี่ที่ปลอดภัย รวมทั้งด้านการศึกษา และการถ่ายทอดเทคโนโลยีให้กับคนในสังคม ซึ่งกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ ถือเป็นการแสดงออกซึ่งความเคารพต่อสังคมที่โตโยต้า ได้ดำเนินธุรกิจอยู่

5. Team Work : ในความหมายของ Toyota Way 2001 นอกจากหมายถึงการทำงานเป็นทีมแล้ว ยังหมายถึงการพัฒนาทีมงาน เพื่อให้ทีมมีความรู้ ความสามารถ เมื่อแต่ละคนในทีมมีความสามารถแล้ว มาทำงานร่วมกันย่อมเป็นทีมที่แข็งแกร่ง องค์กรได้มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานฝ่ายขายและฝ่ายบริหารลูกค้า เช่น กิจกรรมการแข่งขันทักษะการขาย และการบริหารลูกค้าโตโยต้า (Toyota Dealers Sales and Customer Service Skill Contest) การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการสำหรับสาขางานการตลาด ด้านการขาย (Regional Sub-Division Workshop) การอบรมให้กับพนักงานขายทั้งด้านผลิตภัณฑ์ และ ทักษะการขาย

สำหรับ Toyota Way in Sales and Marketing นั้น เป็น Toyota Way ในสาขางานการตลาดและการขาย เกิดจากการรวบรวมประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญที่สั่งสมกันมาในการขายรถโตโยต้า ทั้งผู้แทนจำหน่ายและโตโยต้าได้นำวิถีโตโยต้าในการขายและการตลาดไปใช้ ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีที่สุดด้านการซื้อและการเป็นเจ้าของรถโตโยต้า ในปัจจุบันได้มีการฝึกอบรมและเผยแพร่ความรู้นี้ ให้กับพนักงานในสาขางานขายและการตลาดทุกคน จากนั้นยังได้ฝึกอบรมให้กับผู้แทนจำหน่าย เพื่อสร้างความเข้าใจพื้นฐานร่วมกัน ในเรื่อง Toyota Way in Sales and Marketing ซึ่งมีใช้เป็นระบบการขายใหม่ แต่เป็นวิธีการที่โตโยต้าใช้อยู่แล้ว การที่มีการ

ฝึกอบรมนั้นเพื่อเป็นการยืนยันในหลักการว่า สิ่งต่างๆ ที่ โตโยต้า ให้ผู้แทนจำหน่ายทำนั้น มีที่มา และหลักการอย่างไร

สำหรับ Toyota Way in Sales and Marketing มีเนื้อหาโดยย่อดังนี้

Toyota Way in Sales and Marketing ประกอบด้วย 5 P ได้แก่ จุดมุ่งหมาย (Purpose) หลักการ (Principles) บุคลากร (People) กระบวนการ (Process) การปฏิบัติ (Practices)

Purpose (จุดมุ่งหมาย) ยึดมั่นในแนวคิดหลักของโตโยต้า

Principles (หลักการ) ยึดมั่นในวิสัยทัศน์และพันธกิจ นั่นคือเป็นบริษัทรถยนต์ที่ประสบความสำเร็จและน่านับถือที่สุดในทุกตลาดทั่วโลกและมอบประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้าในการซื้อและเป็นเจ้าของรถโตโยต้า วิสัยทัศน์ ในการขายได้แก่ลูกค้ามาเป็นอันดับแรก / ลูกค้าตลอดชีพ และแนวทางปฏิบัติให้กับโตโยต้าทั่วโลก

People (บุคลากร) ยึดมั่นและเคารพบุคลากรในฐานะสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุด คือ การสร้างบุคลากรคุณภาพด้วยหลัก 3Cs เพื่อการเติบโตอย่างกลมกลืน 3 Cs เพื่อการนวัตกรรม และ Just in Time 3 Cs เพื่อการเติบโตอย่างกลมกลืน ได้แก่ **Communication** (การสื่อสาร) **Consideration** (การใส่ใจ)

Cooperation (ความร่วมมือ) 3 Cs เพื่อการนวัตกรรม ได้แก่ Creativity (สร้างสรรค์) Challenge (ความท้าทาย) Courage (ความกล้าหาญ) และ Just in Time หมายถึง ตอบสนองสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ในจำนวนที่ต้องการ ในเวลาที่เหมาะสม

Process (กระบวนการ) ยึดมั่นกลยุทธ์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า สำหรับ 5 กระบวนการในการสร้างความพึงพอใจสูงสุดตามมุมมองของลูกค้า ได้แก่ Search ค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้ อย่างรวดเร็ว Visit แวะไปที่โชว์รูมด้วยความสะดวกสบาย Purchase เข้าใจคุณค่าของรถยนต์ที่ซื้อ Obtain รับรถยนต์ด้วยความสบายใจ Own เป็นเจ้าของรถด้วยความมั่นใจ

Practice (การปฏิบัติ) ยึดมั่นในการปฏิบัติและวัดผลเพื่อประกันความสำเร็จทางการตลาด คือ การนำ 5 กระบวนการในการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายการสร้างตราสินค้าของโตโยต้าให้แข็งแกร่ง เราจำเป็นต้องดำเนินตามหลักปฏิบัติ และวัดผลด้วยมาตรการและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งแบ่งปันให้กับโตโยต้าอื่นๆ ทั่วโลก โดย Search สื่อสารร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับตลาดและลูกค้า Visit มอบบริการ 3 S (Sales - Spare parts - Service) Purchase ดูแลลูกค้าด้วยสัมผัสแบบโตโยต้า Obtain ส่งมอบรถยนต์ให้แก่ลูกค้าด้วยคุณภาพ Own มอบบริการหลังการขายเพื่อรักษาลูกค้า

องค์ประกอบสำคัญที่สุดที่ทำให้การขับเคลื่อนวิถีโตโยต้าในการขายและการตลาดเป็นไปอย่างสัมฤทธิ์ผล คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยการนำ PDCA ซึ่งจะสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงรอบด้านได้อย่างรวดเร็ว (P = Plan วางแผน D = Do ปฏิบัติ C = Check

ตรวจสอบ A = Action แก้ไขหรือกำหนดเป็นมาตรฐานใหม่) นอกจาก PDCA แล้ว การสร้างโครงสร้างที่โปร่งใสถือเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะจะเปิดเผยให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องเห็นปัญหา สาเหตุของปัญหา แนวทางแก้ไข ความคืบหน้า รวมทั้งผลการดำเนินการได้

สำหรับการส่งเสริม Toyota Way 2001 ในหน่วยงานนั้น จะมีการสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา ให้รู้และปฏิบัติตาม เวลาทำงานหากเกิดปัญหาก็นำ Toyota Way 2001 มาใช้ในการแก้ไขปัญหา นอกจากนั้นในหน่วยงานยังนำ Toyota Way 2001 มาแฝงอยู่ในแผนการทำงานของหน่วยงานที่ทำร่วมกัน และทุกคนในหน่วยงานนำ Toyota Way 2001 มาใช้จริง ซึ่งเป็นการนำไปใช้ที่เกิดจากการยอมรับ เพราะเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนในองค์กรล้วนปฏิบัติกัน Toyota Way 2001 นั้นมีบทบาทมาก เพราะเป็นพื้นฐานการทำงานของโตโยต้า สำหรับพนักงานใหม่จะได้รับการถ่ายทอด Toyota Way 2001 ตั้งแต่การปฐมนิเทศ และเมื่อมาปฏิบัติงานจริง จะเห็นทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติตาม Toyota Way 2001 และมีการตอกย้ำและพูดถึง Toyota Way 2001 อย่างต่อเนื่อง

4.2 บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปลูกฝังค่านิยมหลักของ “วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ให้กับพนักงาน

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร ให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทางบริษัท ได้ จัดตั้งสถาบันโตโยต้า (Toyota Academy Thailand) เพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามวิถีโตโยต้าในประเทศไทยเมื่อเดือนพฤษภาคม พ.ศ.2547 และตั้งศูนย์พัฒนาทักษะการผลิตภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก (Asia Pacific Global Production Training Center) เพื่อเป็นศูนย์กลางในการฝึกอบรมทักษะพื้นฐานสำหรับพนักงานปฏิบัติการในสายงานการผลิต เมื่อเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2548

4.2.1 บทบาทในการปลูกฝัง Toyota Way 2001 โดยผ่านระบบการฝึกอบรม

การฝึกอบรมพนักงานของบริษัทซึ่งรับผิดชอบโดยสถาบันโตโยต้าและศูนย์พัฒนาทักษะการผลิตภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก (Asia Pacific Global Production Training Center) มีรายละเอียดดังนี้

4.2.1.1 สถาบันโตโยต้า

ในอดีตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร รับผิดชอบโดยแผนกการศึกษาและฝึกอบรมซึ่งเป็นหน่วยงานในฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กร จนกระทั่งมีโครงการ IMV

(Innovate International Multi-Purposed Vehicles) ซึ่งเป็นโครงการที่จะพัฒนาและสร้างระบบการผลิตและโครงข่ายอุปทานระดับโลกเพื่อผลิต และจำหน่ายรถกระบะและรถอเนกประสงค์รุ่นใหม่สู่ตลาดโลกโครงการนี้ทำให้องค์กร มีการเติบโตทางธุรกิจ และการขยายตัวขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้นการพัฒนาขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคล จึงถือเป็นกลไกสำคัญในการนำพาธุรกิจไปสู่ทิศทางที่ต้องการ และเพื่อรองรับการขยายตัวทางธุรกิจพร้อมด้วยขีดความสามารถสูงสุด สำหรับการผลิตสินค้าและบริการที่ดีที่สุด จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างจิตสำนึกตามวิถีโตโยต้า และเผยแพร่ให้กลายเป็นค่านิยมหลักของโตโยต้าและเครือข่ายธุรกิจของโตโยต้าโดยตั้งมั่นอยู่บนเสาหลัก 2 ประการ คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ดังนั้น เพื่อเป็นการสนับสนุนนโยบายดังกล่าว สถาบันโตโยต้าจึงถูกแยกออกจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล และตั้งขึ้นเป็นฝ่ายใหม่ของบริษัทในวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2547 เพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงานของบริษัทให้ดียิ่งขึ้น จึงได้ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรโดยตั้งสถาบันโตโยต้า เป็นระดับสายงาน (Division) ในวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2548

พันธกิจหลักของสถาบันโตโยต้า

1. เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามวิถีโตโยต้า
2. เสริมสร้างความสามารถทางธุรกิจ และก้าวไปสู่ความเป็นสากลของบริษัทฯและเครือข่ายทางธุรกิจผ่านระบบการพัฒนาทรัพยากรขั้นยอด และพนักงานชั้นเยี่ยม

นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1. เพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจโดยมีบุคลากรที่ผ่านการฝึกฝนจนเชี่ยวชาญ
2. เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในเครือข่ายทางธุรกิจของโตโยต้า
3. เพื่อดำรงไว้ซึ่งความเจริญเติบโตก้าวหน้าที่ยั่งยืนของบริษัทฯ และเครือข่ายทางธุรกิจของโตโยต้า

ทิศทางในการพัฒนาหลักสูตร

เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของโตโยต้าเป็นที่ยอมรับและมีประสิทธิภาพสูงสุด ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล สถาบันโตโยต้า จึงมุ่งเน้นถึงความสำคัญของสูตรการฝึกอบรมมาตรฐานตามวิถีโตโยต้าโดยแนวทางการพัฒนาหลักสูตรจะมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับพันธกิจของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล สถาบันโตโยต้าเป็นหลัก ดังนั้น หลักสูตรจึงถูกพัฒนาขึ้น โดยเน้น 3 ทิศทางหลัก ดังนี้

- 1) การพัฒนาทักษะการบริหาร และการจัดการตามวิถีโตโยต้า
- 2) การเพิ่มทักษะความสามารถในการแก้ไขปัญหาตามวิถีโตโยต้า
- 3) การสร้างมุมมองในระดับสากลตามวิถีโตโยต้า

และเพื่อรองรับพันธกิจ และทิศทางหลักของการพัฒนาหลักสูตรของสถาบันโตโยต้า ดังนั้นหลักสูตรจึงถูกจัดกลุ่มออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

- 1) หลักสูตรเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหาร และการจัดการตามวิถีโตโยต้า
คือกลุ่มหลักสูตรที่เน้นสร้างความเข้าใจในหลักการทางการบริหารรวมถึงมุ่งเสริมสร้างทักษะในการจัดการธุรกิจตามหลักการของโตโยต้า โดยจะมุ่งเน้นในเรื่องของการสร้างภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์เป็นหลัก
- 2) การเพิ่มทักษะความสามารถในการแก้ไขปัญหาตามวิถีโตโยต้า
คือ กลุ่มหลักสูตรที่เน้นสร้างการเรียนรู้ ตามแนวทางการแก้ไขปัญหาแบบโตโยต้า ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของวิถีโตโยต้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการมี 5 Why , PDCA และ Genchi Genbutsu ซึ่งเป็นหัวใจหลักในการทำงานแบบโตโยต้า
- 3) การสร้างมุมมองในระดับสากลตามวิถีโตโยต้า
คือ กลุ่มหลักสูตรที่เน้นสร้างมาตรฐานของความสามารถในระดับสากล โดยมุ่งเน้นเรื่องความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารก่อนเป็นอันดับต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาอังกฤษ

