



# Ideas are Free

ความคิดไร้ขีดจำกัด  
พศ.ดร.วิชัย อุตสาหิจิต และคณะ

## โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง  
(Self-Learning Tool Kits)

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ

## คำนำ



ตลอดระยะเวลาประมาณ 5 ปีที่ผ่านมา รัฐบาลชุด ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ได้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในระบบราชการอย่างขนานใหญ่ ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่ การปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะคนดี และกระบวนการของข้าราชการให้เข้ากับพลวัตการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ในการนี้ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรีได้พยายามส่งสัญญาณให้รับทราบและเข้าใจผ่านการอบรม อย่างเป็นทางการ และการแนะนำให้อ่านหนังสือและตำราสมัยใหม่อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ผ่านทางที่ประชุมคณะรัฐมนตรี อาทิเช่น RE-THINKING THE FUTURE, RE-IMAGINE!, AS THE FUTURE CATCHES YOU, WORLD OUT OF BALANCE และ MAKING STRATEGY WORK เป็นต้น

แม้ว่าการพัฒนาระบบราชการที่ผ่านมาจะได้มีการนำเอากระบวนการบริหารเชิง ยุทธศาสตร์เข้ามาใช้ในวงราชการของไทยอย่างจริงจังเพื่อเป็นเครื่องมือที่จะช่วยเสริมสร้าง ขีดสมรรถนะระบบราชการของเราให้สามารถรองรับต่อโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงได้อย่าง เหมาะสม แต่ในทางปฏิบัติก็ยังคงประสบปัญหาบางประการเกี่ยวกับวิธีการนำยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการขาดการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ ให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายในทุกระดับอย่างเพียงพอ

เพื่อให้ข้าราชการและประชาชนผู้สนใจทั่วไปได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการ บริหารยุทธศาสตร์อย่างกว้างขวางมากขึ้นรวมทั้งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จึงได้ริเริ่มจัดทำโครงการ พัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) ขึ้น ให้ผู้อ่านสามารถทำความเข้าใจได้อย่างง่ายและมีความชัดเจนในตัวเอง ซึ่ง ครอบคลุมหัวข้อสำคัญๆ ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยง การบริหารความ เปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ เป็นต้น

ท้ายสุดนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณคณะผู้จัดทำและผู้เขียนชุดเครื่องมือการ เรียนรู้ด้วยตนเองดังกล่าวนี้ทุกท่าน และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารชุดนี้จะ เป็นประโยชน์ อย่างยิ่งต่อข้าราชการและบุคคลทั่วไปในการเรียนรู้และนำเอาความรู้และเทคนิควิธีการ บริหารงานสมัยใหม่ไปใช้ในการผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์การให้บรรลุผลต่อไป

(ทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

ธันวาคม 2548



ชื่อเรื่อง

# Ideas are Free

## ความคิดไร้ขีดจำกัด

ผู้แต่ง : ผศ.ดร. วิชัย อุตสาหจิต และคณะ

เลขมาตรฐานประจําหนังสือ : ISBN 974-9871-26-X

พิมพ์ครั้งแรก : ธันวาคม 2548

โรงพิมพ์ : ก.พลพิมพ์

จำนวนพิมพ์ : 1,500 เล่ม

จำนวนหน้า : 96 หน้า

ชื่อบรรณาธิการ : ผศ.ดร.จิรประภา อัครบวร  
ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร

กราฟิกดีไซน์ : Dr.Christopher Lee Johnson

ออกแบบปก : Bangkok & Design Group

จัดทำโดย : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
59 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต  
กรุงเทพฯ 10300  
โทรศัพท์ 0-2356-9999  
อีเมลล์ : opdc@opdc.go.th  
www.opdc.go.th

พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด  
882-882/2 ม.12 ซรามคำแหง 170  
ถ.สุขาภิบาล 3 แขวงมีบุรี เขตมีนบุรี กรุงเทพฯ 10510  
โทรศัพท์ 0-2517-9953, 0-2517-5045  
โทรสาร 0-2917-7356

# Ideas are Free

ความคิดไร้ขีดจำกัด

สารบัญ

	การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง	7
1	เชื่อมประสบการณ์	11
2	ปูพื้นความรู้	19
3	แนวทางสู่การปฏิบัติ	31
4	ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้	65
5	แรงบันดาลใจ	85
6	ฝากไว้ให้จดจำ	91



## การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

จากความตั้งใจของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่จัดทำโครงการนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เราในฐานะบรรณารักษ์ ผู้ประสานงานให้นักวิชาการที่มีฝีมือในแต่ละด้าน มาร่วมมือกันทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงาน ก.พ.ร. จึงขอแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือทั้งหมด และขอแนะนำหนังสือ **Ideas are Free (ความคิดไร้ขีดจำกัด)** ซึ่งเป็นหนึ่งในชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (**Self-Learning Tool Kits**) ที่ทางกลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ริเริ่มจัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ เป็นการสร้างระบบให้ข้าราชการสามารถรับรู้ข่าวสารให้กว้างขวาง ประมวลผลความรู้ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว อันเป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

### แนวคิดในการจัดทำชุดเครื่องมือ

แนวทางในการจัดทำชุดเครื่องมือในครั้งนี้ ได้ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ของ Kolb และขั้นตอนการเรียนรู้ของ Bloom (Bloom's Taxonomy of Learning) โดยการนำเสนอตามกระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และขั้นตอนการเรียนรู้อย่างเป็นลำดับเพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าคู่มือที่จัดทำขึ้นสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติใช้ได้จริงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้



## ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ

ชุดเครื่องมือชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ (User) หรือกลุ่มผู้ใช้ได้แก่

ผู้บริหารของจังหวัด, ผู้บริหารของส่วนราชการ, กลุ่มงานยุทธศาสตร์จังหวัด, และกลุ่ม ก.พ.ร. ประจำกรม มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการวิธีดำเนินการในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล (Making Strategy Work) เพื่อมีส่วนผลักดันและให้คำแนะนำต่อผู้ปฏิบัติงานของจังหวัด/ส่วนราชการ

## บทเรียนในชุดเครื่องมือ

บทต่างๆ ในชุดเครื่องมือมีการจัดเรียงในแนวทางเดียวกัน คือ เริ่มต้นจากการ “เชื่อมโยงประสบการณ์” ของผู้ใช้ชุดเครื่องมือกับเรื่องที่กำลังจะเรียนรู้ แล้วจึงตามด้วยการ “เข้าสู่บทเรียน” และ/หรือการ “ปูพื้นความรู้” ซึ่งผู้ใช้จะเห็นภาพรวมของบทเรียนจาก Flow Chart หลังจากนั้นผู้ใช้ชุดเครื่องมือจึงจะได้เรียนรู้เครื่องมือต่างๆ ตามลำดับอย่างเป็นขั้นตอน ผ่านเนื้อหาทฤษฎี และ “ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้” (Case Study) พร้อมทั้งมี “บททดสอบความเข้าใจ” ซึ่งผู้เรียนจะได้พบกับ แบบทดสอบ แบบทบทวนการเรียนรู้ เอกสารใบงาน เป็นระยะๆ เพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถทบทวนความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประมวลใช้ได้อย่างถูกต้อง โดยผู้เขียนได้ให้คำเฉลย คำชี้แนะ ให้ผู้ใช้เครื่องมือได้ทำการตรวจสอบเครื่องมือด้วยตนเอง และให้คำแนะนำในการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับลักษณะงานที่ทำอยู่ บทสุดท้ายของชุดเครื่องมือเป็นบท “ฝากไว้ให้จดจำ” ซึ่งเป็นการสะท้อนสาระสำคัญของเนื้อหาในชุดเครื่องมือนี้



## สัญลักษณ์ในชุดเครื่องมือ

สัญลักษณ์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถติดตามเนื้อหาและกิจกรรม

สัญลักษณ์	หมายถึง
	เอกสารเพิ่มเติมหรือหนังสืออ้างอิง (Books References)
	เอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Web References)
	เทคนิค หรือหัวใจสำคัญ (Key Point)
	แบบทดสอบ (Test)
	ใบงาน (Work Sheets)
	กรณีศึกษา (Case Study)
	ตัวอย่าง (Example)
	แบบฝึกหัด (Exercise)
	ข้อเสนอแนะ หรือคำแนะนำ (Recommendation)
	ทบทวนความรู้ ลองคิดดู (Let's Think)
	ตรวจสอบความเข้าใจ (Checklist)



ชุดเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) นี้จะบรรจุ วัตถุประสงค์ได้ ด้วยความร่วมมือของผู้ใช้ชุดเครื่องมือที่จะปฏิบัติตามคำชี้แนะ และ ทำแบบฝึกหัด แบบทดสอบตามที่ผู้เขียนได้นำเสนอไว้

Richard Bach นักเขียนชาวอเมริกันได้กล่าวว่า “การเรียนรู้คือการได้ค้นพบว่าเรารู้อะไรแล้วบ้าง การได้ลงมือปฏิบัติคือการได้ทดลองให้แน่ใจว่าเรารู้จริง การสอนผู้อื่นทำให้เราทราบว่าผู้อื่นนั้นรู้เรื่องต่างๆ เช่นเดียวกับเราเองดังนั้น เราควรเป็น ทั้งผู้เรียน ผู้ปฏิบัติ และผู้สอน”

*“Learning is finding out what you already know, Doing is demonstrating that you know it, Teaching is reminding others that they know it as well as you do. We are all learners, doers, and teachers.”*

การเป็นผู้บริหารหน่วยงานคือการเป็นผู้สร้างความสำเร็จของงานโดยบริหาร ผ่านผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้แล้ว หากมีเครื่องมือในการช่วย ถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติ และถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่นได้ด้วย จะยิ่งทำให้การบริหารจัดการงานมีทั้งประสิทธิผล และประสิทธิภาพสูงขึ้น และในขณะเดียวกัน ความสำเร็จของผู้บริหารที่ใช้คู่มือ เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองชุดนี้ นอกจากจะเป็นการ บรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงาน ก.พ.ร. แล้ว ยังจะนำมาซึ่งความดีใจของนักวิชาการ ที่ร่วมมือในการจัดทำเครื่องมือชุดนี้ทุกท่าน และเป็นธรรมดาที่การทำงานย่อมมี ข้อผิดพลาด ซึ่งหากเกิดในหนังสือเล่มนี้ ทางผู้จัดทำของน้อมรับคำแนะนำ

ด้วยจิตคารวะ

ผศ. ดร. จิรประภา อัครบวร

ดร. จุฑามาศ แก้วพิจิตร





# 1

## เชื่อมประสบการณ์

ท่านคุ้นเคยกับเหตุการณ์ดังต่อไปนี้หรือไม่  
กระบวนการทำงานในองค์กรล้าสมัย ไม่ได้ได้รับการพัฒนา  
ปัญหาเดิมๆ เกิดขึ้นซ้ำๆ, ไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างเบ็ดเสร็จ  
เด็ดขาด  
คนในองค์กรทำงานแบบผ่านไปวันๆ ขาดแรงจูงใจ, ไม่กระตือรือร้น



หากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งในเหตุการณ์เหล่านี้เป็นเหตุการณ์ที่  
เกิดขึ้นในองค์กรของท่าน ท่านต้องตั้งใจอ่านหนังสือเล่มนี้อย่างละเอียด



## แบบทดสอบ

ก่อนอื่น ท่านลองตอบคำถามต่อไปนี้ ในฐานะผู้บริหารคนหนึ่ง อย่างซื่อสัตย์ต่อตนเอง

1. เมื่อมีปัญหาใดปัญหาหนึ่งเกิดขึ้นภายในองค์กร สิ่งที่ท่านมักจะเริ่มทำเป็นครั้งแรกคือ

ก. คิดว่าท่านจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาด้วยตัวของท่านเองเพียงลำพัง

ข. พิจารณาว่าปัญหานั้นเกี่ยวข้องกับผู้ใดบ้างในองค์กรเพื่อให้คนเหล่านั้นได้มีส่วนช่วยในการแก้ปัญหา

2. วิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวข้างต้น ท่านมักจะ

ก. วิเคราะห์แนวทางการแก้ไขปัญหาจากข้อมูลที่ท่านหาได้เอง โดยท่านเป็นผู้กำหนดวิธีการแก้ด้วยตัวของท่านเอง แต่จะสั่งการให้ผู้อื่นเป็นผู้นำวิธีการนั้นไปดำเนินการ

ข. สอบถามความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้นๆ และนำมาวิเคราะห์เพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการใช้แก้ไขปัญหา

3. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน ท่าน

ก. มักเชื่อมั่นในความคิด และประสบการณ์การทำงานของท่านเองมากที่สุด

ข. เชื่อว่าผู้ที่มีประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริง จึงจะเป็นผู้รู้วิธีการแก้ไขปัญหา หรือปรับปรุงงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ตลอดระยะเวลาที่ท่านบริหารงานมา ท่านได้ใช้วิธีการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับภายในองค์กรเพื่อขอความคิดเห็นจากพวกเขามากน้อยเพียงไร

ก. น้อยมากหรือแทบไม่เคยเลย

ข. เป็นประจำ สม่ำเสมอ



จากการตอบคำถามข้างต้น ไม่มีคะแนน ไม่มีผิดหรือถูก แต่สิ่งที่คุณตอบออกมานั้น เป็นเครื่องมือที่จะช่วยสะท้อนให้ท่านมองกลับมาที่ตัวของท่านเอง

หากคำตอบของท่านส่วนใหญ่เป็นข้อ ก แสดงว่าท่านจะต้องเพติดเพติดกับการวิพากษ์แนวคิด รวมทั้งอาจมีข้อขัดแย้งตลอดทางที่ท่านอ่านหนังสือนี้ แต่เราเชื่อว่าท่านจะปฏิบัติตนเองและเห็นด้วยกับแนวคิดของความคิดไร้ขีดจำกัด ในที่สุด

หากท่านตอบข้อ ข ทั้งหมด หรือมีจำนวนมากกว่าข้อ ก เราขอแสดงความยินดีที่ท่านเป็นนักบริหารแบบนักพัฒนาที่เราเชื่อมั่นว่าหลังจากท่านอ่านหนังสือเล่มนี้จบแล้ว ท่านจะได้รับเคล็ดลับในการบริหารงานเพิ่มเติมอีกมากมาย และพร้อมที่จะออกไปรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์



การทำงานท่ามกลางสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องอาศัยความสามารถและสรรพกำลังขององค์กรอย่างเต็มที่ บุคลากรที่เป็นสมาชิกขององค์กรจึงเป็นขุมกำลังที่มีค่าที่สุดที่องค์กรมีอยู่

หลายองค์กรมองหาแหล่งความคิดดีๆ จากภายนอกองค์กร จ้างที่ปรึกษามาให้คำแนะนำมองหาตัวอย่างที่ดีหรือที่เรียกกันติดปากว่า Best Practice หรือศึกษาเปรียบเทียบกับคู่แข่งทั้งในระดับประเทศ และระดับ World Class แต่ในความเป็นจริงแหล่งของความคิดที่ดีที่สุดที่องค์กรมีอยู่ภายในองค์กรเอง คือสมาชิกขององค์กร น่าเสียดายที่หลายองค์กรมักมองข้ามไป ไม่ได้ใช้ประโยชน์จากแหล่งความคิดที่ดีที่สุดนี้

เหตุใดจึงกล่าวได้ว่าสมาชิกในองค์กรเองเป็นแหล่งความคิดที่ดีที่สุด ก็เพราะสมาชิกทุกคนขององค์กรเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าและสำคัญที่สุดที่องค์กรมีอยู่ มีคำกล่าวที่ว่า หากไม่มีคนก็ไม่มีองค์กร และเชื่อหรือไม่ว่า “ไม่มีองค์กรใดจะเหมือนกับองค์กรของเรา” หากองค์กรมีความสามารถในการดึงเอาศักยภาพทางความคิดของสมาชิกแต่ละคนมาใช้ได้อย่างเต็มที่มากที่สุดเท่าไร องค์กรนั้นก็จะได้ความคิดที่เป็นประโยชน์อย่างไม่จำกัดจำนวน และยิ่งหากองค์กรมีความสามารถที่จะนำความคิดเหล่านั้นไปขยายผล และสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน รับรองว่าองค์กรอื่นจะไม่สามารถลอกเลียนแบบองค์กรท่านได้เลย

มีองค์กรใหญ่ๆ หลายแห่งที่ล้าวนแล้วแต่ประสบความสำเร็จจากการนำความคิดเล็กๆ ของบุคลากรโดยเฉพาะในระดับปฏิบัติมาใช้ในการแก้ปัญหาใหญ่ๆ ได้สำเร็จ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่า ผู้ปฏิบัติมักสามารถวิเคราะห์ เจาะลึก และค้นหาวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ได้จากการได้ใช้ประสบการณ์การทำงานของพวกเขา เพราะเขาเป็นบุคคลที่ทำงานเป็นประจำ อยู่ใกล้ชิดกับงาน ได้สัมผัสงานทุกวัน และมีมุมมองที่เป็นจริง



จึงอาจไม่เป็นการกล่าวเกินจริงเลยว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงสุดมักจะเป็นองค์กรที่เห็นคุณค่าของพนักงานทุกระดับ ผู้บริหารสมัยใหม่จึงควรปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการและแก้ไขปัญหาทุกอย่างด้วยตนเอง เป็นผู้ส่งเสริมและผลักดันบุคลากรให้เสนอความคิดดีๆ ให้ได้มากที่สุด เพื่อช่วยกันสร้างองค์กรแห่งความเป็นเลิศ



## ชวนคิด

ประโยชน์ที่ได้จากการที่สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดมีหลากหลายมากมาย ท่านอาจลองพิจารณาประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรของท่านทั้งตรงและทางอ้อมดังต่อไปนี้เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจว่าจะอ่านหนังสือเล่มนี้ต่อไปและจะนำเอากระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิดที่เสนอแนะไว้ไปใช้จริงดีหรือไม่

- 1) ปัญหาในการทำงานได้รับการแก้ไขอย่างตรงจุด ทำให้สมาชิกในองค์กรทำงานได้สะดวกขึ้น
- 2) กระบวนการทำงานได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีความยืดหยุ่นสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้
- 3) ความขัดแย้งระหว่างคนทำงานลดน้อยลง ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 4) สมาชิกในองค์กรมีศักยภาพด้านการคิดสร้างสรรค์ในงานมากขึ้น เกิดความรู้สึกร่วมกัน และมีแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จ
- 5) ผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวมดีขึ้น

