

ความคิดไร้ขีดจำกัด

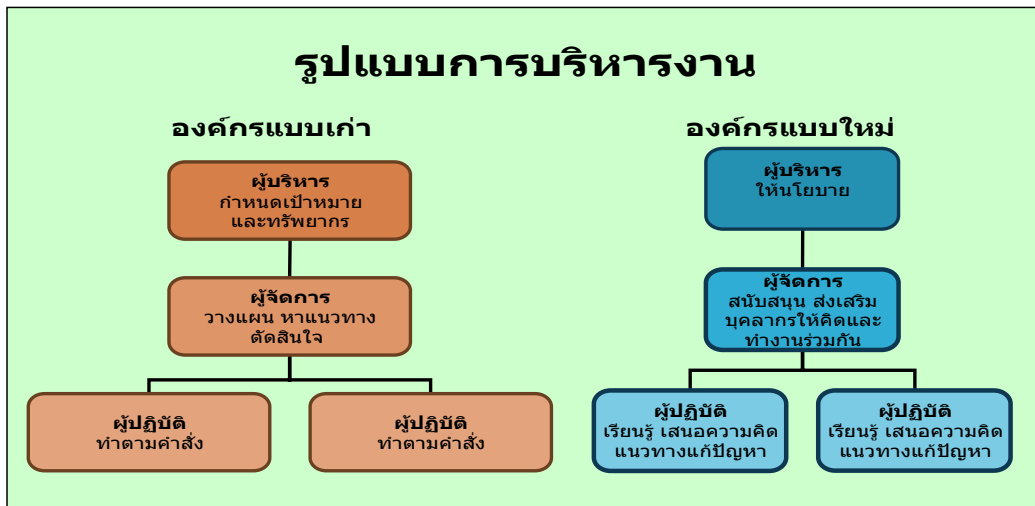
ปฏิวัติความคิดเพื่อพลิกโฉมองค์กร

ปานจิต จินดากุล
นักพัฒนาระบบราชการ 7

Alan G. Robinson และ Dean M. Schroeder ได้เขียนหนังสือเรื่อง Ideas Are Free: How the Idea Revolution Is Liberating People and Transforming Organizations¹ เพื่อเสนอวิธีการที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงองค์กรเพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงและสามารถรองรับการแข่งขัน ซึ่งเทคนิคที่ทั้งสองท่านเสนอนั้นนับเป็นวิธีการแบบง่าย ๆ และอาจนึกไม่ถึง นั่นคือ การเก็บเกี่ยวความคิดของบุคคลากรภายในองค์กรของตนเองมาใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุด ฉะนั้น สิ่งท้าทายสำหรับผู้บริหารก็คือ ทำอย่างไรที่บุคคลากรจะยอมหยิบบรรยากาศความคิดดี ๆ ให้กับองค์กร และองค์กรจะทำอย่างไรเพื่อพัฒนาความคิดเล็ก ๆ เหล่านั้นให้กลายเป็นความคิดใหญ่ ๆ ได้ ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างองค์กรใหญ่ ๆ หลายแห่งที่ล้วนแล้วแต่ประสบความสำเร็จจากการนำความคิดเล็ก ๆ ของบุคคลากรโดยเฉพาะในระดับปฏิบัติมาใช้ในการแก้ปัญหาใหญ่ ๆ ได้สำเร็จ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่า ผู้ปฏิบัติมักสามารถวิเคราะห์ เจาะลึก และค้นหาวិธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้จากการได้ใช้ประสบการณ์การทำงานของพวกเขามาลองผิดลองถูกนั่นเอง จึงอาจไม่เป็นการกล่าวเกินจริงเลยว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงสุดมักจะเป็นองค์กรที่เห็นคุณค่าของพนักงานทุกระดับ ผู้บริหารสมัยใหม่จึงควรปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการและแก้ไขปัญหาทุกอย่างด้วยตนเอง เป็นผู้ส่งเสริมและผลักดันบุคคลากรให้เสนอความคิดดี ๆ ให้ได้มากที่สุด เพื่อช่วยกันพลิกโฉมองค์กรอย่างมีระบบ

จงเริ่มปฏิวัติความคิดของท่าน

ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารงานเปรียบเทียบ



¹ Robinson G. Alan, and Schroeder M. Dean, "Ideas Are Free: How the Idea Revolution Is Liberating People and Transforming Organizations," (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003).

ภาพที่ 1 เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างการบริหารในองค์กรแบบเก่าและแบบใหม่ รูปแบบการบริหารในองค์กรแบบเก่านั้น ผู้จัดการหรือหัวหน้างานมักเป็นทั้งผู้วางแผน และสั่งการเอง ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติเป็นเพียงผู้รับคำสั่งไปปฏิบัติ วิธีการนี้ผู้ปฏิบัติจะไม่มีการเรียนรู้ที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ และไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากถูกกำหนดให้ปฏิบัติงานอยู่ในกรอบที่จำกัด รวมทั้ง ไม่ได้รับการส่งเสริมให้กล้าตัดสินใจหรือรับผิดชอบในสิ่งที่ทำไป เนื่องจากหัวหน้างานเป็นศูนย์รวมของทุกอย่างในทางตรงข้าม กลับพบว่าองค์กรสมัยใหม่ที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะเป็นเพียงผู้ให้นโยบายหรือแนวทาง ผู้จัดการหรือหัวหน้างานทำหน้าที่เสมือนสมาชิกในตำแหน่งหัวหน้าทีมงานที่คอยให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น ทรัพยากร ความรู้ ข้อเสนอแนะ เป็นต้น ผู้ปฏิบัติจะต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้ ศึกษาหาวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ ยังมีบทบาทในการเสนอความคิดเห็น และแนวทางการแก้ปัญหาในเรื่องต่าง ๆ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การปรับเปลี่ยนแนวคิดนี้จึงถือเป็นการปฏิวัติเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ประโยชน์ที่จะได้รับนั้นมากมายนับตั้งแต่เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายและลูกน้อง ผลการสำรวจพบว่าการยอมรับความคิดของลูกน้องจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของหัวหน้างานในแง่ของความเป็นคนทันสมัย ทำนองเดียวกันจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการหรือหัวหน้างาน หลายคนยอมรับว่าลูกน้องของเขาเองคือผู้สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร

“ความคิด” ในที่นี้หมายถึงกลไกหนึ่งของกระบวนการทำงานซึ่งสามารถช่วยปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้นได้² หากองค์กรใดขาดความสามารถในการค้นหาความคิดใหม่ ๆ ย่อมถดถอยและโดนกำจัดไปโดยคู่แข่งที่มีความคิดสดๆ อยู่เสมอ ความคิดจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคนคนนั้นมีความเข้าใจปัญหาและมองเห็นโอกาสในการแก้ไข แม้ว่าความคิดนั้นๆ จะเล็กสักแค่ไหนก็ตาม หากเกิดขึ้นมาจากการกลั่นกรองในรายละเอียดผนวกด้วยประสบการณ์ที่รู้อจริง ความคิดนั้นย่อมเกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแน่นอน

ตัวอย่างเช่น พนักงานผู้ดูแลบัญชีน้ำมันของบริษัทไปรษณีย์ในประเทศเยอรมันสังเกตเห็นว่า หน่วยงานต้องจ่ายน้ำมันเครื่องสำหรับรถบรรทุกส่งวัสดุภัณฑ์จำนวนมหาศาลต่อปี วิธีการที่ถือปฏิบัติกันอยู่คือรถบรรทุกจะจอดซื้อน้ำมันเครื่องตามปั้มน้ำมันข้างถนนระหว่างการขนส่งในราคาเฉลี่ยต่อลิตร 8.5 ดอลลาร์ หลังจากที่พนักงานผู้นี้ได้ศึกษาคูแล้วพบว่า หากหน่วยงานของเขาสามารถซื้อน้ำมันเครื่องคราวละมาก ๆ และสำรองไว้ในแท็งก์ บริษัทจะจ่ายน้ำมันเครื่องในราคาเพียงหนึ่งในสี่ของราคาที่เคยซื้อปลีก เขาจึงเสนอความคิดนี้ต่อฝ่ายบริหารและเมื่อบริษัทได้นำข้อเสนอนี้ไปใช้ ทำให้สามารถประหยัดเงินได้ถึงปีละ นับล้านยูโร จะเห็นว่าความคิดที่เสนอมานี้มิได้ใช้ความรู้พิเศษเลิศเลอแต่อย่างใด แต่เกิดจากสามัญสำนึกในการทำงานของพวกเขาเท่านั้น ตัวอย่างดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าความคิดของพนักงานไม่ว่าจะเล็กแค่ไหนย่อมมีโอกาสช่วยปรับปรุงองค์กรได้เสมอ และบางครั้งการนำความคิดนั้นไปใช้ก็ไม่ได้เสียเวลาหรืองบประมาณแต่อย่างใด เช่นบริษัทไปรษณีย์เยอรมันนั้น มิต้องลงทุนเพิ่มเติมเพราะบริษัทขายน้ำมันต่างแข่งขันเสนอที่จะติดตั้งแท็งก์น้ำมันให้ฟรีทันทีเมื่อสั่งซื้อน้ำมัน ดังนั้น หากองค์กรใดมีความสามารถในการจับความคิดของพนักงานมาใช้ประโยชน์ องค์กรนั้นจะก้าวสู่ความเป็นเลิศได้ Boardroom Inc., โรงพิมพ์แห่งหนึ่งได้รับความคิดเฉลี่ย ๑๐๔ ความคิดจากพนักงานต่อคนต่อปี ส่งผลให้ยอดขายของพนักงานแต่ละคนมากกว่าเจ็ดเท่าของยอดขายเฉลี่ยของพนักงานในธุรกิจเดียวกัน

² Robinson G. Alan, and Schroeder M. Dean, “Ideas Are Free: How the Idea Revolution Is Liberating People and Transforming Organizations,”(San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003), p.3.