หลักสูตรทั้ง 3 ประเภทนั้น มีกลุ่มเป้าหมายหลัก คือ

- 1) พนักงานโตโยต้าทุกระดับ ทุกตำแหน่ง
- 2) ผู้บริหารในเครือข่ายของธุรกิจของโตโยต้า

สำหรับวิทยากรที่สอนในสถาบันโตโยต้านั้น เป็นผู้บริหารระดับกลางจนถึงผู้บริหารระดับสูงในหน่วยงานต่างๆ ที่ผ่านการอบรมและผ่านการรับรองจาก Toyota Institute (TI) ประเทศญี่ปุ่น ในฐานะวิทยากรหลักสูตร ซึ่งมีเงื่อนไขคือ จะต้องสอนพนักงานปีละ 100 คนเป็นอย่างน้อย และวุฒิบัตรการรับรอนั้นจะมีอายุเพียง 3 ปี เมื่อครบกำหนดจะต้องมีการอบรมและรับรองใหม่อีกครั้ง ทั้งนี้เพื่อรักษาระดับมาตรฐานและคุณภาพของวิทยากร

4.2.1.2 ศูนย์พัฒนาทักษะการผลิตภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก(Asia Pacific Global Production Training Center)

แม้ว่าปัจจุบันจะมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการผลิต แต่การผลิตโดยฝีมือคนยังคงมีความจำเป็น ทั้งในระดับปฏิบัติการ และในการบริหารควบคุมดูแลการทำงาน ก็ยังจำเป็นต้องใช้ทักษะความสามารถของบุคคลในสายการผลิต ดังนั้นศูนย์พัฒนาทักษะการผลิตภาคพื้นเอเชียแปซิฟิกจึงได้ก่อตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการสร้างมาตรฐานการพัฒนาทักษะการผลิต ยกกระดับความสามารถและประสิทธิภาพของบุคลากร โตโยต้า สายการผลิตทุกระดับทั้งในประเทศ และภูมิภาคเอเชีย – แปซิฟิก ซึ่งเป็นที่น่าภาคภูมิใจที่บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย ได้รับคัดเลือกจากบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น ประเทศญี่ปุ่น ให้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาทักษะการผลิตประจำภูมิภาคนี้

สำหรับบทบาทหน้าที่ของศูนย์พัฒนาทักษะการผลิตภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก มีดังนี้

1. จัดหลักสูตรอบรมให้กับพนักงานสายการผลิตในประเทศ
2. เป็นศูนย์กลางในการจัดกิจกรรม แผนงานในการพัฒนาพนักงานสายการผลิตในประเทศ
3. จัดอบรมหลักสูตรอบรมและประสานงานในการจัด Skill Contest ในระดับภูมิภาคให้กับต่างชาติ

ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดี ดังนั้นการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานในสายการผลิตจะแบ่งเป็น 3 ชั้น คือ การอบรมทักษะพื้นฐานการผลิต การอบรมองค์ประกอบของงาน และการอบรมมาตรฐานการทำงาน ซึ่งแต่ละระดับจะทำให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติเพิ่มขึ้นตามลำดับ รวมทั้งยังมีการปลูกฝังวิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) และวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานมีความเข้าใจ สามารถปรับตัวและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

กลยุทธ์สำคัญของการฝึกอบรมทักษะการผลิตของศูนย์พัฒนาทักษะการผลิตภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก คือ ใช้ คู่มือการทำงานที่มองเห็นได้ (Visual Manual) ที่ใช้รูปภาพและภาพเคลื่อนไหว ประกอบคำอธิบาย ผ่านทางคอมพิวเตอร์ ผู้เรียนสามารถฝึกปฏิบัติได้ด้วยตนเอง โดยสามารถอ่านวิธีการปฏิบัติงานพร้อมกับศึกษาวิธีการทำงานที่เห็นได้ด้วยภาพนิ่งและภาพเคลื่อนไหว สามารถเล่นภาพซ้ำหรือเล่นภาพซ้ำได้ ดังนั้น Visual Manual จึงสามารถลดต้นทุนการแพร่กระจายหรือแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรได้อย่างมาก แนวคิดการพัฒนาคู่มือนี้ เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการใช้ภาษาในการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ดังนั้น ทางโตโยต้าจึงให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละแขนงการผลิตร่วมกันค้นหาวิธีการที่ดีที่สุดของเทคนิคการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ

และเน้นการสื่อสารโดยใช้ภาพนิ่งและภาพเคลื่อนไหว และใช้คำอธิบายเท่าที่จำเป็น ปัจจุบันมี Visual Manual ประมาณ 2,000 รายการ ครอบคลุมกระบวนการประกอบรถยนต์ที่สำคัญเกือบครบถ้วน ดังนั้นเมื่อโตโยต้ามีฐานการผลิตทั่วโลก ฐานผลิตจึงมีโอกาที่ใช้ Visual Manual เหล่านี้เพื่ออบรมพนักงาน และในขณะเดียวกัน หากฐานผลิตเหล่านั้นสามารถปรับปรุงหรือหาวิธีการผลิตใหม่ที่ดียิ่งขึ้น ความรู้เหล่านั้นก็สามารถนำมาปรับปรุง manual ในฐานข้อมูลและใช้อบรมต่อไป ดังนั้นศูนย์พัฒนาทักษะการผลิตนี้ จึงเป็นหนทางในการเผยแพร่ทักษะที่ดีที่สุดเหล่านั้นสู่ฐานผลิตอื่นด้วยต้นทุนที่ต่ำ

กลยุทธ์อีกอย่างก็คือการใช้อุปกรณ์เครื่องมือ ที่ใช้ในการอบรมการผลิตประจำหน่วยงาน โดยมีวิทยากรที่ผ่านการรับรองจากศูนย์พัฒนาทักษะการผลิตของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น ประเทศญี่ปุ่น เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้อย่างใกล้ชิด และมีการประเมินผลด้วยข้อสอบและสอบปฏิบัติตามมาตรฐาน AP-GPC และหลังจากนั้น 2 สัปดาห์จะมีการติดตามผลการอบรมจากการทำงานจริง โดยประเมินผลแบบ Genchi – Genbutsu ที่หน้างานจริง โดยวิทยากรจาก AP-GPC พร้อมกับหัวหน้างาน

ผู้ที่เข้ามาอบรมที่ศูนย์พัฒนาทักษะการผลิต จะต้องผ่านการอบรม 4 ขั้นตอน คือ

- 1) ผู้อบรมศึกษาความรู้พื้นฐานจาก visual manual
- 2) ฝึกทักษะสำคัญ (Fundamental skills) ด้วยตัวเอง
- 3) ฝึกทักษะพื้นฐาน (Element skills) ในขั้นตอนอื่นๆ ที่กระบวนการผลิตนั้นต้องทำ
- 4) ฝึกทำงานจริงตามมาตรฐาน ตั้งแต่การเริ่มงานและการจบการทำงาน ฝึกให้เข้าใจระบบ Kanban Just-in-time และ Andon

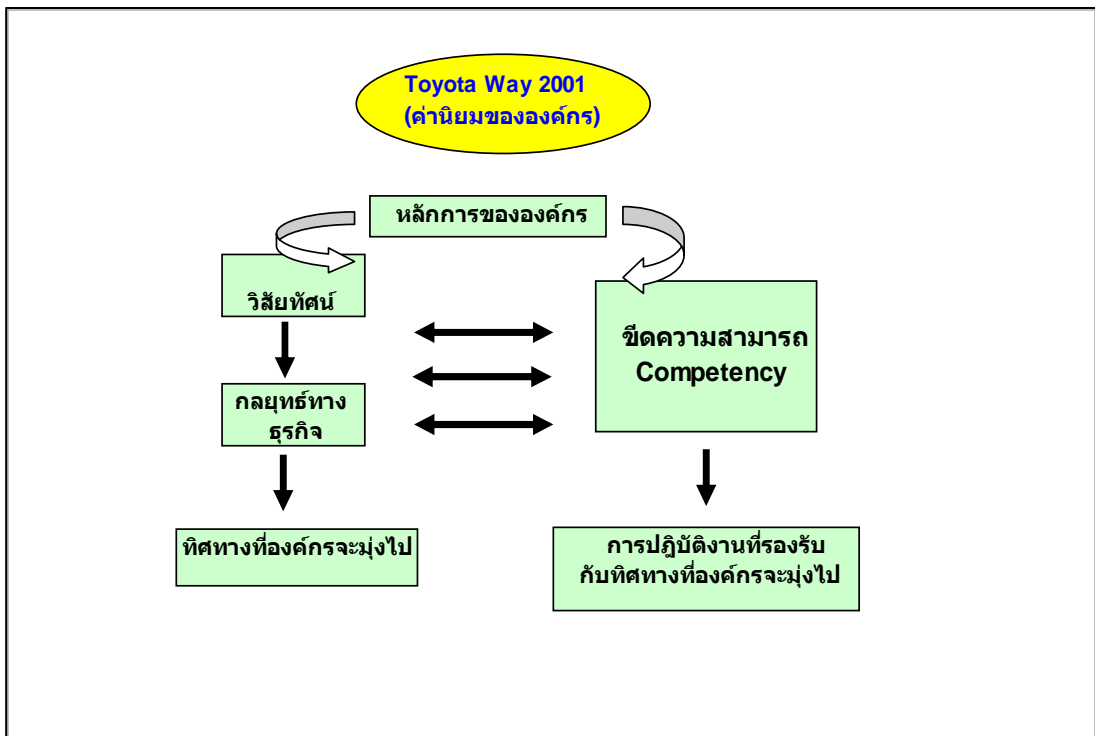
4.2.2 บทบาทในการการพัฒนาขีดความสามารถ (Competencies) ของพนักงานให้มีพฤติกรรมสอดคล้องกับ Toyota Way 2001

องค์กรมีการกำหนดค่านิยม หลักการ และวิสัยทัศน์ขึ้น เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป ในขณะเดียวกันกลยุทธ์ทางธุรกิจก็จะถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการนำพาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายและทิศทางที่วางไว้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดเหนือสิ่งอื่นใด ก็คือ บุคลากรขององค์กรซึ่งจะเป็นตัวจักรสำคัญในการผลักดันให้กลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร ประสบผลสำเร็จ ซึ่งหมายความว่า องค์กรได้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ และเมื่อองค์กร ประสบความสำเร็จ พนักงานในองค์กรก็ย่อมได้รับผลประโยชน์จากความสำเร็จดังกล่าวร่วมกับ องค์กร อย่างไรก็ตาม บุคลากรในองค์กรจะไม่สามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และ ทิศทางขององค์กรได้เลย ถ้าไม่มีขีดความสามารถที่จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับ

ค่านิยม หลักการ และวิสัยทัศน์ขององค์กร ดังนั้นขีดความสามารถจึงถือเป็นกลไกสำคัญที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้รับมอบหมายให้ดำเนินการจัดทำระบบขีดความสามารถ (Competencies) ของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีแนวทางในการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสอดคล้องกับหลักการของบริษัท และวิถีโตโยต้า ซึ่งบริษัทมีความคาดหวังให้ผู้บังคับบัญชาได้ฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาของตนให้ประพฤติปฏิบัติตามขีดความสามารถที่กำหนดไว้ พนักงานในองค์กรนั้นเป็นตัวจักรสำคัญในการผลักดันให้กลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ พนักงานจะไม่สามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางขององค์กรได้เลย ถ้าไม่มีขีดความสามารถที่จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 รวมทั้งหลักการ และวิสัยทัศน์ขององค์กร สำหรับวัตถุประสงค์ของระบบขีดความสามารถ ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาด้วยวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้มีความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางขององค์กร

ภาพที่ 4.3 : แบบจำลองความเชื่อมโยงระหว่างขีดความสามารถกับความสำเร็จขององค์กร



ในปี พ.ศ. 2541 บริษัทได้พัฒนาระบบขีดความสามารถขึ้นเพื่อรองรับการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ไม่ได้ครอบคลุมไปถึงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในส่วนอื่นที่สำคัญ นอกจากนี้ยังไม่มีเครื่องมือในการประเมินขีดความสามารถของพนักงานเพื่อการพัฒนา ประกอบกับการเข้ามาของ Toyota Way 2001 รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนหลักการและวิสัยทัศน์ของบริษัท ซึ่งถือเป็นแนวทางสำคัญสู่การบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจของบริษัท ดังนั้นการปรับปรุงและทบทวนระบบขีดความสามารถให้สอดคล้องกับค่านิยม หลักการ และวิสัยทัศน์ของบริษัท จึงถือเป็นความจำเป็นพื้นฐานที่ต้องดำเนินการเพื่อให้ระบบขีดความสามารถนั้นให้สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ขีดความสามารถของพนักงานบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย มี 12 ประการ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง และกลุ่มพันธะผูกพัน

