



ปรับปรุง  
ใหม่

# ความคิดไร้ขีดจำกัด

## Ideas are Free

โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง  
(Self-Learning Toolkits)



# ความคิดไร้ขีดจำกัด Ideas are Free



ผู้จัดทำฉบับปี 2548 : รศ.ดร.วิชัย อุตสาหจิต  
 ผู้จัดทำฉบับปรับปรุงปี 2552 : รศ.ดร.วิชัย อุตสาหจิต  
 เลขมาตรฐานประจำหนังสือ : 978-611-7145-05-6  
 สงวนลิขสิทธิ์ : ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร.  
 ขอสงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

พิมพ์ครั้งที่ 1 : ธันวาคม 2548 จำนวน 1,500 เล่ม  
 พิมพ์ครั้งที่ 2 (ฉบับปรับปรุง) : สิงหาคม 2552 จำนวน 700 เล่ม  
 พิมพ์ครั้งที่ 3 (ฉบับปรับปรุง) : ธันวาคม 2552 จำนวน 1,000 เล่ม

จำนวนหน้า : 85 หน้า  
 จัดทำโดย : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
 59 ถนนพิษณุโลก แขวงจตุรลดา เขตดุสิต  
 กรุงเทพฯ 10300  
 โทรศัพท์ 0-2356-9999  
 อีเมล: [opdc@opdc.go.th](mailto:opdc@opdc.go.th)  
[www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th)

พิมพ์ที่ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา  
 สี่แยกช้างฮี้ ถนนสามเสน เขตดุสิต  
 กรุงเทพมหานคร  
 โทรศัพท์ 0-2243-0611  
 โทรสาร 0-2243-0616



## คำนำจากเลขาธิการ ก.พ.ร.



ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมต่างๆ ของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในฐานะหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริม สนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการให้มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้และปรับตัวตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงร่วมมือกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ดำเนินโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อเสนอเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 โดยได้มีการพัฒนาชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบ เพื่อเป็นผู้เผยแพร่องค์ความรู้ให้กับข้าราชการอย่างต่อเนื่อง

สำหรับโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4 พ.ศ. 2551-2552) นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้และเทคนิควิธีการบริหารราชการสมัยใหม่ให้แก่ข้าราชการและบุคคลผู้สนใจทั่วไป ให้สามารถทำความเข้าใจในเรื่องของการบริหารยุทธศาสตร์อย่างกว้างขวางและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริงพร้อมเผชิญหน้ากับความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาและเพิ่มเติมรายวิชาใหม่ใน **ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits: Making Strategy Work)”** ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ยิ่งขึ้น ซึ่งครอบคลุมหัวข้อสำคัญ 8 รายวิชา ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ ความคิดไร้ขีดจำกัด การจัดทำ



คู่มือการปฏิบัติงาน และการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม พร้อมทั้งได้จัดให้มีการฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบ ให้สามารถนำชุดเครื่องมือดังกล่าวไปถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้จัดทำชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ ที่มีกระแสความสนใจในปัจจุบันสูง โดยมีเนื้อหาครอบคลุม 3 รายวิชา ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย และการตลาดสำหรับภาครัฐ

ท้ายที่สุดนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณคณะผู้จัดทำและผู้เขียนชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ดังกล่าวนี้ทุกท่านและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือชุดนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อข้าราชการและบุคคลทั่วไปในการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ รวมทั้งเครื่องมือการบริหารงานต่างๆ ไปใช้ในการปรับตัวและผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

กุมภาพันธ์ 2552

# ความคิดไร้ขีดจำกัด

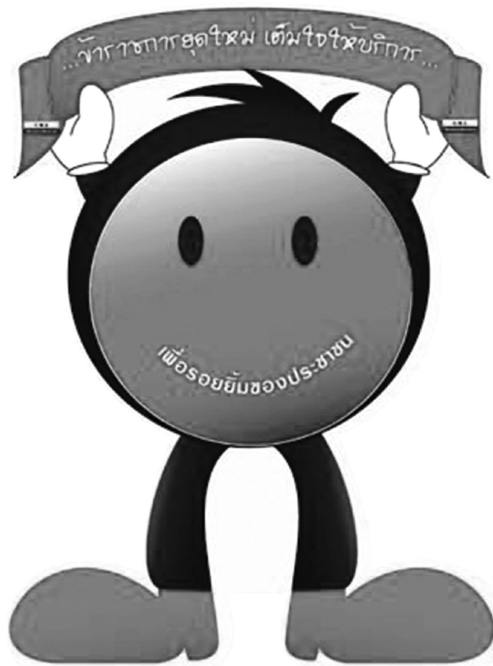
## Ideas are Free

ปรับปรุง  
ใหม่



## สารบัญ

การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง	7
● บทนำ.....	11
● 1 เชื่อมประสบการณ์.....	19
● 2 ปูพื้นความรู้.....	27
● 3 แนวทางสู่การปฏิบัติ.....	37
● 4 ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้.....	59
● 5 แรงแบนดาลใจ.....	73
● 6 ผากไว้ให้จดจำ.....	77
● เอกสารอ้างอิง.....	79
อภิธานศัพท์ความคิดไร้ขีดจำกัด.....	82





# การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

## เรื่อง ความคิดไร้ขีดจำกัด

### (Ideas are Free)



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดทำโครงการพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 จนถึงปัจจุบัน ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2552 ในฐานะบรรณาธิการ และผู้ปรับปรุงเนื้อหา ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits : Making Strategy Work)” จึงขอแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือเรื่องความคิดไร้ขีดจำกัด (Ideas are Free) ซึ่งเป็นหนึ่งในชุดเครื่องมือทั้งหมด 8 เรื่องที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ริเริ่มจัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ

ชุดเครื่องมือ ความคิดไร้ขีดจำกัด (Ideas are Free) ฉบับแรกจัดทำขึ้นในปี พ.ศ.2548 และฉบับปรับปรุงปี พ.ศ.2552 โดย รศ.ดร.วิชัย อุตสาหจิต ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนเนื้อหาเพื่อเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) ตามแนวคิดการพัฒนาองค์กรการมากขึ้น ปัจจุบันหลายองค์กรมีความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ มีลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง เพื่อให้ประสบความสำเร็จในภารกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน ความพยายามเช่นนี้จะประสบความสำเร็จได้ยากหากองค์กรเหล่านี้ไม่ได้รับความร่วมมือจากสมาชิกทุกคนในองค์กรร่วมกันคิดร่วมกันทำ ซึ่งชุดเครื่องมือการเรียนรู้ชุดนี้จะทำให้ผู้อ่านได้เห็นภาพของการที่จะได้รับความคิดของผู้ร่วมงาน หรือบุคลากรในองค์กรได้อย่างชัดเจน

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้นี้แตกต่างจากหนังสือทั่วไป คือ เป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่คั่นระหว่างเนื้อหา และตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้ ทำให้ผู้อ่านสามารถติดตามและเรียนรู้ได้จากเนื้อหาที่น่าสนใจ



เนื่องจากตัวอย่างเป็นเรื่องเกี่ยวกับหน่วยงานราชการ นอกจากนี้ผู้อ่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการนำไปปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว อันเป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ



### แนวคิดในการจัดทำชุดเครื่องมือ

แนวทางในการจัดทำชุดเครื่องมือครั้งนี้ ได้ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ของ Kolb และขั้นตอนการเรียนรู้ของ Bloom (Bloom's Taxonomy of Learning) โดยการนำเสนอตามกระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และขั้นตอนการเรียนรู้อย่างเป็นลำดับ เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าคู่มือที่จัดทำขึ้นสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติใช้ได้จริงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้



### ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ

ชุดเครื่องมือชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ (User) หรือกลุ่มผู้ใช้ ได้แก่ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer : CCO) ของกระทรวงหรือกรม กลุ่มพัฒนาระบบบริหารผู้รับผิดชอบหลักด้านการพัฒนาระบบราชการของจังหวัดหรือกระทรวง ผู้ที่สนใจองค์ความรู้ในการบริหารสมัยใหม่นี้ ได้มีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ อันมีผลต่อการปฏิรูประบบราชการในที่สุด



### บทเรียนในชุดเครื่องมือ

บทต่างๆ ในชุดเครื่องมือมีการจัดเรียงในแนวทางเดียวกัน คือ เริ่มต้นจากการ “เชื่อมประสบการณ์” ของผู้ใช้ชุดเครื่องมือกับเรื่องที่กำลังจะเรียนรู้ แล้วจึงตามด้วยการ “เข้าสู่บทเรียน” และ/หรือการ “ปูพื้นความรู้” ซึ่งผู้ใช้จะเห็นภาพรวมของบทเรียนจากแผนภาพ (Flowchart) หลังจากนั้นผู้ใช้ชุดเครื่องมือจึงจะได้เรียนรู้เครื่องมือต่างๆ ตามลำดับอย่างเป็นขั้นตอน ผ่านเนื้อหาทฤษฎี และ “ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้” (Case Study) พร้อมทั้งมี “บททดสอบความเข้าใจ” ซึ่งผู้เรียนจะได้พบกับแบบทดสอบ แบบทบทวนการเรียนรู้ เอกสารใบงานเป็นระยะๆ เพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถทบทวนความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประมวลผลใช้ได้อย่างถูกต้อง โดยผู้เขียนได้ให้คำเฉลย คำชี้แนะให้ผู้ใช้เครื่องมือได้ทำการตรวจสอบเครื่องมือด้วยตนเอง และให้คำแนะนำในการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับลักษณะงานที่ท่อยู่ บทสุดท้ายของชุดเครื่องมือเป็นบท “ฝากไว้ให้จดจำ” ซึ่งเป็นการรวบรวมหัวใจสำคัญของเนื้อหาในชุดเครื่องมือทั้งหมดไว้





## สัญลักษณ์ในชุดเครื่องมือ

สัญลักษณ์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถติดตามเนื้อหาและกิจกรรม

สัญลักษณ์	หมายถึง
	เอกสารเพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Book 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 ชวนคิด (Let's Think)
	ตรวจสอบความเข้าใจ (Checklist)



ชุดเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) นี้จะบรรลุมิติวัตถุประสงค์ได้ด้วยความร่วมมือของผู้ใช้ชุดเครื่องมือที่จะปฏิบัติตามคำชี้แนะ และทำแบบฝึกหัด แบบทดสอบตามที่ผู้เขียนได้นำเสนอไว้

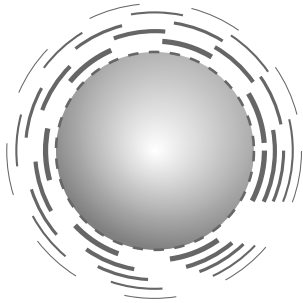
Richard Bach นักเขียนชาวอเมริกันได้กล่าวว่า “การเรียนรู้คือการได้ค้นพบว่าเรารู้อะไรแล้วบ้าง การได้ลงมือปฏิบัติคือการได้ทดลองให้แน่ใจว่าเรารู้จริง การสอนผู้อื่นทำให้เราทราบว่าผู้อื่นนั้นรู้เรื่องต่างๆ เช่นเดียวกับเราเอง ดังนั้นเราควรเป็นทั้งผู้เรียน ผู้ปฏิบัติ และผู้สอน”

“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.”