Milliken บริษัทเคมีภัณฑ์และสิ่งทอที่มีสาขาทั่วโลกมีผลเฉลี่ย 110 ความคิดจากพนักงานต่อคนต่อปี เฉพาะในกลุ่มบริษัทสิ่งทอด้วยกัน Milliken สามารถชนะคู่แข่งในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาที่มีต้นทุนค่าแรงต่ำกว่า บริษัท Milliken เป็นหนึ่งในสองบริษัทในโลกที่ได้ทั้งรางวัลคุณภาพ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และ European Quality Award

DUBAL เป็นโรงงานผลิตอลูมิเนียมหลักในสหรัฐอเมริกาบริเวสต์ บริษัทไม่มีข้อได้เปรียบทางด้านธรรมชาติที่จะสนับสนุนการผลิตเลย เช่น บริษัทต้องผลิตไฟฟ้าเอง ต้องกลั่นเกลือออกจากน้ำเค็มที่นำมาจากอ่าวเปอร์เซีย และยังคงส่งวัตถุดิบหลักจากประเทศออสเตรเลีย แต่ด้วยบริษัทได้รับความคิดดีๆ จากพนักงานเฉลี่ย ๙ ความคิดต่อคนต่อปี ทำให้บริษัทเป็นหนึ่งในบริษัทที่มีต้นทุนถูกที่สุดในโลกทางด้านธุรกิจอลูมิเนียม

Dana Corporation บริษัทที่มีสาขาทั่วโลกที่มีพนักงานมากถึง 6 แสนคน คาดหวังว่าพนักงานทุกคนจะต้องเสนอความคิดคนละ 2 เรื่องในแต่ละเดือน ซึ่งความคิดเหล่านี้จะถูกนำไปทดลองปฏิบัติถึง 80 เปอร์เซ็นต์ ปรากฏว่า สองแผนกของบริษัทซึ่งตั้งอยู่ในสหรัฐอเมริกาได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

ผู้บริหารต้องมีความเชื่อในสิ่งต่อไปนี้

- ความคิดเล็ก ๆ เป็นพื้นฐานของการก้าวสู่การเป็นความคิดใหญ่ และสร้างรายได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน
- ต้องยอมรับความคิดเล็ก ๆ ทุกความคิด

พลังของความคิดเล็ก ๆ

ผู้บริหารส่วนใหญ่มักให้ความสนใจกับความคิดที่ยิ่งใหญ่ ไม่ธรรมดา ซับซ้อนและเลิศหรูจนถึงเพื่อฝัน ยิ่งมากเท่าไรก็เหมือนจะได้รับการตอบรับจากฝ่ายบริหารเท่านั้น มีผู้บริหาร CEO จำนวนมากรู้สึกว่าคุณคิดจากพนักงานระดับปฏิบัติเป็นเพียงการทำงานประจำที่ไม่น่าจะช่วยให้บริษัทก้าวสู่ความเป็นเลิศได้ พวกเขาไม่เข้าใจว่าที่จริงแล้วความคิดเล็กๆ ลงลึกในรายละเอียดเป็นพื้นฐานของการก้าวไปสู่ความคิดที่ยิ่งใหญ่และนำบริษัทสู่ความเป็นเลิศในที่สุด อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าบริษัทจะไม่สามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศได้ หากขาดความสามารถในการเอาใจใส่ต่อกระบวนการเล็กๆ และขาดความสามารถที่จะเก็บเกี่ยวความคิดเล็กๆ น้อยๆ นับร้อยนับล้านในบริษัทมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ จงพิจารณาข้อคิดต่อไปนี้ที่แสดงให้เห็นพลังของความคิดเล็ก ๆ

1. ความคิดเล็กๆ สามารถช่วยลดรอบระยะเวลาการทำงานได้จริง จากการศึกษาพบว่า 95 % ของการทำงานในแต่ละกระบวนการคือการรอ Jennie Rogers เป็น

ผู้ช่วยด้านการเงินของ MacMillin Corporation บริษัทก่อสร้างขนาดกลาง เธอพบว่าทุกๆ เดือน แผนกบัญชีต้องใช้เวลามากในการตรวจสอบใบเสร็จเครดิตการ์ดซึ่งพนักงานได้จ่ายเป็นค่าน้ำมัน เชื้อเพลิงที่เติมจากปั๊มทุกแห่งทั่วประเทศอังกฤษว่าเป็นค่าใช้จ่ายของโครงการใดเพื่อจะได้เรียกเก็บเงินจากลูกค้า เพื่อให้งานเสร็จทันเวลา เธอต้องใช้เวลา 10-13 ชั่วโมงต่อเดือนช่วยเพื่อนทำงานในส่วนนี้ซึ่งไม่ใช่ในงานของเธอโดยตรง วันหนึ่ง เธอพบโฆษณาเกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์ที่จะสามารถช่วยสรุปยอดค่าใช้จ่ายน้ำมันจากเครดิตการ์ดที่ใช้จ่ายผ่านปั๊มทั่วประเทศ โดยระบบจะแยกค่าใช้จ่ายตามโครงการต่าง ๆ ด้วยการใช้ (โยง) เลขประจำตัวของผู้ซื้อ หมายเลขรถและเลขไมล์บอกระยะทาง หลังจากที่ผู้บริหารยอมรับความคิดของเธอและได้มีการนำซอฟต์แวร์มาใช้ สามารถลดเวลาการรวบรวมค่าใช้จ่ายเรื่องน้ำมันจาก 20 ชั่วโมง คงเหลือน้อยกว่า 2 ชั่วโมง

2. ความคิดเล็กๆ สามารถช่วยบริหารจัดการความยุ่งยากซับซ้อนอย่างได้ผล
Dana Corporation เป็นบริษัทให้เช่าเครื่องถ่ายรูปทั่วประเทศราว 2,000 เครื่อง เมื่อปี 1990 ลูกค้าของบริษัทต่างประสบปัญหาในเรื่องความซับซ้อนของการจัดส่งใบแจ้งหนี้ไปให้ลูกค้า เนื่องจากเมื่อเครื่องขัดข้องลูกค้าที่เช่าเครื่องไม่สามารถจัดการในเรื่องจำนวนการใช้เครื่อง กระดาษและฟิล์มของแต่ละเดือน จึงขอให้ทางบริษัทช่วยในเรื่องนี้ จากความคิดของพนักงานที่ช่วยกัน บริษัทได้ใช้การจดบันทึกการใช้เครื่องถ่ายทุกครั้งผ่านโทรศัพท์เข้ามายังเครื่องคอมพิวเตอร์ ดังนั้นการรวบรวมค่าใช้จ่ายแต่ละประเภทในใบแจ้งหนี้จึงมิใช่เรื่องที่ซับซ้อนอีกต่อไป

3. ความคิดเล็กๆ สามารถผลักดันให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ การเรียนรู้หมายถึงกระบวนการสะสมความคิดเพิ่มเติมที่เล็กที่ละน้อย ไม่ว่าจะเป็นจากการถาม การเก็บข้อมูล การทดลอง หรือแม้แต่การให้คำแนะนำ การส่งเสริมให้เกิดความคิดอย่างสม่ำเสมอ จึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ถึงแม้ว่าแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้จะเริ่มขึ้นมานานพอสมควร แต่ก็ยังไม่ได้ประสบความสำเร็จมากนัก เนื่องจากการเรียนรู้มิได้เกิดจากคนเพียงเท่านั้น จำเป็นต้องมีเครื่องมือและกระบวนการที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ได้จริงอีกด้วย จึงควรตระหนักว่า ความคิดเล็กๆ ที่เกิดทุกครั้ง นับเป็นโอกาสของการเรียนรู้ขององค์การ

4. ความคิดเล็กๆ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้
การที่พนักงานได้เสนอความคิดเล็กๆ เพื่อแก้ไขปัญหการทำงาน มีหลายครั้งที่ความคิดนั้นกลายเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาของบริษัท ทำให้บริษัทอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ สิทธิบัตรหรือสินทรัพย์ทางปัญญานี้เองเป็นความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กร บริษัท Milliken เป็นบริษัทผู้ผลิตสิ่งทออยู่ทั่วโลก ในปัจจุบันพบว่า ธุรกิจสิ่งทอเติบโตเต็มที่ ซึ่งหมายถึงทุกโรงงานจะมีเครื่องมือทันสมัยเกือบเท่ากันหมด แต่จุดที่บริษัท Milliken สามารถได้เปรียบคู่แข่งคือระบบ OFI หรือ Opportunity for Improvement ซึ่งบริษัทนำความคิดของพนักงานทั้งหมดจำนวนกว่า 7,000 คน มาปรับปรุงบริษัทในทุกๆ ด้าน ส่วนใหญ่ความคิดเหล่านั้นสามารถช่วยปรับปรุงจุดย่อย ๆ ของกระบวนการทำงานและการผลิตภายใน ซึ่งคู่แข่งมองไม่เห็นและไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น ในสาขาประเทศเดนมาร์กได้นำความคิดนับร้อยของพนักงานมาปรับปรุงเครื่องจักรเพื่อให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แม้ว่าบริษัทคู่แข่งจะสั่งซื้อเครื่องจักรยี่ห้อเดียวกันมาใช้ แต่ก็ไม่สามารถลอกเลียนแบบในส่วนที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นพิเศษโดยฝีมือของพนักงานในบริษัท