ภาพที่ 4.4 : ขีดความสามารถของพนักงานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 2546

1. ความท้าทาย & การเปลี่ยนแปลง	
<ul style="list-style-type: none"> - การทำงานแบบพึ่งพาตัวเองได้ - รับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ <p>(เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ การจัดการ ผลกำไร)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 2. การแก้ปัญหาและตัดสินใจ 3. มุมมองในระดับสากล 4. การคิดเชิงนวัตกรรม 5. การบริหารนโยบาย 6. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
2. พันธะผูกพัน	
<ul style="list-style-type: none"> - ตระหนักในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ - พันธะผูกพันต่อการบรรลุเป้าหมายของผลงาน - พันธะผูกพันต่อการพัฒนาบุคลากร - พันธะผูกพันต่อผู้มีส่วนร่วมในผลประโยชน์บริษัท 	<ol style="list-style-type: none"> 7. การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 8. การให้ความสำคัญกับลูกค้า 9. จิตสำนึกด้านต้นทุนและคุณภาพ 10. การพัฒนาบุคลากร & การสอนงาน 11. ความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน & การสื่อสาร 12. ความซื่อสัตย์

ระบบจิตความสามารถจะทำให้เกิดความชัดเจนในเรื่องบทบาท และหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร รวมถึงเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังนั้นภายใต้ระบบการจัดการจิตความสามารถของบุคลากรทุกคน เพื่อที่จะนำผลการประเมินจิตความสามารถมาใช้ในเชิงของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีจิตความสามารถที่เหมาะสมและสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กรมากยิ่งขึ้น

เมื่อองค์กรได้กำหนดว่าพนักงานควรจะมีจิตความสามารถอะไรบ้างจากนั้นทางฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้จัดให้มีการประเมินจิตความสามารถนั้นๆ โดยใช้ระบบการประเมินผลแบบ 360 องศา ซึ่งเป็นรูปแบบการประเมินโดยใช้ข้อมูลจากผู้ประเมินหลายทิศทาง ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้เกี่ยวข้องที่ได้ติดต่อกับพนักงาน การประเมินจากมุมมองที่หลากหลายนี้จะทำให้ได้ผลการประเมินที่มีความเที่ยงตรงมาก เมื่อพนักงานได้รับการประเมินแล้วจะทำให้พนักงานได้ทราบถึงจุดแข็งและจุดที่ตนต้องพัฒนาของตนเอง สามารถนำไปกำหนดแผนการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนให้มีจิตความสามารถสอดคล้องกับงานมากขึ้น และผลจากการประเมินจิตความสามารถนี้ ก็จะถูกนำมาใช้เป็นกลไกหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในส่วนต่างๆ คือ ระบบการสรรหาและคัดเลือก ระบบการฝึกอบรมและพัฒนา ระบบการประเมินผล ระบบการโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง ระบบการวางแผนพัฒนาอาชีพ และการวางแผนทดแทนตำแหน่ง ซึ่งทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.2.3 การปลุกฝัง Toyota Way 2001 โดยผ่านกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QC Circle Activity)

นอกจากการปลุกฝังความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ Toyota Way 2001 ให้กับพนักงาน โดยผ่านระบบการฝึกอบรม และระบบพัฒนาจิตความสามารถ แล้ว โตโยต้ายังได้ปลุกฝังให้พนักงานมีวิธีการทำงานตามแนวทางของ Toyota Way 2001 โดยผ่านกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QC Circle Activity) ซึ่งไม่เพียงแต่พนักงานในบริษัทเท่านั้นที่ทำกิจกรรมนี้ แต่ยังรวมถึงพนักงานในบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วน บริษัทคู่ค้า และรวมถึงผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าที่ได้นำเอากิจกรรมนี้ไปปฏิบัติจริงในแต่ละองค์กรอีกด้วย

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ของบริษัทในฐานะเลขานุการ ซึ่งมีบทบาท คือ ประสานงานและส่งเสริมการทำกิจกรรมกลุ่ม QCC ผ่าน Toyota Way 2001 ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ กำหนดให้เป็นหนึ่งในกิจกรรมที่สำคัญสำหรับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

“กิจกรรมกลุ่มคุณภาพมีจุดมุ่งหมายเพื่อ ปรับปรุงความสามารถของพนักงานแต่ละคนและเพื่อสร้างสถานที่ทำงานเชิงรุก (Proactive Workplace) และยังผลให้สถานที่ทำงานมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น รวมไปถึง การพัฒนาของบริษัท (หลักการพื้นฐานของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ) หลักการนี้ยังคงไม่มีการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่ได้มีการนำเอากิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ในปี พ.ศ. 2526 หลักการนี้ได้ถูกส่งผ่านไปยังพนักงานในรุ่นต่อมา และได้มีส่วนมากอย่างมากต่อการพัฒนาการทรัพยากรบุคคลของโตโยต้าและการเติบโตของบริษัท” (สมพงษ์ บำเพ็ญเพียร, 2550)

4.2.3.1 จุดมุ่งหมายกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

เพื่อส่งเสริมการเติบโตของพนักงานแต่ละคน และสร้างสถานที่ทำงานในเชิงรุก การที่จะบรรลุถึงความต้องการนี้ได้ จำเป็นต้องมีการสื่อสารอย่างกว้างขวางจากการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ของสมาชิกอื่นจะส่งผลให้ มีความเข้าใจร่วมกันต่อปัญหา มีการสร้างทีมงาน และมีแนวความคิดที่จะใช้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) มีความเข้าใจร่วมกันต่อปัญหา หมายความว่า ผู้นำการส่งเสริม (พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา) สมาชิกกลุ่มคุณภาพ (พนักงานทั่วไป) และผู้เกี่ยวข้องจากฝ่ายต่างๆ (พนักงานทั่วไป) มีความเข้าใจร่วมกันต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องแรกที่สมาชิกทุกคนในสถานที่ทำงาน จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการสร้างทีมงาน หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดสนิทสนม สิ่งที่สำคัญคือการที่พนักงานได้รับโอกาสที่พูดถึงความรู้สึก และความเห็นที่แท้จริงของตนเอง กิจกรรมกลุ่มคุณภาพมีจุดมุ่งหมายให้กลุ่มคุณภาพต่างๆ ได้กลายมาเป็นกลุ่มพนักงานที่มีความคิดในเชิงบวก มีแนวความคิดที่จะใช้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) หมายถึง การกระตุ้นให้เกิดความตระหนักในการที่จะต้องปรับปรุงสิ่งต่างๆ ด้วยการปรึกษาหารือกัน และการกระตุ้นความสนใจของผู้อื่นแนวความคิดที่ได้รับการสร้างเสริมแบบไคเซ็น จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกเรียนรู้เพื่อตนเองและเพื่อกลายมาเป็นแรงขับเคลื่อนของสถานที่ทำงาน การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพซ้ำๆ กัน ด้วยการเน้นไปที่ประเด็นต่างๆ เหล่านี้ จะช่วยสร้างคุณค่าที่แท้จริงของงานที่ทำ อันจะนำไปสู่การเติบโตของพนักงานแต่ละคนและทำให้เกิดสถานที่ทำงานในเชิงรุก ยิ่งไปกว่านั้น กิจกรรมดังกล่าวยังส่งผลให้บรรลุถึงเป้าหมายในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรอีกด้วย กล่าวคือ ทำให้พนักงานและองค์กรมีชีวิตชีวามากขึ้นและทำให้คุณภาพของงานดีขึ้น

4.2.3.2 ความสำคัญของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

1. กิจกรรมกลุ่มคุณภาพมีส่วนช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้กับสถานที่ทำงานหลัก

ปฏิบัติ 2 ชื่อสำหรับ Toyota Way 2001 คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ข้อความดังกล่าว หมายความว่า เราจะต้องไม่เพียงแค่ปฏิบัติตามสิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบันเท่านั้น แต่จะต้องทำให้ได้มาซึ่งคุณภาพและคุณค่าที่สูงยิ่งขึ้น และอุทิศตนเองให้กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เราจะต้องให้ความเคารพต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของเราทุกคน เราต้องแน่ใจว่าสมาชิกมีการเติบโต และมีส่วนช่วยในการพัฒนาของบริษัท เราจะต้องระลึกเรื่องนี้ไว้ และปฏิบัติอยู่ตลอดเวลา กิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็น วิธีการที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติตามวิถีโตโยต้า สมาชิกทุกคนของโตโยต้ามีความเข้าใจร่วมกัน ต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ดังกล่าวเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของวิถีโตโยต้า

2. แก่นสำคัญของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นกิจกรรมที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อแก้ไขปัญหาโดยวิธีธรรมชาติด้วยตนเอง หรือกล่าวอีกอย่างได้ว่าเป็นกิจกรรมที่สมาชิกคิดเพื่อตนเอง ทำเพื่อตนเอง และตรวจสอบผลลัพธ์ด้วยตาของตนเอง และจะเกิดความรูสึกของจิตสำนึกของการทำงานให้สำเร็จ สำหรับการแก้ไขปัญหาโดยวิธีธรรมชาตินั้น สมาชิกแต่ละคนจะต้องวินิจฉัยและตัดสินใจด้วยตนเอง กระบวนการนี้จะช่วยให้สมาชิกสามารถก่อเกิดปัญญาด้วยตนเอง (เรียนรู้โดยวิธีธรรมชาติ) และสามารถ ก่อเกิดปัญญาร่วมกัน (ขอคำแนะนำจากผู้อื่นและให้คำแนะนำแก่ผู้อื่น) การเริ่มทำกระบวนการดังกล่าวซ้ำๆ กันจะส่งผลให้ เกิดการกระตุ้นแรงจูงใจและความคิดสร้างสรรค์ ของสมาชิกและ ปรับปรุงแนวความคิดที่สำคัญกับแนวความคิดแบบไคเซ็น กิจกรรมต่างๆ ดังกล่าวนอกจากจะช่วยสร้างเสริมความรู้และทักษะของสมาชิกแล้วยังส่งผลให้เกิดการพัฒนาด้านบุคลิกภาพที่สามารถมองเห็นได้ รวมทั้งทีมงานที่แข็งแกร่งขึ้น เนื่องจากสมาชิกต่างก็มีความเคารพต่อผู้อื่นในกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ในท้ายสุดจิตสำนึกของความเป็นหนึ่งเดียวกัน ก็จะดียิ่งขึ้น ทำให้ สถานที่ทำงานมีความเป็นเชิงรุกและพลัดพลิน การสร้างกลุ่มคุณภาพเหล่านี้ขึ้นมาจะเป็นการกระตุ้นสถานที่ทำงานด้วยผลลัพธ์ทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ อันจะเป็นการปรับปรุงคุณภาพ และผลิตผล และ มีส่วนช่วยในการพัฒนาบริษัท

4.2.3.3 ประโยชน์จากการที่พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

1. สำหรับตัวพนักงาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับตัวพนักงานเอง นำไปใช้ได้กับงานของตนเอง มีผลต่อการประเมินผลงาน และมีความสุขในชีวิตการทำงาน นอกจากนี้ พนักงานยังมีโอกาสได้รับรางวัลเงินรางวัลและของรางวัลในการแข่งขัน การนำเสนอผลงานของกลุ่ม

2. สำหรับหน่วยงาน สามารถทำให้หน่วยงานสดใสน่าทำงานขึ้น มนุษย์สัมพันธ์

ดีขึ้น การทำงานดำเนินได้อย่างราบรื่น มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันมากขึ้น ทำงานเป็นทีมได้ดีขึ้น และทำให้หน่วยงานทำงานได้สะดวกและปลอดภัย

3. สำหรับบริษัท สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคพึงพอใจได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ได้ผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น ได้ผลิตภัณฑ์ที่ถูกกลอง สามารถลดปริมาณของเสีย สามารถลดการใช้พลังงาน

4.2.3.4 ขั้นตอนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ QCC

นับจากปี พ.ศ.2526 เป็นต้นมา โตโยต้าได้ดำเนินการจัดให้มีกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยมีนโยบายมุ่งเน้นพัฒนาพนักงานให้มีการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และรู้จักใช้เครื่องมือคุณภาพมาปรับปรุงงานที่กลุ่มงานของตนเองรับผิดชอบ โดยมีการดำเนินงาน 2 ครั้งต่อปี สำหรับขั้นตอนในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เลือกหัวข้อ