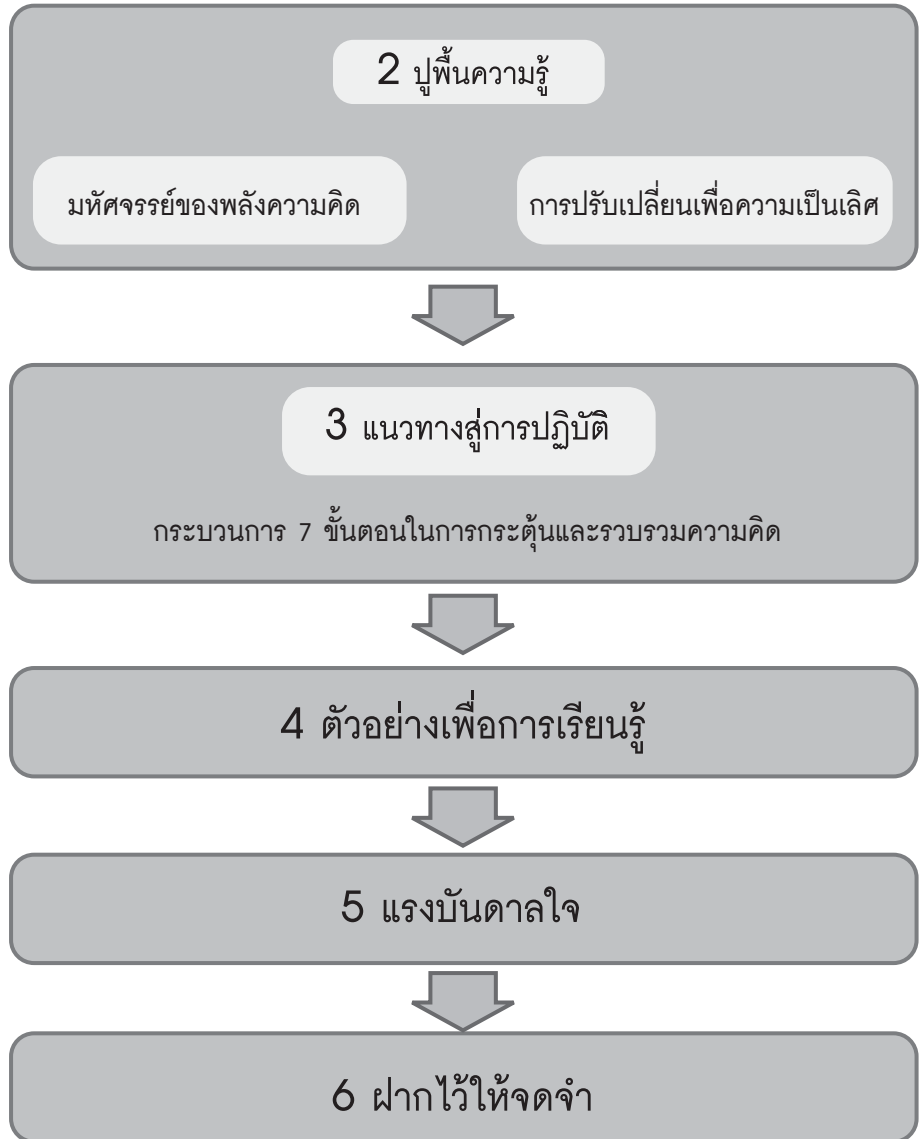


อยากให้ท่านลองนึกถึงตัวอย่างปัญหา  
ที่ได้รับการแก้ไขโดยใช้ความคิดจาก  
บุคลากรระดับปฏิบัติการภายในองค์กรของท่าน



องค์กรใดบ้างที่ท่านรู้จัก  
ที่มักเปิดโอกาสรับฟังความคิดเล็กๆ ของบุคลากร

หนังสือเล่มนี้เสนอวิธีการการเก็บเกี่ยวความคิดของบุคลากรภายใน  
องค์กรของตนเองมาใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุด เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา  
ปรับปรุงองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ฉะนั้นสิ่งท้าทาย  
สำหรับผู้บริหารก็คือทำอย่างไรให้บุคลากรยินดีหยิบยื่นความคิดดีๆ ให้กับองค์กร  
และองค์กรจะทำอย่างไรเพื่อพัฒนาความคิดเล็กๆ เหล่านั้นให้กลายเป็น  
ความคิดใหญ่ๆ ได้ โดยมีภาพรวมของเนื้อหาได้สรุปไว้ดังภาพต่อไปนี้









# 2

## ปูพื้นความรู้

### ความคิดคือกุญแจสู่ความเป็นเลิศ

#### มหัศจรรย์ของพลังความคิด

ท่านเชื่อในพลังแห่งความคิดหรือไม่ พลังที่มีอรรถประโยชน์อย่างไร ซัดจำกัด คนเราสามารถค้นพบสิ่งมหัศจรรย์หลายอย่างที่อาจไม่เคยคิดว่าเราจะสามารถคิดขึ้นมาได้

ในองค์กรก็เช่นเดียวกัน เป็นที่ที่ประกอบไปด้วยสมาชิกหลากหลาย แต่ละคนมีความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่า เมื่อนำมาใช้อย่างเหมาะสมก็แน่นอนที่จะนำมาซึ่งประโยชน์มหาศาลต่อองค์กร

“ความคิด” ในที่นี้หมายถึงกลไกหนึ่งของกระบวนการทำงานซึ่งสามารถช่วยปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้นได้ หากองค์กรใดขาดความสามารถในการค้นหาความคิดใหม่ๆ ย่อมถดถอยและโดนกำจัดไปโดยคู่แข่งที่มีความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ ความคิดจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคนคนนั้นมีความเข้าใจปัญหาและมองเห็นโอกาสในการแก้ไข แม้ว่าความคิดนั้นๆ จะเล็กสักแค่ไหนก็ตาม หากเกิดขึ้นมาจากการกลั่นกรองในรายละเอียดผนวกด้วยประสบการณ์ที่รู้จริง ความคิดนั้นย่อมเกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแน่นอน



ถ้าเปรียบกับวิชาคณิตศาสตร์ เราคงสามารถตั้งสมการความคิดได้ว่า



ความคิด = ความเข้าใจปัญหา + การมองเห็นโอกาสในการแก้ไข

ผู้บริหารส่วนใหญ่มักให้ความสนใจกับความคิดที่ยิ่งใหญ่ ไม่ธรรมดา ซับซ้อนและเลิศหรูจนถึงเพ้อฝัน ยิ่งมากเท่าไรก็เหมือนจะได้รับการตอบรับ จากฝ่ายบริหารมากเท่านั้น มี ผู้บริหารระดับสูงจำนวนมากรู้สึกว่าคุณคิด จากพนักงานระดับปฏิบัติเป็นเพียงการทำงานประจำที่ไม่น่าจะช่วยให้บริษัท ก้าวสู่ความเป็นเลิศได้ พวกเขาไม่เข้าใจว่าที่จริงแล้ว ความคิดเล็กๆ ลงลึก ในรายละเอียดเป็นพื้นฐานของการก้าวไปสู่ความคิดที่ยิ่งใหญ่และนำบริษัทสู่ ความเป็นเลิศในที่สุด อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าบริษัทจะไม่สามารถก้าวสู่ ความเป็นเลิศได้ หากขาดความสามารถในการเอาใจใส่ต่อกระบวนการเล็กๆ และขาดความสามารถที่จะเก็บเกี่ยวความคิดเล็กๆ นับร้อยนับล้านในบริษัท มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้



ตัวอย่างพลังของความคิดเล็กๆ

ความคิดเล็กๆ สามารถช่วยลดรอบระยะเวลาการทำงานได้จริง จาก ผลการศึกษาเวลาในกระบวนการทำงานขององค์กรหนึ่งพบว่า 95 % ของเวลา ในการทำงานแต่ละกระบวนการงานคือการรองาน ยกตัวอย่างกรณีของบริษัท ก่อสร้างขนาดกลางบริษัทหนึ่งพนักงานด้านการเงินหญิงคนหนึ่งพบว่าทุกๆ เดือน แผนกบัญชีต้องใช้เวลามากในการตรวจสอบใบเสร็จเครดิตการ์ดซึ่งพนักงาน ได้จ่ายเป็นค่าน้ำมันเชื้อเพลิงที่เติมจากปั้มทุกแห่งทั่วประเทศว่าเป็นค่าใช้จ่าย ของโครงการใดเพื่อจะได้เรียกเก็บเงินจากลูกค้า เพื่อให้งานเสร็จทันเวลา เธอ ต้องใช้เวลา 10-13 ชั่วโมงต่อเดือนช่วยเพื่อนทำงานในส่วน นี้ซึ่งไม่ใช่งานของ



เธอโดยตรง วันหนึ่งเธอพบโฆษณาเกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์ที่จะสามารถช่วยสรุปยอดการใช้จ่ายน้ำมันจากเครดิตการ์ดที่ใช้จ่ายผ่านปั๊มทั่วประเทศ โดยระบบจะแยกค่าใช้จ่ายตามโครงการต่างๆ ด้วยการให้รายละเอียด เลขประจำตัวของผู้ซื้อ หมายเลขรถและเลขไมล์บอกระยะทาง หลังจากที่ผู้บริหารยอมรับความคิดของเธอและได้มีการนำซอฟต์แวร์มาใช้ สามารถลดเวลาการรวบรวมค่าใช้จ่ายเรื่องน้ำมันจาก 20 ชั่วโมง ลงเหลือน้อยกว่า 2 ชั่วโมง

ความคิดเล็กๆ สามารถช่วยสร้างระบบบริหารจัดการงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนอย่างได้ผล ยกตัวอย่างเช่น บริษัทที่มีระบบการรวบรวมความคิดเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีความสามารถเหนือบริษัทคู่แข่งที่ไม่มีระบบที่ดีในการรวบรวมความคิด เพราะสามารถสร้างกระบวนการในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องได้ เมื่อมีภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นและซับซ้อนมากขึ้นก็จะสามารถใช้กลไกในการรวบรวมความคิดจากพนักงานเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานได้อย่างเหมาะสม และในที่สุดบริษัทนี้ก็สามารถรวบรวมกิจการของบริษัทคู่แข่งได้ เนื่องจากบริษัทคู่แข่งไม่สามารถจัดการกับภาระงานของตนที่มีความซับซ้อนมากขึ้นได้

ความคิดเล็กๆ สามารถผลักดันให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ การเรียนรู้หมายถึงกระบวนการสะสมความคิดเพิ่มเติมที่เล็กทีละน้อย ไม่ว่าจะเป็นการถาม การเก็บข้อมูล การทดลอง หรือแม้แต่การให้คำเสนอแนะ การส่งเสริมให้เกิดความคิดอย่างสม่ำเสมอ จึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ถึงแม้ว่าแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้จะเริ่มขึ้นมานานพอสมควร แต่ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จมากนัก เนื่องจากการเรียนรู้มิได้เกิดจากคนเพียงเท่านั้น จำเป็นต้องมีเครื่องมือและกระบวนการที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ได้จริงอีกด้วย จึงควรตระหนักว่า ความคิดเล็กๆ ๆ ที่เกิดทุกครั้ง นับเป็นโอกาสของการเรียนรู้ขององค์การ



ความคิดเล็กๆ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ การที่พนักงานได้เสนอความคิดเล็กๆ เพื่อแก้ไขปัญหาการทำงาน มีหลายครั้งที่ความคิดนั้นกลายเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาของบริษัท ทำให้บริษัทอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ สิทธิบัตรหรือสินทรัพย์ทางปัญญานี้เองเป็นความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กร



### ตัวอย่างการรวบรวมความคิดจากพนักงาน

ยกตัวอย่างเช่น บริษัทผู้ผลิตสิ่งทอแห่งหนึ่งพบว่าธุรกิจสิ่งทอเติบโตเต็มที่ซึ่งหมายถึงทุกโรงงานจะมีเครื่องมือทันสมัยที่ใกล้เคียงกันหมด แต่จุดที่บริษัทแห่งนี้สามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้ คือการใช้ระบบ OFI หรือ Opportunity for Improvement ซึ่งบริษัทนำความคิดของพนักงานทั้งหมดจำนวนกว่า 7,000 คน มาปรับปรุงบริษัทในทุกๆ ด้าน ส่วนใหญ่ความคิดเหล่านั้นสามารถช่วยปรับปรุงจุดย่อยๆ ของกระบวนการทำงานและการผลิตภายใน ซึ่งคู่แข่งมองไม่เห็นและไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เพราะเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นพิเศษโดยฝีมือของพนักงานในบริษัท และถึงแม้คู่แข่งอาจจะสามารถสืบทราบได้ถึงกลวิธีปรับปรุงอยู่บ้าง แต่ก็ไม่อาจนำไปใช้กับองค์กรของตัวเองได้เพราะมีบริบทหรือสภาพแวดล้อมในองค์กรที่แตกต่างกัน

ความคิดเล็กๆ สามารถช่วยประหยัดเงินหรือเวลาได้มหาศาล ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่ง มักจะเดินทางไปเยี่ยมโรงกลั่นน้ำมันอยู่เสมอวันหนึ่งเขาถามคนงานซึ่งกำลังบรรจุน้ำมันลงถังเพื่อส่งออกไปว่าต้องใช้ตะกั่วบัดกรีที่หยดต่อการบรรจุถังหนึ่งใบ คำตอบคือ 40 หยด เขาจึงถามคนงานว่าจะสามารถใช้ 38 หยดได้หรือไม่ คนงานตอบว่าไม่ได้แต่สามารถใช้ 39 หยดได้ ตะกั่วที่ประหยัดไป 1 หยดนี้ สามารถประหยัดเงินได้ราวหนึ่งแสนบาทในปีแรกและเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่าในปีต่อมา



## การปรับเปลี่ยนเพื่อความเป็นเลิศ

การก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 องค์กรสมัยใหม่ได้ให้ความสำคัญกับความคิดที่มีศักยภาพอย่างไร้ขีดจำกัด ดังจะเห็นได้จากการพัฒนารูปแบบการบริหารงานที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการรับความคิดจากบุคลากรมากขึ้น

### รูปแบบการบริหารงานเปรียบเทียบระหว่างองค์กรแบบเก่าและแบบใหม่



ภาพด้านบนนี้เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างการบริหารในองค์กรแบบเก่าและแบบใหม่ รูปแบบการบริหารในองค์กรแบบเก่านั้นผู้จัดการหรือหัวหน้างานมักเป็นทั้งผู้วางแผน และสั่งการเอง ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติเป็นเพียงผู้รับคำสั่งไปปฏิบัติ วิธีการนี้ผู้ปฏิบัติจะไม่มีการเรียนรู้ที่จะทำในสิ่งใหม่ๆ และไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากถูกกำหนดให้ปฏิบัติงานอยู่ในกรอบที่จำกัด รวมทั้งไม่ได้รับการส่งเสริมให้กล้าตัดสินใจหรือรับผิดชอบในสิ่งที่ทำไป เนื่องจากหัวหน้างานเป็นศูนย์กลางของทุกอย่างในทางตรงข้ามองค์กรสมัยใหม่ที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะเป็นเพียงผู้ให้



นโยบายหรือแนวทางผู้จัดการหรือหัวหน้างานทำหน้าที่เสมือนสมาชิกในตำแหน่ง หัวหน้าที่มงานที่คอยให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ เช่น ทรัพยากร ความรู้ ข้อแนะนำ เป็นต้น ผู้ปฏิบัติจะต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้ ศึกษาหาวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ ยังมีบทบาทในการเสนอความคิดเห็น และแนวทางการแก้ปัญหาในเรื่องต่างๆ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การปรับเปลี่ยนแนวคิดนี้จึงถือเป็นการปฏิบัติเพื่อปรับเปลี่ยนกรอบความคิดซึ่งอาจไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ประโยชน์ที่จะได้รับนั้นมากมายนับตั้งแต่เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายและลูกน้อง ผลการสำรวจจากการวิจัยพบว่า การยอมรับความคิดของลูกน้องจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของหัวหน้างานในแง่ของความเป็นคนทันสมัย ทำนองเดียวกันผู้จัดการหรือหัวหน้างานหลายคนยอมรับว่าลูกน้องของเขาเองคือผู้สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร



ขอให้ท่านทบทวนการบริหารงานของท่าน  
แล้วลองวาดแบบจำลองเปรียบเทียบ  
กับตัวอย่างในหน้า 23 ดูนะ



แบบฝึกหัด

คำอธิบายรูปแบบการบริหารงานของท่าน



## การเสนอความคิดเป็นหน้าที่ของทุกคน

การบริหารงานแบบเก่านั้น องค์กรมักให้ความสนใจงานของสมาชิกขององค์กรในระดับปฏิบัติการน้อย แต่ปัจจุบันองค์กรชั้นนำมักให้ความสนใจแก่สมาชิกขององค์กรกลุ่มนี้อย่างมาก เพราะคาดหวังที่จะให้บุคคลกลุ่มนี้เสนอความคิดดีๆ ที่เป็นประสบการณ์ตรงจากการสัมผัสเนื้องานที่ทำอยู่แก่องค์กร เสมือนเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำในแต่ละวัน การสร้างและส่งเสริมความคิดนั้นเป็นหน้าที่ของทุกคน ตามแต่บทบาทและหน้าที่ของตนเอง ได้แก่

**1) สมาชิกขององค์กรในระดับปฏิบัติการ** ทุกคนมีหน้าที่ที่จะต้องร่วมนำเสนอความคิดที่เป็นประโยชน์ในการทำงานให้กับองค์กร โดยแต่ละองค์การจะต้องหาวิธีการทำให้การใช้ความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นส่วนหนึ่งของงาน





ท่านจะทำอะไรดีคะในการกระตุ้นให้บุคลากรของท่าน  
สร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ  
ลองแบ่งปันแนวคิดของท่านสัก 2 - 3 วิธีดีไหมคะ



แบบฝึกหัด



2) **ผู้บริหารระดับต้น** มีบทบาทที่สำคัญ 3 ประการเพื่อบริหารความคิดของสมาชิกขององค์กร ได้แก่

- สร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์
- เป็นพี่เลี้ยง เพื่อพัฒนาทักษะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ควรมีความเชื่อเบื้องต้นว่าโอกาสการเรียนรู้ที่ดีมักพัฒนาจากความคิดที่แย่ที่สุดก่อน แล้วความคิดนั้นถูกปรับปรุงให้ดีขึ้น

ผู้บริหารระดับต้นจึงต้องได้รับการฝึกอบรมวิธีการบริหารความคิด และต้องได้รับการฝึกอบรมทักษะในเรื่อง การฟัง การสื่อสาร การสอนงาน และวิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

- กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถพัฒนาความคิดดี ๆ ออกมา มีการชื่นชมยกย่องพวกเขาทุกครั้งที่มีส่วนร่วมในการเสนอความคิด และแสวงหาโอกาสตลอดเวลาเพื่อที่จะได้ความคิดที่ดีขึ้นเรื่อยๆ

3) **ผู้บริหารระดับกลาง** ต้องสร้างความมั่นใจว่าทรัพยากรที่มีอยู่เพียงพอสำหรับการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถนำความคิดนั้นไปปฏิบัติได้จริง รวมทั้งจะต้องให้ความเอาใจใส่และมีส่วนร่วมในการนำความคิดไปใช้ ผู้บริหารระดับกลางควรได้รับอำนาจในการดัดแปลงแก้ไขระบบความคิดในส่วนของแผนกตนเอง และได้รับอำนาจในการรับผิดชอบผลของการบริหารความคิด แต่ละองค์กรควรให้ความรู้และพัฒนาทักษะในเรื่องเทคนิควิธีการสนับสนุนกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และกลยุทธ์ในการนำความคิดไปสู่การปฏิบัติแก่ผู้บริหารระดับกลางอย่างจริงจัง

4) **ผู้บริหารระดับสูง** มีการกำหนดหน้าที่และบทบาทของตนเองลงในกระบวนการของการกระตุ้นและรวบรวมความคิด ไม่ควรใช้เวลาอันมากในกระบวนการงานแต่ควรได้รับการรายงานผลงานอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้สามารถดูแลในภาพรวมได้ ต้องมั่นใจว่าผู้บริหารระดับอื่นจะไม่มีข้อขัดแย้งกับสมาชิกขององค์กรในส่วนงานต่างๆ และนโยบายของผู้บริหารระดับสูงก็จะ



ต้องไม่ขัดแย้งกับการนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารระดับสูงควรมีบทบาทเป็นผู้นำอย่างมีส่วนร่วมในกระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิด พร้อมทั้งสนับสนุนและดูแลผลการปฏิบัติงาน และหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสมาชิกในองค์กร ต้องมีการพบปะ พูดคุยกับสมาชิกในระดับปฏิบัติการ เพื่อย้ำว่าพวกเขาเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ที่สำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารต้องเคารพความคิดพนักงานด้วยการฟังและให้ความสนใจ รวมทั้งต้องสร้างความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมของพนักงานให้เกิดขึ้นจริง