การเป็นผู้บริหารหน่วยงานคือการเป็นผู้สร้างความสำเร็จของงานโดยบริหารผ่านผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้แล้ว หากมีเครื่องมือในการช่วยถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติ และถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่นได้ด้วย จะยิ่งทำให้การบริหารจัดการงานมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากความตั้งใจในการทำงานของคณะผู้จัดทำชุดเครื่องมือนี้ ร่วมกับการประสานความร่วมมืออย่างดีจากบุคลากรของสำนักงาน ก.พ.ร. ทุกท่านที่ทำให้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ฉบับปรับปรุงนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ ด้วยความหวังที่อยากให้เห็นระบบราชการไทยดีขึ้น เพื่อความผาสุกของประชาชนชาวไทยทุกคน อันจะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจในประเทศไทยของเราอย่างไรก็ตาม หากชุดเครื่องมือนี้มีข้อผิดพลาดประการใดทางผู้จัดทำขออภัยและขอรับคำแนะนำ

**รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร**  
**บรรณาธิการ**



# บทนำ

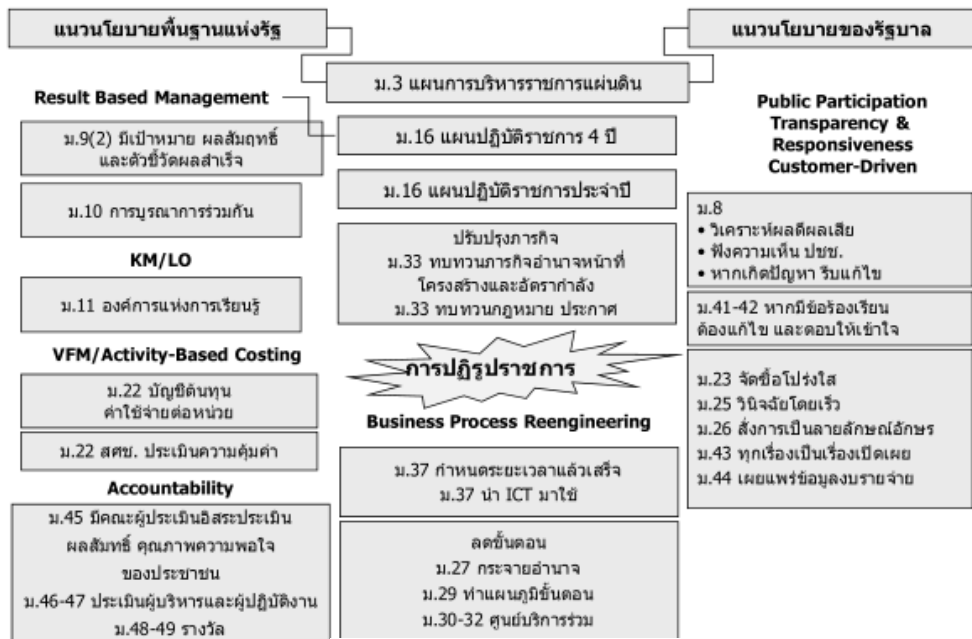
ประเทศไทยกำลังเผชิญกับสภาวะการณ์ใหม่ทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในระดับโลก ดังนั้นการพัฒนาระบบราชการไทยให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าวโดยการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) และการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาใช้จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อวัตถุประสงค์ในอันที่จะทำให้ระบบราชการขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน โดยมีจุดหมายปลายทางเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ

การปฏิรูประบบราชการของไทยจึงเริ่มขึ้น ในปี พ.ศ.2545 โดยได้มีความพยายามในการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาศัยกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักคิดสำคัญในการพัฒนาระบบราชการไทย มีการออกกฎหมาย ระเบียบ รวมทั้งแผนงาน เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการและการดำเนินงานของหน่วยราชการต่างๆ อาทิ การตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 ตามด้วยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 รวมถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2552-2554)



จากกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริมสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการเพื่อนำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน จึงได้นำแนวคิดของการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ซึ่งถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยทำให้องค์กรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผลที่ชัดเจนมาใช้

# Strategic Management

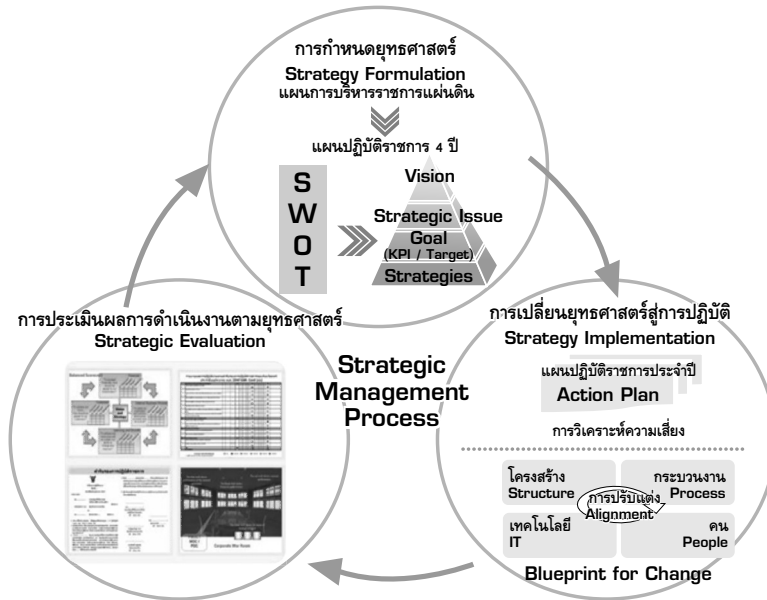


**ภาพ ก : การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management)**

ในภาพ ก ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และเครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ



ดังนั้น อาจสรุปได้ว่าการพัฒนาหน่วยราชการให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน ซึ่งในการบริหารยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) ตามภาพ ข

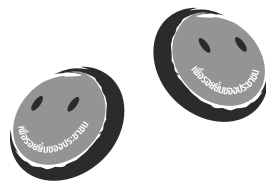


ภาพ ข : องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์

จากภาพจะเห็นได้ว่าทิศทางขององค์ประกอบทั้งสามประการนั้นจะบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสามประการอย่างชัดเจน โดยการที่จะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นมิใช่เพียงแค่ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนเท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล รวมทั้งต้องมีกระบวนการในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง โดยภายใต้องค์ประกอบแต่ละส่วนนั้นยังมีแนวทางในการปฏิบัติอีกหลายประการ ซึ่งการปฏิบัติตามแนวทางต่างๆ นั้นจะต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหารจัดการ (Management Tools) เข้ามาช่วย โดยเครื่องมือในการบริหารเหล่านี้เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรตนเองสู่ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง เช่น แผนที่ยุทธศาสตร์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ การบริหารความเสี่ยง การถ่ายทอดตัวชี้วัดของหน่วยงานสู่ระดับบุคคล ความคิดไร้ขีดจำกัด การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

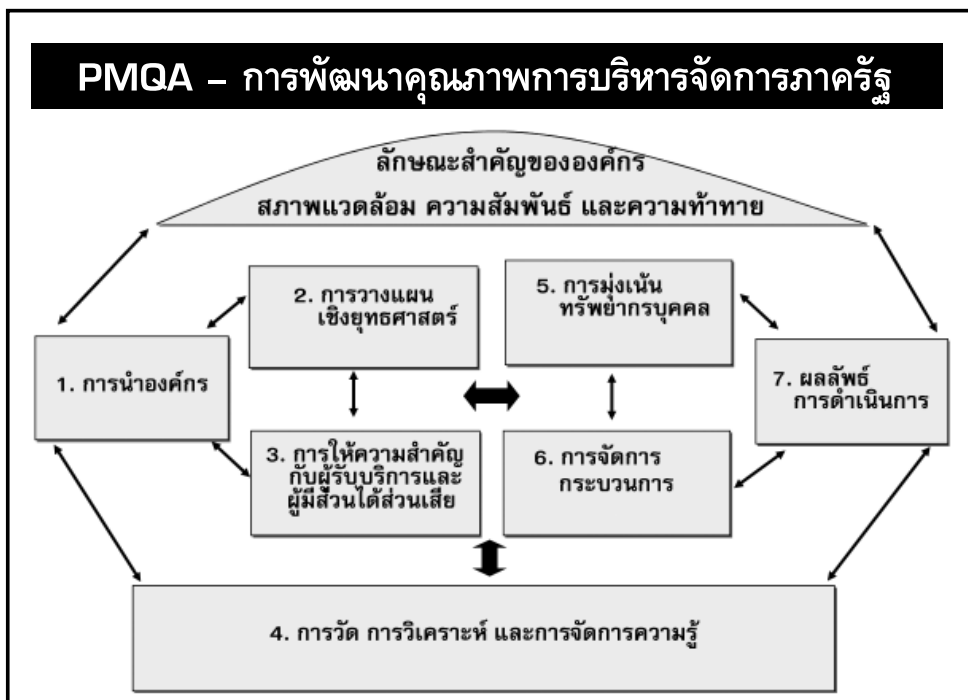


อย่างไรก็ดี ดูเหมือนปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการ คือ หน่วยราชการจำนวนมากยังขาดความเข้าใจถึงสาเหตุและวัตถุประสงค์สำคัญของการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้ ยังไม่เห็นภาพว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ เหล่านี้มาใช้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ใด รวมทั้งไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าการพัฒนาระบบราชการ โดยการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการมาใช้นั้นจะทำให้เกิดภาระแก่หน่วยราชการมากกว่าเป็นการพัฒนาหน่วยราชการ และทำให้การนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการเหล่านี้มาใช้เป็นไปเพื่อตอบสนองต่อนโยบายมากกว่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการฝึกอบรมเทคนิคการบริหารจัดการ “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits : Making Strategy Work)” ขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานของข้าราชการให้เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถนำไปปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาชุดเครื่องมือดังกล่าวเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการขยายองค์ความรู้และปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยสอดคล้องกับปัจจุบันมากยิ่งขึ้น โดยขณะนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนิน “โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4)” ซึ่งได้ดำเนินการพัฒนาปรับปรุงชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับเดิม จำนวน 7 ชุด ให้มีเนื้อหาทันสมัย และได้เพิ่มชุดเครื่องมือใหม่อีก 1 เรื่อง คือ เรื่องการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance) รวมทั้งเพิ่มเนื้อหาชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่ควรทราบอีก 3 เรื่อง คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility) การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network) การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)





องค์ความรู้ทางการบริหารดังกล่าว จะช่วยให้บุคลากรภาครัฐมีความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารยุทธศาสตร์มากขึ้น นำไปสู่ความสามารถในการขับเคลื่อนระบบราชการให้ประสบความสำเร็จตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญอีกชิ้นหนึ่งที่สำนักงาน ก.พ.ร. นำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ตลอดจนใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการตนเองของหน่วยงานภาครัฐ อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐต่อไป โดยถ้าองค์กรใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีทั้งสิ้น 7 หมวด ซึ่งประกอบไปด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ตามภาพ ค





ภาพ ค : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)



## ตาราง ก : รายละเอียดชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

### ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับปรับปรุง

 <p>คู่มือที่ยุทธศาสตร์ Strategy Map</p> <p>โครงการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ Self-Learning Toolkit</p>	<p>1. เรื่อง “<b>แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)</b>” เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เห็นแผนภาพที่แสดงถึงแนวทางยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จและมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์การปรารถนา ซึ่งเชื่อมโยงกับทุกๆ มิติทั้ง 4 มิติ เพื่อให้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่า (Value-Creating Processes) นอกจากนี้แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่จะสื่อสารให้เราได้ทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์การ ทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่างๆ ขององค์การในแต่ละด้านได้อย่างเป็นรูปธรรม และถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่คนในองค์การให้มีความเข้าใจได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง</p>
 <p>การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล Individual Scorecard</p> <p>โครงการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ Self-Learning Toolkit</p>	<p>2. เรื่อง “<b>การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)</b>” เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามแผนได้สำเร็จ ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน โดยใช้การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลขึ้นเพื่อให้เกิดผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการ</p>
 <p>การบริหารความเสี่ยง Risk Management</p> <p>โครงการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ Self-Learning Toolkit</p>	<p>3. เรื่อง “<b>การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)</b>” เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถบริหารจัดการกับความเสี่ยงในการบริหารงาน และทำให้การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ ด้วยการพิจารณาความเสี่ยง อาทิ ในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งทำให้มีโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์มากขึ้น รวมทั้งเกิดโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน</p>