การเลือกหัวข้อเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการแก้ไขปัญหาในกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ สมาชิกทุกคนจำเป็นต้องปรึกษาหารือกัน และยังคงต้องขอความเห็นในการเลือกหัวข้อจากหัวหน้าด้วย เพื่อที่จะเลือกหัวข้อที่เป็นที่พอใจของสมาชิกทุกคน

ขั้นตอนที่ 2 ทำความเข้าใจกับสถานการณ์และตั้งเป้าหมาย

การทำความเข้าใจกับปัญหาเป็นกระบวนการที่แสดงให้เห็นถึงระดับของความบกพร่อง (สถานการณ์ปัจจุบัน) ของหัวข้อที่เลือกและมีการจัดเป็นหมวดหมู่หลายรูปแบบเพื่อหาการแกว่งเป้าหมายจะต้องมีความท้าทายและกำหนดให้อยู่เหนือความสามารถปัจจุบันของกลุ่มคุณภาพ เล็กน้อยมากกว่าที่จะเป็นเป้าหมายที่ทำได้ง่าย

ขั้นตอนที่ 3 จัดเตรียมแผนกิจกรรม

กล่าวกันว่า เมื่อไม่แผน ก็ไม่มีกิจกรรม ไม่มีกิจกรรม ก็ไม่มีความคิดเห็น และเมื่อไม่มีความคิดเห็น ก็ไม่มีการเติบโต ในกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ แผนกิจกรรม จึงถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความเจริญเติบโต แม้ว่าในตอนต้น แผนกิจกรรมอาจจะยังไม่เรียบร้อยดีก็ตาม ก็ยังสามารถร่างแผนที่ดีได้หลังจากมีประสบการณ์จากการวางแผนหลายๆ ครั้ง

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์สาเหตุ

ขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์สาเหตุของการกระจายตัว ด้วยการทำความเข้าใจต่อสถานการณ์ปัจจุบัน สำหรับการวิเคราะห์นั้น จำเป็นต้องตั้งสมมุติฐานขึ้นมาเพื่อลดจำนวนของสาเหตุให้น้อยลง แล้วจึงนำสาเหตุเหล่านี้ไปตรวจสอบกับข้อเท็จจริงเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 พัฒนาและปฏิบัติตามมาตรการป้องกัน

มาตรการป้องกันมี 2 ชนิด คือ มาตรการป้องกันชั่วคราว (คือการแก้ไขที่ตัวปรากฏการณ์ และผลลัพธ์) และมาตรการป้องกันถาวร นอกเหนือจากมาตรการป้องกันชั่วคราวที่ใช้ป้องกันไม่ให้ปัญหาขยายวงออกไปและการกำจัดปัญหาแล้ว ยังจำเป็นต้องหาสาเหตุที่แท้จริงและปฏิบัติตาม มาตรการป้องกันถาวรอีกด้วย

ขั้นตอนที่ 6 ตรวจสอบผลลัพธ์

ผลกระทบที่เกิดกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมีอยู่ 2 ชนิดคือ ผลกระทบที่จับต้องได้ และ ผลกระทบที่จับต้องไม่ได้ ผลกระทบที่จับต้องได้ เช่น อัตราการชำรุดลดลง ประหยัดต้นทุน หรือ ลดเวลาในการส่งของ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นเป็นตัวเลขได้ ส่วนผลกระทบที่จับต้องไม่ได้ เช่น มีการปรับปรุงทีมงานให้ดีขึ้น เพิ่มความตระหนักในคุณภาพ หรือ จริยธรรมมีพัฒนาการที่สูงขึ้น ซึ่ง ไม่สามารถแสดงให้เห็นเป็นตัวเลขได้

ขั้นตอนที่ 7

ทำให้เป็นมาตรฐานและจัดทำกรควบคุม ขั้นตอนนี้ทำต่อจากการปฏิบัติมาตรการป้องกัน ที่ได้ผลแล้ว ผลที่ได้จะไม่คงอยู่ต่อไปและปัญหาอาจเกิดซ้ำขึ้นอีกได้ ถ้าไม่ปฏิบัติขั้นตอนนี้ อย่างดี

จะเห็นได้ว่าการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพนั้นจะทำให้พนักงานได้เรียนรู้จากการ ปฏิบัติจริง ตามแนวทางของวิถีโตโยต้า ซึ่งการฝึกปฏิบัติเช่นนี้บ่อยๆ จนเป็นกิจวัตรประจำวันจะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมตามวิถีโตโยต้านั่นเอง

สรุปได้ว่า บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้มีการนำค่านิยมหลัก ขององค์กร คือ Toyota Way 2001 มาใช้ในการทำงานของทุกหน่วยงานขององค์กร พนักงานในแต่ละสาขางานได้รับการสอนงาน ถ่ายทอดความรู้ และการแก้ไขปัญหา โดยใช้ Toyota Way 2001 เป็น หลักในการทำงานร่วมกัน ทุกคนยึดถือและปฏิบัติกันจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง มีการปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กร ทั้งแบบที่ไม่เป็นทางการจากการสอนของหัวหน้างานในแต่ละ หน่วยงาน ทำให้พนักงานได้นำค่านิยมหลักขององค์กร ไปปฏิบัติจริง และแบบที่เป็นทางการ โดย การก่อตั้งสถาบัน โตโยต้า เพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามวิถีโตโยต้า โดยทุก หลักสูตรจะมีพื้นฐานสำคัญ คือ Toyota Way 2001 และจะเน้นการนำไปปฏิบัติจริง มีการนำ Toyota Way 2001 เป็นพื้นฐานของ Competency ซึ่งเป็นขีดความสามารถหลักของพนักงานที่ จะต้องปฏิบัติตามที่องค์กรต้องการ ตลอดจนมีการดำเนินการกิจกรรม QCC เพื่อส่งเสริมการ นำค่านิยมหลักขององค์กร ไปใช้จริง ดังนั้น พนักงานจะได้รับการพัฒนาให้มีแนวคิด และวิธีการ ปฏิบัติงานตามหลักของ Toyota Way 2001 หากพนักงานมีพฤติกรรมตาม Toyota Way 2001 ซึ่ง

เป็นพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังต่อพนักงาน จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์
ตามที่วางไว้

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง การปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กร : กรณีศึกษา บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เป็นการศึกษาวิจัยแบบพรรณนาเชิงคุณภาพ ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ซึ่งมีรูปแบบขององค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยผ่านวิธีการปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กรคือ วิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) ให้กับพนักงานทั่วทั้งองค์กร ซึ่งส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในวิสัยทัศน์ที่วางไว้

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ทางการศึกษาที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมหลักขององค์กร และแนวทางการปลูกฝัง ค่านิยมในองค์กร
2. เพื่อศึกษาความหมายของค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 อันเป็นบรรทัดฐานที่พนักงานได้ปฏิบัติ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรซึ่งส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร
3. เพื่อศึกษาแนวทางการนำค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 ไปปฏิบัติจริงในแต่ละสายงาน
4. เพื่อศึกษาบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปลูกฝังค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 ให้กับพนักงาน

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาโดยเก็บข้อมูลจาก 2 แหล่งคือ จากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับฝ่าย และผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม จากบทความ จากวารสาร ภาคนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ เอกสารทางวิชาการและสิ่งตีพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ รวมทั้งการค้นคว้าจากอินเทอร์เน็ต และเอกสารประกอบการอบรมและเอกสารต่างๆ ของบริษัท ที่ได้จัดพิมพ์เผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกบริษัท โดยได้ผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.2 อภิปรายผล

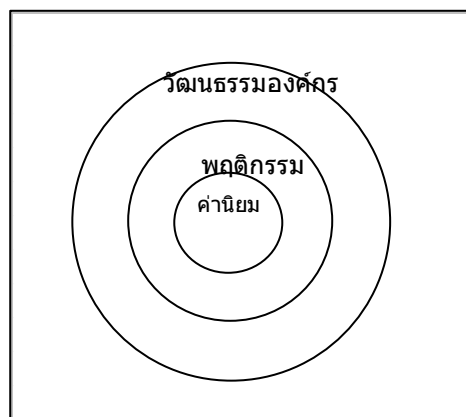
5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ สามารถสรุปผลการศึกษาวิจัย การปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กร : กรณีศึกษา บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้ดังต่อไปนี้

5.1.1 ค่านิยมหลักขององค์กรและแนวทางการปลูกฝังค่านิยมหลักในองค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่มีบทบาทต่อพฤติกรรมต่างๆ ของพนักงานในองค์กร ค่านิยมหลักนี้จะเป็นตัวผลักดัน หรือทำให้พนักงานมีพฤติกรรมต่างๆ ตามที่องค์กรต้องการ ค่านิยมจะเป็นตัวสะท้อนหรือมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวัง นอกจากนั้นยังจะช่วยสนับสนุนหรือชี้นำการตัดสินใจของสมาชิกทุกคนในองค์กร และเป็นตัวช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ค่านิยมเป็นความคิด ความเชื่อของกลุ่มบุคคลที่เหมือนกันซึ่งเป็นนามธรรม แต่เมื่อมีการสะสมเป็นระยะเวลาอันนานก็จะกลายเป็นวัฒนธรรม ซึ่งจะแสดงออกเป็นพฤติกรรมออกมาอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ดังนั้นถ้าเราต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เราควรจะต้องเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงความคิด ความเชื่อของบุคคล เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากภายในซึ่งจะส่งผลในระยะยาว ซึ่งจะดีกว่าการที่เราควบคุมหรือมุ่งที่จะปรับเปลี่ยนที่พฤติกรรมของบุคคล จะต้องทำให้เขารู้สึกยอมรับ เมื่อเขายอมรับในสิ่งที่เราป้อนข้อมูลแล้ว เขาจะแสดงพฤติกรรมนั้นออกมาได้ในระยะเวลานาน เมื่อนานเข้าก็ต้องมีการแผ่ขยายไปยังคนอื่น ขยายวงกว้างขึ้นทั่วทั้งองค์กร ทุกคนปฏิบัติเหมือนกัน นานๆ เข้าก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

ภาพที่ 5.1 : ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมกับวัฒนธรรมองค์กร



จากข้อมูลข้างต้นสามารถอธิบายได้ว่า สิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรในปัจจุบันสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ก็คือ การสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับค่านิยม ทั้งนี้ ก่อนที่จะกำหนดค่านิยม วิสัยทัศน์ และพันธกิจ องค์กรจะต้องทำข้อตกลงเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรจะยืนหยัด ความเชื่อในค่านิยม ก็จะเป็นตัวกำหนดมาตรฐานในพฤติกรรมที่พวกเขาจะแสดงออกมา ดังนั้น การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย และตามวิสัยทัศน์ จึงมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าตัวเป้าหมาย นอกเหนือไปจากวิสัยทัศน์ และพันธกิจแล้วพนักงานจะต้องมีความเข้าใจด้วยว่า พวกเขาจะต้องปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันอย่างไร รวมถึงการปฏิบัติตนต่อผู้อื่น และสิ่งใดที่ยึดเหนี่ยวพวกเขาไว้ด้วยกัน แต่ละบุคคลย่อมทำงานด้วยเหตุด้วยผล และต้องการได้รับการปฏิบัติจากผู้อื่น และองค์กรที่ต่างกันออกไป การกำหนดค่านิยมหลักขององค์กรไว้ให้เป็นลายลักษณ์อักษรนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นแนวปฏิบัติของพนักงานทั่วทั้งองค์กร

5.1.2 สรุปค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 อันเป็นบรรทัดฐานที่พนักงานได้ปฏิบัติ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรซึ่งส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร Toyota Way 2001 นั้น เกิดขึ้นจากการปรับตัวขององค์กร ซึ่งมีขนาดใหญ่ที่มีการเปลี่ยนแปลงและเติบโตอย่างรวดเร็ว โตโยต้าได้ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายคือ ในปี ค.ศ. 2010 คือการมีส่วนแบ่งทางการตลาด 15 % ของส่วนแบ่งการตลาดทั่วโลก จึงเปรียบเสมือน ทิศทางที่ชัดเจน และเป็นเป้าหมายที่ท้าทายและองค์กรจะต้องไปถึง ดังนั้นโตโยต้าจึงต้องหาวิธีปรับความคิดของคนโตโยต้าทั่วโลก ให้เป็น One Aim One Team เพื่อที่จะไปถึงวิสัยทัศน์เดียวกัน Toyota Way 2001 ไม่ใช่ทฤษฎีใหม่ แต่เป็นการรวบรวมจุดแข็งขององค์กรตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง มีการศึกษาประวัติศาสตร์ขององค์กร นำเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอดีต มาวิเคราะห์ และพิจารณาว่าสิ่งใด หรือพฤติกรรมใด ที่บุคคลในอดีตทำแล้วประสบความสำเร็จ Toyota Way 2001 นั้น ผู้บริหารระดับสูงได้ร่วมกันรวบรวมและนำมาถ่ายทอด ซึ่งการสื่อสารนั้น มีความสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การประชุม และการนำไปปฏิบัติจริง จะทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในสิ่งที่ได้รับการถ่ายทอดว่า สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ พนักงานสามารถพิสูจน์และรับรู้ได้ด้วยตัวพนักงานเอง จนกระทั่งมีพฤติกรรมตามค่านิยมหลักนั้น