**5) องค์กร** ต้องสร้างกระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิดให้เป็นส่วนหนึ่งของงานโดยไม่เพิ่มภาระให้กับงานประจำ ด้วยหลักการที่ว่าวิธีการบริหารการทำงานในองค์กรควรเป็นไปในทางเดียวกันกับวิธีการส่งเสริมความคิดของพนักงาน ระบบการกระตุ้นและรวบรวมความคิดที่ดีที่สุดก็คือระบบที่ได้รับการบูรณาการให้เข้ากับวิธีการทำงานขององค์กรให้มากที่สุด สิ่งที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงเพื่อให้การจัดทำระบบการกระตุ้นและรวบรวมความคิดประสบผลสำเร็จได้แก่

- การไหลเวียนความคิดและวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างลึกซึ้ง เช่น ความไว้วางใจ ความเคารพ ความมุ่งมั่น การมีส่วนร่วม องค์กรจึงต้องผนวกการปรับปรุงวัฒนธรรมขององค์กรเข้าไว้ในระบบด้วยเพื่อให้การบริหารจัดการประสบความสำเร็จ
- จะต้องสร้างทัศนคติที่ดีต่อการแสดงความคิดเห็น ทำอย่างไรไม่ให้มีคำว่า “ของเขา” หรือ “ของเรา” แต่ต้องใช้คำว่า **“พวกเรา”** เท่านั้น
- ต้องกำหนดและพัฒนาขีดสมรรถนะของผู้จัดการหรือหัวหน้างานเพื่อสนับสนุนระบบความคิดให้บรรลุผล คือ ความรู้ความสามารถในการส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็น



เราลองมาทบทวนกันสิว่า ณ จุดนี้ ท่านเข้าใจเรื่องเกี่ยวกับ “ความคิด” นี้  
มากน้อยแค่ไหน

- | ถูก | ผิด |   |
|-----|-----|---|
| ___ | ___ | 1. ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้บุคลากรแสดงความคิดที่ดีต่อองค์กร                                 |
| ___ | ___ | 2. ระบบ OFI หรือ Opportunity for Improvement นับเป็นระบบหนึ่งที่ส่งเสริมให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน              |
| ___ | ___ | 3. ควรให้เพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันเป็นพี่เลี้ยงให้กันและกัน หัวหน้าหรือผู้บริหารไม่ควรเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง |
| ___ | ___ | 4. ผู้บริหารแต่ละระดับจะมีบทบาทที่แตกต่างกันในการส่งเสริมการเสนอความคิดดี ๆ ของบุคลากร                          |
| ___ | ___ | 5. วัฒนธรรมแบบ พวกเขา เป็นสิ่งที่ต่อต้านความสำเร็จของระบบรวบรวมความคิด  |
| ___ | ___ | 6. ระบบความคิดสัมพันธ์กันน้อยมากกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้   |

เฉลย 1. ถูก 2. ถูก 3. ผิด 4. ถูก 5. ถูก 6. ผิด



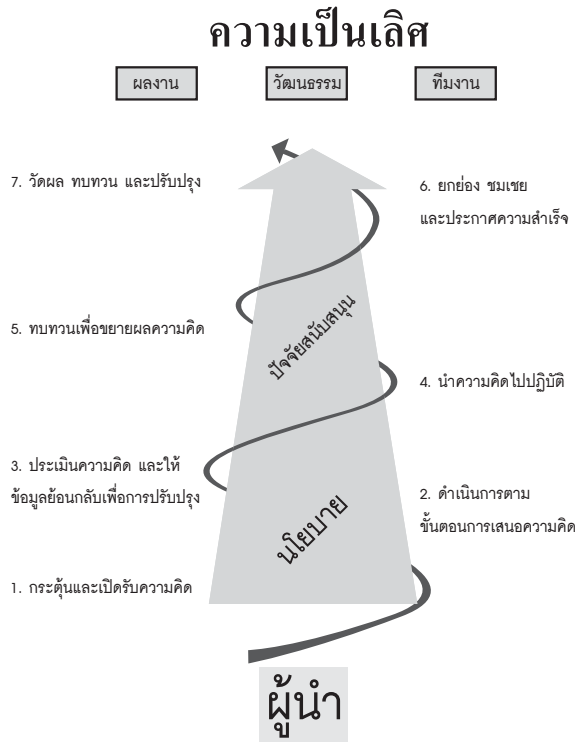
# 3

## แนวทางสู่การปฏิบัติ

### กระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิด

บทนี้เป็นการนำเสนอกระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิดจากสมาชิกในองค์กรอย่างละเอียด โดยในทุกขั้นตอนมีการเสนอตัวอย่างและข้อเสนอแนะในการนำไปประยุกต์ใช้ ซึ่งท่านสามารถคิดสร้างสรรค์เพิ่มเติมเพื่อเป็นการต่อยอดได้ตามความเหมาะสม

ภาพด้านล่างแสดงกระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิดที่ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน โดยผู้นำในองค์กรเป็นบุคคลสำคัญในการเริ่มต้นกระบวนการ





## แบบจำลองกระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิด

จากภาพอธิบายได้ว่ากระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิดนี้มีเป้าหมายอยู่ที่การสร้างองค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยผลลัพธ์ที่ได้ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 3 ส่วนได้แก่ คือ 1) ผลงานที่เป็นเลิศ 2) วัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศ และ 3) ทีมงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันระบบรวบรวมความคิดให้ประสบผลสำเร็จก็คือ ผู้นำในองค์กร โดยเขาจะต้องมีความมุ่งมั่น ตั้งใจจริง และพร้อมที่จะดำเนินการตามขั้นตอนทั้งเจ็ด ดังต่อไปนี้



### ขั้นตอนการรวบรวมความคิด

- ขั้นตอนที่ 1 กระตุ้นและเปิดรับความคิด
- ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการตามขั้นตอนการเสนอความคิด
- ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความคิด และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุง
- ขั้นตอนที่ 4 นำความคิดไปปฏิบัติ
- ขั้นตอนที่ 5 ทบทวนเพื่อขยายผลความคิด
- ขั้นตอนที่ 6 ยกย่อง ชมเชย และประกาศความสำเร็จ
- ขั้นตอนที่ 7 วัดผล ทบทวน และปรับปรุง

ทั้งนี้ความสำเร็จของกระบวนการยังขึ้นอยู่กับ การประกาศเป็นนโยบายร่วมของทั้งองค์กร เพื่อแสดงถึงการให้ความสำคัญกับการกระตุ้นและรวบรวมความคิดจากสมาชิกทุกคนในองค์กร และนอกจากนี้ปัจจัยสนับสนุนต่างๆ ในระหว่างกรดำเนินการตามกระบวนการก็มีผลต่อความสำเร็จเช่นเดียวกัน ปัจจัยสนับสนุนเหล่านี้ได้แก่ โครงสร้างองค์กรและหน่วยงาน ระบบในองค์กร กระบวนการทำงาน และระบบความเชื่อและทัศนคติของสมาชิกในองค์กร



## ขั้นตอนที่ 1 กระตุ้นและเปิดรับความคิด

เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรได้มีโอกาสใช้ความสามารถในการคิดเพื่อเสนอแนะแนวทางในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น



หากองค์กรใดเป็นองค์กรที่มีประวัติของการรับฟังความคิดเห็นและการให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างสม่ำเสมอแล้ว ก็จะเป็นการไม่ยากนักที่จะเริ่มขั้นตอนนี้ แต่ในทางตรงกันข้ามหากในอดีตที่ผ่านมาองค์กรไม่เคยสนใจและให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของสมาชิกขององค์กรเลย ก็อาจจะเป็นการยากที่จะกระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรแสดงความคิดเห็น เพราะพวกเขาอาจเคยมีประสบการณ์ที่ไม่ดีจากการแสดงความคิดเห็น เช่น เคยถูกผู้บริหารตำหนิ หรือถูกลงโทษ เป็นต้น



การกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับทุกความคิด โดยผู้บริหารจะต้องแสดงให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกถึงความตั้งใจจริงขององค์กรที่ต้องการรวบรวมความคิดที่มีค่าของทุกคน โดยทุกความคิดจะต้องได้รับการพิจารณาที่แสดงถึงการใส่ใจและเห็นความสำคัญ เช่นการสอบถามหรือพูดคุยเป็นรายบุคคล ทักษะในการฟังจึงเป็นทักษะจำเป็นของผู้บริหารที่จะต้องใช้ ต้องฟังอย่างตั้งใจและไม่ด่วนสรุป เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้อธิบายรายละเอียด

ผู้บริหารจะต้องให้กำลังใจกับสมาชิกในองค์กร ต้อนรับความคิดทุกความคิดอย่างจริงจัง หากความคิดใดยังไม่ดีพอ ก็เรียนรู้ร่วมกันเพื่อปรับปรุง โดยเฉพาะความคิดเห็นแรกๆ ของสมาชิก ซึ่งอาจเป็นความคิดที่ยังใช้ไม่ได้ในตอนแรก แต่หากผู้บริหารปฏิเสธที่จะไม่รับพิจารณาอย่างสิ้นเชิงตั้งแต่แรก จะส่งผลกระทบต่อความรู้สึก และต่อไปคงเป็นการยากที่สมาชิกคนนั้นจะแสดงความคิดเห็นอีก เพราะอาจหมดกำลังใจ

การวางแผนการกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดโดยผู้บริหารจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรงเป็นส่วนสำคัญ โดยอาจใช้วิธีการกระตุ้นแบบเป็นทางการ เช่น การประกาศเป็นนโยบายขององค์กร หรือใช้วิธีการกระตุ้นแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยเชิญชวนแต่ละคนแบบตัวต่อตัว การเลี้ยงอาหารกลางวันแบบเป็นกันเองและชวนคุยขอความคิดเห็นโดยการขอความร่วมมือจะง่ายขึ้นเมื่อเวลาผ่านไปและองค์กรมีประวัติที่ดีในเรื่องของการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนในองค์กร

การกระตุ้นให้คนในองค์กรเสนอความคิดควรกำหนดวิธีการให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน ทำให้เขารู้สึกว่าเขาไม่ควรแต่เพียงทำงานตามคำสั่ง โดยไม่ต้องใช้ความคิด ผู้บริหารควรให้โอกาสสมาชิกในองค์กรคิดวิธีการทำงาน





และแก้ปัญหาในการทำงานบ้าง โดยควรมีความยืดหยุ่นตามสมควร ไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานที่ตนเห็นชอบเพียงฝ่ายเดียว

บางครั้งแยกบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงาน และการใช้ความคิดออกจากกันอย่างชัดเจน เช่น คนที่ทำงานในระดับล่างอยู่หน้างานมีหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามคำสั่ง ส่วนหน้าที่การใช้ความคิดเป็นหน้าที่สำหรับหัวหน้าขึ้นไปเท่านั้น ลักษณะอย่างนี้เป็นการปิดกั้นโอกาสที่ความคิดดีๆ จากผู้ที่สัมผัสงานโดยตรงจะเกิดขึ้น องค์กรจึงควรตระหนักว่าหากที่ผ่านมาในอดีตสมาชิกในระดับล่างขององค์กรมีความคุ้นเคยกับบทบาทหน้าที่ที่ทำเพียงตามสั่งเท่านั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องใช้เวลาและใช้ความพยายามเป็นพิเศษในการกระตุ้นให้คนเหล่านั้นแสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะในช่วงเริ่มแรก

ยกตัวอย่างเช่น สมาชิกขององค์กรบางคนอาจดูเหมือนไม่ให้ความร่วมมือในช่วงแรก เพราะยังไม่คุ้นเคยกับการให้ความคิดเห็นและอาจ จะยังไม่แน่ใจว่าจะต้องทำอะไรบ้าง แต่เมื่อผู้บริหารให้เวลา ใส่ใจพูดคุย และให้ความช่วยเหลือ สมาชิกคนนั้นอาจกลายเป็นคนที่ให้ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์กับองค์กรอย่างสม่ำเสมอในเวลาต่อมาก็เป็นไปได้

บางครั้งวิธีการแรกในการได้มาซึ่งความคิดที่สามารถทำได้ก็คือการตั้งประเด็นคำถามที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้สมาชิกในองค์กรช่วยกันคิดหาคำตอบ โดยเฉพาะประเด็นนั้นควรมีความเกี่ยวข้องกับภาระงานของสมาชิกทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ หรืออาจจะพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร และเกิดขึ้นกับปัจจัยภายนอก เพราะทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น นั้นอาจหมายถึงโอกาสที่จะต้องใช้ความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน



### ปัจจัยที่ทำให้เกิดความคิด

ความคิดจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยปัจจัยสามปัจจัยร่วมกัน คือ ความรู้ความเข้าใจในสาระ มุมมองที่รอบด้าน และความตื่นตัวและช่างสังเกต ดังนั้นหากองค์กรต้องการกระตุ้นให้คนในองค์กรมีความสามารถในการแสดงความคิดเห็น จำเป็นที่องค์กรจะต้องพัฒนาให้คนทำงานมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนในเชิงลึก เพิ่มมุมมองให้กับคนทำงาน ได้มีความรอบรู้ในเชิงกว้าง เปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้งานข้ามสายงาน โดยเฉพาะงานในขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของเขา และสุดท้ายต้องส่งเสริมให้คนทำงานเป็นคนช่างสังเกต และสามารถคิดวิเคราะห์ได้อย่างมีเหตุผล



### ชวนคิด

ลองพิจารณาตัวอย่างวิธีการที่จะส่งเสริมให้พนักงานผลิตความคิด ออกมาอย่างสม่ำเสมอและได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถทำได้โดย

1) **ต้องรู้ว่าใครมีความรู้ในเรื่องงานนั้นๆ** อีกนัยหนึ่งก็คือต้องให้ผู้ที่มีประสบการณ์ตรงเป็นผู้เสนอความคิดเพื่อแก้ปัญหา ตัวอย่างเช่น พนักงานสายการบินแห่งหนึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบิน ด้านการจัดตารางการบิน รวมทั้งมีความรู้ด้านการส่งสินค้า (Cargo) เขาทำหน้าที่ประสานในเรื่องตารางผู้โดยสารและลูกเรือ ครั้งหนึ่งเขาพบว่าภาระขนส่งสินค้าสามารถทำกำไรให้บริษัทได้มากถึง 40% เขาจึงเริ่มศึกษาเส้นทางที่มีผู้โดยสารน้อยและขาดทุน และพบว่าเส้นทางที่มีผู้โดยสารมากมักไม่ตรงกับเส้นทางที่มีการส่งสินค้ามาก บางเส้นทางส่งสินค้ามากแต่ผู้โดยสารน้อย เขาจึงปรับในเรื่องขนาดเครื่องบินในกรณีที่ต้องส่งสินค้ามาก ปัญหาที่ตามมาก็คือเรื่องสนามบิน สนามบิน



บางแห่งแจ้งรายละเอียดเรื่องขนาดของเครื่องบินที่สามารถลงจอดที่สนามบินนั้นๆ ได้ผิดพลาด ทำให้บริษัทไม่สามารถใช้เครื่องบินขนาดใหญ่ที่เหมาะสมกว่าได้ เขาจึงทำการตรวจสอบข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง และค้นพบว่าข้อมูลของสนามบินหลายแห่งเป็นข้อมูลเก่าที่ไม่ได้รับการแก้ไขให้ทันสมัยและตรงกับความเป็นจริง เขานำเสนอความคิดต่อผู้บริหารว่า ควรมีเจ้าหน้าที่กำหนดตารางเวลาซึ่งมีความรู้ในเรื่องการส่งสินค้าด้วยเพื่อจะได้ปรับเปลี่ยนในเรื่องระวางการขนส่งสินค้าและผู้โดยสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลังจากที่บริษัทได้นำความคิดนี้ไปใช้ ทำให้รายได้เพิ่มขึ้นราว 300 ล้านบาทในปีแรก และปัจจุบันมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการกำหนดตารางการบิน

**2) สร้างสิ่งกระตุ้นความคิดแก่พนักงาน** ซึ่งได้แก่การจัดโครงการฝึกอบรม เพื่อให้ความรู้อย่างลึกซึ้งแก่พนักงาน ตัวอย่างเช่น บริษัทผลิตรถยนต์ชั้นนำของโลกบริษัทหนึ่ง เป็นผู้ริเริ่มในเรื่องระบบการรวบรวมความคิดของพนักงานมาตั้งแต่ปีพ.ศ.2493 ต่อจากนั้นบริษัทก็ยังคงรักษาวัฒนธรรมการขอความคิดเห็นจากพนักงานระดับล่างอย่างสม่ำเสมอ ตลอดเวลาดังกล่าวบริษัทได้จัดฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอเช่นกัน ทั้งนี้ เพื่อสอนให้พวกเขาตระหนักว่าพวกเขาจะสามารถขับเคลื่อนผลงานของบริษัทให้สูงขึ้นได้อย่างไร เช่น เรื่องคุณภาพ ผลิตภาพ และความปลอดภัย หลักสูตรเหล่านี้จึงเปรียบเหมือนตัวกระตุ้นความคิดของพนักงานที่สำคัญ



### ตัวอย่างโครงการกระตุ้นความคิดของพนักงาน

- “Poka-yoke” หรือการตรวจสอบความผิดพลาด เป็นหลักสูตรง่าย ๆ ที่สอนให้พนักงานไม่ทำความผิดพลาดเดิมซ้ำไปซ้ำมา
- “5 S” หรือ “5 ส” เป็นการดูแลบริษัทให้เป็นระเบียบ มีหลักการง่าย ๆ ว่าต้องเก็บสิ่งของให้หยิบง่ายและใช้เนื้อที่ในการเก็บน้อย
- Quick Changeover (QCO) หลักการก็เพื่อฝึกให้พนักงานสามารถเปลี่ยนเครื่องจักรซึ่งเดิมอาจต้องใช้เวลานับชั่วโมงคงเหลือเพียงแค่นาที



- Total Productive Maintenance (TPM) เป็นหลักสูตรที่เน้นการวัดผลประสิทธิภาพของการดำเนินงานอย่างเข้มข้น พนักงานต้องทำรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างละเอียด ซึ่งทำให้พวกเขาได้มองเห็นจุดที่สามารถปรับปรุงให้งานดีขึ้นอย่างไม่เคยมีมาก่อน

3) การกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดและมุมมองที่กว้างไกล ที่กล่าวถึงก่อนหน้านี้เป็นโครงการกระตุ้นความคิดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในเรื่องปริมาณและคุณภาพ แต่ต่อไปนี้เป็นโครงการกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดและมุมมองกว้างไกลไปข้างหน้า ด้วยเทคนิคดังนี้



#### เทคนิคการกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดและมุมมองที่กว้างไกล

- การหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (Job Rotation) เป็นการส่งเสริมให้พนักงานได้มีมุมมองภารกิจของทั้งองค์กรได้ชัดเจน มีการเชื่อมโยงความรู้ใหม่และเก่าเข้าด้วยกัน

- นำมุมมองจากลูกค้ามาใช้ประโยชน์ เช่น คำร้องเรียน (Complaints) จากลูกค้านับเป็นแหล่งข้อมูลที่ดีที่จะนำมาปรับปรุงองค์กร ดังนั้นจึงควรคิดวิธีที่ง่ายและสะดวกสำหรับลูกค้าในการให้ข้อมูลเหล่านี้

- การลดรอบเวลาการทำงาน พึงระลึกถึงคำกล่าวโบราณที่ว่า “เวลาหมายถึงเงิน” องค์กรใดสามารถทำงานเสร็จเร็ว ย่อมได้ผลผลิตมากกว่า

- ต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาต่อไปอย่างต่อเนื่อง เช่น ส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมศึกษาต่อหรือไปเข้าร่วมประชุมกับผู้เชี่ยวชาญ การดูงาน