	<p>4.เรื่อง <b>“การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)”</b> เป็นอีกเครื่องมือบริหารหนึ่ง เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต ด้วยสาเหตุนี้องค์กรต่างๆ จึงจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การหาเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่างๆ หลังจากมีการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น</p>
	<p>5.เรื่อง <b>“การจัดการความรู้ (Knowledge Management)”</b> เป็นเครื่องมือบริหารจัดการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจุกกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด</p>
	<p>6.เรื่อง <b>“ความคิดไร้ขีดจำกัด (Ideas are Free)”</b> เป็นเครื่องมือที่สร้างให้เกิดความสำคัญกับการใช้ “ความคิด” เนื่องจาก “ความคิด” จะทำให้เกิดการเข้าใจในปัญหา และการมองเห็นโอกาสในการแก้ไขความเค็ล็กๆ สามารถเป็นจุดเริ่มต้นของนวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่ได้ เพราะฉะนั้นการกระตุ้นให้เกิดความคิดและการรวบรวมความคิดจึงเป็นสิ่งสำคัญ พร้อมกับผู้บริหารจะต้องเรียนรู้วิธีการจัดการดึงความคิดความรู้ของคนในองค์กรเหล่านั้นออกมา เพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือสิ่งสำคัญ</p>
	<p>7.เรื่อง <b>“การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)”</b> เป็นเครื่องมือบริหารที่ช่วยให้หน่วยงานราชการมีการจัดกระบวนการปฏิบัติงาน การให้บริการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยสามารถนำเสนอเป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ</p>



## ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับใหม่

 <p>การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม Participatory Governance</p>	<p>8. เรื่อง “การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance)” เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารเปิดการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ มีกระบวนการศึกษาข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ผู้รับบริการหรือประชาชน ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสารร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกำหนดนโยบายร่วมวางแผนงานโครงการ ตลอดจนเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติราชการของทุกหน่วยงานได้</p>
--	--

## ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ (Modern Management)

 <p>ความรับผิดชอบต่อสังคม CSR Corporate Social Responsibility</p>	<p>1. เรื่อง “ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility)” เป็นเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจและคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำนึงถึงภารกิจที่สร้างประโยชน์อื่นๆ นอกเหนือจากภารกิจ ตามความรับผิดชอบต่อตนเอง นอกจากนี้ชุดเครื่องมือนี้ยังครอบคลุมถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance) ที่หมวดการนำองค์การของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารส่วนราชการควรดำเนินการบริหารภาครัฐเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทำการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดการควบคุม ตรวจสอบได้ และดำเนินการอย่างมีจริยธรรม</p>
 <p>การบริหารงานภาครัฐ ในรูปแบบเครือข่าย Governing by Network</p>	<p>2. เรื่อง “การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network)” เป็นเครื่องมือการบริหาร เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการ โดยหน่วยงานภาครัฐต้องสร้างระบบการดำเนินงานร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ รวมถึงประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบร่วมกัน</p>
 <p>การตลาด สำหรับภาครัฐ Marketing in Public Sector</p>	<p>3. เรื่อง “การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)” เป็นเครื่องมือบริหารที่มีมุมมองการบริหารแบบนักการตลาดที่มุ่งเอาลูกค้า (C-Customer) เป็นจุดเริ่มต้นของการขายสินค้าและบริการ หากการบริหารภาครัฐมีการประยุกต์ใช้มุมมองแบบธุรกิจเอกชน แนวคิดการตลาดจะใช้ผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นโจทย์ในการพัฒนางานบริการให้ตอบสนองความต้องการความคาดหวัง เพื่อสร้างให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือประชาชนให้ได้มากที่สุด</p>



# เชื่อมประสบการณ์

## อุปกรณ์

ท่านคุ้นเคยกับเหตุการณ์ดังต่อไปนี้หรือไม่  
 “กระบวนการทำงานในองค์กรล่าสมัย ไม่ได้รับการพัฒนา”  
 “ปัญหาเดิมๆ เกิดขึ้นซ้ำๆ  
 ไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างเบ็ดเสร็จเด็ดขาด”  
 “คนในองค์กรทำงานแบบผ่านไปวันๆ  
 ขาดแรงจูงใจ ไม่กระตือรือร้น”



หากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งในเหตุการณ์เหล่านี้เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่าน ท่านต้องตั้งใจอ่านหนังสือเล่มนี้อย่างละเอียด

ก่อนอื่น ท่านลองตอบคำถามต่อไปนี้ ในฐานะผู้บริหารคนหนึ่ง อย่างซื่อสัตย์ต่อตนเอง

1. เมื่อมีปัญหาใดปัญหาหนึ่งเกิดขึ้นภายในองค์กร สิ่งที่ท่านมักจะเริ่มทำเป็นครั้งแรก คือ
  - ก. คิดว่าท่านจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาด้วยตัวของท่านเองเพียงลำพัง
  - ข. พิจารณาว่าปัญหานั้นเกี่ยวข้องกับผู้ใดบ้างในองค์กรเพื่อให้คนเหล่านั้นได้มีส่วนช่วยในการแก้ปัญหา



2. วิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวข้างต้น ท่านมักจะ
  - ก. วิเคราะห์แนวทางการแก้ไขปัญหากจากข้อมูลที่ท่านหาได้เอง โดยท่านเป็นผู้กำหนดวิธีการแก้ด้วยตัวของท่านเอง แต่จะสั่งการให้ผู้อื่นเป็นผู้นำวิธีการนั้นไปดำเนินการ
  - ข. สอบถามความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้นๆ และนำมาวิเคราะห์เพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ในการแก้ไขปัญหา
3. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน ท่าน
  - ก. มักเชื่อมั่นในความคิด และประสบการณ์การทำงานของท่านเองมากที่สุด
  - ข. เชื่อว่าผู้ที่มีประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริงจึงจะเป็นผู้รู้วิธีการแก้ไขปัญหาลือปรับปรุงงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ตลอดระยะเวลาที่ท่านบริหารงานมา ท่านได้ใช้วิธีการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับภายในองค์กรเพื่อขอความคิดเห็นจากพวกเขาอย่างน้อยเพียงไร
  - ก. น้อยมากหรือแทบไม่เคยเลย
  - ข. เป็นประจำ สม่ำเสมอ



จากการตอบคำถามข้างต้น ไม่มีคะแนน  
ไม่มีผิดหรือถูก แต่สิ่งที่ท่านตอบออกมานั้น  
เป็นเครื่องมือที่จะช่วยสะท้อนให้ท่าน  
มองกลับมาที่ตัวของท่านเอง

หากคำตอบของท่านส่วนใหญ่เป็นข้อ ก แสดงว่าท่านจะต้องเพลิดเพลลินกับการวิพากษ์แนวคิด รวมทั้งอาจมีข้อขัดแย้งตลอดทางที่ท่านอ่านหนังสือเล่มนี้ แต่เราเชื่อว่าท่านจะปฏิบัติตนเองและเห็นด้วยกับแนวคิดของ “ความคิดไร้ขีดจำกัด” ในที่สุด

หากท่านตอบข้อ ข ทั้งหมด หรือมีจำนวนมากกว่าข้อ ก เราขอแสดงความยินดีที่ท่านเป็นนักบริหารแบบนักพัฒนาที่เราเชื่อมั่นว่าหลังจากท่านอ่านหนังสือเล่มนี้จบแล้ว ท่านจะได้รับเคล็ดลับในการบริหารงานเพิ่มเติมอีกมากมาย และพร้อมที่จะออกไปรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์

การทำงานท่ามกลางสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจำเป็นต้องอาศัยความสามารถและสรรพกำลังขององค์การอย่างเต็มที่ บุคลากรที่เป็นสมาชิกขององค์การจึงเป็นขุมกำลังที่มีค่าที่สุดที่องค์กรต้องมีอยู่



หลายองค์การมองหาแหล่งความคิดดีๆ จากภายนอกองค์การ จ้างที่ปรึกษา มาให้คำแนะนำ มองหาตัวอย่างที่ดีหรือที่เรียกกันติดปากว่า Best Practice หรือศึกษา เปรียบเทียบกับคู่แข่งทั้งในระดับประเทศ และระดับ World Class แต่ในความเป็นจริง แหล่งของความคิดที่ดีที่สุดที่องค์การมีอยู่ภายในองค์การเองคือสมาชิกขององค์การ นำเสียดายที่หลายองค์การมักมองข้ามไป ไม่ได้ใช้ประโยชน์จากแหล่งความคิดที่ดีที่สุดนี้

เหตุใดจึงกล่าวว่สมาชิกในองค์การเองเป็นแหล่งความคิดที่ดีที่สุด ก็เพราะสมาชิก ทุกคนขององค์การเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าและสำคัญที่สุดที่องค์การมีอยู่ มีคำกล่าวว่า หากไม่มีคน ก็ไม่มีองค์การ และเชื่อหรือไม่ว่า “ไม่มีองค์การใดจะเหมือนกับองค์การของเรา” หากองค์การ มีความสามารถในการดึงเอาศักยภาพทางความคิดของสมาชิกแต่ละคนมาใช้ได้อย่างเต็มที่ มากเท่าไร องค์การนั้นก็จะได้ความคิดที่เป็นประโยชน์อย่างไม่จำกัดจำนวน และยิ่งหาก องค์การมีความสามารถที่จะนำความคิดเหล่านั้นไปขยายผล และสร้างความได้เปรียบ ในเชิงการแข่งขัน รับรองว่าองค์การอื่นจะไม่สามารถลอกเลียนแบบองค์การท่านได้เลย

หนังสือเล่มนี้เสนอวิธีการเก็บเกี่ยวความคิดของบุคลากรภายในองค์การของตนเอง มาใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุด เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ฉะนั้นสิ่งท้าทายสำหรับผู้บริหารก็คือ ทำอย่างไรให้บุคลากรยินดีหยิบยื่น ความคิดดีๆ ให้กับองค์การ และองค์การจะทำอย่างไรเพื่อพัฒนาความคิดเล็กๆ เหล่านั้น ให้กลายเป็นความคิดใหญ่ๆ ได้

มีองค์การใหญ่ๆ หลายแห่งที่ล้วนแล้วแต่ประสบความสำเร็จจากการนำความคิดเล็กๆ ของบุคลากรโดยเฉพาะในระดับปฏิบัติมาใช้ในการแก้ปัญหาใหญ่ๆ ได้สำเร็จ โดยตั้งอยู่บน พื้นฐานของความเชื่อว่า ผู้ปฏิบัติมักสามารถวิเคราะห์ เจาะลึก และค้นหาวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ได้จากการใช้ประสบการณ์การทำงานของพวกเขา เพราะเขาเป็นบุคคลที่ทำงานเป็นประจำ อยู่ใกล้ชิดกับงาน ได้สัมผัสงานทุกวัน และมีมุมมองที่เป็นจริง

จึงอาจไม่เป็นการกล่าวเกินจริงเลยว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จสูงสุดมักจะเป็น องค์การที่เห็นคุณค่าของพนักงานทุกระดับ ผู้บริหารสมัยใหม่จึงควรปรับเปลี่ยนบทบาท จากผู้สั่งการและแก้ไขปัญหาทุกอย่างด้วยตนเอง เป็นผู้ส่งเสริมและผลักดันบุคลากรให้เสนอ ความคิดดีๆ ให้ได้มากที่สุดเพื่อช่วยกันสร้างองค์การแห่งความเป็นเลิศหรือองค์การสมรรถนะสูง (HPO - High Performance Organization)

ลองมาพิจารณาแนวคิดเรื่องขององค์การสมรรถนะสูง (HPO) กันดูว่ามีลักษณะ สำคัญเป็นอย่างไรบ้าง



### Gartner Group

- การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (Setting ambitious targets and achieving them)
- การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (Share values) การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์ และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment)
- การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translation strategy into operational terms)
- เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Business agility)

# HPO

### Kaplan and Norton

- ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์กร (Mobilize change through executive leadership)
- การแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (Translate strategy into operational term)
- การทำให้ทั่วทั้งองค์กรสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Align the organization to the strategy)
- การจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Motivate to make strategy everyone's job)
- การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Govern to make strategy a continual process)

### Linder and Brooks (Accenture)

- การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered)
- การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented)
- สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable)
- มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible)
- พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative)
- มีความมุ่งมั่น (Passionate)

ภาพที่ 1 : ภาพแสดงตัวอย่างแนวคิดเรื่ององค์การสมรรถนะสูง



จากภาพจะเห็นได้ว่ามีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารจัดการได้ให้คำจำกัดความขององค์การสมรรถนะสูงไว้ในทำนองเดียวกันว่าต้องเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับ...