Toyota Way 2001 คือ ค่านิยมหลักของโตโยต้าทั่วโลกมี 2 เสาหลักและ 5 หลักการพื้นฐาน ดังนี้
เสาหลักที่ 1 คือ Continuous Improvement (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง)
ประกอบด้วย 3 หลักการพื้นฐาน ได้แก่

1. Challenge คือ ความท้าทาย เป็น การสร้างวิสัยทัศน์ และบรรลุความท้าทาย โดโยด้า สนับสนุนให้มีการตั้งเป้าหมายงานในระดับบุคคลด้วย ทุกคนต้องกำหนดว่าจะทำอะไรในงาน หน้าที่ของตัวเอง มี เป้าหมายอะไร วิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้นต้องทำอะไร และ เมื่อใด ทุกคนต้องมีจิตใจในการพัฒนางาน มองงานระยะไกล ระยะกลาง ระยะสั้น มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน และร่วมกันตัดสินใจ

2. Kaizen คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและผลักดันนวัตกรรมใหม่ และวิวัฒนาการอยู่ตลอดเวลา โดยทำให้ทุกคนมีจิตสำนึกในการ ไ้เช่น การลดต้นทุน การแลกเปลี่ยนความคิด การเรียนรู้จากความคิดพลาด การทำให้เป็นมาตรฐาน และการ Yokoten (การถ่ายทอดความรู้) คือ การส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนามาจาก การกำหนด Standardization ก่อน แล้วนำมา Kaizen (ปรับปรุง) ดังนั้นการ Kaizen จึงเป็นการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องและผลักดันนวัตกรรมใหม่ออกมา

3. Genchi Genbutsu (เกินจิ เก็นบุดซึ) คือ การไปยังแหล่งที่เกิดปัญหาเพื่อค้นหาความจริง และค้นหาสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้เกิดปัญหา การแก้ปัญหาที่รากเหง้าของปัญหานั้นจะทำให้ปัญหาได้รับการแก้ไขอย่างตรงจุด การเดินเข้าไปหาปัญหา เพื่อหาต้นเหตุของปัญหา และตัดสินใจ ร่วมกันในการแก้ปัญหา

เสาหลักที่ 2 คือ Respect for People (การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน) ประกอบด้วย 2 หลักการ พื้นฐาน ได้แก่

1. Respect คือ การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การเคารพในความคิดของผู้อื่น มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน และปฏิบัติอย่างดีที่สุดเพื่อสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีความรับผิดชอบซึ่งกันและกันในระหว่างตัวผู้นำและสมาชิกในทีม และ มีการสื่อสารอย่างจริงใจ

2. Teamwork คือ การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาสมาชิกในทีม เพราะหากแต่ละคนมีความรู้ความสามารถแล้ว เมื่อมารวมกันเป็นทีม จะกลายเป็นทีมที่แข็งแกร่ง

Toyota Way 2001 เปรียบเสมือนเป็น DNA ขององค์กร Toyota Way 2001 หรือวิถีโตโยด้า ได้มีการประกาศอย่างเป็นทางการในปี ค.ศ. 2001 อันเนื่องมาจาก บริษัทได้เจริญเติบโตเป็นอย่างมาก จนกลายเป็นองค์กรระดับโลก มีโรงงานโตโยด้า หรือบริษัทในเครือเกิดขึ้นมากมายในหลายประเทศ หลากหลายวัฒนธรรม แต่เดิมปรัชญาพื้นฐานหรือแนวคิดในการทำงานนี้ มีจุดเริ่มต้นจากบริษัทแม่ในญี่ปุ่น ที่เกิดจากการเรียนรู้ในการทำงานจริง และถ่ายทอดสู่พนักงานรุ่นต่อรุ่น ด้วยความใกล้ชิดกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร สำหรับในปัจจุบัน ด้วยการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมเหล่านี้ อาจมีการเบี่ยงเบนไป จึงควรกำหนดปรัชญาดังกล่าวให้ชัดเจนเป็นลาย

ลักษณะอักษร และสื่อสารอย่างเป็นทางการไปยังพนักงานทุกคนเพื่อให้ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ หรือวัฒนธรรมองค์กรของโตโยต้าทั่วโลก ภายใต้ปรัชญาของ Toyota Way 2001 และใช้เป็นแบบแผนร่วมกันทั่วโลก พนักงานแต่ละคนถูกคาดหวังจากผู้บริหารให้เรียนรู้ Toyota Way 2001 และนำไปปฏิบัติในชีวิตการทำงานและ ชีวิตประจำวัน จากนั้นควรจะถ่ายทอดไปยังพนักงานรุ่นหลัง เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและยั่งยืนตลอดไป

5.1.3 แนวทางการนำค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 ไปปฏิบัติจริงในแต่ละสายงาน จากการศึกษา และสัมภาษณ์ผู้บริหารในสายงานต่างๆ ของบริษัท เกี่ยวกับแนวทางการนำค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 ไปปฏิบัติจริงในสายงานต่างๆ สามารถสรุปได้ดังนี้

1) สายงานการผลิต

ผู้บริหารในสายงานการผลิตได้ปลูกฝัง Toyota Way 2001 ให้กับพนักงานโดยผ่านระบบการผลิตแบบโตโยต้า ซึ่งระบบการผลิตแบบโตโยต้า นั้นแฝงไปด้วย Toyota Way 2001 ทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็นเวลาการผลิตที่มีความท้าทายเป็นอย่างยิ่ง คือ Takt Time 1 นาที ต่อการผลิตรถยนต์ 1 คัน การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และตลอดเวลา เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพที่สุด ภายใต้ต้นทุนที่ต่ำ เมื่อเกิดปัญหาในสายการผลิต จะมีการลงไปหาพนักงานที่เกิดปัญหา เพื่อหาต้นเหตุที่แท้จริงของปัญหานั้น และทำการวิเคราะห์สาเหตุที่เกิดปัญหา จากนั้นปรึกษาหารือเพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน มีการเคารพในการตัดสินใจของแต่ละคน รวมถึง มีการทำงานเป็นทีม ต่อเนื่องกันในแต่ละกระบวนการการผลิต หน้าที่หลักอย่างหนึ่งของผู้บริหารทุกระดับในสายการผลิต คือ การตรวจหน้างานเพื่อค้นหาสิ่งผิดปกติ และร่วมกันหาทางแก้ไขสาเหตุที่แท้จริงของการเกิดปัญหา ในสายงานการผลิตจะมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานก่อนการทำงานจริง มีการปูความรู้พื้นฐานของ Toyota Way 2001 เมื่อเข้าไปปฏิบัติงานจริง จะมีการอบรม OJT (On the Job Training) และระบบ Working Life Plan (WLP) มีการปลูกฝังโดยการเรียนรู้จากพนักงานคนญี่ปุ่นที่มาทำงานในโตโยต้าเมืองไทย และมีการส่งพนักงานไทยไปทำงานที่บริษัทแม่ ทำให้พนักงานคนไทยได้รับการถ่ายทอดและเรียนรู้เทคโนโลยีต่างๆ รวมทั้งได้เรียนรู้การทำงานตามแนวทางของ Toyota Way 2001 ในการทำงานในสายการผลิตพนักงานจะต้องแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และมีทักษะในการทักษะในการแก้ไขปัญหา ซึ่งพนักงานจะใช้หลัก Toyota Way 2001 มาใช้แก้ไขปัญหา มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ทำให้พนักงานจะต้องคิดและพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง การที่พนักงานช่วยกันคิดปรับปรุงงานนั้น ถือว่าเป็นการพัฒนาความคิดและความสามารถของพนักงาน พนักงานได้รับการเรียนรู้ตลอดเวลาจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม นอกจากนี้ผู้บริหารสายงานการผลิตยังมีนโยบายในการส่งเสริม และสนับสนุน

ให้พนักงานทุกคนทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QC Circle Activity) โดยพนักงาน 1 คนจะต้องเป็นสมาชิกกลุ่มกิจกรรม QCC 1 กลุ่ม การทำกิจกรรมนี้พนักงานได้นำ Toyota Way 2001 มาใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาในงาน และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจริงได้

2) สายงานทรัพยากรบุคคล

นอกจาก Toyota Way 2001 ในสายงานทรัพยากรบุคคลยังมี Toyota Way in Human Resource Management ซึ่งเป็นหลักปรัชญาเบื้องหลังการจัดการทรัพยากรบุคคลของโตโยต้าทั่วโลกและมีการนำไปปรับใช้ตามสภาพแวดล้อมของแต่ละประเทศ สายงานทรัพยากรบุคคล มีนโยบายในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ในระบบต่างๆ โดยมีพื้นฐานจาก Toyota Way 2001 เช่น ระบบ การสรรหาและว่าจ้าง และระบบการประเมินผล ในสายงานทรัพยากรบุคคลได้มีการปลูกฝัง Toyota Way 2001 ผ่านการทำงานจริงโดย ตั้งเป้าหมายงานที่ท้าทาย เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้ปรับปรุงงาน และเป็นการยกระดับมาตรฐานของงาน ให้พนักงานปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยการทำข้อเสนอเพื่อการอนุมัติ (Proposal) โดยมีขั้นตอนตาม Toyota Business Practice (TBP) ซึ่งพนักงานจะต้องเก็บข้อมูลจริง โดยการไปที่หน้างานจริง ดูจากของจริง เพื่อการวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยมีแผนงานและผู้รับผิดชอบชัดเจน สิ่งสำคัญที่สุดในงานทรัพยากรบุคคล คือ Respect พนักงานในหน่วยงานทุกคนจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อมั่นและการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน เคารพความคิดของทุกคน ซึ่งหมายรวมถึงพนักงานที่มาติดต่อขอรับบริการจากหน่วยงาน สำหรับแนวคิดในการทำงานเป็นทีมนั้น มีเป้าหมายในการทำงานเดียวกันบนพื้นฐานของความเคารพและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน รวมทั้งสมาชิกในทีมนั้น ได้รับความรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3) สายงานการบริหาร

การปลูกฝัง Toyota Way 2001 ให้กับคนในองค์กรนั้นเริ่มจาก การประกาศเป็นนโยบายชัดเจน ปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เข้ากับ Toyota Way 2001 มีการจัดตั้งสถาบันโตโยต้า ซึ่งจะต้องวางแผนฝึกอบรมให้กับพนักงานทุกระดับให้มีความรู้ ความเข้าใจใน Toyota Way 2001 มีการนำไปปฏิบัติจริง หลังจากที่ได้รับฝึกอบรมแล้ว และจะมีการประเมินจากผู้บริหารและหัวหน้างาน โดยผ่านระบบ Competency รวมทั้งให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ QCC และให้หัวหน้างานทุกระดับปลูกฝัง Toyota Way 2001 ให้กับลูกน้อง มีการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถให้ลูกน้อง เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาความสามารถในการทำงาน และสอนงานเพื่อให้พนักงานแต่ละคนสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งหมดขององค์กรได้ ถือเป็น

ยอมรับนับถือซึ่งกันและกันตามวิถีโตโยต้า ผู้บริหารต้องมีหน้าที่พัฒนาคน ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหาร ทุกอย่างในโตโยต้าบริหารด้วยปัญหาก่อนเสมอ โตโยต้าไม่มีแนวคิดที่ว่า การมีปัญหาคือเรื่องเลวร้าย แต่ปัญหาช่วยปรับปรุง สถานที่ทำงานและการทำงานของเรา ในปัจจุบันโตโยต้าได้มีการพัฒนา Toyota Way 2001 ให้มีความเป็นรูปธรรม มากขึ้นคือ Toyota Business Practice (TBP) หมายถึง ขั้นตอนการแก้ปัญหา 8 ขั้นตอน ได้แก่ ทำปัญหาให้ชัดเจน แจกแจงรายละเอียดของปัญหา กำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง กำหนดการแก้ไข ดำเนินการแก้ไขจนสัมฤทธิ์ผล ตรวจสอบทั้งผลลัพธ์และกระบวนการ และการกำหนดมาตรฐานกระบวนการให้สัมฤทธิ์ผลเพื่อการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4) สายงานการตลาดและการขาย