- การตั้งเกณฑ์เทียบเคียง (Benchmarking) เป็นการมองออกไปนอกองค์กรเพื่อศึกษาว่าองค์กรอื่นใดบ้างที่มีสิ่งดีๆ และเหนือกว่าองค์กรของเรา แล้วหันกลับมามองตัวเองว่าเราจะสามารถปรับปรุงอย่างไรให้ดีเท่าเขา



- สร้างความตื่นตัวต่อปัญหาขององค์กรและหาโอกาสในการปรับปรุง



### ตัวอย่างการรับความคิดเห็นของพนักงาน

ดังตัวอย่างเช่น พนักงานต้อนรับบนสายการบินหนึ่งเสนอความคิดเห็นให้ยกเลิกการเปลี่ยนหม้อต้มกาแฟไปใหม่ทุกเที่ยวบิน โดยเสนอให้ใช้เพียงใบเดียวในทุกเที่ยวบินในแต่ละวัน โดยล้างทุกครั้งเมื่อเสร็จภารกิจในแต่ละเที่ยวบินก่อนนำไปใช้ต่อไป เนื่องจากการบินบางเที่ยวบินนั้นอาจใช้เวลาไม่ถึงชั่วโมง บางเที่ยวบินก็ไม่มีการใช้หม้อต้มกาแฟเลย ความคิดนี้ได้รับการยอมรับและทดลองไปปฏิบัติ ซึ่งสามารถลดต้นทุนได้ปีละกว่า 3 ล้านบาทต่อปี ผู้บริหารจึงควรระลึกว่าเมื่อสมาชิกในองค์กรมีความรอบรู้ในงาน มีมุมมองที่กว้างไกลแล้ว จึงควรสร้างความตื่นตัวให้กับเขาในการสนองตอบต่อปัญหาขององค์กร วิธีการง่ายๆ ก็คือ ฝึกสมาชิกในองค์กรทุกคนให้เป็นคนช่างสังเกตไม่มองข้ามอะไรไปง่ายๆ จดบันทึกสิ่งที่เข้าสังเกตเห็น และมีความตั้งใจจริงที่จะใช้เวลาในการศึกษา และคิดหาวิธีการแก้ปัญหาที่ตนเองค้นพบ สุดท้ายก็คือ ฝึกให้เขาเรียนรู้และไวต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีความสามารถสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะการเปลี่ยนแปลงของสิ่งหนึ่งย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่นๆ ต่อไปด้วย



ถ้าหากอยากฝึกฟังให้ได้สาระ  
ลองอ่านข้อเสนอเหล่านี้ดูนะครับ



### ข้อเสนอแนะในการฝึกฟังให้ได้สาระ

ลดปริมาณสิ่งรบกวนในระหว่างการสื่อสารให้น้อยที่สุด  
พูดให้น้อยลง  
สนใจในรายละเอียดทั้งวัจนภาษา (ภาษาที่ใช้ถ้อยคำ)  
และอวัจนภาษา (ภาษาท่าทาง)  
ถามคำถามอย่างสุภาพเมื่อต้องการรายละเอียดเพิ่มเติม  
ทวนสาระที่ได้ยินเพื่อยืนยันความเข้าใจที่ถูกต้อง



## ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการตามขั้นตอนการเสนอความคิด

เมื่อสมาชิกในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้แสดงความคิด และได้รับทราบนโยบายขององค์กรในการเปิดรับความคิดแล้ว ขั้นตอนต่อไปนี้มีความสำคัญในการทำให้เกิดความต่อเนื่องของกระบวนการ โดยขั้นตอนของการเสนอความคิดควรเป็นขั้นตอนที่ง่าย ไม่ซับซ้อน มีความรวดเร็วในการตอบรับ

หลายองค์กรมีการออกแบบแบบฟอร์มการเสนอความคิดอย่างชัดเจน เป็นระบบ แต่ไม่ได้เป็นเครื่องรับประกันว่าคนส่วนใหญ่จะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิด ตรงกันข้ามการแสดงความคิดเห็นแบบใช้เศษกระดาษแผ่นเดียวที่มีความธรรมดา ง่ายๆ กลับทำให้คนส่วนใหญ่รู้สึกไม่ยุ่งยาก เป็นการเชิญชวนให้คนมีส่วนร่วม

ลองนึกภาพขั้นตอนการเสนอความคิดที่มีความซับซ้อนว่าจะเป็น การสะกิดก้นการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กรได้อย่างไร



### ตัวอย่างการสะกิดก้นความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กร

หากสมาชิกในองค์กรคนใดคนหนึ่งอยากจะแสดงความคิดเห็นสักความคิดเห็น ต้องขอแบบฟอร์มจากฝ่ายบุคคล จากนั้นต้องกรอกแบบฟอร์มโดยใช้ปากกาสีน้ำเงิน เพราะเป็นข้อบังคับตามมาตรฐานคุณภาพ โดยต้องทำสำเนาสามชุดด้วยกัน เพื่อนำเสนอขอรับการเห็นชอบจากหัวหน้างานสายตรง แล้วส่งต่อไปให้ผู้บริหารหน่วยงานลงชื่ออนุมัติแล้วจึงนำเข้าคณะกรรมการพิจารณา จากนั้นก็ต้องรออีกประมาณสี่สัปดาห์ขึ้นไปกว่าจะได้ทราบว่าความคิดที่เสนอไปนั้นใช้ได้หรือไม่ หรือไม่แน่ก็อาจเจียบหายไปเลยก็ได้ จนเวลาล่วงเลยไปเป็นนานสองนานก็ไม่เคยได้รู้สึกที่ว่าตกลงที่เสนอไปใช้ได้หรือไม่ได้



จริงๆ แล้วความคิดที่เสนอมาในเศษกระดาษที่คนทำงานอยู่ที่หน้างานพอจะหาได้ ในขณะที่นั่นก็สามารถเป็นความคิดที่เยี่ยมยอดได้เหมือนกัน ไม่สำคัญว่าความคิดนั้นจะเขียนบนกระดาษที่มีหน้าตาอย่างไร สำคัญอยู่ที่เนื้อหาของความคิดนั้นต่างหาก

ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดขั้นตอนการเสนอความคิดให้มีความเหมาะสมกับแนวทางปฏิบัติขององค์กรที่เป็นอยู่ ควรเน้นให้ขั้นตอนไม่ซับซ้อน และมีช่องทางการเสนอความคิดที่หลากหลายกระจายอยู่ทั่วทุกส่วนงานขององค์กร

อย่าลืมนะครับบางทีการกำหนดขั้นตอนที่เป็นทางการมากเกินไป อาจจะทำให้กลายเป็นการสกัดกั้นการเสนอความคิดดีๆ ของสมาชิกในองค์กรเลยก็เป็นได้



### การทำให้กระบวนการแสดงความคิดเห็นเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ

การทำให้กระบวนการแสดงความคิดเห็นเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ และการส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นเป็นประจำอย่างต่อเนื่องจะทำให้เขารู้สึกคุ้นเคย ทำให้เขาเห็นการเปลี่ยนแปลงที่ค่อยๆ เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง ย่อมดีกว่าการดำเนินการที่ไม่ต่อเนื่อง เหมือนไฟไหม้ฟาง



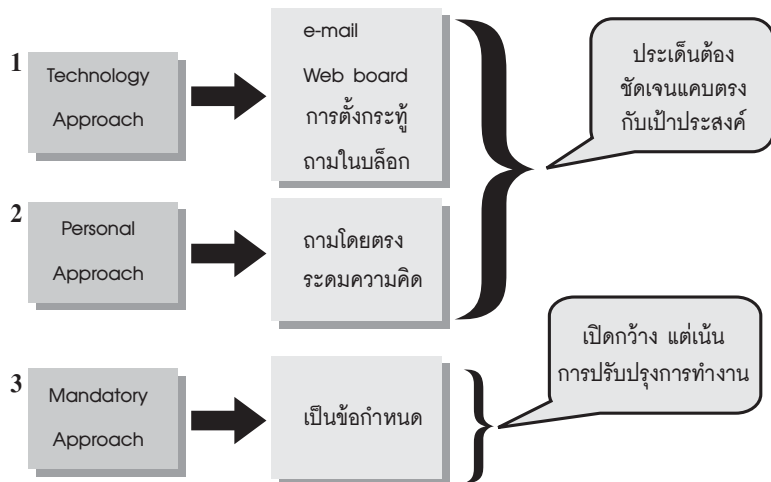


## ชวนคิด

ลองพิจารณาตัวอย่างแนวทางที่หลากหลาย องค์กรได้นำไปใช้เพื่อเก็บรวบรวมความคิด ซึ่งอาจจะแบ่งเป็น 3 แนวทางง่ายๆ ดังภาพที่ 3 กล่าวคือ

ภาพที่ 3 แนวทางการปฏิบัติเพื่อเก็บรวบรวมความคิด

### แนวทางการปฏิบัติ



1) การสื่อสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เริ่มจากการกำหนดหัวข้อหรือเรื่องที่จะรณรงค์ให้ชัดเจน แล้วประกาศให้สมาชิกในองค์กรทราบทางเว็บไซต์หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ สมาชิกทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ได้เช่นกัน



## ตัวอย่างการเสนอความคิดผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

ตัวอย่างประกอบแนวคิดนี้ คือธนาคารแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกาได้เปิดใช้ระบบ “Idea Center” โดยมีการรณรงค์ให้แสดงความคิดเห็นผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เรื่องการบริหารผลลัพธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ลดการใช้กระดาษ บันทึกข้อความ และฟอร์มที่ไม่จำเป็น ผู้ช่วยฝ่ายบริหารจึงเสนอความคิดให้งดการพิมพ์สำเนาสลิปบันทึกการใช้ ATM ของลูกค้าทั่วประเทศซึ่งพิมพ์อัตโนมัติจากเครื่องถอนเงิน และจะถูกนำไปทิ้งทุกวันถัดมาเนื่องจากไม่มีความจำเป็นต้องใช้ หากมีลูกค้าร้องขอให้ตรวจสอบความถูกต้อง ในเรื่องการถอนเงิน ธนาคารสามารถทำได้ด้วยระบบคอมพิวเตอร์อยู่แล้ว ฉะนั้นความคิดนี้สามารถลดค่าใช้จ่ายได้อย่างคาดไม่ถึง

2) การสื่อสารระหว่างบุคคล ไม่ว่าจะองค์กรจะมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือหัวหน้างานสามารถรวบรวมความคิดจากบุคลากรภายในองค์กรได้ด้วยตนเอง เพราะนอกจากจะได้ความคิดดี ๆ แล้วยังเป็นสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันอีกด้วย การขอความคิดเห็น อาจใช้วิธีการถามโดยตรงด้วยวาจา การโทรศัพท์ หรือแม้แต่การเขียนข้อความเล็กๆ ในการ์ดส่งถึงพนักงาน



## ตัวอย่างการใช้สื่อขอความคิดจากพนักงาน

ดังตัวอย่างเช่นผู้บริหารของสายการบินแห่งหนึ่ง ใช้วิธีการขอความร่วมมือพนักงานของเขาในเรื่องการประหยัดน้ำมัน ด้วยวิธีการส่งจดหมายถึงพนักงานทุกคนด้วยคำชี้แจงที่ว่า หากทุกคนสามารถหาวิธี ประหยัดน้ำมันได้เพียงวันละ 200 บาท ก็จะช่วยลดค่าใช้จ่ายของบริษัทได้ถึง ปีละ 6 ล้านบาท ที่น่าสนใจก็คือ เขาลงท้ายจดหมายที่ส่งแทนการ์ดอวยพรในปีหนึ่ง



แบบเป็นกันเองว่า “ขอให้ทุกคนมีความสุข เพราะทุกคนคือสมาชิก ที่มีค่าของครอบครัวของเรา” ภายใน 6 สัปดาห์ บริษัทได้รับความคิดจากพนักงานมากมาย และหนึ่งในนั้นสามารถลดค่าใช้จ่ายเรื่องน้ำมันลงได้ 80 ล้านบาทต่อปี ข้อสังเกตในเรื่องนี้น่าจะเป็นการชี้ให้เห็นว่า หากพนักงานมีความรู้สึกและความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้านาย พวกเขาจะยอมยินดีให้ความร่วมมือ

กรณีเช่นเดียวกันนี้ สายการบินอื่นได้พยายามทำเช่นเดียวกัน แต่พนักงานกลับไม่ให้ความสนใจ เพราะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานไม่มีความใกล้ชิดลึกซึ้ง และในอดีตบริษัทไม่เคยให้ความสนใจต่อข้อเสนอของพนักงานเลย

นอกจากวิธีการสอบถามโดยตรงแล้ว สามารถสอบถามความคิดเห็นด้วยวิธีการระดมสมอง โดยต้องมีการบันทึกทุกความเห็นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติการกำหนดหัวข้อเพื่อระดมความคิดเห็น มิใช่เป็นการกระทำเพียงครั้งเดียว เหมือนการเปิดตัวกิจกรรมพิเศษ ควรทำให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในองค์กร เช่นเดียวกับการทำงานประจำ

**3) การใช้กฎ ระเบียบ การสร้างระบบความคิดขึ้นภายในองค์กรด้วย** วิธีการสอบถามอย่างเดียวนั้นอาจยังไม่เพียงพอองค์กรอาจจะต้องมีวิธีการส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นเรื่องใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ และมีการพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าความคิดแรก การผลักดันความคิดให้มีความต่อเนื่องนั้น องค์กรอาจจะกำหนดไว้เป็นตัวชี้วัด หรือไว้ในข้อตกลงการปฏิบัติงาน เช่น พนักงานจะต้องเสนอความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาองค์กร หรือการปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างน้อย 2 เรื่องต่อปี เป็นต้น อาจมีการให้รางวัลแก่ผู้ที่เสนอความคิดดีๆ ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผลดีมากเพื่อเป็นกำลังใจ อย่างไรก็ตาม มีข้อพึงระวังในเรื่องการให้รางวัลดังที่จะนำเสนอต่อไป



### ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความคิด และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุง



#### หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือความรวดเร็วและความมีประสิทธิภาพ

ผู้ร่วมในการพิจารณาประเมินความคิดจะต้องเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับสถานการณ์นั้นๆ โดยตรง หากความคิดมีส่วนคาบเกี่ยวหลายหน่วยงาน ก็อาจมีความจำเป็นที่ต้องรวมตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆ นั้นไว้ในกลุ่มผู้พิจารณา ด้วย เช่น การตั้งทีมงานข้ามสายงาน เพื่อเป็นทีมงานเฉพาะในการพิจารณา ประเมิน

ถ้าหากผู้พิจารณาเป็นผู้ที่อยู่ห่างจากเนื้องาน เขาอาจไม่เห็นถึงความ จำเป็นและความเร่งด่วนของการเสนอความคิดเพื่อแก้ปัญหาในการทำงานนั้นๆ ก็ได้ ดังนั้นหากต้องการความรวดเร็ว การพิจารณาประเมินความคิดควรทำ ในระดับล่างมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับงานเป็นผู้ที่มี ข้อมูลเกี่ยวกับตัวเนื้องานมากที่สุด และสามารถพิจารณาความเป็นไปได้ ของความคิดที่ได้รับการเสนอมา

บางครั้งการพิจารณาประเมินความคิดต้องใช้เวลาอันเกินความจำเป็น เพราะการเลือกใช้กลุ่มผู้พิจารณาที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งโดยส่วนใหญ่ไม่มี ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับตัวเนื้องาน จำเป็นต้องขอข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หลายหน่วยงาน ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะมีข้อมูลในระดับกว้าง หรือภาพรวมขององค์กร แต่จะขาดข้อมูลในระดับลึกหรือรายละเอียดปลีกย่อย ในเนื้องาน จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงประเด็นนี้

หากผู้บริหารต้องการประเมินความคิดที่ได้รับด้วยตนเอง ก็อาจสามารถ ทำได้ด้วยการจัดหาระบบอื่นๆ มาสนับสนุนการตัดสินใจของตนเอง



## ตัวอย่างวิธีการประเมินความคิดเห็น

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทแห่งหนึ่งประเมินทุกความคิดจากพนักงานจำนวน 50 คนด้วยตนเอง ซึ่งรวมได้ประมาณ 100 ความคิดต่อสัปดาห์ เขาเริ่มด้วยการจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านซอฟต์แวร์มาคิดระบบคอมพิวเตอร์เพื่อประกอบการพิจารณา ความคิดในระดับเบื้องต้น ต่อจากนั้นจะมีการประชุมคณะกรรมการของบริษัททุกสัปดาห์เพื่อหาข้อสรุป เมื่อความคิดได้รับการประเมินแล้ว ต้องแจ้งผลให้กับเจ้าของความคิด การให้ข้อมูลย้อนกลับมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้เจ้าของความคิดเห็นได้นำไปปรับปรุงและติดตามสถานะของความคิดเห็นของตน หากเจ้าของความคิด ได้รับข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์ในเวลาที่รวดเร็วทันกาล จะช่วยให้เจ้าของ ความคิดนั้นรู้สึกมีส่วนร่วมและให้ความสนใจอย่างต่อเนื่อง



## กฎ 24/72

บางองค์กรกำหนดแนวทางการประเมินและให้ข้อมูลย้อนกลับภายใต้กฎ 24/72 นั่นคือองค์กรต้องมีกระบวนการรับความคิดเห็นและนำเสนอเพื่อประเมินภายในเวลา 24 ชั่วโมง และต้องใช้เวลาในการประเมินความคิดเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับไม่เกิน 72 ชั่วโมง

ข้อมูลย้อนกลับต้องมีรายละเอียดเชิงสร้างสรรค์ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความคิดเดิมให้ดีขึ้น หรือเป็นประโยชน์ต่อการเสนอความคิดอื่นๆ ในครั้งต่อไป เพราะบางครั้งการเสนอความคิดในแต่ละครั้ง ในตอนแรกอาจจะยังใช้ไม่ได้ ต้องอาศัยการปรับแต่งเพื่อให้ความคิดนั้นดีขึ้น ตรงจุดขึ้น และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากขึ้น



ลักษณะของข้อมูลย้อนกลับที่ดีควรมีรายละเอียดทั้งในด้านบวกที่สนับสนุนความเป็นไปได้ของความคิด และด้านลบที่ความคิดนั้นจะต้องได้รับการปรับปรุง โดยเปิดโอกาสให้เจ้าของความคิดได้อธิบายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน



ขอเสนอวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ  
ที่เป็นประโยชน์สำหรับลองไปปฏิบัติค่ะ



### ข้อเสนอแนะการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ใช้คำพูดเพื่ออธิบายรายละเอียด มากกว่าเพื่อบอกว่าดีหรือไม่ดี การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีคือการแบ่งปันความคิดเห็น ไม่ใช่การออกคำสั่ง ควรให้ข้อมูลที่ชัดเจนในปริมาณที่พอเหมาะกับการรับทราบแต่ละครั้ง ความทันเวลาในการให้ข้อมูลย้อนกลับมีส่วนสำคัญในสัมฤทธิ์ผล ระวังอย่าให้ผู้รับต้องรู้สึกเสียหน้าต่อหน้าคนอื่น



## ขั้นตอนที่ 4 นำความคิดไปปฏิบัติ

เมื่อความคิดผ่านการประเมินเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำความคิดไปปฏิบัติ โดยการนำความคิดไปปฏิบัติจริงในการทำงานนี้จะต้องมีความรวดเร็วและต่อเนื่องสอดคล้องกับภาระงานและแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่