5. ความคิดเล็กๆ สามารถช่วยประหยัดเงินหรือเวลาได้มหาศาล รอกกีเฟลเลอร์ผู้ก่อตั้งบริษัทน้ำมัน "Standard Oil" มักจะเดินทางไปเยี่ยมโรงกลั่นน้ำมันอยู่เสมอ วันหนึ่งเขาถามคนงานซึ่งกำลังซีลถังบรรจุน้ำมันเพื่อส่งออกว่าต้องใช้ตะกั่วบัดกรีกี่หยดต่อการซีลถังหนึ่งใบ คำตอบคือ 40 หยด เขาจึงถามคนงานว่าจะสามารถใช้ 38 หยดได้หรือไม่ คนงานตอบว่าไม่ได้แต่สามารถใช้ 39 หยดได้ ตะกั่วที่ประหยัดไป 1 หยดนี้ สามารถประหยัดเงินได้ 2,500 ดอลลาร์ในปีแรก และเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า ในปีต่อมา

วิธีการทำความคิดเล็กๆให้เป็นความคิดที่ยิ่งใหญ่

ความคิดที่ยิ่งใหญ่ เลิศหรู มิใช่เกิดขึ้นได้ง่ายและบ่อย รวมทั้งยังยากต่อการนำไปปฏิบัติเพราะต้องใช้ทั้งข้อมูล ประสบการณ์ รวมทั้งอาจยากต่อการวัดและการผลักดันให้เกิดผลได้จริง แต่ความคิดเล็กๆ ที่มาจากการทำงานประจำในทุก ๆ วันนั้น มักจะวัดผลได้ชัดเจน และบริหารให้เกิดขึ้นได้จริงอย่างไม่ลำบาก

จงพยายามตั้งคำถามต่อไปนี้อยู่ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาความคิดเล็กนั้นให้ยิ่งใหญ่

1. เราจะสามารถนำความคิดนี้ไปใช้ได้ในองค์กรของเราได้ ณ จุดใด
2. ความคิดเล็กๆ นี้ จะสามารถส่งผลให้เกิดความคิดที่ยิ่งใหญ่ได้อย่างไร
3. ความคิดเล็ก ๆ นั้น มีนัยที่สำคัญต่อบริษัทหรือไม่ เช่น การลดต้นทุน ค่าใช้จ่าย เป็นต้น

ลองมาดูตัวอย่างที่บริษัท Monrovia เป็นบริษัทเพาะต้นไม้กระถางส่งขายทั่วสหรัฐอเมริกาซึ่งใหญ่ที่สุด การเพาะต้นไม้จะทำในกระถางเล็กๆ โดยต้นไม้หนึ่งต้นจะต้องถูกย้าย 4-5 ครั้ง ปัญหาจะเกิดขึ้นเมื่อฝนตก เพราะทำให้ดินเปียกปุ๋ยที่อยู่ในดินจะกลายเป็นกรดและมีพิษ มีกลิ่นฉุนมาก ดินเหล่านี้จะเกาะอยู่ตามเล็บของคองงาน ทำให้ผิวหนังแพ้ได้ หลังจากนั้นไม่กี่ชั่วโมงบางคนอาจป่วยหรือเกิดบาดแผลตามมือและผิวหนัง คองงานคนหนึ่งจึงเสนอว่าให้ใช้ผ้าใบคลุมดินทุกครั้งที่ฝนตกเพื่อไม่ให้ดินเปียก เมื่อหัวหน้างานได้ทดลองนำข้อเสนอนี้ไปใช้ปรากฏว่าได้ผลดี ไม่เพียงแต่ทำให้คองงานสุขภาพดีขึ้นและไม่ต้องหยุดงาน แต่ความคิดเล็กๆ นี้ ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นอย่างคาดไม่ถึง ต้นไม้สามารถเติบโตอย่างรวดเร็วทั้ง 100 % ที่ผ่านมามีบริษัทไม่เคยสังเกตความแตกต่างระหว่างดินเปียกและไม่เปียก ในช่วงเวลาปกติการย้ายต้นไม้สามารถทำได้ราว 2,700 ต้นต่อชั่วโมง ในภาวะฝนตกแล้วดินเปียกก็อาจจะเพิ่มเวลาอีกนิดหน่อย แต่ไม่มีใครสังเกตเห็นว่าต้นไม้มีอัตราการเติบโตต่ำลงในดินเปียกขึ้น เรื่องนี้ชี้ให้เห็นว่าความคิดเล็กๆ สามารถให้ผลดีต่อบริษัทนับเป็นมูลค่ามหาศาล เพียงแต่ท่านต้องตอบคำถามข้างต้นนั้นเสียก่อน

การสร้างความคิดเป็นหน้าที่ของทุกคน

การบริหารงานแบบเก่า นั้น องค์กรมักให้ความสนใจงานของพนักงานในระดับปฏิบัติ (front-line) น้อย แต่ปัจจุบันองค์กรชั้นนำมักให้ความสนใจแก่พนักงานกลุ่มนี้อย่างมาก เพราะคาดหวังที่จะให้พนักงานกลุ่มนี้เสนอความคิดดี ๆ แก่องค์กรทุกวัน เสมือนเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำในแต่ละวัน การสร้างและส่งเสริมความคิดนั้นเป็นหน้าที่ของทุกคน ตามแต่บทบาทและหน้าที่ของตนเอง อาทิ

1. พนักงาน แต่ละองค์การจะต้องหาวิธีการทำให้การคิดเป็นส่วนหนึ่งของงานอย่างหนึ่ง เช่น บริษัท Dana ประกาศชัดเจนว่า "ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ จะต้องถูกฝังอยู่ในความคิดของเราตลอดเวลา เราไม่เพียงแต่ยินดีต้อนรับทุกความคิดแต่เราหวังที่จะได้ความคิดจากท่าน"

2. หัวหน้างาน จะต้องมึบทบาทที่สำคัญ 3 ประการเพื่อบริหารความคิดของพนักงาน

- สร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์
- เป็นพี่เลี้ยง เป็นโค้ช เพื่อพัฒนาทักษะของลูกน้องที่จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (เชื่อว่าโอกาสการเรียนรู้ที่ดีมักพัฒนาจากความคิดที่แย่มาก่อน) หัวหน้างานจึงควรได้รับการฝึกอบรมวิธีการ

บริหารความคิด และต้องได้รับการฝึกอบรมทักษะในเรื่อง การฟัง การสื่อสาร การสอนงาน และวิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

- กระตุ้นลูกน้องให้สามารถพัฒนาความคิดดี ๆ ออกมา มีการยกย่องพวกเขาทุกครั้งที่มีส่วนร่วมในการเสนอความคิด และแสวงหาโอกาสตลอดเวลาเพื่อที่จะได้ความคิดที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ

4. **ผู้จัดการระดับกลาง** ต้องสร้างความมั่นใจว่าทรัพยากรที่มีอยู่เพียงพอสำหรับการพัฒนาลูกน้องและสามารถนำความคิดนั้นไปปฏิบัติได้จริง รวมทั้งจะต้องให้ความเอาใจใส่และมีส่วนร่วมในการนำความคิดไปใช้ ผู้จัดการระดับกลางควรได้รับอำนาจในการตัดแปลงแก้ไขระบบความคิดในส่วนของแผนกตนเอง และได้รับอำนาจในการรับผิดชอบผลของการบริหารความคิด แต่ละองค์การควรให้ความรู้ในเรื่องวิธีการสนับสนุนกระบวนการทำงาน วิธีการนำความคิดไปสู่การปฏิบัติแก่ผู้จัดการระดับกลาง

5. **ผู้บริหารระดับสูง** มีการกำหนดหน้าที่และบทบาทของตนเองลงในกระบวนการของระบบความคิด ไม่ควรใช้เวลานานมากในกระบวนการงานแต่ควรได้รับการรายงานผลงานอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้สามารถดูแลในภาพรวมได้ต้องมั่นใจว่าผู้จัดการจะไม่มีข้อขัดแย้งกับพนักงานในแผนก และนโยบายของผู้บริหารระดับสูงก็ต้องไม่ขัดแย้งกับการนำไปปฏิบัติ ผู้นำควรมีส่วนในระบบความคิดตามหลักการ 8 ประการ พร้อมทั้งสนับสนุนและดูแลผลการปฏิบัติงาน และหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ต้องมีการพบปะ พูดคุยกับพนักงานในระดับปฏิบัติการ (front-line) เพื่อย้ำว่าพวกเขาเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ที่สำคัญอย่างยิ่ง ระดับผู้บริหารต้องเคารพความคิดพนักงานด้วยการฟังและให้ความสนใจ รวมทั้งต้องสร้างความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมของพนักงานให้เกิดขึ้นจริง