องค์กรได้มีการตั้งเป้าหมายและส่วนแบ่งการตลาดที่ท้าทาย คือ การเป็นอันดับ 1 ในด้านการขายทั้ง 3 ตลาด (Triple – Crown) ทำให้พนักงานในสายงานการตลาดและการขายมีเป้าหมายที่ท้าทายเดียวกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา มีการจัดโครงการและกิจกรรมต่างๆ เพื่อการปรับปรุง นอกจากนั้นยังมี กิจกรรมที่กระตุ้นผู้แทนจำหน่าย นำเสนอความคิดเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ด้วยกระบวนการไคเซ็น ซึ่งจะช่วยลดต้นทุน เพิ่มผลกำไรและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้เกิดขึ้นกับผู้แทนจำหน่าย มีการตรวจประเมินผู้แทนจำหน่าย และแจ้งทราบสถานะให้ผู้แทนจำหน่ายทราบ เพื่อนำข้อมูลไปพัฒนา ปรับปรุงประสิทธิภาพ และยกระดับ กระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ลูกค้า ผู้แทนจำหน่าย มีนโยบายเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม และตอบแทนประโยชน์ให้ชุมชน ซึ่งกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ ถือเป็น การแสดงออกซึ่งความเคารพต่อสังคมที่โตโยต้า ได้ดำเนินธุรกิจอยู่ มีการพัฒนาทีมงาน เพื่อให้ทีมมีความรู้ ความสามารถ เมื่อแต่ละคนในทีมมีความสามารถแล้ว มาทำงานร่วมกันย่อมเป็นทีมที่แข็งแกร่ง องค์กรได้มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนา ทักษะความสามารถของพนักงาน มีการอบรมให้กับพนักงานขายทั้งด้านผลิตภัณฑ์ และทักษะการขาย สำหรับ Toyota Way in Sales and Marketing นั้น เป็น Toyota Way ในสายงานการตลาดและการขาย เกิดจากการรวบรวมประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญที่สั่งสมกันมาในการขายรถโตโยต้า ทั้งผู้แทนจำหน่ายและโตโยต้าได้นำวิถีโตโยต้าในการขายและการตลาดไปใช้ ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีที่สุดในการซื้อ และการเป็นเจ้าของรถโตโยต้าซึ่งประกอบด้วย 5 P ได้แก่ Purpose Principles People Process Practices มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยการทำ PDCA และมีวิธีการทำงานอย่างโปร่งใส และมีการสื่อสารในหน่วยงานกันอยู่ตลอดเวลา

5.1.4 บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปลูกฝังค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 ให้กับพนักงาน โดยการเผยแพร่ความรู้ เรื่อง Toyota Way 2001 จัดฝึกอบรมพนักงาน โดยทุกหลักสูตรจะต้องนำ Toyota Way 2001 ไปประยุกต์ในเนื้อหาหลักสูตร จัดตั้งระบบการพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน (Competency) โดยมี Toyota Way 2001 เป็นพฤติกรรมพื้นฐานที่พนักงานจะต้องประพฤติปฏิบัติ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ดำเนินการจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QC Circle Activity) ของบริษัท

5.2 อภิปรายผล

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กร (Toyota Way 2001) และวิธีการปลูกฝังของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด สามารถอภิปรายได้ดังนี้

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และแผนกลยุทธ์ของบริษัทไว้อย่างชัดเจน หากวิเคราะห์ตามแนวคิดองค์กรแห่งวิสัยทัศน์ (Collins, 1994) พบว่า องค์กรนี้มีกลยุทธ์ตามแนวคิด Visionary Organization กล่าวคือเป็นองค์กรที่มีเป้าประสงค์ที่ท้าทาย ที่ต้องการจะเป็นบริษัทแกนนำของโตโยต้าเอเชียแปซิฟิกและเครือข่ายโตโยต้าทั่วโลก และเป็นบริษัทที่ได้รับการยอมรับและยกย่องที่สุดในประเทศไทย ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงมีแนวความคิดที่จะขับเคลื่อนองค์กร โดยมีค่านิยมเป็นพื้นฐาน (Value-based) เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ (Vision-driven) สำหรับค่านิยมหลักขององค์กรนี้คือ Toyota Way 2001 ซึ่งได้มาจากการศึกษาประวัติศาสตร์ของสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นวิธีการทำงาน กระบวนการผลิต รวมทั้งบุคคลสำคัญในอดีตขององค์กร โดยมีการพิจารณาร่วมกันจากผู้บริหารระดับสูงทั่วโลกว่า สิ่งใดเป็นจุดแข็งขององค์กรที่ทำให้องค์กรเติบโตมาได้จนทุกวันนี้ มีการลงมติเห็นชอบร่วมกันในการที่จะเขียนค่านิยมหลักขององค์กรไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และมีการประกาศ Toyota Way 2001 อย่างเป็นทางการ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นแนวทางให้กับโตโยต้าทั่วโลกในการดำเนินธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ ทำให้องค์กรมีแนวทางที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จะเห็นได้ว่าการรักษาหรือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เอื้อต่อผลสำเร็จขององค์กรนั้น ปัจจัยที่สำคัญอย่างมากคือ ผู้นำองค์กร ดังนั้นผู้นำองค์กรจึงต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อที่จะสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้องค์กรประสบความสำเร็จ และเติบโตต่อไปในระยะยาว (Schein, 1992) องค์กรมุ่งหวังให้พนักงานประพฤติปฏิบัติตนอันจะก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถมองเห็นได้จากพฤติกรรมและการแสดงออกของพนักงานที่มีแนวปฏิบัติเดียวกันทั่วทั้ง

องค์กร โตโยต้าให้ความสำคัญต่อการศึกษาด้านประวัติศาสตร์การทำธุรกิจของบริษัท การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ของพนักงานนั้น มีส่วนช่วยที่จะทำให้ประสิทธิภาพในการรับรู้หรือความจำขององค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งทำให้องค์กรสามารถเข้าสู่กระบวนการในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาประวัติศาสตร์ขององค์กรนั้นเป็นการยืนยันว่า องค์กรประสบความสำเร็จได้มาจนทุกวันนี้ เนื่องมาจากพฤติกรรมต่างๆ ของคนในองค์กรในอดีต จากทฤษฎี Expectancy – Value (Barrera, 1986) ที่อธิบายไว้ว่า การที่คนเราจะแสดงพฤติกรรมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งนั้น ขึ้นอยู่กับว่า การแสดงพฤติกรรมนั้นจะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้มากน้อยเพียงไร จะพบว่าคนในองค์กรมีความเชื่อว่า การมีพฤติกรรมตามค่านิยมหลักขององค์กร สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เมื่อมีความเชื่อ พนักงานจึงได้แสดงพฤติกรรมนั้นๆ นอกจากนั้นผู้บริหารขององค์กรมีความมุ่งมั่นในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และเป็นผู้นำในการสร้างพันธะสัญญา (Commitment) ในการนำนโยบายต่างๆ ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการจัดสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน เสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก นอกจากนั้นผู้บริหารยังมีนโยบายส่งเสริมพนักงานในองค์กรให้มีโอกาสเติบโตเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้บริหารในองค์กรโดยส่วนใหญ่มาจากพนักงานในองค์กรที่เติบโตและก้าวหน้า มาพร้อมๆ กับองค์กร หากวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎี J (Ouchi, 1981) ซึ่งเป็นทัศนะการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ถือเป็นตัวแทนของตะวันออก ที่เน้นความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร การจ้างงานตลอดชีพ เน้นระบบอาวุโส และการให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรทุกๆ ด้านรวมทั้งชีวิตส่วนตัว จะพบว่า นโยบายการจ้างงานตลอดชีพของบริษัทญี่ปุ่นนั้น ถือเป็นนโยบายที่ส่งผลดีต่อองค์กรในระยะยาว เพราะองค์กรสามารถเก็บสะสมประสบการณ์ของพนักงาน จนเป็นความรู้ที่ส่งผ่านจากพนักงานรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งได้ ซึ่งแตกต่างจากการจ้างงานตามความต้องการของตลาด เพราะการที่พนักงานเข้าๆ ออกๆ นั้นทำให้องค์กรไม่สามารถเก็บสะสมประสบการณ์จากพนักงาน ส่งผลให้ผลผลิตขององค์กรนั้นน้อยลงๆ ในที่สุดองค์กรก็ไม่สามารถสร้างองค์ความรู้ให้กับตัวเองได้

ค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 ถือเป็นบรรทัดฐานของบริษัทบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ที่พนักงานได้ปฏิบัติ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรซึ่งส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงได้มีการประกาศ ค่านิยมหลักขององค์กร พนักงานของโตโยต้า ได้ยึดถือค่านิยมหลักขององค์กร Toyota Way 2001 โดยผ่านกระบวนการรับรู้ (Perception) แปลความ (Interpretation) และการเรียนรู้ (Learning) พนักงานได้รับการชี้แจงนโยบาย วิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้พนักงานรู้ว่า องค์กรคาดหวังอะไร ต้องการจะ

มุ่งไปในทิศทางใด และองค์กรจะประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ นั้นขึ้นอยู่กับพนักงานทุกคน องค์กรได้ให้ความสำคัญกับพนักงานในทุกๆ กิจกรรม ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ และในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งเป็นกรอบควบคุมให้พนักงานปฏิบัติไปในทางเดียวกัน จะเป็นผลดีต่อเมื่อวัฒนธรรมนั้นมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และสิ่งแวดลอมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะที่มีค้ำมั่นต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง มีค้ำมั่นต่อพนักงานและผู้เกี่ยวข้องในองค์กร รวมทั้งลูกค้า คู่ค้า และผู้ถือหุ้น (Schein ,1992) ซึ่งเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบปรับตัว มักจะสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว โดยเฉพาะภายใต้สิ่งแวดลอมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงมากขึ้น (Kotter and Heskett, 1992)

การปลูกฝังค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 ให้กับพนักงานในแต่ละสาขานั้น มีแนวทางปฏิบัติคล้ายคลึงกัน คือ เน้นการนำไปปฏิบัติจริงในกระบวนการทำงาน มีการพัฒนาค่านิยมหลักขององค์กร ให้เป็นรูปธรรมในแต่ละสาขา โดยมีการเขียนอธิบายวิธีการดำเนินธุรกิจในแต่ละสาขาอย่างชัดเจน และเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น Toyota Way in HRM Toyota Way in Sales and Marketing เป็นต้น ทำให้ผู้เกี่ยวข้องยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน แต่ละสาขาได้เปิดโอกาสให้พนักงานเห็นคุณค่าของความเป็นคน ทุกคน ให้โอกาสพนักงานได้แสดงผลงาน แสดงความคิดเห็น เพื่อให้พนักงานคิดค้น และพัฒนาความรู้อยู่ตลอดเวลาผ่านกิจกรรมกลุ่ม คุณภาพ และกิจกรรมข้อเสนอแนะ การที่พนักงานได้มีส่วนร่วมทำกิจกรรมเช่นนี้ทำให้พนักงานได้ความเชื่อมั่น มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และพัฒนางานของตนเองอย่างต่อเนื่อง พนักงานยังมีความรู้สึกที่บริษัทเคารพในความคิดของพวกเขาด้วย กล่าวได้ว่า บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพของตนในการพัฒนางาน พัฒนาตน และพัฒนาทีม นอกจากนั้นบริษัทยังจัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานสามารถนำค่านิยมขององค์กรไปปฏิบัติจริง เช่น กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QCC) กิจกรรมข้อเสนอแนะ ในแต่ละสาขาผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มและผลักดันในการที่จะสร้างค่านิยมหลักขององค์กรนี้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานอย่างแท้จริง ตลอดจนเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 เพื่อให้ทุกคนตระหนักและเห็นความสำคัญของค่านิยมหลักขององค์กร การบริหารจัดการของผู้บริหารในแต่ละสาขาโดยใช้ข้อมูลจริง ลงพื้นที่จริง และติดตามอย่างใกล้ชิด มีการทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยที่ทำให้ค่านิยม ทิศทางระยะสั้น-ระยะยาว และผลการดำเนินงานที่คาดหวังได้รับการปฏิบัติอย่างแท้จริง ซึ่งจะเห็นได้จากการบริหารงานแบบทีมข้ามสาขา ซึ่งบริษัทกำหนดทั้งทีมข้ามสาขาตามโครงสร้างและทีมข้ามสาขาตามกระบวนการทางธุรกิจ การทำงานเป็นทีมของบริษัทยังได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบทั้งในมาตรฐานโครงสร้างและการพัฒนาไปด้วยกัน นอกจากนั้นการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานคน

ไทยและผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่น ทำให้พนักงานคนไทยมีโอกาสเรียนรู้ทักษะการทำงานที่จำเป็นที่แฝงอยู่ในตัวผู้เชี่ยวชาญ (Skill หรือ Tacit Knowledge) จากนั้นคนไทยก็จะต้องทำการแปลงความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน ออกมาเป็นภาษาพูด หรือ ภาษาเขียน เป็นการเปลี่ยนความรู้ในคนออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) หรือเป็นความรู้ที่ผ่านการประมวลแล้ว (Codified Knowledge) จึงเป็นความรู้ที่สามารถแลกเปลี่ยนกันได้ง่าย (Externalization) เช่น มาตรฐานการทำงาน ขึ้นต่อมาเป็นกระบวนการผนวกรวมหรือสังเคราะห์ความรู้ที่ชัดเจนที่มีอยู่เข้าด้วยกัน เรียกว่า Combination สิ่งที่ได้ คือ ความรู้ที่ชัดเจนชุดใหม่ที่สามารถสื่อสารได้กว้างขวางขึ้น และกระบวนการสุดท้าย คือ Internalization ซึ่งเป็นการแปลงให้ความรู้ชัดเจนที่สร้างขึ้นมามีใหม่ กลายเป็นความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน หรือกระบวนการทำงาน เช่น การนำเอามาตรฐานการทำงานที่ดีที่สุดไปใช้ในการอบรมพนักงานใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ

จะเห็นได้ว่า ในทุกๆ สายงานขององค์กรมีแนวทางการปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กร เป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือเริ่มจากผู้บริหารที่ยึดมั่นในค่านิยมหลักขององค์กร มีวิธีการทำงาน การถ่ายทอด การสอนงานตามค่านิยมหลักขององค์กร ดังนั้นจึงทำให้พนักงานทุกคนถูกปลูกฝังให้ มีวิธีการทำงานเป็นไปตามค่านิยมหลักขององค์กรเช่นกัน

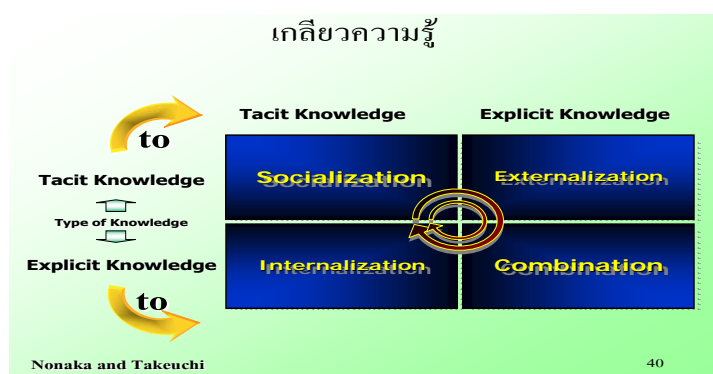
Toyota Way 2001 เป็นค่านิยมหลักขององค์กรที่เข้าใจได้ง่าย และสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ ซึ่งเมื่อพนักงานปฏิบัติตามแล้ว ก็สามารถพิสูจน์ได้ด้วยตัวเองว่าสามารถใช้เป็นแนวทางในการทำงานได้ผลดี การปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กรนั้น ไม่มีแรงต่อต้านจากพนักงาน เนื่องจากค่านิยมหลักขององค์กรนี้ได้ถูกปลูกฝังมาตั้งแต่ก่อตั้งบริษัท ดังนั้นเมื่อพนักงานเข้ามาจึงได้ถูกปลูกฝังวิถีโตโยต้าโดยไม่รู้ตัว ถึงแม้ว่าจะไม่มีการแสดงการเสริมแรงอย่างเป็นทางการ แต่ในความเป็นจริงพนักงานจะได้รับการประเมินผลจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งในหัวข้อการประเมินผลประจำปี (Performance Appraisal) ก็จะมี Toyota Way 2001 รวมอยู่ด้วย นอกจากนี้การถ่ายทอดและปลูกฝัง Toyota Way 2001 ให้กับพนักงานแล้ว ทางโตโยต้าได้ถ่ายทอดและปลูกฝังแนวคิดนี้ไปยังพันธมิตรทางธุรกิจ ผู้แทนจำหน่าย และบริษัทคู่ค้า จึงส่งผลให้ทั้งบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วน และ ผู้แทนจำหน่าย มีความเข้าใจ และมีแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกัน และเติบโตไปพร้อมๆ กัน Toyota Way 2001 นอกจากจะเป็นค่านิยมหลักขององค์กรแล้ว ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันได้อีกด้วย

หากวิเคราะห์ตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) พบว่า การที่พนักงานขององค์กรมีพฤติกรรมตามค่านิยมหลักขององค์กรนั้น ทำให้โตโยต้าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งพิจารณาได้จาก พนักงานได้รับการปลูกฝังให้คิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะทำตามตัว

แบบในการแก้ปัญหา (Challenging of mental models) มีการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) รวมทั้งพนักงานมีความเชี่ยวชาญ (Personal Mastery) ในการทำงาน อาจกล่าวได้ว่าโตโยต้าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมี Toyota Way 2001 เป็นแม่แบบ

สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการปลูกฝังค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 ให้กับพนักงาน องค์กรให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ดังนั้นจึงก่อตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการเผยแพร่ค่านิยมหลักขององค์กรอย่างชัดเจน คือ สถาบันโตโยต้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับ Toyota Way 2001 โดยตรง มุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทำให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาและปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ในทุกๆ หลักสูตรของสถาบันโตโยต้าจะมีการนำค่านิยมหลักองค์กร Toyota Way 2001 เป็นพื้นฐานในเนื้อหาหลักสูตร ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ตระหนักถึงแนวทางที่ตนควรจะมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ สำหรับผู้ถ่ายทอดความรู้ของสถาบันโตโยต้านั้น จะมีผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญในองค์กรเป็นวิทยากรในแต่ละหลักสูตร ที่ได้ผ่านการฝึกอบรมและรับรองจากสถาบันโตโยต้า ประเทศญี่ปุ่น มาทำการถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งการถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานซึ่งเป็นการนำความรู้ที่แฝงอยู่ในคนเป็นส่วนใหญ่ (Tacit knowledge) มาถ่ายทอดให้กับผู้อื่น สำหรับการก่อตั้งศูนย์พัฒนาทักษะการผลิต (AP-GPC) จะเห็นได้ว่าเป็นไปตามแนวคิด SECI ของ Nonaka & Takeuchi (1995) คือ เริ่มต้นรวมผู้เชี่ยวชาญเข้าด้วยกัน (Socialization) เพื่อผลิตคู่มือการทำงานที่ดีที่สุด (Externalization) การพัฒนาคู่มือมองเห็นได้ (Combination) และคู่มือนี้สอนแก่พนักงาน เมื่อพนักงานมาอบรมก็สามารถเรียนรู้ได้จาก Visual Manuals และการสอนโดยผู้สอนโดยตรง เพื่อให้ซึมซับความรู้เป็นทักษะการทำงานของตน (Internalization) แต่จะเห็นได้ว่า Visual Manuals สามารถลดต้นทุนในการส่งคนญี่ปุ่นมาสอนหรือส่งคนไทยไปรับการอบรมที่ญี่ปุ่น (Socialization) ได้มาก และพนักงานเองสามารถเข้ามาศึกษาทบทวนได้ตลอดเวลา การทบทวนเช่นนี้ทำให้พนักงานมีความแม่นยำในทักษะพื้นฐานในกระบวนการทำงานของตน ซึ่งการอบรมวิธีนี้ถือเป็นการอบรมที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่ง

ภาพที่ 5.2 : Nonaka's SECI Model



แหล่งที่มา: Nonaka I, Takeuchi H. (1995) The Knowledge creating company : How Japanese companies create the dynamics of innovation

Nonaka (1995) เสนอว่าเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารองค์กรธุรกิจ ทุกระดับที่จะต้องทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ Knowledge Management เป็นเครื่องมือ ซึ่งหน้าที่ดังกล่าว แบ่งได้เป็น 3 ประการคือ สร้างความรู้ (Knowledge Creation) บำรุงรักษาความรู้ (Knowledge Maintenance) และนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Exploitation) หากพิจารณาตามความหมายของ Knowledge Management (Wiig, 1997) คือวิธีการบริหารจัดการสร้างความรู้ให้เป็นทรัพย์สินขององค์กร ในรูปแบบ ความรู้สาธารณะและความรู้ที่ฝังแน่นหรือตกผลึกอยู่ในตัวบุคลากร เพื่อให้ความรู้เป็นเครื่องมือในการทำงานของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร จะเห็นได้ว่าโตโยต้าเป็นองค์กรที่มีวิธีการบริหารจัดการความรู้ตามแนวทางของ KM โดยแท้จริง

นอกจากนี้นักทรัพยากรมนุษย์ของโตโยต้า ยังมีบทบาทในการจัดและดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QCC) ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของ COP (Community of Practice) นั่นคือ การที่กลุ่มคนมาแก้ปัญหาาร่วมกัน นั้นเกิดจากการรวมตัวกันของพนักงานในองค์กร ที่มีค่านิยมร่วมกัน เน้นกิจกรรมการแก้ปัญหาาร่วมกัน ทุกคนในทีมมีส่วนร่วม มีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีขอบเขตการทำงานเดียวกัน เน้นการทำงานเป็นทีม และสามารถแก้ไขปัญหาได้ก่อให้เกิดผลงานร่วมกัน (วิชัย อุตสาหจิต, 2547) เมื่อพิจารณาตามแนวคิดและขั้นตอนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพถือได้ว่า โตโยต้าเป็นองค์กรที่เป็น Community of Practice ได้

จะเห็นได้ว่า การปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น จะต้องมีการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานให้ยอมรับ และปรับตัวตลอดจนมีพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมหลักขององค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่จะเป็นผู้ออกแบบและวางแผนการถ่ายทอดค่านิยมหลักองค์กร และมีแนวทางในการบริหารจัดการความรู้ ตลอดจนวางแผนให้เกิดการเรียนรู้ค่านิยมหลักองค์กรอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กรทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งจะต้องปลูกฝังโดยฝึกปฏิบัติและพนักงานสามารถนำไปปฏิบัติจริงในการทำงานจนเป็นปกตินิสัย ทั้งนี้จะต้องมีระบบการประเมินพฤติกรรมพนักงานผ่านการประเมินจิตความสามารถ เพื่อสามารถวัดและประเมินพฤติกรรมพนักงานได้อย่างเป็นรูปธรรม หากพนักงานยังมีพฤติกรรมไม่ได้ตามที่องค์กรคาดหวังไว้ ก็จะมีแผนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้พนักงานในองค์กรมีการปรับปรุงตนเองและมีพฤติกรรมสอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรคาดหวัง เมื่อ

พนักงานทั่วทั้งองค์กรมีพฤติกรรมตามค่านิยมหลักขององค์กรแล้วย่อม เป็นแรงขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่วิสัยทัศน์ได้ โดยมีค่านิยมเป็นพื้นฐานซึ่งจะทำให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กร : กรณีศึกษา บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะต่อองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา

1) สายงานการผลิตเป็นสายงานที่นำค่านิยมหลักขององค์กรไปใช้อย่างเข้มแข็ง ดังนั้น การนำ Toyota Way 2001 ไปใช้ในสายงานอื่นๆ ที่ไม่ใช่สายงานการผลิต ควรจะมีการณรงค์ให้มีการนำ ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยการสร้างมาตรฐานการทำงานในทุกสายงาน ดังเช่น สายการผลิตที่มี Standardized Work

2) ในแต่ละปีจะมีการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Engagement) เมื่อพิจารณาคำถามทั้ง 79 ข้อ ในแบบสอบถามนั้น พบว่า มีคำถามที่เกี่ยวกับ Toyota Way 2001 เพียง 2 ข้อ ดังนี้

- ฉันเชื่อว่า โตโยต้าได้ปฏิบัติจริงในเรื่องการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
- ผู้จัดการของฉันดูแลฉัน ด้วยความยอมรับนับถือ (Respect)

ดังนั้นควรจะมีการตั้งคำถามที่เกี่ยวกับ Toyota Way 2001 ที่เกี่ยวกับ Challenge Genchi Genbutsu และ Team Work ว่าพนักงานนั้นมีพฤติกรรมตามหลัก Toyota Way 2001 มากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้ทราบถึงภาพรวมขององค์กร ว่าพนักงานมีทัศนคติ และพฤติกรรมตามค่านิยมหลักขององค์กรเป็นอย่างไร และเป็นการพิสูจน์ว่า Toyota Way 2001 มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร หรือไม่

3) บริษัทควรมีการประกาศนโยบายอย่างเป็นทางการ ในการที่องค์กรนั้นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีวิธีการบริหารจัดการความรู้ตามแนวทางของ Knowledge Management เพื่อที่

พนักงานในองค์กรจะได้มีความภูมิใจ และตระหนักในสิ่งที่องค์กรเป็น ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความตื่นตัวในการเรียนรู้ตลอดเวลา

5.3.2 ข้อเสนอแนะต่อองค์กรอื่นๆ

1) การปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กรนั้น จะต้องริเริ่มโดยผู้บริหารระดับสูง และจะต้องมีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร มีการสื่อสารและให้ความรู้อย่างทั่วถึงให้กับพนักงาน และจะต้องมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยหัวหน้างานในทุกระดับจะต้องเป็นแบบอย่างในการประพฤติ ปฏิบัติตน ตามค่านิยมหลักขององค์กร รวมทั้งจะต้องยึดมั่นและเชื่อมั่นในค่านิยมหลักนี้ ทุกทั้งองค์กร