การจัดระบบหรือแนวทางการปฏิบัติให้เอื้อต่อการจัดการความคิดลงสู่การปฏิบัติจริง รวมถึงการจัดเตรียมทรัพยากรที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยให้การนำความคิดไปปฏิบัติเกิดขึ้นได้โดยง่ายเป็นปัจจัยนำความสำเร็จที่สำคัญ บางครั้งต้องอาศัยความยืดหยุ่น และความคิดสร้างสรรค์ในการประยุกต์สิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยมีความเป็นไปได้สูงที่ในช่วงแรกของการใช้ระบบการกระตุ้นและรวบรวมความคิด องค์กรอาจจะยังไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้างและจำนวนมากน้อยเท่าไร เพราะองค์กรอาจจะยังไม่สามารถประมาณการถึงจำนวนของความคิดที่จะได้รับมาว่าจะมีจำนวนมากและหลากหลายเพียงใด

ขั้นตอนนี้มีความสำคัญมากเพราะหากขั้นตอนนี้ไม่ประสบความสำเร็จ อาจส่งผลให้เจ้าของความคิดหมดความกระตือรือร้น และอาจเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร เช่น เข้าใจว่าองค์กรไม่มีความตั้งใจจริงที่จะนำความคิดของเขาไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติจริง แต่ในทางตรงข้าม หากองค์กรนำความคิดไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เจ้าของความคิดรับรู้ถึงความตั้งใจจริงขององค์กร ทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจ ช่วยทำให้เขาส่งความคิดดีๆ มาเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง และยังเป็นแบบอย่างจริงที่สมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กรได้เห็น พิสูจน์ได้ และทำตามแบบอย่าง

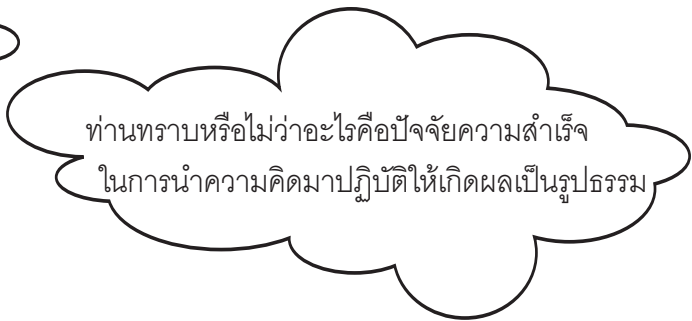
หลายองค์กรจัดตั้งงบประมาณจำนวนหนึ่งเพื่อใช้ในการนำความคิดมาใช้ในการปฏิบัติ เพื่อไม่ให้เกิดทัศนคติต้องมากระจุกอยู่ที่ส่วนกลาง หาก



กลุ่มผู้เกี่ยวข้องเห็นว่าความคิดนั้นเป็นประโยชน์จริงและสามารถปฏิบัติได้เลย  
ไม่มีความซับซ้อนและไม่ต้องใช้ทรัพยากรหรือเสียค่าใช้จ่ายมากนัก ก็สามารถ  
ดำเนินการได้เลย ไม่ต้องเสียเวลารอการพิจารณาตัดสินใจจากส่วนกลาง

ความล่าช้าในการนำความคิดไปสู่การปฏิบัติทำให้องค์กรต้องสูญเสีย  
โอกาส เช่น โอกาสในการประหยัดค่าใช้จ่าย และโอกาสในการประหยัดเวลา  
หลายองค์กรมองข้ามต้นทุนการเสียโอกาสไป ทั้งๆ ที่พยายามลดต้นทุนในทุกด้าน  
ต้นทุนการเสียโอกาสนี้อาจมีมูลค่าที่ไม่สามารถเปรียบเทียบเป็นตัวเงินได้ชัดเจน  
องค์กรจึงไม่ให้ความสำคัญ แต่ในความเป็นจริงต้นทุนเหล่านี้อาจมีมูลค่ามหาศาล  
อย่างที่องค์กรไม่อาจคาดถึง

ในการนำความคิดไปปฏิบัติอาจต้องพบกับความยากลำบาก เพราะ  
หลายครั้งที่ความคิดอาจจะดูดีในขณะที่อยู่บนกระดาษ แต่เมื่อนำไปใช้อาจ  
ไม่สามารถปฏิบัติได้จริงทันที เพราะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายอย่าง จำเป็นที่  
จะต้องอาศัยความสามารถของผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่ายในการเข้ามามีส่วนร่วม  
ในการระดมความคิดเพื่อช่วยให้ความคิดนั้นได้รับการขัดเกลาและใช้ได้จริง  
เพื่อประโยชน์ต่อองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม







## ปัจจัยความสำเร็จในการนำความคิดมาปฏิบัติ

สัมพันธภาพและความไว้วางใจ  
การสื่อสารอย่างใกล้ชิด เป็นกันเอง  
การให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำ และกำลังใจ  
การสร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง  
การให้ปัจจัยสนับสนุนทางด้านงบประมาณ เวลา และคนอย่าง  
เหมาะสม  
ความรวดเร็วในการตอบสนองต่อสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลง  
ต่างๆ

### ขั้นตอนที่ 5 ทบทวนเพื่อขยายผลความคิด

ขั้นตอนนี้เป็นการทบทวนเพื่อการขยายผล โดยพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการขยายผลความคิด มองทั้งการขยายผลในเชิงลึกและเชิงกว้าง เช่น สามารถขยายผลให้เชื่อมโยงสู่การทำงานในเชิงลึกได้หรือไม่ หรือสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์อื่นหรือหน่วยงานอื่นได้หรือไม่ เพราะโดยส่วนใหญ่ความคิดมักจะมาในลักษณะของความคิดเล็กๆ ที่อาจมีประโยชน์จำกัด แต่หากได้รับโอกาสในการทบทวนแล้วก็จะนำไปสู่ความคิดที่ดีขึ้น นำไปสู่ประโยชน์อย่างมากมายมหาศาลต่อองค์กร



### คำถามเพื่อขยายผลความคิด

ท่านควรถามคำถามเหล่านี้ เช่น 1) ความคิดนี้สามารถนำไปใช้ใน  
ส่วนงานอื่นได้อีกหรือไม่ 2) ความคิดนี้กระตุ้นให้เกิดความคิดที่เกี่ยวข้อง  
อะไรอื่นอีกได้หรือไม่ 3) ความคิดนี้เชื่อมโยงไปสู่ภาพรวมขององค์กรได้อย่างไร  
มีโอกาสสร้างความคิดใหญ่ๆ ในระดับนโยบายขององค์กรได้บ้างหรือไม่

ความสามารถในการตั้งข้อสังเกตและสร้างความคิดต่อยอดของผู้มี  
ส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงกระบวนการสื่อสารความคิดที่ประสบความสำเร็จใน  
หน่วยงานหนึ่งไปยังหน่วยงานอื่นๆ จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการขยายผลไปทั่ว  
ทั้งองค์กร





### ประโยคสกัดกั้นความคิดสร้างสรรค์

สิ่งที่คุณเสนอมานะ เคยลองทำแล้ว ไม่สำเร็จหรอก  
ต้องใช้งบประมาณมาก คงเป็นไปได้  
ที่นี้เราไม่ทำอะไรอย่างที่คุณเสนอมาหรอก มันไม่ใช่แนวทางของเรา  
ผู้บริหารเค้าไม่เล่นด้วยหรอก ยากที่เขาจะยอมรับ  
ก็ของเดิมมันดีอยู่แล้ว จะต้องไปแก้ไขอะไรให้ยุ่งยาก

ถ้าอย่างนั้นลองมาพิจารณา  
แนวทางในการเพิ่มความสามารถในการ  
คิดอย่างสร้างสรรค์ กันดีกว่านะคะ



### แนวทางในการเพิ่มความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์

เปิดใจกว้าง รับมุมมองใหม่ๆ  
ฝึกคิด/ลองทำกิจกรรมสร้างสรรค์ต่างๆ  
ลองทำงานประจำโดยใช้วิธีการที่แตกต่างจากเดิม  
ลดความยึดติดกับกติกการ/ระเบียบปฏิบัติบางอย่างที่ขาดความยืดหยุ่น  
สร้างความมั่นใจในความสามารถของตนเอง



## ขั้นตอนที่ 6 ยกย่อง ชมเชย และประกาศความสำเร็จ

ขั้นตอนนี้เป็นการแสดงการยกย่องชมเชยเจ้าของความคิดและประกาศให้สมาชิกส่วนรวมขององค์กรได้รับทราบ เมื่อความคิดนั้นได้รับการนำไปปฏิบัติแล้วเห็นผลของความสำเร็จ

ไม่มีใครปฏิเสธความสำคัญของการยกย่อง ชมเชยเจ้าของความคิด แต่ในเรื่องของวิธีการยังเป็นที่ถกเถียงกันอยู่ แต่สิ่งที่สามารถทำได้และนักคิดเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นวิธีการที่ดี นั่นคือการยกย่องชมเชยโดยการประกาศให้สมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กรได้รับทราบ

เจ้าของความคิดจะรู้สึกดี เพียงเมื่อรู้ว่าองค์กรเห็นความสำคัญของความคิดของตนเอง ไม่ว่าจะมาจากผู้บริหารระดับสูงหรือเพื่อนร่วมงานและ ลูกน้องของตน

องค์กรต่างๆ สามารถได้ความคิดมากมายจากสมาชิกในองค์กรโดยไม่ต้องเสนอให้รางวัล โดยทั่วไปคนส่วนใหญ่จะมีความคิดเห็นมากมายอยู่ในหัวสมอง และพวกเขาที่ต้องการที่จะเสนอความคิดของตนต่อหัวหน้าหรือทีมงานอยู่แล้ว สิ่งที่พวกเขามุ่งหวังเพียงเพื่อต้องการเห็นความคิดของเขานั้นได้รับการตอบสนอง ยอมรับและนำไปสู่การปฏิบัติ พวกเขาจะรู้สึกภาคภูมิใจกับสิ่งที่เขาคิดและผลของงานที่ได้รับการปรับปรุงจนดีขึ้น เพราะสิ่งเหล่านี้ทำให้เขารู้สึกเหมือนกับว่าเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร จึงอาจสรุปได้ว่ารางวัลที่พวกเขาต้องการมากที่สุดก็คือการที่ได้เห็นความคิดเห็นของเขาได้รับความสนใจและได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ นั่นเอง สิ่งที่ควรตระหนักยิ่งก็คือต้องไม่ทำให้รู้สึกว่าการกำลังติดสินบนสมาชิกในองค์กรเพื่อให้แบ่งปันความคิด ควรหาวิธีการเพิ่มแรงจูงใจด้วยการทำให้ทุกคนคิดว่าความคิดดีๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงงานสามารถช่วยให้พวกเขาทำงานสะดวกและง่ายขึ้น



ยิ่งองค์กรเสนอให้เงินรางวัลมากเท่าใด ก็จะได้จำนวนความคิดน้อยลง และปัญหามากขึ้น ต่อไปนี้เป็นข้อสังเกตเกี่ยวกับการให้รางวัล



### การให้รางวัลความคิด

1) **ความยากในการประเมินค่าเงินรางวัล** บางองค์กรพยายามคิดเงินรางวัลจากการคำนวณผลประโยชน์ที่ได้รับจากความคิดนั้น เช่น สามารถลดต้นทุนหรือลดปริมาณของเสียได้เท่าไร ซึ่งการคำนวณเช่นนี้จำเป็นต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายไม่ใช่เล็กน้อยแม้เป็นเพียงการคำนวณสำหรับหนึ่งความคิด เช่น พนักงานซ่อมบำรุงของสายการบินสามารถเสนอความคิดเรื่องวิธีการไขสกรูออกจากเสาสัญญาณในลานจอดเครื่องบินโดยใช้เวลานั้น ใช้แรงน้อย และไม่ทำให้สกรูตัวนั้นชำรุดและต้องใช้ตัวใหม่แทนในการติดตั้งใหม่ ประโยชน์ที่ได้รับคือประหยัดสกรูต่อปีจำนวนมากมายดั่งนั้นหากให้รางวัลโดยคิดเป็นตัวเงิน ต้องใช้เวลาในการคำนวณมากและต้องคิดละเอียดถึงจำนวนสกรู จำนวนแรงงาน และเวลาที่ต้องใช้สำหรับการถอดสกรูนั้นๆ ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย และยังมีอีกหลายความคิดที่เกิดผลดีกับบริษัทในระยะยาว แต่ไม่สามารถตีค่าเป็นตัวเงิน เช่น เลขานุการของริสอร์ทในฟาร์มแห่งหนึ่งค้นพบว่า Search Engine หรือเว็บไซต์ที่เป็นจุดเชื่อมต่อในการหาข้อมูลจะลงรายชื่อเว็บไซต์เฉพาะเว็บไซต์ที่ปรับปรุงให้ทันสมัย (Update) อยู่เสมอเท่านั้น เธอจึงเสนอให้ขึ้นหัวข้อในเว็บไซต์ว่า “Horse of the Day” หรือรายชื่อม้าตัวเด่นประจำวัน ทำให้เว็บไซต์ของโรงแรมได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา และเว็บไซต์ของริสอร์ทก็ได้ลงอยู่ใน Search Engine ในลำดับต้นๆ อยู่เสมอ ความคิดนี้ส่งผลสูงมากต่อบริษัท มีแขกของห้องพักเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งหากจะคำนวณผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นตัวเงินคงไม่ใช่เรื่องง่าย

2) **ปัญหาเรื่องความยุติธรรม** องค์กรต้องสร้างระบบที่มีความยุติธรรมในการให้รางวัลแก่พนักงาน เรื่องราวของสายการบินแห่งหนึ่งเป็นตัวอย่งที่ดี



สายการบินแห่งนี้มีนโยบายให้รางวัล 10% ของมูลค่าประโยชน์ที่ได้รับจากความคิด พนักงานสองคนร่วมกันเสนอให้ลดราคาตั๋วโดยสารเครื่องบิน 50%-80 % แก่พนักงานของสายการบินและครอบครัว ในช่วงที่สายการบินมีที่ว่างเหลือเหมือนสายการบินอื่นๆ เพื่อเป็นสิทธิประโยชน์ของพนักงาน ผู้บริหารไม่อนุมัติความคิดของเขาอยู่เป็นเวลานาน จนกระทั่ง 6 เดือนผ่านไป บริษัทได้นำความคิดนี้ไปดำเนินการและได้ผลดี แต่บริษัทกลับให้เงินรางวัลเป็นจำนวน 40,000 บาท สำหรับสองคนแบ่งกัน แทนที่จะเป็นจำนวน 1.2 ล้านบาท โดยทางบริษัทอ้างว่าเป็นรางวัลชนะเลิศของการเสนอความคิดนี้ เพราะเคยมีการเสนอความคิดทำนองนี้มาแล้ว เพียงแต่ไม่ชัดเจนเท่าของพนักงานทั้งสองคนนี้เท่านั้น พนักงานทั้งสองคนนี้รู้สึกว่าเขาไม่ได้รับความยุติธรรมและบริษัทบ่ายเบี่ยงการจ่ายเงินรางวัล เขาทั้งสองจึงฟ้องต่อศาล ทั้งศาลชั้นต้น ศาลอุทธรณ์ ศาลฎีกา ผลัดกันแพ้และชนะ ตลอดระยะเวลา 20 ปี ระหว่างการขึ้นศาล เขาทั้งสองคนถูกไล่ออกจากบริษัท แม้ว่าในท้ายที่สุดพวกเขาจะได้รับเงินค่าเสียหายเป็นจำนวน 120 ล้านบาท และค่าบิดเบือนสัญญาอีกจำนวน 20 ล้านบาท แต่ระยะเวลาและความอ่อนล้าจากการขึ้นศาลเป็นเวลานาน ทำให้รู้สึกว่าไม่มีใครเป็นผู้ชนะที่แท้จริง

**3) เงินรางวัลอาจจูงใจให้ผู้บริหารประพหุติมิชอบ** การที่องค์กรมีนโยบาย ให้เงินรางวัลแก่สมาชิกในองค์กรเป็นเปอร์เซ็นต์ของจำนวนเงินที่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรนั้นเมื่อเงินรางวัลคิดเป็นก้อนโต อาจจูงใจให้ผู้จัดการหรือผู้บริหารขาดจริยธรรม เช่นพยายามเก็บความคิดที่พนักงานเสนอมาไว้ไม่ยอมนำไปปฏิบัติ เนื่องจากเกรงว่าจะต้องจ่ายเงินรางวัลจำนวนมาก ซึ่งขัดกับหน้าที่หลักของตนซึ่งต้องหาวิธีลดค่าใช้จ่ายทุกทางของบริษัท หรือบางครั้งก็พยายามบ่ายเบี่ยงโดยให้เหตุผลใดๆ เพื่อมิให้ต้องจ่ายเงิน

**4) เงินรางวัลสามารถนำไปสู่การทุจริต** เป็นคำกล่าวที่ถูกต้องที่ว่า“แม้ว่าเงินที่ได้จะมาจากการกระทำผิด แต่ก็ยังมีบางคนที่ต้องการทำ” บริษัททิลเดค



ทรอนิกส์ขนาดกลางแห่งหนึ่งมีคณะกรรมการประกอบด้วยผู้จัดการจากทุกแผนกทำหน้าที่กลั่นกรองและคัดเลือกความคิดหรือข้อเสนอที่ดีที่สุดจากแต่ละสาขา ผู้เป็นเจ้าของความคิดที่ชนะเลิศจะได้เงินรางวัล 10% ของเงินที่ลดค่าใช้จ่าย ผู้จัดการฝ่ายผลิตหนึ่งในกรรมการที่มีอำนาจในการตัดสินใจพยายามชู้กรวยโชคเงินจากเจ้าของความคิดที่คาดว่าจะได้รับรางวัล เพื่อขอส่วนแบ่งจำนวน 50% ของเงินรางวัล พนักงานผู้หนึ่งร้องเรียนและได้มีการสอบสวน พบหลักฐานจากคำบอกเล่าของพนักงานที่เคยได้รับรางวัล เขาจึงสารภาพว่าได้กระทำเช่นนั้นมา 3 ปี ได้ส่วนแบ่งไปราวกว่า 10 ล้านบาท การทุจริตส่วนมากจะเกิดจากระดับผู้จัดการหรือหัวหน้า มิใช่จากตัวพนักงานเอง ถึงแม้ว่าพนักงานระดับล่างจะไม่อาจทุจริตเป็นตัวเงิน แต่กรณีที่พบส่วนใหญ่จะเป็นการขโมยความคิดของผู้อื่นมาเป็นของตัวเอง



### ข้อเสนอแนะการให้รางวัลพนักงานที่แบ่งปันความคิด

หากองค์กรใดก็ตามต้องการจะเสนอให้รางวัลแก่พนักงานที่แบ่งปันความคิด ก็ควรกำหนดระบบการให้รางวัลที่มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

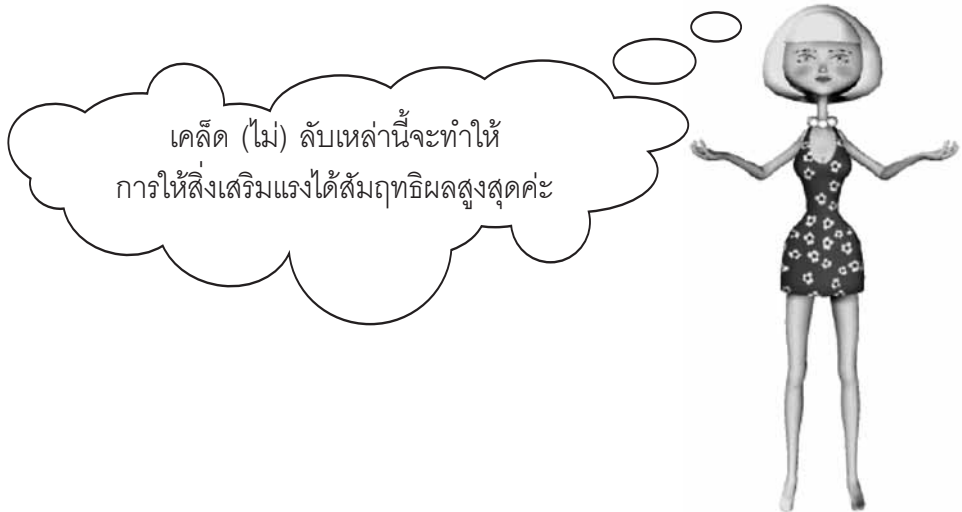
- **ควรให้รางวัลกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรในภาพรวม** คือ พิจารณาคุณค่าของหลายความคิดร่วมกัน และผู้ที่ควรได้รางวัล เพราะส่วนใหญ่หลายองค์กรมักทำผิดพลาดโดยมักเน้นการให้รางวัลกับเจ้าของความคิดคนแรกเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงการที่ความคิดหนึ่งจะถูกทำให้เป็นรูปธรรมต้องอาศัยความคิดและความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย

- **ควรแจกจ่ายรางวัลให้กับพนักงานทุกคนที่มีส่วนในความคิดนั้น** อย่างเท่าเทียมและทั่วถึง โดยใช้หลักยุติธรรมและวิธีการที่โปร่งใส

- **ควรจะบูรณาการวิธีการให้รางวัลร่วมกับวิธีการเดิมที่บริษัทใช้ในการให้รางวัลเรื่องอื่นๆ** ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ หากเป็นได้การให้รางวัลควรฝังตัวอยู่ในการทำงานประจำขององค์กร มิใช่แยกขาดกันโดยสิ้นเชิง



ข้อสังเกตสำคัญเพิ่มเติมในเรื่องของการให้รางวัลเพื่อจูงใจก็คือ แรงจูงใจที่มาจากตัวเนื้องานเป็นแรงจูงใจภายในที่สามารถสร้างกำลังใจที่แท้จริงได้ และให้ผลที่ต่อเนื่องและถาวรมากกว่าแรงจูงใจจากภายนอกอย่างเช่นรางวัล และในบางครั้งการจัดตั้งระบบในการให้รางวัลอาจกลายเป็นกรอบจำกัดความคิดของคนในองค์กรได้ เพราะคนอาจพยายามคิดเฉพาะในส่วนของที่จะ เข้าข่ายการได้รับรางวัลเท่านั้น



### การให้สิ่งเสริมแรงในการเสนอความคิด

ให้อย่างสม่ำเสมอ  
ให้หลังจากการเกิดพฤติกรรมทันทีเพื่อให้ผู้รับตระหนักถึงความเชื่อมโยงของสิ่งเสริมแรงที่ได้รับกับพฤติกรรมที่กระทำ  
ให้สิ่งเสริมแรงทางบวกเมื่อต้องการเพิ่มพฤติกรรมที่พึงประสงค์  
ให้สิ่งเสริมแรงทางลบเมื่อต้องการลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์





## ขั้นตอนที่ 7 วัดผล ทบทวน และปรับปรุง

เช่นเดียวกับระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั่วไปที่ต้องมีการติดตามวัดผลเพื่อการปรับปรุง ขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิดจึงเป็นการติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น นำมาทบทวนเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น

การเก็บข้อมูลเป็นในขั้นตอนนี้ควรเป็นการเก็บข้อมูลจริงที่เป็นตัวเลขเชิงปริมาณเพื่อนำมาใช้ในการคำนวณสถิติ รวมทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อช่วยในการวิเคราะห์และสรุปผลเพื่อทบทวนและปรับปรุง

### **ตัวอย่างของข้อมูลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูล**

1) **จำนวนความคิด** เพื่อพิจารณาจำนวนความคิดเฉลี่ยต่อคนในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเก็บเป็นข้อมูลในการพิจารณาแนวโน้ม การวางแผนจัดการ การจัดหาทรัพยากร การเปรียบเทียบ การเฝ้าสังเกตการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการพิจารณาพฤติกรรมที่ได้มาซึ่งความคิด อาจทำให้ค้นพบบรรยากาศหรือความรู้สึกของสมาชิกในองค์กร

2) **แหล่งที่มาของความคิด** เพื่อพิจารณาการมีส่วนร่วมของแต่ละหน่วยงาน พฤติกรรมการสนับสนุนของผู้บริหาร มองเห็นแหล่งของปัญหาหรือความคิดใหม่ๆ และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดของสมาชิกองค์กร แบ่งตามลักษณะต่างๆ เช่น เพศ และระยะเวลาทำงานกับองค์กร

3) **อัตราความเร็วในกระบวนการจัดการกับความคิด** เพื่อพิจารณาความเร็วในการตอบสนองต่อความคิด ความเร็วในการประเมิน ให้ข้อมูลย้อนกลับ หรือนำไปสู่การปฏิบัติจริงเพื่อใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น



กระบวนการนี้ต้องอาศัยความสม่ำเสมอของผู้บริหารในการหมั่นติดตามและถามหาผลลัพธ์ รวมทั้งการให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีโอกาสให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขัดขวางความสำเร็จ การเรียนรู้จากบทเรียนทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวจะช่วยให้เกิดการพัฒนา

ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของการบันทึกการเรียนรู้ หรือ learning log และการบันทึกผลการทำงาน เพื่อประโยชน์ในการวัดผล ทบทวน และปรับปรุง



## Learning Log

กิจกรรม/ภารกิจ

สิ่งที่ทำสำเร็จ

สิ่งที่ยังทำไม่สำเร็จ

ประเด็นการเรียนรู้

ความคิดเห็น



## บันทึกผลการทำงาน

วิธีการ/กิจกรรม	ความสำเร็จ	ปัญหา/ข้อจำกัด	แนวทางแก้ไข
ขั้นตอนที่ 1		คนระบบ	
ขั้นตอนที่ 2		คนระบบ	
ขั้นตอนที่ 3		คนระบบ	
ขั้นตอนที่ 4		คนระบบ	
ขั้นตอนที่ 5		คนระบบ	
ขั้นตอนที่ 6		คนระบบ	
ขั้นตอนที่ 7		คนระบบ	



ขอนำเสนอตัวอย่างวิธีการติดตามผลงานที่ท่านสามารถทำได้ เพื่อเป็นแนวคิดต้นแบบนะครับ

การติดตามผลงานสามารถทำได้ทั้งในลักษณะระหว่างการดำเนินการ (Formative) และเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการ (Summative) การวัดผลสำเร็จอาจดูจาก 1) ระดับปฏิกริยาหรือความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 2) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์กรโดยรวม 4) ระยะเวลาและความต่อเนื่องของผลที่ได้รับ





# 4

## ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้

เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการนำเสนอตัวอย่างจริงขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับการกระตุ้นและรวบรวมความคิดของสมาชิกในองค์กร



องค์กรสององค์กรต่อไปนี้เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศอย่างแท้จริงครับ



### กรณีศึกษาบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

กิจการของโตโยต้าเริ่มขึ้นในนาม บริษัท โตโยต้า มอเตอร์เซลส์ จำกัด ในปีพ.ศ. 2499 นับเป็นบริษัทแรกของโตโยต้าที่ก่อตั้งขึ้นนอกประเทศญี่ปุ่น โดยดำเนินกิจการนำเข้ารถยนต์สำเร็จรูปทั้งรถยนต์นั่งและรถบรรทุก จากนั้นในปีพ.ศ. 2505 เมื่อได้รับบัตรส่งเสริมประกอบกิจการประกอบรถยนต์จากคณะกรรมการการส่งเสริมการลงทุน โตโยต้าได้จดทะเบียนก่อตั้งบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม 11.8 ล้านบาท โดยมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ ณ ถนนสุขุมวิท กรุงเทพฯ และมีผู้แทนจำหน่าย 13 แห่ง



โรงงานประกอบรถยนต์แห่งที่หนึ่งก่อตั้งขึ้นในปีพ.ศ. 2507 ณ บริเวณ  
ลำโรงเหนือ ซึ่งเปิดทำการประกอบรถยนต์โดยนำเข้าชิ้นส่วนอุปกรณ์สำเร็จรูป  
ต่อมาในปีพ.ศ. 2518 จึงก่อตั้งโรงงานประกอบรถยนต์แห่งที่สอง ณ บริเวณ  
ลำโรงใต้ พร้อมทั้งสร้างโรงบำบัดน้ำเสีย และติดตั้งระบบแขนกลอัตโนมัติใน  
กระบวนการผลิตเป็นรายแรกในประเทศไทย จากนั้นในปีพ.ศ. 2531 ไทโยต้า  
ได้ย้ายสำนักงานใหญ่ที่ถนนสุรวงศ์มาที่ สำนักงานคอมเพล็กซ์ และก่อตั้งโรงงาน  
ประกอบรถยนต์แห่งที่สามขึ้น นับเป็นโรงงานประกอบรถยนต์ที่ทันสมัย  
และมีประสิทธิภาพในการผลิตสูงด้วยกำลังการผลิตในขณะนั้นเป็นหนึ่งในแสน  
คันต่อปี

ปี พ.ศ. 2540 ไทโยต้าได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากสมเด็จพระเทพ  
รัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จพระราชดำเนินทรงเปิดโรงงาน  
ประกอบรถยนต์โตโยต้าเกตเวย์ ซึ่งเป็นโรงงานประกอบรถยนต์ที่ทันสมัย  
ที่สุดแห่งหนึ่งในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ สร้างขึ้นบนเนื้อที่ 625 ไร่ ในนิคม  
อุตสาหกรรมเกตเวย์ซีที อำเภอลำปาง จังหวัดพะเยา โดยเริ่มผลิต  
รถยนต์โตโยต้าไซลูน่า ซึ่งเป็นโครงการภายใต้ความร่วมมือระหว่างวิศวกรชาวไทย  
และชาวญี่ปุ่นในการออกแบบ

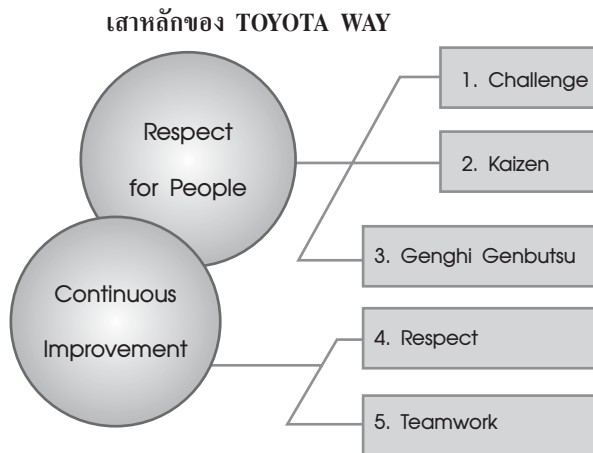
ตลอดระยะเวลากว่า 40 ปี แห่งการดำเนินการ ทุกความทุ่มเทของ  
โตโยต้าคือความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการสูงสุดของลูกค้า ทั้ง  
ในกระบวนการผลิตระดับมาตรฐานโลก เทคโนโลยีล้ำสมัย สำนึกต่อสิ่งแวดล้อม  
คุณภาพการบริการ และการมุ่งพัฒนาบุคลากร รวมทั้งการขยายกิจการ โดย  
ได้ก่อตั้งบริษัทในเครือจำนวน 7 แห่ง เป็นการแสดงถึงศักยภาพในการตอบ  
รับการเติบโตของอุตสาหกรรมรถยนต์





วิถีแห่งโตโยต้า (Toyota Way) เป็นค่านิยมหลักที่พนักงานของโตโยต้าทุกระดับต้องทำความเข้าใจ ยึดถือ และสามารถแสดงออกในวิธีการทำงานได้แก่

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



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



นอกจากนี้โตโยต้าได้มีการกำหนดหลักการของบริษัทไว้ 5 ประการดังนี้

- 1) พัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการท้าทายและเปลี่ยนแปลง มุ่งมั่นที่จะทำให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลาแม้ว่าจะดีอยู่แล้วก็ตาม ด้วยการพัฒนาตนเอง ท้าทายและเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในปัจจุบันให้ดีขึ้น
- 2) เคารพซึ่งกันและกัน อุทิศตนอย่างเต็มที่บนพื้นฐานของความไว้วางใจกัน ความพึงพอใจ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการทำงานเป็นทีมเพื่อผลลัพธ์ที่ดีต่อทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้า เพื่อนร่วมงาน ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ชุมชน ตลอดจนผู้ถือหุ้น
- 3) ยึดหลักความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยความตระหนักว่าลูกค้าเป็นหัวใจของความสำเร้จ ไม่เพียงแต่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ แต่ต้องคาดคะเนถึงความต้องการในอนาคตของลูกค้าด้วย
- 4) มุ่งเทเพื่อบรรลุมาตรฐานสูงสุด ไม่เพียงแต่บรรลุมาตรฐานระดับสูงในปัจจุบันเท่านั้น แต่เราจะกำหนดมาตรฐานใหม่ให้กับอุตสาหกรรมทั้งในด้านคุณภาพ เทคโนโลยี ความสามารถและความรับผิดชอบต่อสังคม โดยส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ลูกค้าพอใจเหนือกว่าระดับที่คาดหวัง
- 5) รับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม โดยเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมด้วยจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่อสังคม และมีจริยธรรม และปกป้องรักษาสิ่งแวดล้อม

โตโยต้าใช้กิจกรรมกระตุ้นและรวบรวมความคิดของสมาชิกในองค์กรมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานแล้ว โดยกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้มีความหลากหลาย และในปัจจุบันได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการทำงานของทุกคนในองค์กร ในที่นี้ขอยกตัวอย่างกิจกรรมกระตุ้นและรวบรวมความคิดสองกิจกรรมสำคัญที่เป็นปัจจัยนำความสำเร็จมาสู่องค์กร



ใครว่า QC โตในประเทศไทยไม่ได้  
มาดูที่โตโยต้าไทยแลนด์ดีกว่า

### กิจกรรมคิวิซีซี

กลุ่มคิวิซีซี หมายถึง กลุ่มคนขนาดเล็ก ในหน่วยงานหรือสายงานเดียวกัน ที่รวมกันเพื่อปฏิบัติกิจกรรมในด้านการแก้ไขปัญหา หรือการปรับปรุงงานที่ทำ อยู่ให้ดีขึ้น ซึ่งส่งผลไปยังการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการด้วย โดยทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วม

โตโยต้ากำหนดนโยบายการดำเนินกิจกรรมคิวิซีซีในองค์กรดังต่อไปนี้ 1) กิจกรรมคิวิซีซี เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อบริษัท พนักงานทุกระดับจะต้องมีส่วนร่วมให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง และมีความต่อเนื่องตลอดไป 2) กิจกรรมคิวิซีซี มีส่วนสำคัญในการสร้างบุคลากร ที่มั่งงาน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน และ 3) ทุกฝ่ายจะต้องมีการตั้งกิจกรรมคิวิซีซี ขึ้นอย่างน้อย 1 กลุ่ม ยกเว้นในสายงานการผลิต ที่พนักงานทุกคนต้องทำกิจกรรมคิวิซีซี

#### ขั้นตอนกิจกรรมคิวิซีซี

- 1) หาข้อมูลเพื่อเสนอที่ประชุม และอุปกรณ์ประกอบการประชุม
- 2) การหาหัวข้อ หรือการเลือกปัญหา และการแสดงสภาพปัญหา
- 3) การถกปัญหาเพื่อหาทางเลือกวิธีการแก้ไข



- 4) การติดตามปัญหา เพื่อนำมาหาทางแก้ไข
- 5) การติดตามผลงานหลังการแก้ไข
- 6) การเปรียบเทียบผลการแก้ไข
- 7) การทำให้เป็นมาตรฐาน
- 8) การประเมินผล

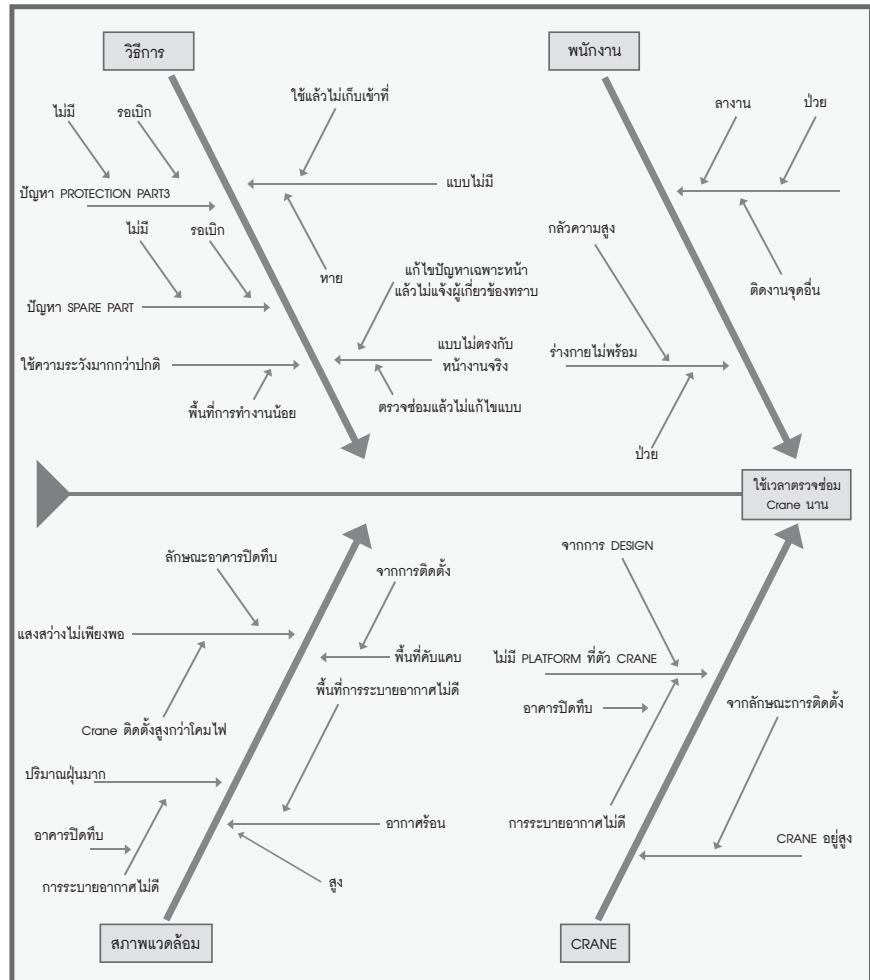
โดยในแต่ละขั้นตอนโดยตัวจะใช้เครื่องมือต่างๆ ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ตารางตรวจสอบ ตัวอย่างของเสีย หรืออุปกรณ์การตรวจสอบ แผนภูมิพาเรโต กราฟต่างๆ การจำแนกข้อมูล แผนภูมิแกงปลา แผนภูมิควบคุม ตารางแสดงข้อมูลคำอธิบายสภาพแวดล้อม และ5W 1H