6. **องค์กร** ต้องสร้างระบบความคิด (Idea System) ให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน โดยไม่เพิ่มภาระให้กับงานประจำ ด้วยหลักการที่ว่า วิธีการบริหารการทำงานในองค์กรควรเป็นไปในทางเดียวกันกับวิธีการส่งเสริมความคิดของพนักงาน ระบบความคิดที่ดีที่สุดก็คือระบบที่ได้รับการบูรณาการให้เข้ากับวิธีการทำงานขององค์กรให้มากที่สุด สิ่งที้องค์กรจะต้องคำนึงถึงเพื่อให้การจัดทำระบบความคิดประสบผลสำเร็จได้แก่

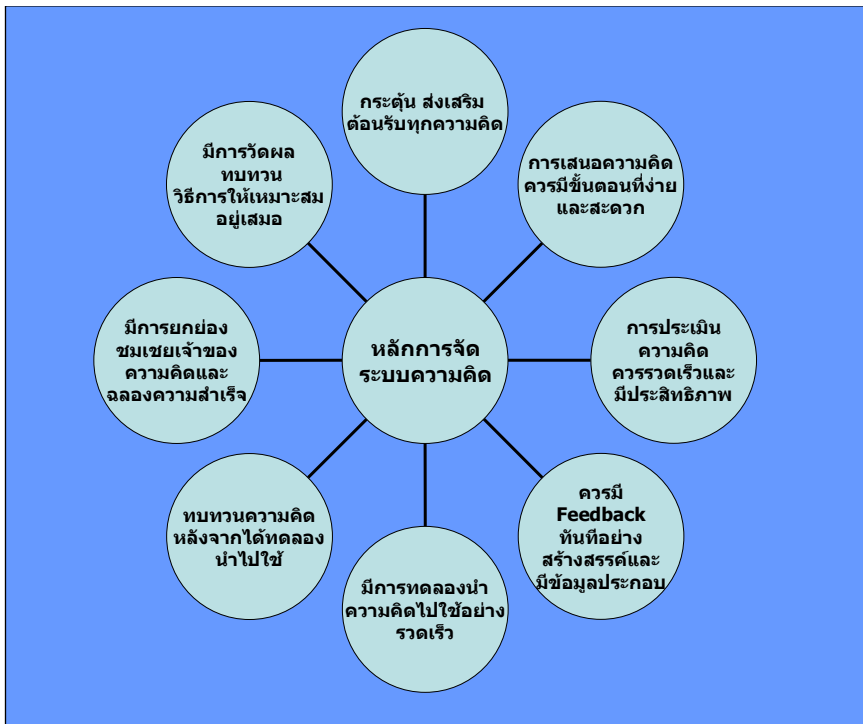
- การไหลเวียนความคิดและวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างลึกซึ้ง เช่น ความไว้วางใจ ความเคารพ ความมุ่งมั่น การมีส่วนร่วม องค์กรจึงต้องผนวกการปรับปรุงวัฒนธรรมขององค์กรเข้าไว้ในระบบด้วยเพื่อให้การบริหารจัดการประสบความสำเร็จ
- จะต้องสร้างทัศนคติที่ดีต่อการแสดงความคิดเห็น ทำอย่างไรไม่ให้มีคำว่า "พวกเขา" หรือ "ของเรา" แต่ต้องใช้คำว่า "พวกเรา" เท่านั้น
- ต้องกำหนดและพัฒนาขีดสมรรถนะของผู้จัดการหรือหัวหน้างานเพื่อสนับสนุนระบบความคิดให้บรรลุผล คือ ความรู้ความสามารถในการส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็น

หลักการจัดระบบความคิด (Idea System)

การแสดงความคิดและการนำความคิดไปใช้ประโยชน์จำเป็นต้องมีระบบที่ดี Eve Searle ผู้บริหารของ Grapevine Canyon Ranch ได้พยายามปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานของพนักงานในโรงแรมด้วยการจัดระบบความคิด ซึ่งเริ่มด้วยการจัดประชุมพนักงานทุก 2 สัปดาห์ และทุกคนต้องเสนอความคิดเห็นคนละ 2 เรื่อง บางครั้งเธอจะถามเจาะลึกลงไปในช่วงประเด็นเป็นการเฉพาะ หลังจากเริ่มโครงการนี้ กลับได้รับผลเกินคาด ในทุก 2 สัปดาห์เธอจะได้รับความคิดประมาณ 10-15 เรื่องสำหรับการปรับปรุงงานบริการ ผลที่

ตามมาเป็นระดับความพึงพอใจของลูกค้าสูงมากขึ้น ระบบความคิดที่ดีควรประกอบไปด้วย 8 ขั้นตอนดังแสดงในภาพที่ 2 กล่าวคือ

ภาพที่ 2 หลักการจัดระบบความคิด



1. **กระตุน ส่งเสริม และต้อนรับทุกความคิด:** วิธีการที่ดีที่สุดก็คือมีการบันทึกความคิดเห็นของพนักงานที่ได้นำไปปฏิบัติ และมีการยกย่องเจ้าของความคิดนั้น ๆ ที่สำคัญก็คือต้องให้ความสำคัญและเอาใจใส่กับผู้ที่กล้าแสดงความคิดเห็น ในระยะแรกผู้บริหารระดับสูงสามารถส่งเสริมระบบความคิดนี้ได้ทางอ้อม บริษัท Milliken แห่งเดนมาร์กได้ฟื้นฟูระบบความคิดขึ้นใหม่หลังจากที่เคยใช้และเฉื่อยชาไประยะหนึ่ง เริ่มจากส่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการไปคุยกับพนักงานแบบตัวต่อตัวเพื่อสอบถามว่าพวกเขาเหล่านั้นมีความคิดเห็นอะไรดี ๆ ที่จะปรับปรุงบริษัทบ้าง โดยจะกรอกลงในแบบฟอร์มและบันทึกลงในระบบคอมพิวเตอร์ของบริษัท พร้อมทั้งส่งการ์ดแสดงความขอบคุณแก่พนักงานผู้นั้นทันที หลังจากนั้นไม่นาน ก็จะนำความคิดเหล่านั้นไปพัฒนาและนำไปทดลองใช้

2. **การเสนอความคิดควรมีขั้นตอนที่ง่ายและสะดวก:** ไม่จำเป็นต้องทำให้ขั้นตอนการเสนอความคิดเห็นนั้นยุ่งยากไม่ว่าจะเป็นแบบฟอร์มหรือลายเซ็นอนุมัติหลายขั้นตอน หลายบริษัทใช้เพียงกระดาษสี่เหลี่ยมขนาด 3" x 4" หรือกระดาษ เอ 4 ธรรมดา หรือใช้กระดาษแข็งขนาดเล็กแล้วติดบนแผ่นประกาศ บางบริษัทให้พนักงานแสดงความคิดเห็นบนคอมพิวเตอร์ ปัจจุบันสำคัญก็คือควรให้เหมาะสมกับระดับพนักงานที่จะเสนอความคิดให้มากที่สุด ส่วนมากจะเป็นความคิดเล็ก ๆ ไม่จำเป็นต้องนำเสนอด้วยตัวเลข ผลการวิเคราะห์มากมายแบบท้าย หากสงสัยอาจซักถามในรายละเอียดเพิ่มเติมโดยตรงกับเจ้าของความคิดในภายหลัง ในทางปฏิบัติหัวหน้างานอาจเป็นผู้ที่ช่วยให้ขั้นตอนการเสนอความคิดเห็นง่ายขึ้น

3. **การประเมินความคิดเห็นควรรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ:** Martin Edelston แห่ง Boardroom Inc., ประเมินทุกความคิดที่เขาได้รับจากพนักงานจำนวน 50 คน ด้วยตัวของเขาเอง ซึ่งรวมได้ประมาณ 100 ความคิดต่อสัปดาห์ หลังจากที่ตัวเองเป็นผู้พิจารณาความคิดที่ได้รับในระยะเริ่มต้น เขาเริ่มจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านซอฟต์แวร์มาคิดระบบคอมพิวเตอร์เพื่อประเมินความคิดเห็นในระดับเบื้องต้นและมีการประชุมคณะกรรมการของบริษัททุกสัปดาห์ ความคิดที่ได้จากพนักงานมักเป็นความคิดเล็ก ๆ เฉพาะด้าน ดังนั้น ผู้ที่จะ

ประเมินว่าความคิดที่ได้นั้นสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงหรือไม่ จึงต้องเป็นผู้ที่อยู่ในสายงานเดียวกับแหล่งกำเนิดของความคิดนั้น วิธีที่ดีที่สุดก็คือ ให้ผู้ปฏิบัติงานระดับที่ใกล้เคียงที่สุดกับผู้ที่เสนอความคิดเป็นผู้ประเมินความคิดที่ได้รับมาเพื่อให้การตอบสนองต่อความคิดนั้นรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4. **การแสดงความเห็นย้อนกลับควรกระทำในทันที แบบสร้างสรรค์ และมีข้อมูลประกอบ:** การที่หัวหน้างานหรือผู้บริหารให้ความเห็นย้อนกลับทันทีและเป็นแบบสร้างสรรค์ เป็นการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้แก่พนักงาน และใส่ใจในระบบและผู้บริหาร ถึงแม้ความคิดนั้นจะไม่ถูกนำไปใช้แต่พนักงานก็จะรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในเรื่องนี้ การแสดงความเห็นอาจเป็นแบบง่ายๆ ด้วยการพูด ณ จุดที่ได้รับความคิด