เป้าหมายท้าทาย  
วิสัยทัศน์เดียวกัน  
มุ่งมั่นผลลัพธ์  
ปรับตัวฉับไว  
ใส่ใจเรื่อง “คน”  
สนใจลูกค้า  
พัฒนานวัตกรรม  
และใช้ธรรมาภิบาล



หากลองพิจารณาในประเด็นต่างๆ ข้างต้น ท่านจะเห็นว่าทุกองค์ประกอบจะเกิดเป็นจริงขึ้นได้ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิกในองค์การ



**ตัวอย่าง** การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย การมีวิสัยทัศน์เดียวกัน และการมุ่งมั่นผลลัพธ์ ต้องอาศัยการร่วมคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้เป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ร่วมกำหนดขึ้นอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง เป็นที่ตระหนักร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีแรงจูงใจในการมุ่งมั่นทำภารกิจให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือการใส่ใจเรื่องสมาชิกองค์การ คงจะไม่มีอะไรแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญได้ดีเท่ากับการใส่ใจและให้ความสำคัญกับความคิดของคนทุกคนในองค์การ

เพราะถ้าหากองค์การประสบความสำเร็จก็จริง แต่อาศัยการหยาบยืมความคิดของคนอื่นมาใช้ ไม่เคยมีความคิดด้านการบริหารจัดการเป็นของตนเอง อาศัยฟังเขา มา จำเขา มา ลอกเขา มา คนในองค์การง่อยเปลี้ยเสียสมองกันหมด เพราะไม่เคยถูกฝึกให้คิด ไม่เคยได้รับโอกาสให้คิด ก็คงจะไม่เป็นการดีอย่างแน่แท้ และความสำเร็จที่กำลังประสบอยู่นั้น ก็คงจะไม่อาจยั่งยืนได้นานนัก



นอกจากนี้ หากจะเชื่อมโยงความสำคัญของการกระตุ้นและรวบรวมความคิดกับ วิสัยทัศน์ของการพัฒนาระบบราชการในช่วงระยะปี พ.ศ.2551-พ.ศ.2555 ของคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เข้าด้วยกันแล้วก็จะยิ่งทำให้เห็นความสำคัญของการระดมความคิดนี้ มากยิ่งขึ้น

โดยวิสัยทัศน์นั้นได้กล่าวไว้ว่า **“ระบบราชการไทยมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน และรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ ปรับตัว และ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล”**

การมุ่งเน้นให้ข้าราชการไทยมีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ ปรับตัวและตอบสนอง ต่อการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และ กระบวนการเสริมสร้างความสามารถในการคิดของบุคลากรเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญในการ สร้างสมรรถนะในการทำงาน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการปรับปรุงเพื่อสร้างความสำเร็จ ที่ยั่งยืน โดยกระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิดนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญในการทำ เพื่อสร้างให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ

ยิ่งไปกว่านั้น การที่ข้าราชการไทยจะทำงานโดยให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางนั้น จำเป็น จะต้องทำงานโดยรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ตอบสนองความต้องการ ลดขั้นตอนและ ภาระในการติดต่อของประชาชน มีระบบการแก้ไขปัญหา และรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสิ่งดังกล่าวเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้นั้นจำเป็นต้องอาศัย บุคลากรที่มีขีดสมรรถนะในงานสูง ซึ่งกระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิดที่น่าเสนอ ในหนังสือเล่มนี้เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของคนทำงานให้เป็นคน ที่คิดเป็น เปิดกว้าง แสวงหาข้อมูล วิเคราะห์ และต่อยอด เพื่อการเสนอแนะและปรับปรุงแนวทางการ ทำงานอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นจึงไม่น่าสงสัยอีกต่อไปว่าทำไมการกระตุ้นและรวบรวมความคิดของทุกคน ในองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

## ? **ชวนคิด**

ประโยชน์ที่ได้จากการที่สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดที่ หลากหลายมากมาย ท่านอาจลองพิจารณาประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรของท่านทั้งทาง ตรงและทางอ้อมดังต่อไปนี้ เพื่อนำไปใช้ร่วมในการตัดสินใจว่าท่านจะอ่านหนังสือเล่มนี้ต่อไป และจะนำเอากระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิดที่เสนอแนะไว้ไปใช้จริงดีหรือไม่





- 1) ปัญหาในการทำงานได้รับการแก้ไขอย่างตรงจุด ทำให้สมาชิกในองค์กรทำงานได้สะดวกขึ้น
- 2) กระบวนการทำงานได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีความยืดหยุ่น สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้
- 3) ความขัดแย้งระหว่างคนทำงานลดน้อยลง ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 4) สมาชิกในองค์กรมีศักยภาพด้านการคิดสร้างสรรค์ในงานมากขึ้น เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม และมีแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จ
- 5) ผลการปฏิบัติการขององค์กรโดยรวมดีขึ้น



อยากให้ท่านลองนึกถึงตัวอย่างปัญหาที่ได้รับการแก้ไขโดยใช้ความคิดจากบุคลากรระดับปฏิบัติการภายในองค์กรของท่าน



องค์กรใดบ้างที่ท่านรู้จัก ที่มักเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นเล็กๆ ของบุคลากร



หมายเหตุ : ท่านสามารถใช้เทคนิคในหนังสือเล่มนี้ประกอบการอ่าน เรื่อง “การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม” (Participatory in Governance)





A large rectangular area with horizontal dotted lines for writing, enclosed in a black border. A small smiley face logo is visible in the bottom right corner of this area.



# ปูพื้นความรู้

## ความคิดคือกุญแจสู่ความเป็นเลิศ

### มหัศจรรย์ของพลังความคิด

ท่านเชื่อในพลังแห่งความคิดหรือไม่ พลังที่มี  
อรรถประโยชน์อย่างไรขีดจำกัด คนเรา  
สามารถค้นพบสิ่งมหัศจรรย์หลายอย่างที่อาจ  
ไม่เคยคาดคิดว่าเราจะสามารถคิดขึ้นมาได้



ในองค์กรก็เช่นเดียวกัน เป็นที่ซึ่งประกอบไปด้วยสมาชิกหลากหลาย แต่ละคนมีความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่า เมื่อนำมาใช้อย่างเหมาะสมก็แน่นอนที่จะนำมาซึ่งประโยชน์มหาศาลต่อองค์กร

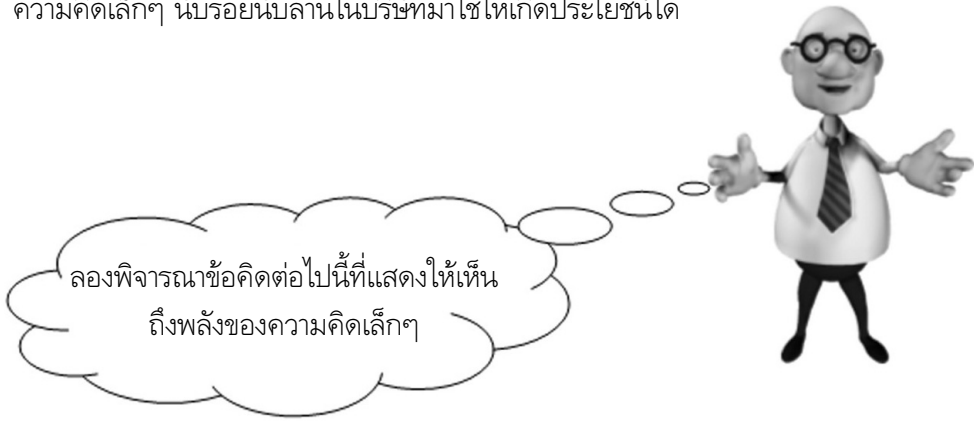
“ความคิด” ในที่นี้หมายถึงกลไกหนึ่งของกระบวนการทำงานซึ่งสามารถช่วยปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้นได้ หากองค์กรใดขาดความสามารถในการค้นหาความคิดใหม่ๆ ย่อมถดถอยและโดนกำจัดไปโดยคู่แข่งที่มีความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ ความคิดจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคนๆ นั้นมีความเข้าใจปัญหาและมองเห็นโอกาสในการแก้ไข แม้ว่าความคิดนั้นๆ จะเล็กน้อยแค่ไหนก็ตาม หากเกิดขึ้นมาจากการกลั่นกรองในรายละเอียดผนวกด้วยประสบการณ์ที่รู้จริง ความคิดนั้นย่อมเกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแน่นอน



ถ้าเปรียบกับวิชาคณิตศาสตร์ เราคงสามารถตั้งสมการความคิดได้ว่า

ความคิด = ความเข้าใจปัญหา + การมองเห็นโอกาสในการแก้ไข

ผู้บริหารส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับความคิดที่ยิ่งใหญ่ ไม่ธรรมดา ชับซ้อน และ เลิศหรูจนถึงเพ้อฝัน ยิ่งมากเท่าไรก็เหมือนจะได้รับการตอบรับจากฝ่ายบริหารมากเท่านั้น มีผู้บริหารระดับสูงจำนวนมากรู้สึกว่าคุณคิดจากพนักงานระดับปฏิบัติเป็นเพียงการทำงาน ประจำที่ไม่น่าจะช่วยให้บริษัทก้าวสู่ความเป็นเลิศได้พวกเขาไม่เข้าใจว่าที่จริงแล้ว ความคิดเล็กๆ ลงลึกในรายละเอียดเป็นพื้นฐานของการก้าวไปสู่ความคิดที่ยิ่งใหญ่และนำบริษัทสู่ความเป็นเลิศในที่สุด อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าบริษัทจะไม่สามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศได้ หากขาดความสามารถในการเอาใจใส่ต่อกระบวนการเล็กๆ และขาดความสามารถที่จะเก็บเกี่ยว ความคิดเล็กๆ น้อยๆ นับร้อยนับล้านในบริษัทมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้



**ตัวอย่างพลังความคิดจากพนักงานการเงินสู่ประสิทธิภาพการทำงานและ ผลประกอบการของธุรกิจ**

ความคิดเล็กๆ สามารถช่วยลดรอบระยะเวลาการทำงานได้จริง จากผลการศึกษาเวลาที่พนักงานใช้ในกระบวนการทำงานขององค์กรหนึ่งพบว่า 95 % ของเวลาในการทำงานแต่ละ กระบวนการคือการรอนาน ยกตัวอย่างกรณีของบริษัทก่อสร้างขนาดกลางบริษัทหนึ่ง พนักงาน ด้านการเงินหญิงคนหนึ่งพบว่าทุกๆ เดือน แผนกบัญชีต้องใช้เวลามากในการตรวจสอบ ใบเสร็จเครดิตการ์ดซึ่งพนักงานได้จ่ายเป็นค่าน้ำมันเชื้อเพลิงที่เติมจากปั้มทุกแห่งทั่วประเทศ ว่าเป็นค่าใช้จ่ายของโครงการใดเพื่อจะได้เรียกเก็บเงินจากลูกค้า เพื่อให้งานเสร็จทันเวลา เธอต้องใช้เวลา 10-13 ชั่วโมงต่อเดือนช่วยเพื่อนทำงานในส่วนนี้ซึ่งไม่ใช่งานของเธอโดยตรง วันหนึ่ง เธอพบโฆษณาเกี่ยวกับระบบซอฟต์แวร์ที่จะสามารถช่วยสรุปยอดการใช้จ่ายน้ำมัน