### ตัวอย่างผังก้างปลา

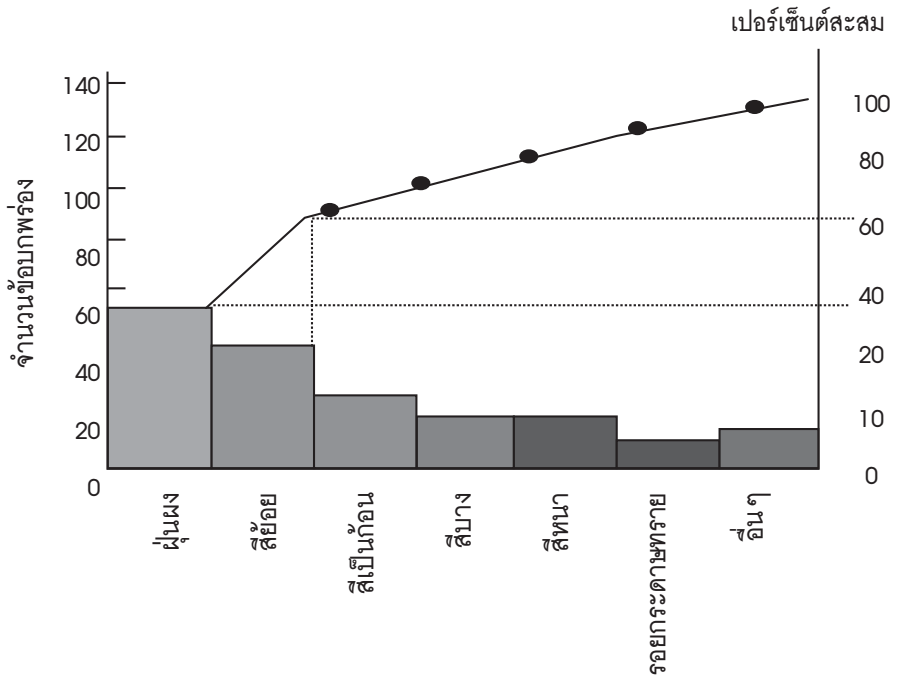
### ตัวอย่างผังก้างปลา





ตัวอย่างผังแผนภูมิพาเรโต

ตัวอย่างแผนภูมิพาเรโต





กิจกรรมคิดซี้ซี้ ถือเป็นกลไกหนึ่ง ในการบริหารคุณภาพโดยทุกคนมีส่วนร่วม และช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้นและสามารถรับกับการเปลี่ยนแปลง ความท้าทายต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ทั้งนี้เนื่องจากสมาชิกแต่ละคน มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งถือเป็นพลังที่สำคัญในการช่วยแก้ไข และฟันฝ่าสิ่งต่างๆ เหล่านั้นไปได้



### กิจกรรมการประกวดความคิด

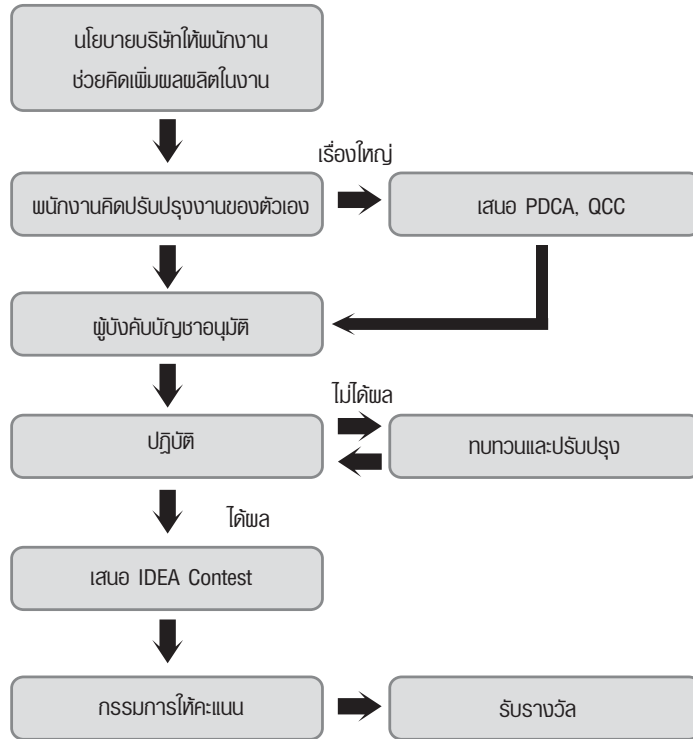
กิจกรรมการประกวดความคิดเป็นรูปแบบหนึ่งของการเสนอแนะความคิดเห็นที่มุ่งให้พนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงหรือพัฒนางาน เพราะพนักงานคือผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบดีที่สุด โดยมีแรงจูงใจให้ผู้เสนอความคิดในรูปแบบของเงินรางวัลตามระดับคะแนนที่ได้จากคณะกรรมการ

#### ขั้นตอนกิจกรรมการประกวดความคิด

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



## ขั้นตอนกิจกรรม IDEA Contest



โดยตัวกำหนดให้ผู้บริหารขององค์กรทุกระดับมีส่วนร่วมในการเป็นกรรมการกิจกรรมการประกวดความคิด และกำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนประกอบด้วย ผลที่ได้รับทั้งที่สามารถวัดได้และไม่สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ ความสามารถในการนำไปประยุกต์ใช้กับงานและหน่วยงานอื่น ความคิดริเริ่ม ความสมบูรณ์หรือความพร้อมในการนำไปปฏิบัติ และความพยายามในการวิจัยค้นคว้า

โดยตัวได้เริ่มดำเนินการกิจกรรมการประกวดความคิดนี้มาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2521 และได้ทบทวนปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จวบจนในปัจจุบันกิจกรรมนี้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการทำงานของสมาชิกทุกคนในองค์กร





จากกิจกรรมตัวอย่างทั้งสองกิจกรรมนี้จะเห็นได้ว่า โดยทำให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน และผู้บริหารได้แสดงถึงเจตนารมณ์อย่างแท้จริงในการส่งเสริมให้พนักงานได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องประสานเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน โดยอยู่บนพื้นฐานความคิดที่ว่า “บุคลากรคือปัจจัยนำความสำเร็จที่สำคัญที่สุดขององค์กร”

สินค้ามีคุณภาพเป็นเลิศ โดย  
คนทำงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ  
อย่างต่อเนื่อง คือสิ่งที่เกิดขึ้นที่นี่ครับ





## กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด เป็นบริษัทหนึ่งในธุรกิจซีเมนต์ของเครือซิเมนต์ไทย เดิมเป็นโรงงานหนึ่งของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นเมื่อปลายปีพ.ศ. 2512 และภายหลังจากการปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจได้จัดตั้งเป็นบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัดเมื่อปีพ.ศ.2541



ลองมาดูปรัชญาพื้นฐานของการทำงาน  
ของคนที่นี่นะคะ

### อุดมการณ์ดำเนินธุรกิจของเครือซิเมนต์ไทย :

- ตั้งมั่นในความเป็นธรรม
- มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ
- เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน
- ถ้อยมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม

**“We innovate Values!”**



ด้วยอุดมการณ์ “มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ” บริษัทให้ความสำคัญกับการรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ปูนซีเมนต์ทุกประเภท ได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมจากกระทรวงอุตสาหกรรม และการรับรองมาตรฐานระดับสากลหลายระบบ

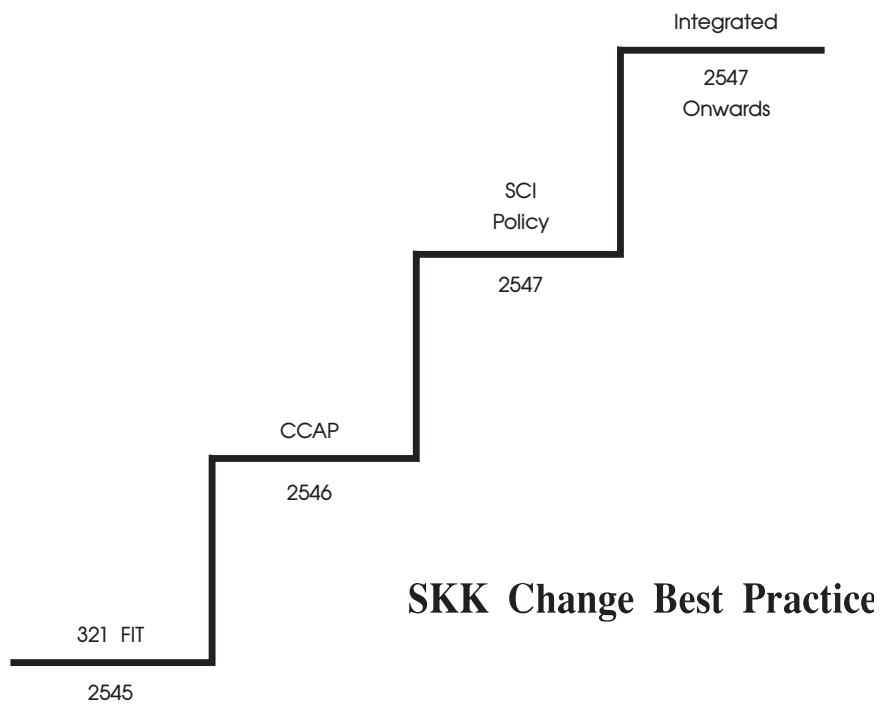
ปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) ขยายกำลังการผลิตอย่างต่อเนื่อง โดยในปัจจุบันเป็นผู้ผลิตปูนซีเมนต์รายใหญ่ภายในประเทศและเป็นผู้ส่งออกปูนซีเมนต์รายสำคัญ ทั้งในรูปแบบของปูนเม็ด ปูนซีเมนต์ผง และปูนซีเมนต์ชนิดพิเศษ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของประเทศต่างๆ ทั้งสี่ทวีป ได้แก่ เอเชีย อเมริกา แอฟริกา และออสเตรเลีย

ปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) ให้ความสำคัญกับการดูแลสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยกำหนดนโยบายชัดเจนเพื่อป้องกันมิให้การดำเนินงานของบริษัทก่อให้เกิดผลกระทบต่อสภาพสิ่งแวดล้อม เลือกลงเทคโนโลยีที่ดี สร้างระบบป้องกันอันตรายจากของเสียสำหรับผู้ปฏิบัติงานในโรงงาน ตลอดจนออกแบบและติดตั้งอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพในการตรวจสอบและบำบัดของเสียจากการผลิตให้อยู่ในระดับที่ดีกว่ามาตรฐาน ได้แก่ การทำเหมืองแบบรักษาสิ่งแวดล้อม และการใช้เทคโนโลยีเครื่องจับฝุ่น นอกจากนี้บริษัทยังดำเนินการสร้างเตาเผาในโรงงานเพื่อป้องกันกลิ่นจากเตาเผาขยะ ใช้ระบบเก็บกักน้ำเพื่อนำน้ำกลับมาหมุนเวียนใช้ใหม่ในกระบวนการผลิต ทำให้อากาศสะอาด ไม่มีน้ำเสียออกจากโรงงาน รวมทั้งจัดสร้างพื้นที่สีเขียวด้วยการปลูกไม้ยืนต้นจำนวนมากในพื้นที่โรงงาน

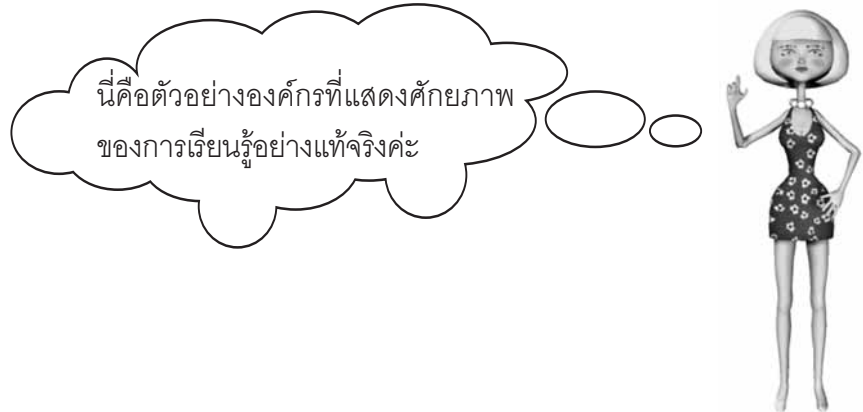
ปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน เพราะบริษัทมองว่าบุคลากรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยบริษัทจัดฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานและครอบครัว นอกจากนี้



นี้บริษัทยังสนับสนุนกิจกรรมด้านคุณภาพเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สนับสนุนกิจกรรมที่พนักงานเป็นผู้ริเริ่ม กิจกรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครอบครัวพนักงาน และกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม



ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) เริ่มดำเนินโครงการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (SKK Change Best Practice) อย่างชัดเจนในปี พ.ศ. 2545 โดยใช้กระบวนการสามด้านด้วยกันคือ 1) Employee Perception หรือการสร้างการรับรู้ของพนักงาน 2) Team Development หรือการสร้างทีม และ 3) Environmental Improvement หรือการปรับปรุงสภาพแวดล้อม โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมหลักขององค์กร (Hands-on, Stretch Goals, Assertive, Sustainable)



Sustainable : Hands-On : Stretch Goal : Assertive



เพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจ ขอยกตัวอย่างกิจกรรมต่างๆ โดยแยกตามกระบวนการทั้งสามด้านข้างต้น ซึ่งในความเป็นจริงกิจกรรมหลายกิจกรรมมีความเกี่ยวเนื่องสอดประสานกันกับทุกกระบวนการดังกล่าว



## การรับรู้ของพนักงาน (Employee Perception)

กิจกรรมในโครงการนี้มุ่งสร้างการรับรู้ที่ตรงกันในหมู่พนักงาน ถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสิ่งท้าทายทุกคนในองค์กร เน้นการเรียนรู้ร่วมกันด้วยการลงมือทำ โดยมีการพัฒนาความพร้อมของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ตัวอย่างกิจกรรมในโครงการนี้ได้แก่ กิจกรรม CFIT เป็นกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อจุดประกายการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นการมองการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งท้าทายสมาชิกทุกคนในองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ ในสามระดับคือ ลูกค้า (Customer) ชุมชน (Community) และบริษัท (Corporate) ภายใต้ความเชื่อเรื่อง Commitment, Consistency, Communication กิจกรรม CCment (Constructionism Camp) เป็นกิจกรรมพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ตามค่านิยมขององค์กร และกิจกรรม OK Do It เป็นกิจกรรมร่วมกันคิดร่วมกันสร้างผลงาน โดยให้กลุ่มดำเนินการเองภายใต้การดูแลของผู้เฝ้าอำนวยความสะดวกการเรียนรู้

หลังจากที่ทุกคนได้รับข้อมูล และเรียนรู้ร่วมกันแล้ว พลังความคิดสร้างสรรค์ก็เกิดขึ้นตามมาทันทีครับ





## การพัฒนาทีมงาน (Team Development)

กิจกรรมในโครงการนี้มุ่งสร้างทีมงานแห่งความเป็นเลิศ ความไว้วางใจ และความสามารถในการทำงานสอดคล้องประสานกันเพื่อสนองตอบความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างกิจกรรมในโครงการนี้ได้แก่ กิจกรรม Team Building เป็นกิจกรรมการสร้างทีมที่ผสมผสานกิจกรรมเรียนรู้กลางแจ้งเข้ากับกิจกรรมในห้องเรียน กิจกรรม SKK Music Award เป็นกิจกรรมประกวดร้องเพลงที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการส่งเสริมค่านิยมหลักขององค์กร กิจกรรมละครแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นกิจกรรมที่พนักงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในการสร้างความเข้าใจในเรื่องความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และกิจกรรม Facilitator Skill Training เป็นกิจกรรมพัฒนาศักยภาพของผู้นำทีม (Cell Head) ในการเป็นผู้เอื้ออำนวยการเรียนรู้



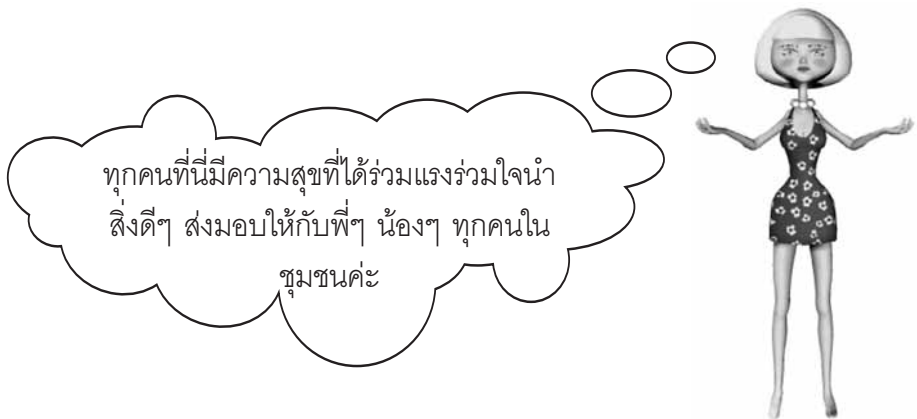
เห็นภาพการทำงานเป็นทีมของที่นี่แล้ว ต้องบอกว่าคุณสุดยอดครับ

## การปรับปรุงสภาพแวดล้อม (Environmental Improvement)

กิจกรรมในโครงการนี้มุ่งให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในด้านสภาพแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและชุมชนในละแวกใกล้เคียง เพื่อให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนพนักงานและชุมชนจากการลงมือปฏิบัติจริง และ



เกิดความรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กรและชุมชน กิจกรรมในโครงการนี้ได้แก่ กิจกรรมโรงงานสวยด้วยมือเรา เป็นกิจกรรมดูแลรักษาความสะอาดของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และเพื่อสร้างพื้นที่โดยรอบองค์กรให้เป็นพื้นที่สีเขียว กิจกรรมรถบรทุกสีเขียว เป็นกิจกรรมที่มุ่งปรับปรุงให้การขนส่ง สะอาด ปลอดภัย และไร้ฝุ่น และกิจกรรม OCOP (One Cell One Project) เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ทีมคิดโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือชุมชน เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง



ในทุกๆ กิจกรรมที่ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) ทำนั้นล้วนได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กรอย่างจริงจัง แสดงถึงความมุ่งมั่นในการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อรองรับความท้าทายท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจ โดยให้การสนับสนุนทั้งในด้านระบบและปัจจัยอื่นๆ ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง และด้วยความตั้งใจของสมาชิกในองค์กรในการสร้างองค์กรให้เป็น Learning Workplace หรือสถานที่ทำงานแห่งการเรียนรู้ ให้ทุกวันในการทำงานคือการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์ที่ได้คือ ผลิตภาพขององค์กรโดยรวมดีขึ้น สมาชิกในองค์กรได้รับการพัฒนาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และบรรยากาศของการทำงานร่วมมือร่วมใจกันของทุกฝ่าย





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



กิจกรรมที่ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) ทำนั้นยากที่จะอธิบายได้ทั้งหมด ด้วยตัวอักษร ท่านต้องไปเห็นของจริง และพูดคุยกับคนที่นี่ครับ น่าประทับใจจริงๆ



### ชวนคิด

ประสบการณ์ที่ทั้งสององค์กรมีร่วมกันคือ ความท้าทายในช่วงเริ่มต้นกระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิด ที่ต้องอาศัยความตั้งใจจริงและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ โดยในระหว่างกระบวนการมีการเรียนผิดเรียนถูกและมีการทบทวนปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญเกิดกระบวนการเรียนรู้ในหมู่สมาชิกขององค์กรจากการได้มีประสบการณ์ตรงในการมีส่วนร่วมในกิจกรรม

ในท้ายที่สุด องค์กรได้รับผลลัพธ์แห่งความเป็นเลิศทั้งผลงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และทีมงานที่แข็งแกร่งและสอดคล้องประสานความสามารถกันอย่างสมบูรณ์แบบ



หวังว่าท่านผู้อ่านจะได้ความคิดดีๆ จากองค์กรตัวอย่างทั้งสองนี้ นำไปปรับใช้กับหน่วยงานของท่าน โดยสิ่งสำคัญคือท่านต้องมีความตั้งใจจริง ไม่ล้มเลิกกลางคันเมื่อพบอุปสรรค และเรียนรู้ที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผลสำเร็จเกิดขึ้นได้จริงและเป็นรูปธรรมอย่างแน่นอน



# 5

## แรงบันดาลใจ

### เรื่องพระสหายแห่งสายบุรี

ขออัญเชิญเรื่องราวที่น่าประทับใจมาไว้ในบทนี้ เพื่อเป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้อ่านทุกท่าน