5. **การทดลองใช้ควรกระทำอย่างรวดเร็ว และมีขั้นตอนที่ราบรื่น :** การนำความคิดไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผลนั้น ผู้จัดการจำเป็นต้องมั่นใจว่าทรัพยากรที่มีอยู่เหมาะสมเพียงพอกับขนาดของความคิดที่จะนำไปปฏิบัติ หากเกิดความล่าช้า ต้นทุนจะสูงขึ้น

6. **ทบทวนความคิดหลังจากทดลองปฏิบัติ เพื่อหาโอกาสปรับปรุง:** ระบบประกอบขึ้นด้วยระบบย่อยซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เมื่อมีการปรับเปลี่ยนจุดใดจุดหนึ่ง แม้ว่าจะเป็นจุดเล็ก ๆ ก็มักทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่นๆ ด้วยเช่นกัน ดังเช่นโรงแรม Grapevine Canyon Ranch พนักงานคนหนึ่งเสนอที่จะแปลแผ่นพับเป็นภาษาเยอรมันสำหรับแขกจากประเทศเยอรมัน เมื่อโรงแรมได้นำความคิดนี้ไปปฏิบัติ ทำให้จำเป็นต้องปรับปรุงส่วนอื่นๆ ไปด้วย เช่น ต้องเพิ่มช่องใส่แผ่นพับในกล่องใส่เอกสารที่เคาเตอร์บริการส่วนหน้า ต้องเพิ่มภาษาเยอรมันในเว็บไซต์ของโรงแรม หรือเพิ่มสัญญาณเตือนจากคอมพิวเตอร์ที่เคาน์เตอร์ต้อนรับเมื่อมีแขกชาวเยอรมันมาจองที่พัก เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่เคาเตอร์บริการส่วนหน้าจัดเตรียมเอกสารภาษาเยอรมันไว้ให้ลูกค้า จากตัวอย่างข้างต้น จึงควรพิจารณาว่าความคิดที่เสนอมานั้นเกี่ยวข้องกับใครหรือหน่วยงานใด แล้วให้ผู้นั้นมีส่วนร่วมด้วย มีการสื่อสารความคิดที่ได้รับไปยังทุกคนในองค์กรผ่านทางอินทราเน็ต หนังสือเวียน สร้างฐานข้อมูลสำหรับการเก็บความคิดที่ได้รับเพื่อให้พนักงานคนอื่นสามารถพัฒนาเป็นความคิดใหม่ได้ ให้เกียรติแก่ผู้ที่สามารถเสนอความคิดใหม่จากฐานความคิดเก่า จัดทำแบบฟอร์มการพัฒนาจากฐานความคิดเดิม

7. **มีการยกย่องชมเชยเจ้าของความคิด และมีการฉลองความสำเร็จ:** ยังมีการถกเถียงกันอยู่ว่าวิธีการใดดีและเหมาะสมที่สุดสำหรับการยกย่องชมเชย พบว่าวิธีที่ดีที่สุดคือวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์และเฉพาะบุคคล ไม่มีวิธีการยกย่องชมเชยที่เป็นต้นแบบแล้วใช้ได้กับทุกคน เช่นบางคนอาจพอใจกับการได้ไปรับประทานอาหารกับผู้บริหาร ในขณะที่บางคนกลับรู้สึกอึดอัดที่ตนเองต้องทำเช่นนั้น พึงระลึกว่า การยกย่องชมเชยมิใช่การให้รางวัลแต่เป็นแสดงความขอบคุณ นอกจากนี้ องค์กรจะต้องให้เกียรติแก่เจ้าของความคิด ตัวอย่างเช่น บริษัท DCM-Toyota ในประเทศอินเดีย จะติดสติ๊กเกอร์สีแดงใส่ระบุชื่อเจ้าของความคิดและติดไว้ตรงบริเวณงานที่ได้รับการปรับปรุงจากความคิดนั้น

8. **มีการวัดผล ทบทวน ปรับปรุงวิธีการให้เหมาะสมอยู่เสมอ:** ผู้จัดการจะต้องมีความสามารถในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดซึ่งประกอบด้วย จำนวนความคิดเพื่อวัดจำนวนความคิดที่ได้รับต่อพนักงานหนึ่งคน แหล่งที่มาของความคิดเพื่อวัดการมีส่วนร่วมของพนักงาน และระยะเวลาการดำเนินการเพื่อวัดการสนองตอบจากองค์กรต่อความคิดซึ่งรวมถึงระยะเวลาพิจารณา การตัดสินใจ การแสดงความเห็นย้อนกลับหรือคำแนะนำ เป็นต้น

แนวทางการหาความคิดให้ได้มากที่สุด

การมีระบบความคิดขึ้นในองค์กรแล้วนั้นยังไม่ถือเป็นการสิ้นสุด แต่องค์กรจะต้องหาวิธีการที่จะส่งเสริมให้พนักงานผลิตความคิดออกมาอย่างสม่ำเสมอและความคิดนั้นก็ควรจะพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ กว่าความคิดแรก วิธีการดังกล่าวนี้ ประกอบด้วย

1. **ต้องรู้ว่าใครมีความรู้ในเรื่องงานนั้น ๆ** อีกนัยหนึ่งก็คือต้องให้ผู้ที่มีการประสบการณ์ตรงเป็นผู้เสนอความคิดเพื่อแก้ปัญหา เช่น Chris Moran แห่ง American Airlines ผู้มีประสบการณ์ด้านการบิน ด้านการจัดตารางการบิน รวมทั้งมีความรู้ด้านการส่งสินค้า (Cargo) เขาทำหน้าที่ประสานในเรื่องตารางผู้โดยสารและลูกเรือ การปิดเปิดประตู การดูแลการทำงานของเครื่องจักร ครั้งหนึ่งเขาพบว่าการบินขนส่งสินค้าสามารถทำกำไรให้บริษัทได้มากถึง 40 % เขาเริ่มศึกษาเส้นทางที่มีผู้โดยสารน้อยและขาดทุน และพบว่าเส้นทางที่มีผู้โดยสารมากมักไม่ตรงกับเส้นทางที่มีการส่งสินค้ามาก บางเส้นทางส่งสินค้ามากแต่ผู้โดยสารน้อย เขาจึงปรับในเรื่องขนาดเครื่องบินในกรณีที่ต้องส่งสินค้ามาก ปัญหาที่ตามมาคือเรื่องสนามบินบางแห่งแอ่งรายละเอียดยุติเรื่องขนาดของเครื่องบินผิดพลาดทำให้บริษัทไม่สามารถใช้เครื่องบินขนาดใหญ่ เขาจึงได้ตรวจสอบข้อมูลที่ถูกต้องและนำเสนอความคิดต่อผู้บริหารว่า ควรมีเจ้าหน้าที่กำหนดตารางเวลาซึ่งมีความรู้ในเรื่องการส่งสินค้าด้วยเพื่อจะได้ปรับเปลี่ยนในเรื่องระวางและผู้โดยสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลังจากบริษัทได้นำความคิดนี้ไปใช้ ทำให้รายได้เพิ่มขึ้นราว 7 ล้านดอลลาร์ และปัจจุบันมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการกำหนดตารางการบิน

2. **สร้างสิ่งกระตุ้นความคิดแก่พนักงาน** หมายถึง จัดโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้อย่างลึกซึ้งแก่พนักงาน บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ จำกัด เป็นผู้ริเริ่มในเรื่องระบบความคิดมาตั้งแต่ปี 1950 ต่อจากนั้นบริษัทก็ยังคงรักษาวินัยธรรมการขอความคิดเห็นจากพนักงานระดับล่างอย่างสม่ำเสมอ ตลอดเวลาดังกล่าว บริษัทได้จัดฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอเช่นกัน ทั้งนี้ เพื่อสอนให้พวกเขาตระหนักว่าพวกเขาจะสามารถขับเคลื่อนผลงานของบริษัทให้สูงขึ้นได้อย่างไร เช่น เรื่องคุณภาพ ผลิตภาพ และความปลอดภัย หลักสูตรเหล่านี้จึงเปรียบเหมือนตัวกระตุ้นความคิดของพนักงานที่สำคัญโปรแกรมเหล่านี้ได้แก่