จากเครดิตการ์ดที่ใช้ชำระผ่านปั๊มทั่วประเทศ โดยระบบจะแยกค่าใช้จ่ายตามโครงการต่างๆ ด้วยการให้รายละเอียด เลขประจำตัวของผู้ซื้อ หมายเลขรถและเลขไมล์บอกระยะทาง หลังจากที่ผู้บริหารยอมรับความคิดของเธอและได้มีการนำซอฟต์แวร์มาใช้ สามารถลดเวลาการรวบรวมค่าใช้จ่ายเรื่องน้ำมันจาก 20 ชั่วโมง ลงเหลือน้อยกว่า 2 ชั่วโมง

ความคิดเล็กๆ สามารถช่วยสร้างระบบบริหารจัดการงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนอย่างได้ผล ยกตัวอย่างเช่น บริษัทที่มีระบบการรวบรวมความคิดเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอมีความสามารถเหนือบริษัทคู่แข่งที่ไม่มีระบบที่ดีในการรวบรวมความคิด เพราะสามารถสร้างกระบวนการในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องได้ เมื่อมีภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นและซับซ้อนมากขึ้นก็จะสามารถใช้กลไกในการรวบรวมความคิดจากพนักงานเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานได้อย่างเหมาะสม และในที่สุดบริษัทนั้นก็สมารถรวบรวมกิจการของบริษัทคู่แข่งได้ เนื่องจากบริษัทคู่แข่งไม่สามารถจัดการกับภาระงานของตนที่มีความซับซ้อนมากขึ้นได้

ความคิดเล็กๆ สามารถผลักดันให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ การเรียนรู้ หมายถึงกระบวนการสะสมความคิดเพิ่มเติมทีละเล็กทีละน้อย ไม่ว่าจะเป็นจากการถาม การเก็บข้อมูล การทดลอง หรือแม้แต่การให้คำแนะนำ การส่งเสริมให้เกิดความคิดอย่างสม่ำเสมอจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ถึงแม้ว่าแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้จะเริ่มขึ้นมานานพอสมควร แต่ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จมากนัก เนื่องจากการเรียนรู้มิได้เกิดจากคนเพียงเท่านั้น จำเป็นต้องมีเครื่องมือและกระบวนการที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ได้จริงอีกด้วย จึงควรตระหนักว่า ความคิดเล็กๆ ที่เกิดทุกครั้ง นับเป็นโอกาสของการเรียนรู้ขององค์การ

ความคิดเล็กๆ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ การที่พนักงานได้เสนอความคิดเล็กๆ เพื่อแก้ไขปัญหาการทำงาน มีหลายครั้งที่ความคิดนั้นกลายมาเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาของบริษัท ทำให้บริษัทอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ สิทธิบัตรหรือสินทรัพย์ทางปัญญาอันเนื่องเป็นความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์การ



### ตัวอย่างการรวบรวมความคิดจากพนักงาน

ยกตัวอย่างเช่น บริษัทผู้ผลิตสิ่งทอแห่งหนึ่งพบว่าธุรกิจสิ่งทอเติบโตเต็มที่ ซึ่งหมายถึงทุกโรงงานจะมีเครื่องมือทันสมัยที่ใกล้เคียงกันหมด แต่จุดที่บริษัทแห่งนี้สามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้ คือการใช้ระบบ OFI หรือ Opportunity for Improvement ซึ่งบริษัทนำความคิดของพนักงานทั้งหมดจำนวนกว่า 7,000 คน มาปรับปรุงบริษัทในทุกๆ ด้าน ส่วนใหญ่ความคิดเหล่านั้นสามารถช่วยปรับปรุงจุดย่อยๆ ของกระบวนการทำงานและการผลิตภายใน ซึ่งคู่แข่งมองไม่เห็นและไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เพราะเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นพิเศษโดยฝีมือของพนักงานในบริษัท และถึงแม้คู่แข่งอาจจะสามารถ

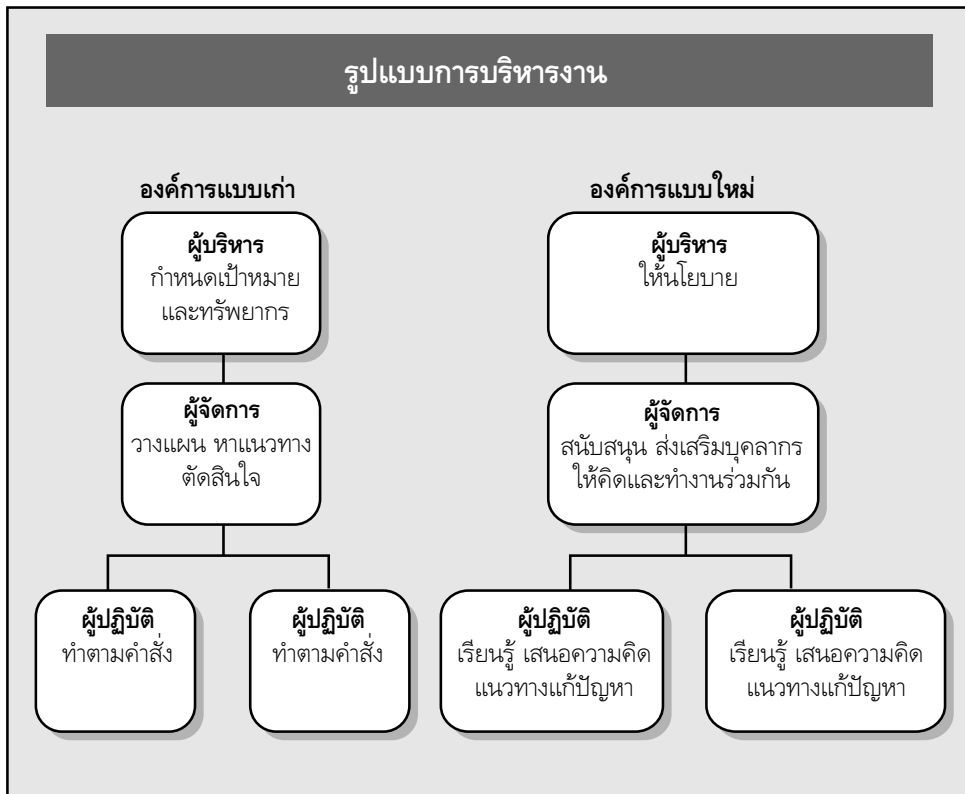


สืบทราบได้ถึงกลวิธีปรับปรุงอยู่บ้าง แต่ก็ไม่อาจนำไปใช้กับองค์กรของตัวเองได้เพราะมีบริบทหรือสภาพแวดล้อมในองค์กรที่แตกต่างกัน

ความคิดเล็กๆ สามารถช่วยประหยัดเงินหรือเวลาได้มหาศาล ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่ง มักจะเดินทางไปเยี่ยมโรงกลั่นน้ำมันอยู่เสมอ วันหนึ่งเขาถามคนงานซึ่งกำลังปิดผนึกถังบรรจุน้ำมันเพื่อส่งออกว่าต้องใช้ตะกั่วบัดกรีที่หยุดต่อการปิดผนึกถังหนึ่งใบ คำตอบคือ 40 หยด เขาจึงถามคนงานว่าจะสามารถใช้ 38 หยดได้หรือไม่ คนงานตอบว่าไม่ได้แต่สามารถใช้ 39 หยดได้ ตะกั่วที่ประหยัดไป 1 หยดนี้ สามารถประหยัดเงินได้ราวหนึ่งแสนบาทในปีแรก และเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่าในปีต่อมา

### การปรับเปลี่ยนเพื่อความเป็นเลิศ

การก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 องค์กรสมัยใหม่ได้ให้ความสำคัญกับความคิดที่มีศักยภาพอย่างไร้ขีดจำกัด ดังจะเห็นได้จากการพัฒนารูปแบบการบริหารงานที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการรับความคิดจากบุคลากรมากขึ้น



ภาพที่ 2 : แสดงรูปแบบการบริหารงานเปรียบเทียบระหว่างองค์กรแบบเก่าและแบบใหม่



ภาพที่ 2 นี้เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างการบริหารในองค์กรแบบเก่าและแบบใหม่ รูปแบบการบริหารในองค์กรแบบเก่านั้น ผู้จัดการหรือหัวหน้างานมักเป็นทั้งผู้วางแผน และสั่งการเอง ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติเป็นเพียงผู้รับคำสั่งไปปฏิบัติวิธีการนี้ผู้ปฏิบัติจะไม่มีการเรียนรู้ที่จะทำในสิ่งใหม่ๆ และไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากถูกกำหนดให้ปฏิบัติงานอยู่ในกรอบที่จำกัด รวมทั้งไม่ได้รับการส่งเสริมให้กล้าตัดสินใจหรือรับผิดชอบในสิ่งที่ทำไป เนื่องจากหัวหน้างานเป็นศูนย์รวมของทุกอย่าง ในทางตรงข้าม องค์กรสมัยใหม่ที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะเป็นเพียงผู้ให้นโยบายหรือแนวทาง ผู้จัดการหรือหัวหน้างานทำหน้าที่เสมือนสมาชิกในตำแหน่งหัวหน้าทีมงานที่คอยให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ เช่น ทรัพยากร ความรู้ ข้อแนะนำ เป็นต้น ผู้ปฏิบัติจะต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้ ศึกษาหาวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ยังมีบทบาทในการเสนอความคิดเห็น และแนวทางการแก้ปัญหาในเรื่องต่างๆ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การปรับเปลี่ยนแนวคิดนี้จึงถือเป็นการปฏิบัติเพื่อปรับเปลี่ยนกรอบความคิดซึ่งอาจไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ประโยชน์ที่จะได้รับนั้นมากมายนับตั้งแต่เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายและลูกน้อง ผลการสำรวจจากการวิจัยพบว่าการยอมรับความคิดของลูกน้องจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของหัวหน้างานในแง่ของความเป็นคนทันสมัย ทำนองเดียวกันผู้จัดการหรือหัวหน้างานหลายคนยอมรับว่าลูกน้องของเขาเองคือผู้สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร

อยากให้คุณทบทวนการบริหารงานของท่าน แล้วลองวาดแบบจำลองเปรียบเทียบกับตัวอย่างด้านบนดูค่ะ



**คำอธิบายรูปแบบการบริหารงานของท่าน**

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### การเสนอความคิดเป็นหน้าที่ของทุกคน

การบริหารงานแบบเก่านั้น องค์กรมักให้ความสนใจงานของสมาชิกขององค์กรในระดับปฏิบัติการน้อย แต่ปัจจุบันองค์กรชั้นนำมักให้ความสนใจแก่สมาชิกขององค์กรกลุ่มนี้เป็นอย่างมาก เพราะคาดหวังที่จะให้บุคคลกลุ่มนี้เสนอความคิดดีๆ ที่เป็นประโยชน์ตรงจากการสัมผัสงานที่ทำอยู่แก่องค์กรเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำในแต่ละวัน การสร้างและส่งเสริมความคิดนั้นเป็นหน้าที่ของทุกคน ตามแต่บทบาทและหน้าที่ของตนเองได้แก่

1) สมาชิกขององค์กรในระดับปฏิบัติการ ทุกคนมีหน้าที่ที่จะต้องร่วมนำเสนอความคิดที่เป็นประโยชน์ในการทำงานให้กับองค์กร โดยแต่ละองค์กรจะต้องหาวิธีการทำให้การใช้ความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นส่วนหนึ่งของงาน



ท่านจะอย่างไรดีคะ ในการกระตุ้นให้บุคลากรของท่าน  
สร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ  
ลองแบ่งปันแนวคิดของท่านสัก 2-3 วิธีดีไหมคะ

Blank writing area with horizontal dotted lines for notes.





