

## การศึกษาดูงานการจัดการความรู้ (KM)

ณ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด จ.ฉะเชิงเทรา

วันที่ 27 เมษายน 2559

ฝ่ายวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัย การเคหะแห่งชาติ ได้นำคณะทำงานการจัดการความรู้ ปี 2559 เข้าศึกษาดูงานการจัดการความรู้ ณ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (โรงงานประกอบรถยนต์ โตโยต้าบ้านโพธิ์) อ.บ้านโพธิ์ จ.ฉะเชิงเทรา เมื่อวันที่ 27 เมษายน 2559 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการบริหารจัดการความรู้ที่สามารถนำองค์ความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเยี่ยมชมกระบวนการผลิตรถยนต์ด้วยเทคโนโลยีที่คำนึงถึงพนักงาน สิ่งแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้เชิงนิเวศวิทยา (Biotope) รวมทั้งพื้นที่บริเวณหน้าโรงงานที่ได้รับการปรับให้มีระบบนิเวศที่สมบูรณ์เป็นแหล่งศึกษาข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม



การจัดการความรู้ของ Toyota เรียกว่า “Toyota Way” วิธีแห่งโตโยต้า ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ในจิตสำนึกของพนักงานทุกคนจนกลายเป็นสิ่งที่ถือปฏิบัติ หรือ ที่เรียกว่า DNA ของ Toyota โดยมีขั้นตอนการจัดการความรู้ หรือ กระบวนการจัดการความรู้ดังนี้

1. มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง ผลักดันการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ และการสร้างวิวัฒนาการใหม่ๆ เรียกว่า KAIZEN
2. การแลกเปลี่ยน Tacit Knowledge ระหว่างกันในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาต่างๆ จะยึดหลัก Genchi Genbutsu เก็นจิ เก็นบุตซึ (Go and See) คือ การเดินเข้าไปหาปัญหา เพื่อหาต้นเหตุของปัญหา เพื่อดูว่าลูกน้องมีปัญหาแล้วจะแก้ปัญหายังไง รวมทั้งให้กำลังใจ พร้อมคำแนะนำ สร้างความเป็นเอกฉันท์ และทำให้บรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็ว
3. “การเรียนรู้” ของโตโยต้าเน้นที่ OJT – On the job Training โอเจที หัวหน้างานต้องแนะนำสอน และฝึกหัดให้ลูกน้อง ต้องให้ความชัดเจนของการทำงาน ให้ลูกน้องแสดงความสามารถ ผิดไม่เป็นไร แก่ตัวใหม่ และไม่มีการบอกว่าไม่มีปัญหา ทุกอย่างใน Toyota บริหารด้วยปัญหาท่อนเสมอ

4. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประจำวัน เรียกว่า Morning Talk ใช้เวลา 3 นาที ทำเป็นกลุ่ม 10 คน ในระดับหน้าที่เดียวกัน แต่หลากหลายกลุ่มเพราะมีพนักงานหลายระดับ เพื่อเพิ่มความสนทนสนม และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของฝ่ายผลิต ในทุก 4 โมงเย็น หัวหน้างานแต่ละฝ่ายมีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ไขปัญหา ปรับปรุง พัฒนาระบบการผลิต เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นของพนักงานทุกคน และมีการ ยกย่องให้รางวัลกับพนักงานที่พบข้อบกพร่อง และแก้ไขปัญหาได้ดีที่สุด เผยแพร่วิธีการแก้ไขปัญหา สามารถนำมาใช้ได้กับทุกคน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
5. การนำเสนอ “ความรู้” ระดับบุคคล ได้แก่ กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion System) โดยให้ พนักงานเป็นผู้ค้นหาปัญหาต่างๆ ในการทำงานพร้อมกับเขียนข้อเสนอแนะถึงวิธีการปรับปรุงแก้ไข เพื่อเสนอให้กับฝ่ายบริหารที่รับผิดชอบ โดยข้อเสนอแนะจะต้องเป็นความคิดที่เป็นประโยชน์ ต่อการปรับปรุงคุณภาพ
6. มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของคนปลูกฝังทัศนคติให้ต้องรู้จักปรับปรุงตนเอง และให้ยอมรับนับถือ ซึ่งกันและกัน ไม่เน้นการเป็นเจ้านายลูกน้องเมื่อเกิดความผิดพลาดแล้วต่อว่า มีการพูดคุยเปิดใจ รับฟังความเห็น ให้ความสำคัญกับพนักงานและการทำงานเป็นทีม
7. มีวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างแรงจูงใจให้พนักงานทุกระดับนั้น สามารถที่จะนำเสนอไอเดียเพื่อ ที่จะให้การทำงานนั้นดีขึ้น โดยผู้ที่นำเสนอานั้นจะได้รับ Reward จากการนำเสนอตั้งแต่หลักพัน จนถึงหลักแสน
8. ใช้แนวความคิด Heijunka (เฮจุงกะ) คือ มีการคละงานระหว่างงานยาก งานง่าย ทำให้ทุกคนไม่ เกิดความรู้สึกรำคาญ จำเจอยู่กับงานเดิมๆ
9. ผู้บริหารทำหน้าที่สังเคราะห์ภาพย่อยให้เป็นภาพรวม และหา “ผลงานเลิศ”/ “วิธีการเลิศ” นำมายกย่องทำให้เป็นมาตรฐานใหม่ในระดับองค์กรเห็นการบริหารงานแบบ EMPOWERMENT
10. การบริหารต่อระดับล่างแบบ EMPOWERMENT ผู้บริหารระดับสูงก็บริหารทิศทาง และ ความมั่นคงระยะยาว



### ความสำเร็จในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ของบริษัททำให้สามารถกำจัดความสูญเสียในสายการผลิตสินค้าและเพิ่มกำลังการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยพนักงานสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งมีทัศนคติที่สำคัญที่สุดอันหนึ่งของโตโยต่านั้นก็คือ “ทุกสิ่งเป็นไปได้” ซึ่งเรื่องนี้ทำให้บริษัทโตโยต้าขึ้นเป็นผู้นำในด้านยอดขายรวมของประเทศไทย รวมทั้งมียอดขายเป็นอันดับต้นๆในเวทีโลก