- “Poka-yoke” หรือการตรวจสอบความผิดพลาด เป็นหลักสูตรง่าย ๆ ที่สอนให้พนักงานไม่ทำความผิดพลาดเดิมซ้ำไปซ้ำมา
- “5 S” หรือ การดูแลบริษัทให้เป็นระเบียบ มีหลักการง่าย ๆ ว่าต้องเก็บสิ่งของให้หยิบง่ายและใช้เนื้อที่ในการเก็บน้อย
- Quick Changeover (QCO) หลักการก็เพื่อฝึกให้พนักงานสามารถเปลี่ยนเครื่องจักรซึ่งเดิมอาจต้องใช้เวลานับชั่วโมงคงเหลือเพียงแค่นาที
- Total Productive Maintenance (TPM) เป็นหลักสูตรที่เน้นการวัดผลประสิทธิภาพของการดำเนินงานอย่างเข้มข้น พนักงานต้องทำรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างละเอียด ซึ่งทำให้พวกเขาได้มองเห็นจุดที่จะสามารถปรับปรุงให้งานดีขึ้นอย่างไม่เคยมีมาก่อน

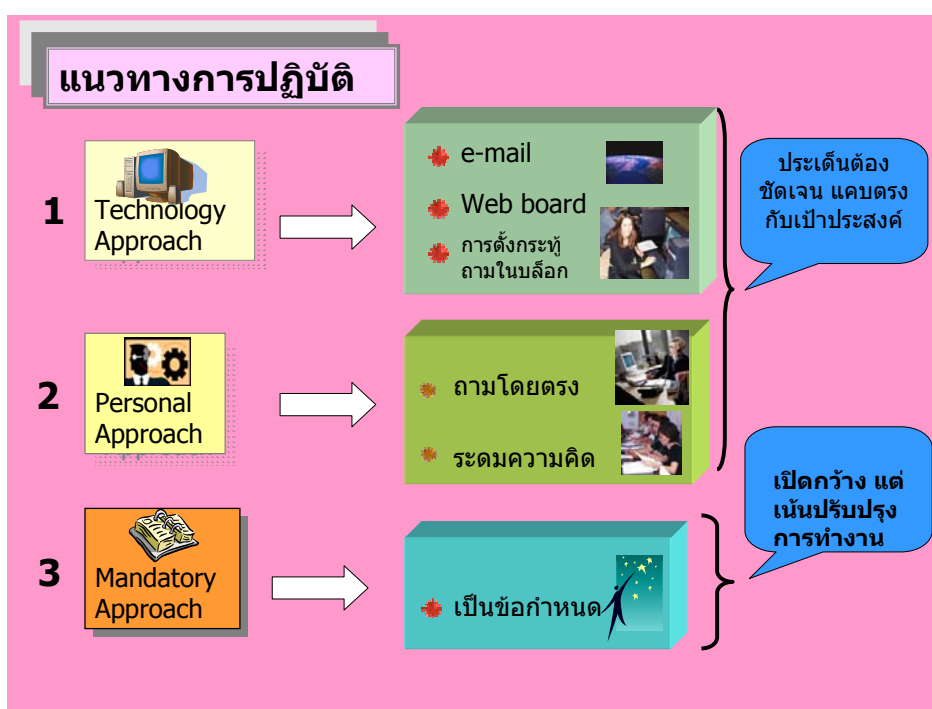
3. **ทำอย่างไรให้มีความคิดและมุมมองที่กว้างไกล** ที่กล่าวถึงก่อนหน้านี้เป็นโปรแกรมการกระตุ้นความคิดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในเรื่องปริมาณและคุณภาพ แต่ต่อไปนี้เป็นโปรแกรมกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดและมุมมองกว้างไกลไปข้างหน้า ด้วยเทคนิคดังนี้

- การหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (Job Rotation) เป็นการส่งเสริมให้พนักงานได้มีมุมมองธุรกิจได้ชัดเจน มีการเชื่อมโยงความรู้ใหม่และเก่าเข้าด้วยกัน

- นำมุมมองจากลูกค้ามาใช้ประโยชน์ เช่น คำร้องเรียน (Complaints) จากลูกค้านับเป็นแหล่งข้อมูลที่ดีที่จะนำมาปรับปรุงองค์กร ดังนั้น จึงควรคิดวิธีที่ง่ายและสะดวกสำหรับลูกค้าในการให้ข้อมูลเหล่านี้
- การลดรอบเวลาการทำงาน พึงระลึกถึงคำกล่าวโบราณที่ว่า "เวลาหมายถึงเงิน" องค์กรใดสามารถทำงานเสร็จเร็ว ย่อมได้ผลผลิตมากกว่า
- ต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาต่อไปอย่างต่อเนื่อง เช่น ส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ หรือ ไปเข้าร่วมประชุมกับผู้เชี่ยวชาญ การดูงาน
- การตั้งเกณฑ์เทียบเคียง (Benchmarking) เป็นการมองออกไปนอกองค์กร เพื่อศึกษาว่าองค์กรอื่นใดบ้างที่มีสิ่งดี ๆ และเหนือกว่าองค์กรของเรา แล้วหันกลับมามองตัวเองว่าเราจะสามารถปรับปรุงอย่างไรให้ดีเท่าเขา
- สร้างความตื่นตัวต่อปัญหาขององค์กรและหาโอกาสในการปรับปรุง เช่น Thomas Cantelmo พนักงานต้อนรับบนสายการบิน American Airlines เสนอความคิดให้ยกเลิกการเปลี่ยนหม้อต้มกาแฟใบใหม่ทุกเที่ยวบิน โดยเสนอให้ใช้เพียงใบเดียวในทุกเที่ยวบินในแต่ละวัน โดยล้างทุกครั้งเมื่อเสร็จภารกิจในแต่ละเที่ยวบินก่อนนำไปใช้ต่อไป เนื่องการบินแต่ละเที่ยวบินนั้นอาจใช้เวลาไม่ถึงชั่วโมง บางเที่ยวบินไม่มีการใช้หม้อกาแฟเลย ความคิดนี้ได้รับการยอมรับและทดลองไปปฏิบัติ ซึ่งสามารถลดต้นทุนได้ปีละ \$ 788,000 ต่อปี ผู้บริหารจึงควรระลึกว่าเมื่อพนักงานมีความรอบรู้ในงาน มีมุมมองที่กว้างไกล จึงควรสร้างความตื่นตัวให้กับพนักงานในการสนองตอบต่อปัญหาขององค์กร วิธีการง่าย ๆ ก็คือ ฝึกพนักงานทุกคนให้เป็นคนช่างสังเกตไม่มองข้ามอะไรไปง่าย ๆ จดบันทึกสิ่งที่เข้าสังเกตเห็น และมีความตั้งใจจริงที่จะใช้เวลาในการศึกษาและคิดหาวิธีการแก้ปัญหาที่ตนเองค้นพบ สุดท้ายก็คือ ฝึกให้พนักงานเรียนรู้และไวต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีความสามารถสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะการเปลี่ยนแปลงของสิ่งหนึ่งย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่นๆ ต่อไปด้วย

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดวิธีการเข้าถึงความคิดดี ๆ ซึ่งมีอยู่ในตัวบุคลากรให้ได้ ภาพที่ 3 ข้างล่างแสดงให้เห็นถึงแนวทางที่หลาย ๆ องค์กรได้นำไปใช้เพื่อเก็บรวบรวมความคิด ซึ่งอาจจะแบ่งเป็น 3 แนวทางง่าย ๆ กล่าวคือ

ภาพที่ 3 แนวทางการปฏิบัติเพื่อเก็บรวบรวมความคิด



1. การสื่อสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เริ่มจากการกำหนดหัวข้อหรือเรื่องที่จะรณรงค์ให้ชัดเจน แล้วประกาศให้พนักงานทราบทางเว็บไซต์ หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ พนักงานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นผ่านทาง สื่ออิเล็กทรอนิกส์เช่นกัน ตัวอย่างประกอบแนวคิดนี้ คือธนาคารแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกาได้เปิดใช้ระบบ "Idea Center" โดยมีการรณรงค์ให้แสดงความคิดเห็นผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เรื่องการบริหารผลลัพธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อลดการใช้กระดาษ บันทึกข้อความ และฟอร์มที่ไม่จำเป็น Juliette Sneed เป็นผู้ช่วยฝ่ายบริหารจึงเสนอความคิดเห็นให้ดิมพ์สลิปบันทึกการใช้ ATM ของลูกค้าทั่วประเทศซึ่งพิมพ์อัตโนมัติจากเครื่องถอนเงิน และจะถูกนำไปทิ้งทุกวันถัดมา เนื่องจากไม่มีความจำเป็นต้องใช้ หากมีลูกค้าร้องขอให้ตรวจสอบความถูกต้องในเรื่องการถอนเงิน ธนาคารสามารถทำได้ด้วยระบบคอมพิวเตอร์อยู่แล้ว ฉะนั้นความคิดนี้สามารถลดค่าใช้จ่ายได้อย่างนึกไม่ถึง