2) **ผู้บริหารระดับต้น** มีบทบาทที่สำคัญ 3 ประการเพื่อบริหารความคิดของสมาชิกขององค์กรได้แก่

- สร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์
- เป็นพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาทักษะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ควรมีความเชื่อเบื้องต้นว่าโอกาสการเรียนรู้ที่ดีมักพัฒนาจากความคิดที่แย่ที่สุดก่อน แล้วความคิดนั้นถูกปรับปรุงให้ดีขึ้น ผู้บริหารระดับต้นจึงต้องได้รับการฝึกอบรมวิธีการบริหารความคิด และต้องได้รับการฝึกอบรมทักษะในเรื่อง การฟัง การสื่อสาร การสอนงาน และวิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
- กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถพัฒนาความคิดดีๆ ออกมา มีการชื่นชมยกย่องพวกเขาทุกครั้งที่มีส่วนร่วมในการเสนอความคิด และแสวงหาโอกาสตลอดเวลา เพื่อที่จะได้ความคิดที่ดีขึ้นเรื่อยๆ

3) **ผู้บริหารระดับกลาง** ต้องสร้างความมั่นใจว่าทรัพยากรที่มีอยู่เพียงพอสำหรับการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถนำความคิดนั้นไปปฏิบัติได้จริง รวมทั้งจะต้องให้ความเอาใจใส่และมีส่วนร่วมในการนำความคิดไปใช้ ผู้บริหารระดับกลางควรได้รับอำนาจในการตัดสินใจและปรับเปลี่ยนระบบความคิดในส่วนของแผนกตนเอง และได้รับอำนาจในการรับผิดชอบผลของการบริหารความคิด แต่ละองค์การควรให้ความรู้และพัฒนาทักษะในเรื่องเทคนิควิธีการสนับสนุนกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และกลยุทธ์ในการนำความคิดไปสู่การปฏิบัติแก่ผู้บริหารระดับกลางอย่างจริงจัง

4) **ผู้บริหารระดับสูง** มีการกำหนดหน้าที่และบทบาทของตนเองลงในกระบวนการของการกระตุ้นและรวบรวมความคิด ไม่ควรใช้เวลานานมากในกระบวนการนี้แต่ควรได้รับการรายงานผลงานอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้สามารถดูแลในภาพรวมได้ ต้องมั่นใจว่าผู้บริหารระดับอื่นจะไม่มีข้อขัดแย้งกับสมาชิกขององค์กรในส่วนงานต่างๆ และนโยบายของผู้บริหารระดับสูงก็ต้องไม่ขัดแย้งกับการนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารระดับสูงควรมีบทบาทเป็นผู้นำอย่างมีส่วนร่วมในกระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิด พร้อมทั้งสนับสนุนและดูแลผลการปฏิบัติงาน และหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสมาชิกในองค์กร ต้องมีการพบปะ พูดคุยกับสมาชิกในระดับปฏิบัติการ เพื่อย้ำว่าพวกเขาเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรและสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องเคารพความคิดพนักงานด้วยการฟังและให้ความสนใจ รวมทั้งต้องสร้างความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมของพนักงานให้เกิดขึ้นจริง



**5) องค์กร** ต้องสร้างกระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิดให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน โดยไม่เพิ่มภาระให้กับงานประจำ ด้วยหลักการที่ว่า วิธีการบริหารการทำงานในองค์กรควรเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิธีการส่งเสริมความคิดของพนักงาน ระบบการกระตุ้นและรวบรวมความคิดที่ดีที่สุดก็คือระบบที่ได้รับการบูรณาการให้เข้ากับวิธีการทำงานขององค์กรให้มากที่สุด สิ่งที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงเพื่อให้การจัดทำระบบการกระตุ้นและรวบรวมความคิดประสบผลสำเร็จได้แก่

- การไหลเวียนความคิดและวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างลึกซึ้ง เช่น ความไว้วางใจ ความเคารพ ความมุ่งมั่น การมีส่วนร่วม องค์กรจึงต้องผนวก การปรับปรุงวัฒนธรรมขององค์กรเข้าไปในระบบด้วยเพื่อให้การบริหารจัดการ ประสบความสำเร็จ
- จะต้องสร้างทัศนคติที่ดีต่อการแสดงความคิดเห็น ทำอย่างไรไม่ให้มีคำว่า “ของเขา” หรือ “ของเรา” แต่ต้องใช้คำว่า “พวกเรา” เท่านั้น
- ต้องกำหนดและพัฒนาขีดสมรรถนะของผู้จัดการหรือหัวหน้างาน เพื่อสนับสนุน ระบบความคิดให้บรรลุผล คือ ความรู้ความสามารถในการส่งเสริมให้พนักงาน แสดงความคิดเห็น

## ? **ชวนคิด**

เราลองมาทบทวนกันซิว่า ณ จุดนี้ ท่านเข้าใจเรื่องเกี่ยวกับ “ความคิด” นี้ มากน้อยเพียงใด

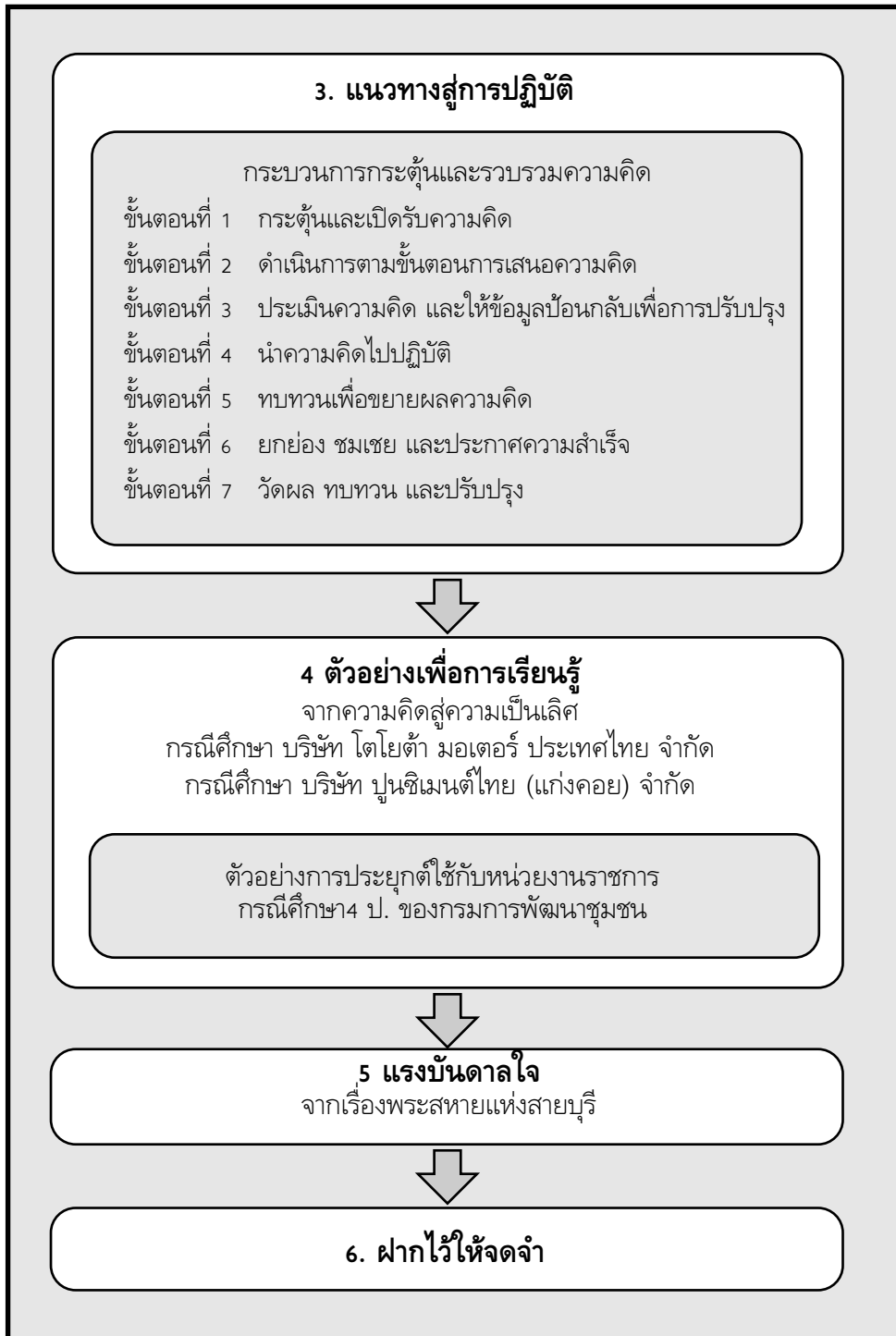
### **ถูก ผิด**

- ..... 1. ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทสำคัญในการผลักดัน ให้บุคลากรแสดงความคิดที่ดีต่อ องค์กร
- ..... 2. ระบบ OFI หรือ Opportunity for Improvement นับเป็นระบบหนึ่งที่ส่งเสริมให้ เกิดศักยภาพในการแข่งขัน
- ..... 3. ควรให้เพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันเป็นพี่เลี้ยงให้กันและกัน หัวหน้าหรือผู้บริหาร ไม่ควรเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง
- ..... 4. ผู้บริหารแต่ละระดับจะมีบทบาทที่แตกต่างกันในการส่งเสริมการเสนอความคิดดีๆ ของบุคลากร
- ..... 5. วัฒนธรรมแบบ “พวกเขา” เป็นสิ่งที่ต่อต้านความสำเร็จของระบบรวบรวมความคิด
- ..... 6. ระบบความคิดสัมพันธ์กันน้อยมากกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

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



## แผนภาพแสดงกระบวนการเรียนรู้





A large rectangular frame containing a microphone icon at the top left and a series of horizontal dotted lines for writing. A small smiley face logo is visible in the bottom right corner of the frame.

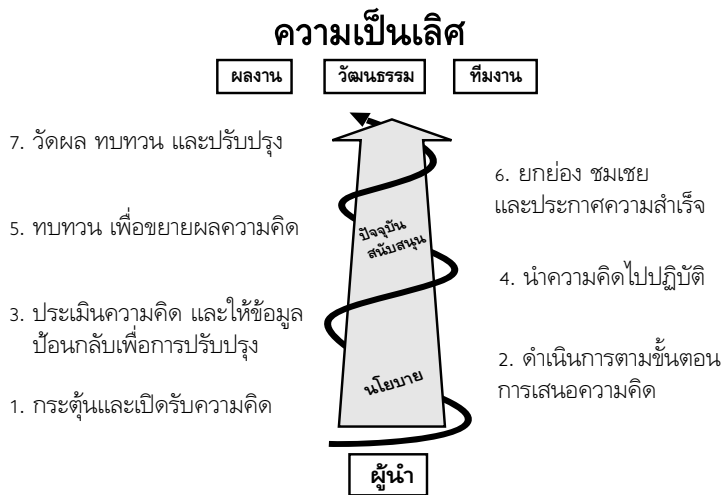


# แนวทางสู่การปฏิบัติ

## กระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิด

บทนี้เป็นการนำเสนอกระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิดจากสมาชิกในองค์การอย่างละเอียด โดยในทุกขั้นตอนมีการเสนอตัวอย่างและข้อแนะนำในการนำไปประยุกต์ใช้ ซึ่งท่านสามารถคิดสร้างสรรค์เพิ่มเติมเพื่อเป็นการต่อยอดได้ตามความเหมาะสม

ภาพที่ 3 แสดงกระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิดที่ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน โดยผู้นำในองค์การเป็นบุคคลสำคัญในการเริ่มต้นกระบวนการ



ภาพที่ 3 : แบบจำลองกระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิด



จากภาพอธิบายได้ว่ากระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิดนี้มีเป้าหมายอยู่ที่ การสร้างองค์การแห่งความเป็นเลิศ โดยผลลัพธ์ที่ได้ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ

- 1) ผลงานที่เป็นเลิศ
- 2) วัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศ และ
- 3) ทีมงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

โดยปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันระบบรวบรวมความคิดให้ประสบผลสำเร็จก็คือ ผู้นำ ในองค์การ โดยเขาจะต้องมีความมุ่งมั่น ตั้งใจจริง และพร้อมที่จะดำเนินการตามขั้นตอน ทั้งเจ็ด ดังต่อไปนี้



### ขั้นตอนการรวบรวมความคิด

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

ทั้งนี้ความสำเร็จของกระบวนการยังขึ้นอยู่กับการประกาศเป็นนโยบายร่วมของ ทั้งองค์การเพื่อแสดงถึงการให้ความสำคัญกับการกระตุ้นและรวบรวมความคิดจากสมาชิก ทุกคนในองค์การ และนอกจากนี้ปัจจัยสนับสนุนต่างๆ ในระหว่างการทำตามขั้นตอน กระบวนการก็มีผลต่อความสำเร็จเช่นเดียวกัน ปัจจัยสนับสนุนเหล่านี้ได้แก่ โครงสร้าง องค์การและหน่วยงาน ระบบในองค์การ กระบวนการทำงาน และระบบความเชื่อและ ทัศนคติของสมาชิกในองค์การ

### ขั้นตอนที่ 1 กระตุ้นและเปิดรับความคิด

เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกขององค์การ ได้มีโอกาสใช้ความสามารถในการคิดเพื่อเสนอแนะแนวทางในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดีขึ้น



ขั้นตอนแรกนี้เป็นขั้นตอนที่  
มีความสำคัญมากจริงๆ ครับท่านผู้อ่าน



หากองค์กรใดเป็นองค์กรที่มีประวัติการรับฟังความคิดเห็นและการให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างสม่ำเสมอแล้ว ก็จะเป็นการไม่ยากนักที่จะเริ่มขั้นตอนนี้ แต่ในทางตรงกันข้ามหากในอดีตที่ผ่านมาองค์กรไม่เคยสนใจและให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของสมาชิกขององค์กรเลย ก็อาจจะเป็นการยากที่จะกระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรแสดงความคิดเห็น เพราะพวกเขาอาจเคยมีประสบการณ์ที่ไม่ดีจากการแสดงความคิดเห็น เช่น เคยถูกผู้บริหารตำหนิ หรือถูกลงโทษ เป็นต้น

การกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับทุกความคิด โดยผู้บริหารจะต้องแสดงให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกถึงความตั้งใจจริงขององค์กรที่ต้องการรวบรวมความคิดที่มีค่าของทุกคน โดยทุกความคิดจะต้องได้รับการพิจารณาที่แสดงถึงการใส่ใจและเห็นความสำคัญ เช่น การสอบถามหรือพูดคุยเป็นรายบุคคล ทักษะในการฟังจึงเป็นทักษะจำเป็นของผู้บริหารที่ต้องใช้ ต้องฟังอย่างตั้งใจและไม่ด่วนสรุป เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้อธิบายรายละเอียด

ผู้บริหารจะต้องให้กำลังใจกับสมาชิกในองค์กรต้อนรับความคิดทุกความคิดอย่างจริงจัง หากความคิดใดยังไม่ดีพอ ก็เรียนรู้ร่วมกันเพื่อปรับปรุง โดยเฉพาะความคิดเห็นแรกๆ ของสมาชิก ซึ่งอาจเป็นความคิดที่ยังใช้ไม่ได้ในตอนแรก แต่หากผู้บริหารปฏิเสธที่จะไม่รับพิจารณาอย่างสิ้นเชิงตั้งแต่แรก จะส่งผลกระทบต่อความรู้สึก และต่อไปคงเป็นการยากที่สมาชิกคนนั้นจะแสดงความคิดเห็นอีก เพราะอาจหมดกำลังใจ

การวางแผนการกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นโดยผู้บริหารจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรงเป็นส่วนสำคัญ โดยอาจใช้วิธีการกระตุ้นแบบเป็นทางการ เช่น การประกาศเป็นนโยบายขององค์กร หรือใช้วิธีการกระตุ้นแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยเชิญชวนแต่ละคนแบบตัวต่อตัว การเลี้ยงอาหารกลางวันแบบเป็นกันเองและชวนคุยขอความคิดเห็นโดยการขอความร่วมมือจะง่ายขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป และองค์กร



มีประวัติที่ดีในเรื่องของการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนในองค์กร

การกระตุ้นให้คนในองค์กรเสนอความคิดควรกำหนดวิธีการให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน ทำให้เขารู้สึกว่าเขาไม่ควรแต่เพียงทำงานตามคำสั่ง โดยไม่ต้องใช้ความคิด ผู้บริหารควรให้โอกาสสมาชิกในองค์กรคิดวิธีการทำงานและแก้ปัญหาในการทำงานบ้าง โดยควรมีความยืดหยุ่นตามสมควร ไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานที่ตนเห็นชอบเพียงฝ่ายเดียว

บางองค์กรแยกบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานและการใช้ความคิดออกจากกันอย่างชัดเจน เช่น คนที่ทำงานในระดับล่างอยู่หน้างานมีหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามคำสั่ง ส่วนหน้าที่การใช้ความคิดเป็นหน้าที่สำหรับหัวหน้าขึ้นไปเท่านั้น ลักษณะอย่างนี้เป็นกรปิดกั้นโอกาสที่ความคิดดี ๆ จากผู้ที่สัมผัสงานโดยตรงจะเกิดขึ้น องค์กรจึงควรตระหนักว่าหากที่ผ่านมาในอดีตสมาชิกในระดับล่างขององค์กรมีความคุ้นเคยกับบทบาทหน้าที่ที่ทำเพียงตามสั่งเท่านั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องใช้เวลาและใช้ความพยายามเป็นพิเศษในการกระตุ้นให้คนเหล่านี้แสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะในช่วงเริ่มแรก



**ตัวอย่าง** สมาชิกขององค์กรบางคนอาจดูเหมือนไม่ให้ความร่วมมือในช่วงแรก เพราะยังไม่คุ้นเคยกับการให้ความคิดเห็นและอาจจะยังไม่แน่ใจว่าจะต้องทำอะไรบ้าง แต่เมื่อผู้บริหารให้เวลา ใส่ใจพูดคุย และให้ความช่วยเหลือ สมาชิกคนนั้นอาจกลายเป็นคนที่ให้ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์กับองค์กรอย่างสม่ำเสมอในเวลาต่อมาก็เป็นไปได้

บางครั้งวิธีการแรกในการได้มาซึ่งความคิดที่สามารถทำได้ก็คือการตั้งประเด็นคำถามที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้สมาชิกในองค์กรช่วยกันคิดหาคำตอบ โดยเฉพาะประเด็นนั้นควรมีความเกี่ยวข้องกับภาระงานของสมาชิกทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ หรืออาจจะพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรและเกิดขึ้นกับปัจจัยภายนอก เพราะทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น นั้นอาจหมายถึงโอกาสที่จะต้องใช้ความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน



### ปัจจัยที่ทำให้เกิดความคิด

ความคิดจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยปัจจัยสามปัจจัยร่วมกัน คือ

- ความรู้ความเข้าใจในสาระ
- มุมมองที่รอบด้าน และ
- ความตื่นตัวและช่างสังเกต

ดังนั้นหากองค์กรต้องการกระตุ้นให้คนในองค์กรมีความสามารถในการแสดงความคิดเห็น จำเป็นที่องค์กรจะต้องพัฒนาให้คนทำงานมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนในเชิงลึก เพิ่มมุมมองให้กับคนทำงานได้มีความรอบรู้ในเชิงกว้าง เปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้งานข้ามสายงาน โดยเฉพาะงานในขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่





ของเขา และสุดท้ายต้องส่งเสริมให้คนทำงานเป็นคนช่างสังเกต และสามารถคิดวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ? **ชวนคิด**

ลองพิจารณาตัวอย่างวิธีการที่จะส่งเสริมให้พนักงานผลิตความคิดออกมาอย่างสม่ำเสมอและได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถทำได้โดย

1) **ต้องรู้ว่าใครมีความรู้ในเรื่องนั้นๆ** อีกนัยหนึ่งก็คือต้องให้ผู้ที่มีการปฏิบัติงานเป็นผู้เสนอความคิดเพื่อแก้ปัญหา ตัวอย่างเช่น พนักงานสายการบินแห่งหนึ่งเป็นผู้มีการปฏิบัติงานด้านการบิน ด้านการจัดตารางการบิน รวมทั้งมีความรู้ด้านการส่งสินค้า (Cargo) เขาทำหน้าที่ประสานในเรื่องตารางผู้โดยสารและลูกเรือ ครั้งหนึ่งเขาพบว่าการขนส่งสินค้าสามารถทำได้มากถึงร้อยละ 40 เขาจึงเริ่มศึกษาเส้นทางที่มีผู้โดยสารน้อยและขาดทุน และพบว่าเส้นทางที่มีผู้โดยสารมากมักไม่ตรงกับเส้นทางที่มีการส่งสินค้ามาก บางเส้นทางส่งสินค้ามากแต่ผู้โดยสารน้อย เขาจึงปรับในเรื่องขนาดเครื่องบินในกรณีที่ต้องส่งสินค้ามาก ปัญหาที่ตามมาก็คือเรื่องสนามบิน สนามบินบางแห่งแจ้งรายละเอียดเรื่องขนาดของเครื่องบินที่สามารถลงจอดที่สนามบินนั้นๆ ได้ผิดพลาด ทำให้บริษัทไม่สามารถใช้เครื่องบินขนาดใหญ่ที่เหมาะสมกว่าได้ เขาจึงทำการตรวจสอบข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง และค้นพบว่าข้อมูลของสนามบินหลายแห่งเป็นข้อมูลเก่าที่ไม่ได้รับการแก้ไขให้ทันสมัยและตรงกับความเป็นจริง เขาจึงนำเสนอความคิดต่อผู้บริหารว่า ควรมีเจ้าหน้าที่กำหนดตารางเวลาซึ่งมีความรู้ในเรื่องการส่งสินค้าด้วยเพื่อจะได้ปรับเปลี่ยนในเรื่องระวางการขนส่งสินค้าและผู้โดยสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลังจากที่บริษัทได้นำความคิดนี้ไปใช้ ทำให้รายได้เพิ่มขึ้นราว 300 ล้านบาทในปีแรก และปัจจุบันมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการกำหนดตารางการบิน

2) **สร้างสิ่งกระตุ้นความคิดแก่พนักงาน** ซึ่งได้แก่การจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้อย่างลึกซึ้งแก่พนักงาน ตัวอย่างเช่น บริษัทผลิตรถยนต์ชั้นนำของโลกบริษัทหนึ่งเป็นผู้ริเริ่มในเรื่องระบบการรวบรวมความคิดของพนักงานมาตั้งแต่ปีพ.ศ.2493 ต่อจากนั้นบริษัทก็ยังคงรักษาวัฒนธรรมการขอความคิดเห็นจากพนักงานระดับล่างอย่างสม่ำเสมอตลอดเวลาดังกล่าว บริษัทได้จัดฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อสอนให้พวกเขาตระหนักว่าพวกเขาจะสามารถขับเคลื่อนผลงานของบริษัทให้สูงขึ้นได้อย่างไร เช่น เรื่องคุณภาพ ผลิตภาพ และความปลอดภัย หลักสูตรเหล่านี้จึงเปรียบเหมือนตัวกระตุ้นความคิดของพนักงานที่สำคัญ