2) Toyota Way 2001 เป็นค่านิยมที่มีรายละเอียดที่เป็นรูปธรรม ดังนั้นหากมีการนำค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 ไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอื่นนั้น ควรจะต้องปรับให้สอดคล้องกับองค์กรของตน เพราะแต่ละองค์กรมีบริบทที่แตกต่างกัน เช่น วัฒนธรรมขององค์กร จุดแข็งขององค์กร

5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

1) การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยสัมภาษณ์จากผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางในการศึกษาครั้งต่อไปอาจจะทำการศึกษาโดยการสัมภาษณ์จากผู้บริหารระดับต้น ที่ใกล้ชิดกับพนักงาน โดยตรงว่าผู้บริหารระดับต้นมีวิธีการปลูกฝัง ค่านิยมหลักขององค์กรให้กับลูกน้องอย่างไร

2) การศึกษาในครั้งนี้ เนื่องจากมีเวลาจำกัด ดังนั้นจึงขาดการสอบถามจากพนักงานของบริษัทโดยตรง ว่าพนักงานมีพฤติกรรมตามค่านิยมหลักขององค์กร หรือไม่ อย่างไร และ การมีพฤติกรรมตามค่านิยมหลักขององค์กรนั้น ส่งผลให้พนักงานบรรลุเป้าหมายในการทำงานมากน้อยเพียงใด รวมทั้งส่งผลให้องค์กรบรรลุถึงความสำเร็จได้อย่างไร ดังนั้นการศึกษาครั้งต่อไปอาจจะทำแบบสอบถามไปยังพนักงานทั่วทั้งองค์กร

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- เกียรติสิน ประวีณวรรกุล. **ผู้อำนวยการฝ่าย Marketing Administration บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด. 2550. (16 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.**
- จงดี เดชสกุลสม. 2531. **ผู้วัฒนธรรมองค์กร. วารสารมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. ปีที่ 2. ฉบับที่ 6 (กุมภาพันธ์ - พฤษภาคม) : 27**
- ณรงค์ชัย ศิริรัตน์มานะวงศ์. **ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด. 2550. (7 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.**
- ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน. 2548. **การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน. กรุงเทพมหานคร : ทีพีเอ็น เพรส.**
- ทิสนา แคมมณี. 2546. **การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : เสริมสิน ปริเพรส ซีสเท็ม.**
- นวลจันทร์ ศรีประเสริฐภาพ. 2544. **การศึกษาวัฒนธรรมการทำงานในบริษัทข้ามชาติประเทศไทย ญี่ปุ่น. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.**
- ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา. 2523. **รายงานผลการวิจัยเรื่องค่านิยมและความคาดหวังของเยาวชนไทย. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- สุสนีย์ แก้วมณี. 2542. **ผลของการปลูกฝังค่านิยมวิชาชีพต่อความตั้งใจกระทำพฤติกรรม จริยธรรมของนักศึกษาพยาบาล. พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด. 2004. Toyota Academy Thailand Guide Book. (อัดสำเนา)**
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด. 2544. Toyota Way in Sales and Marketing. (อัดสำเนา)**
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด. 2544. ศัพท์เทคนิคระบบการผลิตแบบโตโยต้า. (อัดสำเนา)**

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด. 2544. **Toyota Way 2001.** (อัดสำเนา)
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด. 2545. **Toyota Way in Human Resource Management.** (อัดสำเนา)
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด. 2545. **คู่มือการใช้ระบบแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ.** (อัดสำเนา)
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด. 2546. **คู่มือแนะนำระบบวัดความสามารถ TMT.** (อัดสำเนา)
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด. 2546. **สูตรพัฒนาตนของคนโตโยต้า.** (อัดสำเนา)
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด. 2548. **คู่มือการอบรมหลักสูตร Toyota Way Foundation.** (อัดสำเนา)
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด. 2549. **คู่มือการอบรมหลักสูตร Toyota Production System.** (อัดสำเนา)
- ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล. 2549. มุมพัฒนาบุคลากร. **แอกทีฟ นิวส์.** 2 (กันยายน) : 8 - 9.
- ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ. 2549. ไคเซ็นกระบวนการขาย. **แอกทีฟ นิวส์.** 2 (กันยายน) : 18 - 19.
- พนัส หันนาคินทร์. 2526. **การสอนค่านิยมและจริยธรรม.** พิษณุโลก : โครงการตำรามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก.
- พระมหาอดิศร ธีรสีโล. 2540. **คุณธรรมสำหรับครู.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสตาร์.
- พิทักษ์ นารี และคณะ. 2549. **แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นองค์กรที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมยานยนต์.** วิทยาลัยพณิชยการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ไพบุลย์ ช่างเรียน. 2538. **สังคมวัฒนธรรมและการบริหารแบบไทย.** รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มณเฑียร วิโรทัย. **ที่ปรึกษาสถาบันโตโยต้า.** 2550. (15 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- มาลินี เคห์ทุ่ม. 2547. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร กับระบบการบริหาร มุ่งเน้น
ผลสัมฤทธิ์ : กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาชุมชนในจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศิลป
ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย ขอนแก่น.
- มิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ. 2549. การบริหารงานและจัดการองค์กร (Online). Available URL:
<http://www.volunteers.in.th>
- รัชนี ลีลานุกรม. 2540. วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารคุณภาพโดยรวม : กรณีศึกษาวัฒนธรรม
คุณภาพในแผนกบริการลูกค้าของบริษัทข้ามชาติ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ลินดา, ไฮโนล และโรเบิร์ต เจ. ซิลเวอร์แมน. 2549. ผ่า DNA องค์กร แปลจาก **Organizational
DNA** โดย ดร.ควริต ตันท์สุภศิริ และณัฐยา สิ้นตระการผล. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
เบรนนิกซ์บุ๊กส์.
- วชิราภรณ์ แสงพ่ายพ. 2550. Special Interview. วารสารคน. ปีที่ 28. ฉบับที่ 1/2550 : 20 - 21
- วิเชียร เอมประเสริฐสุข. ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย
จำกัด. 2550. (19 เมษายน). สัมภาษณ์.
- วิชัย อุดสาหจิต . 2547. กระบวนการเรียนรู้พฤติกรรมของมนุษย์. เอกสารประกอบการเรียน เรื่อง
Work-Based Learning. 24 มกราคม. (อัดสำเนา).
- วีรพล จักษ์ตรีมงคล. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจใน
การทำงานของพนักงานฝ่ายครัวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศุภชัย เมืองรักษ์. 2548. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Online). Available URL:
<http://www.advisor.anamari.moph.go.th>
- ศูนย์พัฒนาทักษะการผลิตภาคพื้นเอเชีย แปซิฟิก. 2549. คู่มือแนะนำการฝึกอบรมทักษะการผลิต.
(อัดสำเนา)
- สก็อตต์, ซินเทีย. 2546. ค่านิยม วิสัยทัศน์ และพันธกิจ. แปลจาก **Organizational Vision, Values
and Mission** โดย ณัฐพงศ์ เกศมาริช. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สถาบันโตโยต้า บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น. 2545. **วิธีแห่งโตโยต้าในการจัดการด้าน
ทรัพยากรบุคคล. (อัคราณา)**
- สมพงษ์ บำเพ็ญเพียร. รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล. 2550 (4 เมษายน). สัมภาษณ์.
สมยศ นาวิการ. 2533. **การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ.** กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจเทรดดิ้ง.
สาโรช บัวศรี. 2526. **จริยธรรมศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา.
สำนักงานส่งเสริมความพึงพอใจลูกค้า. 2550. SSI,CSI news. **แอกทีฟ นิวส์.** 2 (มกราคม) : 20.
สิทธิโชค วรานุสันติกุล. 2534. **วัฒนธรรมองค์การกับการปฏิบัติงานของพนักงาน.**
กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
สุชินทร์ ปรีดาสุริยชัย. 2543. **การปลูกฝังค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติที่มีผลต่อการทะเลาะวิวาท
ของนักเรียนอาชีวศึกษา.** สังคมวิทยามหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
สุดา รัตนมาโร. 2522. **การปลูกฝังค่านิยมแบบประชาธิปไตยในชุมชนคลองจั่นและสลัม
คลองเตย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมวิทยามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
สุนันทา เลานันท์. 2541. **การพัฒนาองค์กร.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ดี.ดี. บุ๊คส์ ไตร้.
อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. 2549. **การจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร.** (Online). Available URL:
<http://www.hpru.ac.th>
อรรณู โสทธิพันธ์. 2549. (กุมภาพันธ์.15-16). **การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ** (Online).
Available URL: <http://www.goodpracticemodel.com>
อาร์โนลด์, แครนสคอรฟ. 2549. **สร้างประสิทธิภาพความจำ สร้างประสิทธิภาพองค์กร
Corporate DNA แปลจาก Corporate DNA Using Organizational Memory to
Improve Poor Decision Making** โดย สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ด
ยูเคชั่น.
อิม่าอิ, ฮิโรชิ. 2548. **การบริหารจัดการของ TOYOTA ในประเทศไทย แปลจาก TOYOTA NO
KAIGAI KEIEI** โดย ดร.กุลพงศ์ ยูนิพันธ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริม
เทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).
เอกชัย รัตนชัยวงศ์. **ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย
จำกัด.** 2550. (2 เมษายน). สัมภาษณ์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ภาษาอังกฤษ

- Anderson, A.H. & Kyprianou. 1994. **An Effective Organization Behavior**. Oxford : Blackwell.
- Arnold, Kransdorff. 2006. **Corporate DNA: Using Organizational Memory to Improve Poor Decision-making**.
- Barrera, M., Jr. 1986. **Distinctions between Social Support Concepts Measures and Models**. American Journal of Community Psychology, 14, pp.413 – 445.
- Collins, J. 1994. **Built to Last : Successful Habits of Visionary Companies**. New York : Century Business.
- Cynthia, D. Scott.1993. **Organizational Vision, Values, and Mission : Building the Organization of Tomorrow**.
- Dewey, John. 1939. **Theory of Valuation**. Chicago : University of Chicago Press.
- Feldman, M. W.,1981. **Cultural Transmission and Evolution : A Quantitative Approach**. Rrinceton : Princeton University Press.
- Heathfield, S.M.. 2006. (Feb.6). **How to Make Values Live in Your Organization** (Online). Available URL: <http://humanresources.about.com/od.htm>.
- Hellriegel, D., Slocum , J.W. , & Woodman, R.W. 1986. **Organization Behavior**. Fourth Ed. New York :West Publishing.
- Hofstede. Geert, 1991. **Cultures and Organizations Software of the Mind**. New York : McGraw-Hill.
- Koontz, Harold and Heinz, Weihich. 1988. **Management**. New York : McGraw-Hill.
- Kotter, John P., & Heskett, James L. 1992. **Corporate Culture and Performance**. New York : The Free Press.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Lewin, Kert. 1935. **A Dynamic Theory of Personality** : selected papers. New York: Mcgraw – Hill.
- Manning, G., Curtis, K., & McMillen, S. 1996. **Building Community: The Human Side of Work**. Cincinnati, OH : Thomson Executive Press.
- Maslow, A.H. 1970. **Motivation and Personality**. New York : Harper & Row Publishers.
- Nonaka, Ikujiro. **A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science**, Volume 5, Issue 1 ,1994.
- Nonaka I, I.,R ,Takeuchi H.,1995. **The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. Oxford : Oxford University Press.
- Ohno, Taiichi. 1988. **Toyota Production System : Beyond Large-Scale Production**. New York : Productivity Press.
- Ouchi, W, 1981. **Theory Z**. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Robbins, S.P. 1990. **Organizational Theory : Structure Designs and Applications**. 3rd ed. London : Prentice – Hall International.
- Robbins, S.P. 1996. **Organizational Behavior : Concepts, Controversies, Applications**. 6th ed. London : Prentice-Hall International
- Robbins, Stephen P. 1989. **Organizational Behavior : Concepts, Contriversies and Applications**. 4 th ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall International, Inc.
- Rokeach, M. 1973. **The Nature of Human Values**. New York : The Free Press.
- Schein, E.H. 1992. **Organizational Culture and Leadership**. 2nd ed. California : Jossey-Bass .
_____. 1983. **The Role of the Founder in Creating Organizational Culture**.
Organizational Dynamics : New York, 12, 1, p. 13-28.
- Senge, P. 1990. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York : Doubleday .
- Smircich, L. 1983. **Concepts of Culture and Organizational Analysis**. Administrative Science Quarterly, Vol.28,. Pp.339 - 350.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Trice, H & Beyer, J. 1993. **The Cultures of Work Organizations**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

Wiig, Karl M. 1997. **Knowledge Management: an Introduction and Perspective**, The Journal of Knowledge Management, Volume 1, Number 1 , September.