2. การสื่อสารระหว่างบุคคล ไม่ว่าองค์กรจะมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือหัวหน้างานสามารถรวบรวมความคิดจากบุคลากรภายในองค์กรได้ด้วยตนเอง เพราะนอกจากจะได้ความคิดดี ๆ แล้วยังเป็นสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันอีกด้วย การขอความคิดเห็นอาจใช้วิธีการถามโดยตรงด้วยวาจา การโทรศัพท์ หรือแม้แต่การเขียนข้อความเล็ก ๆ ในการ์ดส่งถึงพนักงาน ผู้บริหารของ Southwest Airlines ใช้วิธีการขอความร่วมมือพนักงานของเขาในเรื่องการประหยัดน้ำมัน ด้วยวิธีการส่งจดหมายถึงพนักงานทุกคนด้วยคำชี้แจงที่ว่า หากทุกคนสามารถหาวิธีประหยัดน้ำมันได้เพียงวันละ \$ 5 ก็จะช่วยลดค่าใช้จ่ายของบริษัทได้ถึงปีละ \$140,000 ที่น่าสนใจก็คือ เขาลงท้ายจดหมายที่ส่งแทนการ์ดวาเลนไทน์ในปี 2000 แบบเป็นกันเองว่า "You are my Valentine" ภายใน 6 สัปดาห์ บริษัทได้รับความคิดจากพนักงานมากมาย และหนึ่งในนั้นสามารถลดค่าใช้จ่ายเรื่องน้ำมันลงได้ 2 ล้านเหรียญต่อปี ข้อสังเกตในเรื่องนี้น่าจะเป็นการชี้ให้เห็นว่า หากพนักงานมีความรู้สึกและความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้านาย พวกเขาจะยินดีให้ความร่วมมือ กรณีเช่นเดียวกันนี้ United Airlines ได้พยายามทำเช่นเดียวกัน แต่พนักงานกลับไม่ให้ความสนใจ เพราะคำชี้แจงจากฝ่ายบริหารไม่ชัดเจน และในอดีตบริษัทไม่เคยให้ความสนใจต่อข้อเสนอของพนักงานเลย

นอกจากวิธีการสอบถามโดยตรงแล้ว สามารถสอบถามความคิดเห็นด้วยวิธีการระดมสมอง ต้องมีการบันทึกทุกความเห็นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดหัวข้อเพื่อระดมความคิดเห็น มิใช่เป็นการกระทำเพียงครั้งเดียวเหมือนการเปิดตัวกิจกรรมพิเศษ ควรทำให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในองค์กรเช่นเดียวกับการทำงานประจำ องค์กรจะต้องวางแผนในรูปของนโยบายที่รอบคอบเหมือนการให้โบนัส เช่น โรงแรม Grapevine Canyon Ranch เริ่มโครงการระบบความคิดและพิจารณากำหนดนโยบายการให้ทิปด้วยการขอให้แขกจ่ายทิปในช่วงของการลงทะเบียนออกเพื่อชำระเงินเท่านั้น ที่ผ่านมาพนักงานที่พบกับลูกค้าเช่นโอบาลันักแสดงซึ่งมีมักได้ทิปมาก พนักงานเบื้องหลังไม่ได้รับทิปเลย การนำเงินทิปทั้งหมดมารวมแล้วแบ่งเท่า ๆ กันทำให้โอบาลันักไม่พอใจในระยะแรก แต่ปรากฏว่านโยบายใหม่นี้ทำให้พวกเขาได้เงินมากกว่าเดิม เนื่องจากแขกจะทิปตามเปอร์เซ็นต์ของบิลรวม ทำให้เงินกองกลางมีจำนวนมากขึ้น ลูกค้าก็พอใจนโยบายใหม่ เพราะไม่ต้องกังวลว่าควรให้ทิปเมื่อไร

3. การใช้กฎ ระเบียบ การสร้างระบบความคิดขึ้นภายในองค์กรด้วยวิธีการสอบถามอย่างเดียวนั้นอาจยังไม่เพียงพอองค์กรอาจจะต้องมีวิธีการส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นเรื่องใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ และมีการพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าความคิดแรก การผลักดันความคิดให้มีความต่อเนื่องนั้น องค์กรอาจจะกำหนดไว้เป็น

ตัวชี้วัด หรือไว้ในข้อตกลงการปฏิบัติงาน Performance Agreement เช่น พนักงานจะต้องเสนอความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาองค์กร การปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างน้อย 2 เรื่องต่อปี เป็นต้น อาจมีการให้รางวัลแก่ผู้ที่เสนอความคิดเห็น ๆ ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผลดีมากเพื่อเป็นกำลังใจ อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อพึงระวังในเรื่องการให้รางวัลเช่นกัน ดังที่จะนำเสนอต่อไป

อย่างไรก็ตามก่อนขอความคิดเห็นจากพนักงาน ผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือหัวหน้างาน ต้องมั่นใจว่าประเด็นปัญหาที่ตั้งขึ้นมานั้นชัดเจน ถูกต้องตรงตามเป้าประสงค์ที่มุ่งหวัง การกำหนดหัวข้อจึงควรแคบและชัดเจนที่สุด การตั้งประเด็นเรื่องลดต้นทุน คุณภาพ หรือการให้บริการลูกค้า อาจเป็นหัวข้อที่กว้างมากเกินไป ควรระบุให้ชัดว่าถ้าเป็นเรื่องคุณภาพ จะอยู่ในกระบวนการใด ตัวอย่างเช่น บริษัท Coolman ตั้งคำถามว่า "ทำอย่างไรให้การโฆษณามีประสิทธิภาพมากขึ้น" เนื่องจากที่ผ่านมาลูกค้าใช้เวลาในการพิจารณาโฆษณาของบริษัทต่าง ๆ นานามากกว่าจะตัดสินใจเลือกจ้างบริษัทใดบริษัทหนึ่ง จากการไปสำรวจสาเหตุพบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ใช้เวลากับการสอบถามลูกค้าอื่นๆ เพื่อขอข้ออ้างอิงผลงานของบริษัทก่อสร้างเพื่อให้มั่นใจว่าจะได้บ้านที่มีคุณภาพดีเหมือนที่ระบุในสัญญา และส่งมอบทันตามเวลาที่กำหนด รวมทั้ง ลูกค้าต้องการบริษัทที่มีประสบการณ์ด้านการขายและสร้างบ้านเพื่อจะได้ดูแลลูกค้าได้ดี และสามารถตอบคำถามได้ชัดเจนทุกขั้นตอน คำถามจึงเปลี่ยนเป็น "ทำอย่างไรบริษัทจึงจะได้ลูกค้าอ้างอิงมากขึ้น" หลังจากมีการขอความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท ก็ได้คำตอบว่า ต้องทำให้ลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความพึงพอใจมากที่สุด แล้วพวกเขาจะยินยอมเป็นผู้อ้างอิงให้กับบริษัทเอง จากข้อสรุปนี้ บริษัทได้ปรับปรุงคุณภาพการก่อสร้างบ้าน จากเดิมที่มักมีข้อผิดพลาดเป็นมีข้อผิดพลาดน้อยมากหลังการส่งมอบบ้าน ส่งผลให้บริษัทไม่ต้องมีต้นทุนในเรื่องการโฆษณาอีกต่อไป

ข้อควรระวังเกี่ยวกับการให้รางวัล

จากประสบการณ์พบว่า มีผู้บริหารน้อยมากที่ตระหนักถึงข้อควรระวังเกี่ยวกับการให้รางวัลแก่ผู้เสนอความคิดเห็น การจัดระบบการให้รางวัลที่ไม่ดีทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ การให้รางวัลแก่ความคิดที่สามารถช่วยประหยัดต้นทุน หรือเพิ่มกำไร โดยคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ นั้น อาจไม่เกิดประโยชน์เท่าที่ควร แม้ว่าจะดูเหมือนสมเหตุสมผลและยุติธรรม แต่ก็อาจนำไปสู่สถานที่ที่ไม่เกิดคุณค่า บ่อยครั้งที่รางวัลทำลายความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

องค์กรต่าง ๆ สามารถได้ความคิดมากมายจากพนักงานโดยไม่ต้องเสนอให้รางวัลโดยทั่วไป คนส่วนใหญ่จะมีความคิดเห็นมากมายอยู่ในหัวสมอง และพวกเขาก็ต้องการที่จะเสนอความคิดของตนต่อหัวหน้าหรือทีมงานอย่างไม่รีรอ สิ่งที่พวกเขาหวังเพียงเพื่อต้องการเห็นความคิดของเขานั้นได้รับการตอบสนอง ยอมรับและนำไปสู่การปฏิบัติ พวกเขาจะรู้สึกภาคภูมิใจกับสิ่งที่เขาคิดและผลของงานที่ได้รับการปรับปรุงจนดีขึ้น เพราะสิ่งเหล่านี้ทำให้เขารู้สึกเหมือนกับว่าเป็นส่วนหนึ่งในการความสำเร็จขององค์กร จึงอาจสรุปได้ว่า รางวัลที่พวกเขาต้องการที่สุดก็คือการที่ได้เห็นความคิดเห็นของเขาได้รับความสนใจและได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ นั่นเอง สิ่งที่ควรตระหนักยิ่งก็คือ **ต้องไม่ทำให้รู้สึกว่าการตัดสินใจของพนักงานเพื่อให้แบ่งปันความคิด ควรหาวิธีการเพิ่มแรงจูงใจด้วยการทำให้ทุกคนคิดว่าความคิดดี ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงงานสามารถช่วยให้พวกเขาทำงานสะดวกและง่ายขึ้น ยิ่งองค์กรเสนอให้เงินรางวัลมากเท่าใด ก็จะได้จำนวนความคิดน้อยลง ปัญหามากขึ้น** ต่อไปนี้เป็นข้อสังเกตเกี่ยวกับการให้รางวัล