“เป็นไปได้อย่างไรที่คนสามจังหวัดจะอยู่กันอย่างแคบๆ ประเทศเปรียบเหมือนรั้วบ้าน อยู่ที่กว้างๆ กับอยู่ที่แคบๆ อย่างไหนดีกว่ากัน”

ย้อนเวลากลับไปเมื่อ 15 ปีที่แล้วขณะที่ “วาเต็ง ปูเต๊ะ” ผู้เฒ่าวัย 70 ปี แห่งบ้านบาเลาะ ต. ปะเสยะวอ อ.สายบุรี จ.ปัตตานี กำลังขะมักเขม้นอยู่กับการดูแลต้นทุเรียนและลองกองในสวน ช่วงเวลาใกล้ค่ำได้



เห็นคนกลุ่มหนึ่งเดินเข้ามา หนึ่งในจำนวนนั้นได้กวักมือเรียกให้เข้าไปหา แต่ตัวผู้เฒ่าเองกลับรู้สึกกลัวๆ กลัวๆ ไม่กล้าเข้าไปใกล้

ผู้เฒ่าเห็นทหารกลุ่มหนึ่งเดินเข้ามา และบอกกล่าวว่า พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเสด็จพระราชดำเนินมาทอดพระเนตรความเป็นไปได้ในการสร้างอาคารกั้นน้ำที่คลองน้ำจืดบ้านทุ่งเค็จ ต.เป็น อ.สายบุรี

“ตอนนั้นเปี๊ยะทราบแล้วว่าเป็นโนหลวง แต่จะเข้าไปใกล้ๆ ก็ไม่กล้า เพราะว่ามันสูงตรงตัวเดียว ไม่ได้สวมเสื้อ พอเข้าไปใกล้ๆ โนหลวงก็บอกว่า จะมาชุด คลองชลประทานให้ พอได้ยินอย่างนั้น เปี๊ยะก็ตั้งใจมาก คุณกันเยอะ ท่านถามว่า ถ้าชุดคลองสายทุ่งเค็จนี้จะไปสิ้นสุดลงที่ตรงไหน เปี๊ยะบอกท่านว่าคลองเส้นนี้มีที่ดินติดเขต ต.เป็น ทางเหนือขึ้นไปสุดที่ อ.ศรีสาคร โนหลวงถามต่อว่า ถ้าไปออกทะเลจะมีกี่เกาะ เปี๊ยะก็ตอบท่านไปว่ามี 4 เกาะ ท่านก็ชมว่าเก่งสามารถจำทุกที่ที่ผ่านไปได้ แล้วท่านก็เปิดดูแผนที่ที่นำมาด้วย แล้วบอกว่า เปี๊ยะรู้จริง ไม่โกหก ทุกสิ่งที่เปี๊ยะบอกมีอยู่ในแผนที่ของพระองค์แล้ว” เปี๊ยะตั้งเ็นวัย 90 ปีทบทวนความทรงจำด้วยแวตาสดชื่น

“โนหลวงคุยกับเปี๊ยะเป็นภาษามลายู ท่านพูดมลายูสำเนียงไทรบุรี คุณกันก็เข้าใจเลย พอเจอกันบ่อยๆ คุณกัน มีความเห็นตรงกัน ท่านก็เลยรับเปี๊ยะเป็นพระสหาย เปี๊ยะบอกว่า ทุกสิ่งทุกอย่างที่บอกท่านไป ทั้งหมดเป็นความจริง พูดโกหกไม่ได้จะเป็นบาป” เปี๊ยะตั้ง กล่าว

หลังจากได้กราบบังคมทูลเส้นทางชุดคลองในโครงการพระราชดำริแล้ว ในครั้งนั้นผู้เฒ่าแห่งบ้านเบาะเลาะ ยังได้ถวายที่ดินเพื่อดำเนินโครงการพระราชดำริอีกด้วย และหลังชุดคลองชลประทานดังกล่าวเสร็จแล้ว ทุกครั้งที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เสด็จฯ มาทรงงานและประทับแรมพระราชฐานที่พระตำหนักทักษิณราชินีเวศน์ จังหวัดนราธิวาส เปี๊ยะตั้งก็จะไปเข้าเฝ้าฯ



แทบทุกครั้ง หรือบางครั้งถ้าหากคิดถึงพระองค์มากๆ เป้าเต็งก็จะไปขอเข้า  
เฝ้าถึงพระราชวังสวนจิตรลดา

“ทุกคนรู้จักลู่วาเต็ง” อภิรักษ์ สมะแอ นายอำเภอสายบุรีกล่าว

“ลู่วาเต็งเป็นที่รู้จักของชาวบ้านและข้าราชการใน ต.ปะเสยะวอดี เพราะ  
เป็นผู้ถวายที่ดินตามโครงการพัฒนาพุ่มแม่แม่ เพื่อขุดคลองชลประทาน เมื่อ  
ครั้งที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเสด็จพระราชดำเนินในปี 2535

ลู่วาเต็งเป็นพระสหายของในหลวงจริงๆ ทุกพระองค์ที่เสด็จฯ แปรพระราช  
ฐานมาที่นราธิวาส จะเชิญลู่วาเต็งเข้าเฝ้าทุกครั้ง เมื่อวันที่ 30 ตุลาคมที่ผ่านมา  
ท่านองคมนตรีพลเอก สุวรนรินทร์ ได้นำอินทผลัมพระราชทานจากในหลวง  
ไปมอบให้ลู่วาเต็งที่บ้าน แก่จะเป็นห่วงในหลวงมากๆ เวลาหน้าผลไม้ก็จะ  
ส่งผลไม้เอ็มเอสทางไปรษณีย์ไปถวายในหลวงทุกปี ลู่วาเต็งกับในหลวงมากๆ  
ตอนที่ทราบข่าวว่าคุณพุ่มถึงแก่อสัญกรรมก็อยากจะไปเฝ้าในหลวงแต่ก็ไม่ได้ไป

ลู่วาเต็งเป็นคนแก่ที่มีอัธยาศัยไมตรีดี เป็นคนน่ารักไม่เป็นพิษเป็น  
ภัยกับใคร เมื่อตอนที่สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ เสด็จฯ มาประทับที่พระ  
ตำหนัก ทักษิณราชนิเวศน์ ลู่วาเต็งก็ได้มีโอกาสไปเข้าเฝ้า”

### “พระสหาย”

เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2535 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้เสด็จ  
พระราชดำเนินไปโครงการพัฒนาพุ่มแม่แม่ อ.สายบุรี จ.นราธิวาส ซึ่งพื้นที่  
แห่งนี้เป็นที่ป่าเสื่อมโทรมขนาดใหญ่ใช้ประโยชน์ไม่ได้ พระบาทสมเด็จพระ  
เจ้าอยู่หัวจึงมีพระราชดำรัสให้ศึกษาหาวิธีระบายน้ำในที่ลุ่มยามน้ำหลาก  
และเก็บกักไว้ใช้ยามหน้าแล้ง ชาวบ้านจะได้มีน้ำใช้เพื่อการเพาะปลูก และ  
เพื่อให้ได้ข้อมูลชัดเจนจึงเสด็จพระราชดำเนินไปทอดพระเนตรด้วยพระองค์เอง



ณ บ้านเจาะใบ ต.บ้าน อ.สายบุรี และได้ประทับทอดพระเนตรพระแทมแม ด้านตะวันตก และทรงมีพระราชดำริกับชาวบ้านเป็นเวลานาน

จนกระทั่งได้ข้อมูลใหม่จากชาวบ้านจึงสนพระทัยที่จะเสด็จไปทอดพระเนตรความเป็นไปได้ในการสร้างอาคารกั้นน้ำที่คลองน้ำจืด บ้านทุ่งเค็จ แต่ติดด้วยเวลาเย็นแล้ว ในขณะที่ไม่ได้เตรียมเส้นทางไว้รองรับเสด็จล่วงหน้า

ที่สำคัญเป็นเส้นทางทุรกันดาร และรถยนต์ยังเข้าไปไม่ถึงจุดหมาย เจ้าหน้าที่จึงกราบบังคมทูลว่าเสด็จฯ ไปไม่ได้

“ไปได้” พระราชดำรัสเพียงสั้นๆ รถยนต์พระที่นั่งเคลื่อนตัวลึกเข้าไปในหมู่บ้านท่ามกลางฝุ่นฟุ้งกระจาย จนรถคันหลังเกือบจะไม่เห็นรถคันหน้า เมื่อสิ้นสุดเส้นทางรถยนต์จึงเสด็จฯ ตามทางเท้าเล็กๆ สองข้างรกชัฏต่อไปอีกไกลด้วยพระบาท เมื่อถึงชายคลองน้ำจืดบ้านทุ่งเค็จนั้นตะวันลับขอบฟ้าพอดี ทรงพิจารณาแผนที่ด้วยแสงจากไฟฉายเป็นเวลานาน ท่ามกลางความมืดมิดและความตึงเครียดของเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย แต่มิได้ทรงปริวิตกแต่อย่างใด

ไม่นานนักก็มีเงาตะคุ่มของผู้คนเป็นวงรอบเมื่อที่เดินทางมา เมื่อรู้ว่าผู้ยืนเด่นกลางดงไม้ในสวนลึก คือ พระเจ้าแผ่นดิน นายวาเด็ง หนึ่งในบรรดาชาวไทยมุสลิมวัยกว่า 70 ปี ได้เดินทางมาเข้าเฝ้าฯ พร้อมกับชาวบ้านคนอื่นๆ ด้วยโล่งตัวเดียวไม่สวมเสื้อ

นายมณูญ มุกข์ประดิษฐ์ ปัจจุบันคือ เลขาธิการคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (กปร.) ซึ่งตามเสด็จเพื่อถวายงาน ได้บันทึกเหตุการณ์นี้เมื่อ 30 กันยายน 2535 ไว้ว่า ลุงวาเด็งมีโอกาสได้เข้าเฝ้าฯ ทั้งชุดนั้นอย่างใกล้ชิด แล้วยังได้ถวายคำตอบเมื่อทรงถาม



ข้อมูลได้อย่างคล่องแคล่ว เมื่อรู้ว่าเสด็จพระราชดำเนินมาเพื่อพระราชทานความช่วยเหลือ ลูกวาทะจึงกราบบังคมทูลเป็นภาษาพื้นบ้านว่าดีใจมากแต่ก็เหลือว้ายแลขวามาผิดปกติ แล้วก็ตัดสินใจกราบบังคมทูลอย่างฉะฉานว่า พระเจ้าอยู่หัวเสด็จมาเยี่ยมทั้งที่ไม่มีอะไรจะถวายเลย ผลไม้ในสวนเพิ่งเก็บขายได้เงินมา 20,000 บาทก็นำไปซื้อเครื่องสูบน้ำ ทั้งสวนเหลือทุเรียนผลเดียว หน้าซำยังดิบ

มีเสียงเย้าว่า เครื่องสูบน้ำมันนิ่ง ยังใหม่อยู่ด้วย

“ถอดเอาขึ้นรถขนไปเลย ขอถวายพระเจ้าอยู่หัว” ลูกวาทะกล่าวเด็ดเดี่ยวโดยไม่เสียเวลาคิด แล้วยิ้มซื้อโดยไม่คิดว่าเป็นการพูดเล่น และด้วยท่าที่ยินดีที่จะสละสมบัติมีค่าชิ้นเดียวซึ่งได้มาด้วยหยาดเหงื่อ และแรงกายจากการทำงานมาทั้งปีถวายพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ผู้ที่ตามเสด็จฯ เกิดความรู้สึกตื่นตันใจเมื่อเห็นอากัปกริยาอันเป็นธรรมชาติที่ไม่ได้เสแสร้งของลูกวาทะ

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระสรวลอย่างมีความสุขไม่ต่างไปจากลูกวาทะ

(ข้อมูลบางส่วนจากนิตยสารอีคอนนิวส์ ฉบับที่ 335 วันที่ 2 สิงหาคม 2542)







# 6

## ฝากไว้ให้จดจำ

เป็นที่ยอมรับกันว่าความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรนั้นๆ โดยการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทีละเล็กทีละน้อย สะสมผ่านกาลเวลา ต้องอาศัยขั้นตอนของการแสวงหาและการรวบรวมข้อมูล การทดสอบและการทดลองใช้ และการปรับปรุง

การกระตุ้นให้เกิดการเสนอความคิดเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้ที่วิธีหนึ่งเริ่มจากความคิดเล็กๆ แล้วพัฒนาไปเป็นความคิดที่ยิ่งใหญ่ และถึงแม้ว่าจะจะเป็นความคิดที่แย่อหรือไม่ได้ แต่อย่างน้อยก็เป็นการกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรได้คิด และเกิดการค้นพบอะไรบางอย่าง ซึ่งก็คือเกิดการเรียนรู้ของคนในองค์กรนั่นเอง

หนังสือเรื่อง ความคิดไว้ขีดจำกัด - กระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิดเพื่อสร้างองค์กรแห่งความเป็นเลิศนี้ นำเสนอกระบวนการที่นำปัจจัยพื้นฐานสำคัญของการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร ได้แก่ นโยบาย ระบบโครงสร้าง กระบวนการทำงาน และ ระบบความเชื่อของสมาชิกในองค์กร มาร่วมพิจารณาด้วย เพื่อส่งเสริมให้การกระตุ้นและรวบรวมความคิดของสมาชิกในองค์กรเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

ผลลัพธ์ที่ได้จากการกระตุ้นและรวบรวมความคิดสามารถพิจารณาได้สองระดับ ระดับแรกเป็นผลลัพธ์ที่ได้โดยตรงจากกระบวนการนั้นคือความคิดดีๆ



ที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาวิธีการทำงาน ซึ่งวิธีการทำงานที่มาจากความคิดของสมาชิกในองค์กรร่วมกันคิดย่อมจะได้รับการยอมรับมากกว่าการที่เป็นคำสั่งลงมาจากผู้บริหารขององค์กร โดยในท้ายที่สุดจะส่งผลกระทบต่อผลผลิตภาพโดยรวมขององค์กรที่เพิ่มมากขึ้น และระดับที่สองคือผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการในการมีส่วนร่วมที่สร้างให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร โดยเฉพาะการปรับวิธีคิดและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลลัพธ์ที่ได้นี้เป็นสิ่งที่จะส่งผลให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรอื่นเลียนแบบได้ยาก เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคือสิ่งที่จะฝังลึกอยู่ในวัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์กร

ความสำเร็จของกระบวนการกระตุ้นและการรวบรวมความคิดขึ้นอยู่กับความตั้งใจจริงขององค์กร โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่จะต้องเห็นความสำคัญ ให้การสนับสนุน และเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

เมื่อสมาชิกในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิด และได้ประจักษ์ด้วยตนเองถึงประโยชน์ที่องค์กรโดยส่วนรวมได้รับจากความคิดของเขาก็จะเกิดเป็นความภาคภูมิใจ และเป็นแรงจูงใจให้กระบวนการเสนอความคิดนี้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดเป็นวงจรของการเรียนรู้ที่แผ่ขยายไปทั่วทั้งองค์กร

ผลประโยชน์สูงสุดเกิดขึ้นกับองค์กรโดยส่วนรวม ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความสุขในการทำงาน ทั้งของคนทำงานและคนรับมอบผลงาน



ขอให้การบริหารงานของท่านได้ใช้วิธีการกระตุ้น  
และรวบรวมความคิดของสมาชิกทุกคน  
ในองค์กรของท่านนะครับ

ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจะเป็นสิ่งมหัศจรรย์  
ที่ท่านจะคาดไม่ถึงเลยทีเดียวค่ะ







### เอกสารอ้างอิง

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



### แหล่งข้อมูลเพิ่มเติมที่แนะนำ

1. ชาดิชาย ณ เชียงใหม่. (2543). การบริหารการพัฒนาชนบท. กรุงเทพฯ: 21 Century Co., Ltd.
2. วิชัย อุตสาหจิต. (28 ก.พ. - 2 มี.ค. 2548). “ห้องประชุม เวทีการ แสดงระดับตึกตาทอง.” ประชาชาติธุรกิจ 3666 (2866). หน้า 6.
3. วิชัย อุตสาหจิต. (21 - 23 มี.ค. 2548). “ปัญหามี ฮีโร่มา.” ประชาชาติธุรกิจ 3672 (2872). หน้า 6.
4. วิชัย อุตสาหจิต. (4 - 6 เม.ย. 2548). “บริษัทหน้าสวย ด้วยใจเดียว หน้าแดง.” ประชาชาติธุรกิจ 3676 (2876). หน้า 6.
5. วิชัย อุตสาหจิต. (19 - 22 พ.ค. 2548). “องค์กรแห่งการไม่เรียนรู้.” ประชาชาติธุรกิจ 3689 (2889). หน้า 8.
6. วิชัย อุตสาหจิต. (15 - 17 ส.ค. 2548). “ได้ยิน แต่ไม่ได้ฟัง.” ประชาชาติธุรกิจ 3714 (2914). หน้า 49.
7. วิชัย อุตสาหจิต. (12 - 14 ก.ย. 2548). “การส่องกระจก พื้นฐาน การพัฒนาตนเอง.” ประชาชาติธุรกิจ 3722 (2922). หน้า 49.



8. วิชัย อุตสาหจิต. (20 - 23 ต.ค. 2548). "เจ้านายครับ ผมมีปัญหา." ประชาชาติธุรกิจ 3733 (2933). หน้า 49.
9. วิชัย อุตสาหจิต. (28 - 30 พ.ย. 2548). "เมื่อผลงานดีอยู่ที่ฝีปาก ไม่ใช่ฝีมือ." ประชาชาติธุรกิจ 3744 (2944). หน้า 49.
10. สร ปิ่นอักษรสกุล. (2548). การดำเนินโครงการที่มีผลกระทบต่อด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมกับการมีส่วนร่วมของประชาชน. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
11. สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). กรณีศึกษา Best Practices: TQA Winner 2003 Thai Paper Company Limited. กรุงเทพฯ: บริษัท พิชเนศพรินติ้ง เซ็นเตอร์ จำกัด.
12. Adler, R. B., & Elmhorst, J. M. (2004). Communicating at work: Principles and practices for business and professions (8<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw Hill.
13. Argenti, P. A. (2003). Corporate communication (3<sup>rd</sup> ed.). Boston: McGraw Hill Irwin.
14. Bienvenu, S., & Timm, P. (2002). Business communication: Discovering strategy, developing skills. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
15. Daft, R. L. (2005). The leadership experience (3<sup>rd</sup> ed.). Canada: South-Western.



16. Engel, H. (1994). The handbook of creative learning exercises. Massachusetts: HRD Press, Inc.
17. Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2003). The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results. Great Britain: Time Warner Books.
18. Gordon, J. (2002). Organizational behavior: A diagnostic approach (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
19. Gray, C. F., & Larson, E. W. (2003). Project management: The managerial process. Boston: McGraw-Hill Irwin.
20. Harvard Business Review (1999). Harvard Business Review on effective communication. Boston: Harvard Business School Press.
21. Harvard Business Review Paperback. (1998). Harvard Business Review on change. Massachusetts: Harvard Business School Press.
22. Kotter, J. P. (1996). Leading change. Massachusetts: Harvard Business School Press.
23. Lumsden, G. & Lumsden, D. (2004). Communicating in groups and teams: Sharing leadership (4<sup>th</sup> ed.) California: Wadsworth/ Thomson Learning, Inc.



24. Richman, L. (2002). Project management: Step-by-step. New York: AMACOM.
25. Robbins, S. (2005). Essentials of organizational behavior (8<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
26. Robbins, S. (2005). Organizational behavior (10<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
27. Sorenson, R., DeBord, G., & Ramirez, I. (2001). Business and management communication: A guide book (4<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
28. Thomsett, M. C. (2002). The little black book of project management. New York: AMACOM.
29. Walton, J. (1999). Strategic human resource development. England: Pearson Education Limited.