1. ความยากในการประเมินค่าเงินรางวัล

บางบริษัทพยายามคิดเงินรางวัลจากการคำนวณผลประโยชน์ที่ได้รับจากความคิดนั้น เช่นสามารถลดต้นทุนได้เท่าไร ซึ่งการคำนวณเช่นนี้จำเป็นต้องใช้เวลาและเงินไม่ใช่

น้อยแม้เพียง 1 ความคิด เช่น พนักงานดูแลของสายการบินสามารถเสนอความคิดเรื่องการ
ไขสกรูออกจากลานจอดเครื่องบินที่เป็นดินแทนที่จะตัดสกรูทิ้งและใส่ตัวใหม่แทน
ประโยชน์ที่ได้รับคือประหยัดสกรูต่อปีจำนวนมากมาย ดังนั้น หากให้รางวัลโดยคิดเป็นตัว
เงิน ต้องใช้เวลาในการคำนวณมากและต้องคิดละเอียด ถึงจำนวนสกรู จำนวนแรงงาน และ
เวลาที่ต้องใช้สำหรับการถอดสกรูนั้น ๆ ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย และยังมีอีกหลายความคิดที่
เกิดผลดีกับบริษัทในระยะยาว แต่ไม่สามารถตีค่าเป็นตัวเงิน เช่น เลขานุการของ
Grapevine Canyon Ranch ค้นพบทางอินเทอร์เน็ตพบว่า Search Engine จะลงเว็บไซต์ที่
ปรับปรุงให้ทันสมัย (Update) เท่านั้น เธอจึง เสนอให้ขึ้นหัวข้อในเว็บไซต์ว่า "Horse of
the Day" ซึ่งทำให้เว็บไซต์ของโรงแรมทันสมัยตลอดเวลา ความคิดนี้ส่งผลสูงมากต่อ
บริษัท มีแขกจองห้องเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด แต่หากจะคำนวณเป็นตัวเงินคงไม่ใช่เรื่องง่าย

2. ปัญหาเรื่องความยุติธรรม

องค์กรต้องสร้างความยุติธรรมในการให้รางวัลแก่พนักงาน เรื่องราวของ Lisec และ
Krishan Jagga แห่งสายการบิน United Airlines ซึ่งมีนโยบายให้รางวัล 10% ของมูลค่า
ประโยชน์จากความคิด เขาทั้งสองเสนอให้ลดราคาตั๋วโดยสารเครื่องบิน 50%- 80 %
แก่พนักงานของสายการบินหลักและของบริษัท United Airlines เองพร้อมด้วยครอบครัว
ในช่วงที่สายการบินมีที่ว่างเหลือเหมือนสายการบินอื่น ๆ เพื่อเป็นสิทธิประโยชน์ของ
พนักงาน ผู้บริหารไม่อนุมัติความคิดของเขาอยู่เป็นเวลานาน จนกระทั่ง 6 เดือนผ่านไป
บริษัทได้นำความคิดนี้ไปดำเนินการและได้ผลดี แต่บริษัทกลับให้เงินรางวัล "การส่งเสริม"
เป็นเงิน \$1,000 สำหรับสองคนแบ่งกัน แทนจำนวน \$300,000 ทางบริษัทอ้างว่าเป็น
รางวัลชนะเลิศของการเสนอความคิดนี้ เพราะเคยมีเสนอความคิดทำนองนี้มาแล้ว เพียงแต่
ไม่ชัดเจนเท่าของเขาทั้งสองคน Lisec และ Krishan Jagga รู้สึกว่าเขาไม่ได้รับความ
ยุติธรรมและบริษัทบ่ายเบี่ยงการจ่ายเงินรางวัล จึงฟ้องต่อศาล ทั้งศาลชั้นต้น ศาลอุทธรณ์
ศาลฎีกา ผลัดกันแพ้และชนะ ตลอดระยะเวลา 20 ปี ระหว่างการขึ้นศาลเขาทั้งสองคนถูก
ไล่ออกจากบริษัท แม้ว่าพวกเขาจะได้รับเงินค่าเสียหาย \$ 2,979,000 และค่าบิดเบือน
สัญญาเป็นเงิน \$ 479,000 แต่ระยะเวลาและความอ่อนล้าจากการขึ้นศาลเป็นเวลานาน ทำให้
รู้สึกว่ามีใครเป็นผู้ชนะที่แท้จริง

3. เงินรางวัลอาจจะทำให้ผู้จัดการประพฤติมิชอบ

การที่บริษัทมีนโยบายให้เงินรางวัลแก่พนักงานเป็นเปอร์เซ็นต์ของจำนวนเงินที่
สามารถสร้างประโยชน์ต่อบริษัทนั้น เมื่อเงินรางวัลคิดเป็นก้อนโต อาจทำให้ผู้จัดการหรือ
ผู้บริหารขาดจริยธรรม เช่นพยายามเก็บความคิดที่พนักงานเสนอมาไว้ไม่ยอมนำไปปฏิบัติ
เนื่องจากเกรงว่าจะต้องจ่ายเงินรางวัลจำนวนมาก ซึ่งขัดกับหน้าที่หลักของตนซึ่งต้องหาวิธี
ลดค่าใช้จ่ายทุกทางของบริษัท หรือบางครั้งก็พยายามบ่ายเบี่ยงโดยให้เหตุผลใดๆ เพื่อมิ
ให้ต้องจ่ายเงิน

4. เงินรางวัลสามารถนำไปสู่การทุจริต

เป็นคำกล่าวที่ถูกต้องที่ว่า "แม้ว่าเงินได้จะมาจากการกระทำผิด แต่ก็ยังมีบางคนที่
ต้องการทำ" บริษัทอิลเลคทรอนิกส์ขนาดกลางแห่งหนึ่ง มีคณะกรรมการประกอบด้วย
ผู้จัดการจากทุกแผนกทำหน้าที่กลั่นกรองและคัดเลือกความคิดหรือข้อเสนอดีที่สุดจาก
แต่ละสาขา ผู้เป็นเจ้าของความคิดที่ชนะเลิศจะได้เงินรางวัล 10 % ของเงินที่ลดค่าใช้จ่าย
ผู้จัดการฝ่ายผลิตหนึ่งในกรรมการที่มีอำนาจในการตัดสินใจพยายามขูกริบเงินจาก
เจ้าของความคิดที่คาดว่าจะได้รับรางวัล เพื่อขอส่วนแบ่งจำนวน 50 % ของเงินรางวัล
พนักงานผู้หนึ่งร้องเรียนและได้มีการสอบสวน พบหลักฐานจากคำบอกเล่าของพนักงานที่
เคยได้รับรางวัล เขาจึงสารภาพว่าได้กระทำเช่นนี้มา 3 ปี ได้ส่วนแบ่งไปราว \$ 225,000
การทุจริตส่วนมากจะเกิดจากระดับผู้จัดการหรือหัวหน้า มิใช่จากตัวพนักงานเอง ถึงแม้ว่า
พนักงานระดับล่างจะไม่อาจทุจริตเป็นตัวเงิน แต่กรณีที่พบส่วนใหญ่จะเป็นการขโมย
ความคิดของผู้อื่นมาเป็นของตัวเอง

หากองค์กรใดก็ตามต้องการจะเสนอให้รางวัลแก่พนักงานที่แบ่งปันความคิด ก็ควรกำหนดระบบการให้รางวัลที่มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ควรให้รางวัลในภาพรวม คือพิจารณาคุณค่าของทุกความคิดและผู้ที่ได้รับรางวัล การแบ่งเงินรางวัลควรมีความเท่าเทียมกันและทั่วถึง
2. ควรแจกจ่ายรางวัลให้กับพนักงานทุกคนที่มีส่วนในความคิดนั้น โดยใช้หลักยุติธรรมและวิธีการที่โปร่งใส
3. ควรจะบูรณาการวิธีการให้รางวัลร่วมกับวิธีการเดิมที่บริษัทใช้ในการให้รางวัลเรื่องอื่น ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ หากเป็นไปได้ การให้รางวัลควรฝังตัวอยู่ในการทำงานประจำขององค์กร มิใช่แยกขาดกันโดยสิ้นเชิง

สรุป

ทั้งนี้ ชีตสมรรถนะสำคัญและต้องกำหนดไว้สำหรับผู้บริหารยุคใหม่ น่าจะได้แก่ความรู้และความสามารถในการดึงความคิดของคนในองค์กรเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์นั่นเอง เรื่องราวต่าง ๆ ที่นำเสนอทั้งหมดมุ่งสื่อให้เห็นความจำเป็นของการปฏิบัติความคิดตนเอง เพื่อเปิดรับความคิดของผู้อื่น ตัวอย่างและเรื่องเล่าทั้งหมดนั้นเพื่อยืนยันถึงคุณค่าความคิดของบุคลากร ซึ่งมีใช่เพียงเป็นกลไกที่ผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เท่านั้น แต่สามารถทำให้องค์กรขับเคลื่อนได้ด้วยจำนวนทรัพยากรที่เหมาะสม ความคิดนั้นอาจเป็นพื้นฐานในการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างมหัศจรรย์ ที่สำคัญเหนือสิ่งอื่นใด องค์กรสามารถเข้าถึงความคิดดี ๆ มากมายโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเลย หรืออาจกล่าวได้ว่า “Ideas Are Free”