### ตัวอย่างโครงการกระตุ้นความคิดของพนักงาน

- “Poka-yoke” หรือการตรวจสอบความผิดพลาด เป็นหลักสูตรง่ายๆ ที่สอนให้พนักงานไม่ทำความผิดพลาดเดิมซ้ำไปซ้ำมา
- “5 Ss” หรือ การดูแลบริษัทให้เป็นระเบียบ มีหลักการง่ายๆ ว่าต้องเก็บสิ่งของให้หยิบง่ายและใช้เนื้อที่ในการเก็บน้อย
- Quick Change Over (QCO) หลักการก็เพื่อฝึกให้พนักงานสามารถเปลี่ยนเครื่องจักรซึ่งเดิมอาจต้องใช้เวลาหนึ่งชั่วโมงคงเหลือเพียงแค่นาที
- Total Productive Maintenance (TPM) เป็นหลักสูตรที่เน้นการวัดผลประสิทธิภาพของการดำเนินงานอย่างเข้มข้น พนักงานต้องทำรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างละเอียดซึ่งทำให้พวกเขาได้มองเห็นจุดที่จะสามารถปรับปรุงให้งานดีขึ้นอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน

3) **ทำอย่างไรให้มีความคิดและมุมมองที่กว้างไกล** ที่กล่าวถึงก่อนหน้านี้เป็นโครงการกระตุ้นความคิดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในเรื่องปริมาณและคุณภาพ แต่ต่อไปนี้เป็นโครงการกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดและมุมมองกว้างไกลไปข้างหน้า ด้วยเทคนิคดังนี้



### เทคนิคการกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดและมุมมองที่กว้างไกล

- การหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (Job Rotation) เป็นการส่งเสริมให้พนักงานได้มีมุมมองภารกิจของทั้งองค์กรได้ชัดเจน มีการเชื่อมโยงความรู้ใหม่และเก่าเข้าด้วยกัน
- นำมุมมองจากลูกค้ามาใช้ประโยชน์ เช่น คำร้องเรียน (Complaints) จากลูกค้า นับเป็นแหล่งข้อมูลที่ดีที่จะนำมาปรับปรุงองค์กร ดังนั้น จึงควรคิดวิธีที่ง่ายและสะดวกสำหรับลูกค้าในการให้ข้อมูลเหล่านี้
- การลดรอบเวลาการทำงาน ฟังระลึกถึงคำกล่าวโบราณที่ว่า “เวลาหมายถึงเงิน” องค์กรใดสามารถทำงานเสร็จเร็ว ย่อมได้ผลผลิตมากกว่า
- ต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาต่อไปอย่างต่อเนื่อง เช่น ส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ หรือ ไปเข้าร่วมประชุมกับผู้เชี่ยวชาญ การดูงาน
- การตั้งเกณฑ์เทียบเคียง (Benchmarking) เป็นการมองออกไปนอกองค์กรเพื่อศึกษาว่าองค์กรอื่นใดบ้างที่มีสิ่งดีๆ และเหนือกว่าองค์กรของเรา แล้วหันกลับมามองตัวเองว่าเราจะสามารถปรับปรุงอย่างไรให้ดีเท่าเขา
- สร้างความตื่นตัวต่อปัญหาขององค์กรและหาโอกาสในการปรับปรุง



### ตัวอย่างการรับความคิดเห็นของพนักงาน

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



ถ้าหากอยากฝึกฟังให้ได้สาระ  
ลองอ่านข้อเสนอเหล่านี้ดูนะครับ

- ลดปริมาณสิ่งรบกวนในระหว่างการสื่อสารให้น้อยที่สุด พุดให้น้อยลง
- สนใจในรายละเอียดทั้งวัจนภาษา (ภาษาที่ใช้ถ้อยคำ) และ อวัจนภาษา (ภาษาท่าทาง)
- ถามคำถามอย่างสุภาพเมื่อต้องการรายละเอียดเพิ่มเติม ทวนสาระที่ได้ยินเพื่อยืนยันความเข้าใจที่ถูกต้อง



## ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการตามขั้นตอนการเสนอความคิด

เมื่อสมาชิกในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็น และได้รับทราบนโยบายขององค์กรในการเปิดรับความคิดเห็นแล้ว ขั้นตอนต่อไปนี้มีความสำคัญในการทำให้เกิดความต่อเนื่องของกระบวนการ โดยขั้นตอนของการเสนอความคิดควรเป็นขั้นตอนที่ง่าย ไม่ซับซ้อน มีความรวดเร็วในการตอบรับ

หลายองค์กรมีการออกแบบแบบฟอร์มการเสนอความคิดอย่างชัดเจน เป็นระบบ แต่ไม่ได้เป็นเครื่องรับประกันว่าคนส่วนใหญ่จะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตรงกันข้าม การแสดงความคิดเห็นแบบใช้เศษกระดาษแผ่นเดียวที่มีความธรรมดาต่างๆ กลับทำให้คนส่วนใหญ่รู้สึกไม่ยุ่งยาก เป็นการเชิญชวนให้คนมีส่วนร่วม

ลองนึกภาพขั้นตอนการเสนอความคิดที่มีความซับซ้อนว่าจะเป็นการสกัดกั้นการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กรได้อย่างไร



### ตัวอย่างการสกัดกั้นความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กร

หากสมาชิกในองค์กรคนใดคนหนึ่งอยากจะแสดงความคิดเห็นสักความคิดเห็น ต้องขอแบบฟอร์มจากฝ่ายบุคคล จากนั้นต้องกรอกแบบฟอร์มโดยใช้ปากกาสีน้ำเงิน เพราะเป็นข้อบังคับตามมาตรฐานคุณภาพ โดยต้องทำสำเนาสามชุดด้วยกัน เพื่อนำเสนอขอรับการเห็นชอบจากหัวหน้างานสายตรง แล้วส่งต่อไปให้ผู้บริหารหน่วยงานลงชื่ออนุมัติ แล้วจึงนำเข้าคณะกรรมการพิจารณา จากนั้นก็ต้องรออีกประมาณสี่สัปดาห์ขึ้นไปกว่าจะได้ทราบว่าความคิดที่เสนอไปนั้นใช้ได้หรือไม่ หรือไม่แน่ก็อาจเงียบหายไปเลยก็ได้ จนเวลาผ่านไปเป็นนานสองนานก็ไม่เคยได้รู้สึกที่ว่าตกลงที่เสนอไปใช้ได้หรือไม่ได้

จริงๆ แล้วความคิดที่เสนอมาในเศษกระดาษที่คนทำงานอยู่ที่หน้างานพอจะหาได้ ณ ขณะนั้นก็สามรถเป็นความคิดที่เยี่ยมยอดได้เหมือนกัน ไม่สำคัญว่าความคิดนั้นจะเขียนบนกระดาษที่มีหน้าตาอย่างไร สำคัญอยู่ที่เนื้อหาของความคิดนั้นต่างหาก

ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดขั้นตอนการเสนอความคิดให้มีความเหมาะสมกับแนวทางปฏิบัติขององค์กรที่เป็นอยู่ ควรเน้นให้ขั้นตอนไม่ซับซ้อน และมีช่องทางการเสนอความคิดที่หลากหลายกระจายอยู่ทั่วทุกส่วนงานขององค์กร



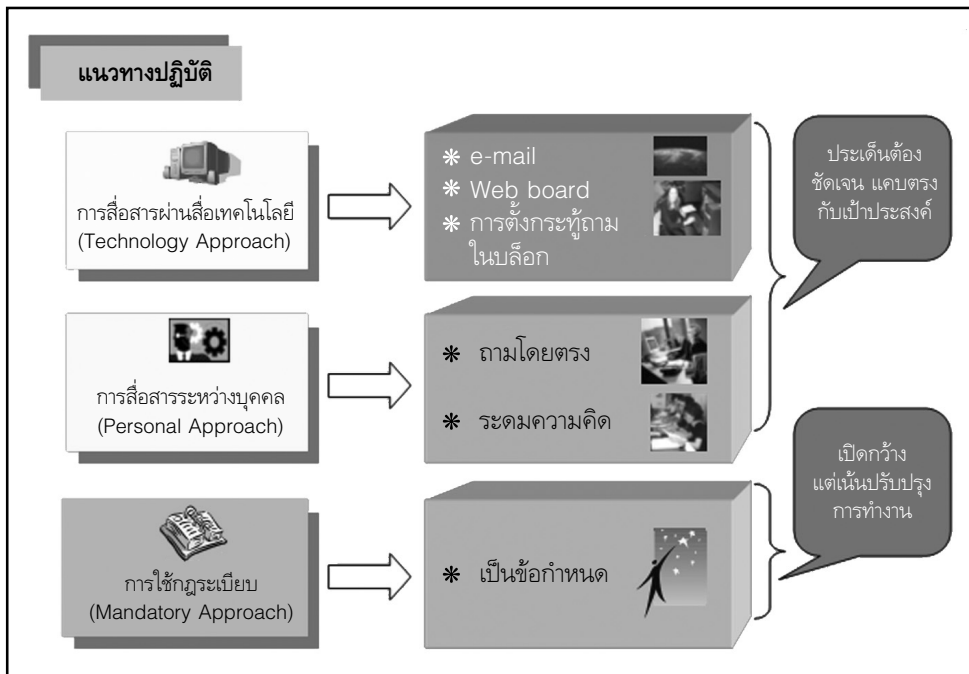
อย่าลืมนะครับบางที่การกำหนดขั้นตอนที่เป็นทางการมากเกินไป อาจจะทำให้กลายเป็นการสกัดกั้นการเสนอความคิดดีๆ ของสมาชิกในองค์กรเลยก็เป็นได้

**🔑 การทำให้กระบวนการแสดงความคิดเห็นเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ**

การทำให้กระบวนการแสดงความคิดเห็นเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ และการส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นเป็นประจำอย่างต่อเนื่องจะทำให้เขารู้สึกคุ้นเคย ทำให้เขาเห็นการเปลี่ยนแปลงที่ค่อยๆ เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง ย่อมดีกว่าการดำเนินการที่ไม่ต่อเนื่อง เหมือนไฟไหม้ฟาง

**? 🙋 ชวนคิด**

ลองพิจารณาตัวอย่างแนวทางที่หลากหลาย องค์กรได้นำไปใช้เพื่อเก็บรวบรวมความคิดเห็น ซึ่งอาจจะแบ่งเป็น 3 แนวทางง่ายๆ ดังภาพที่ 4 กล่าวคือ



ภาพที่ 4 : แสดงแนวทางการปฏิบัติเพื่อเก็บรวบรวมความคิดเห็น



1) **การสื่อสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์** เริ่มจากการกำหนดหัวข้อหรือเรื่องที่จะรณรงค์ให้ชัดเจน แล้วประกาศให้สมาชิกในองค์กรทราบทางเว็บไซต์ หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ สมาชิกทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ได้เช่นกัน



**ตัวอย่างการเสนอความคิดเห็นผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์**

ตัวอย่างประกอบแนวคิดนี้ คือธนาคารแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกาได้เปิดใช้ระบบ “Idea Center” โดยมีการรณรงค์ให้แสดงความคิดเห็นผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เรื่องการบริหารผลลัพธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อลดการใช้กระดาษ บันทึกข้อความ และแบบฟอร์มที่ไม่จำเป็น ผู้ช่วยฝ่ายบริหารจึงเสนอความคิดเห็นให้จัดการพิมพ์สำเนาสลิปบันทึกการใช้ ATM ของลูกค้าทั่วประเทศซึ่งพิมพ์อัตโนมัติจากเครื่องถอนเงิน และจะถูกนำไปทิ้งทุกวันถัดมาเนื่องจากไม่มีความจำเป็นต้องใช้ หากมีลูกค้าร้องขอให้ตรวจสอบความถูกต้องในเรื่องการถอนเงิน ธนาคารสามารถทำได้ด้วยระบบคอมพิวเตอร์อยู่แล้ว ฉะนั้น ความคิดนี้สามารถลดค่าใช้จ่ายได้อย่างคาดไม่ถึง

2) **การสื่อสารระหว่างบุคคล** ไม่ว่าองค์กรจะมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือหัวหน้างานสามารถรวบรวมความคิดจากบุคลากรภายในองค์กรได้ด้วยตนเอง เพราะนอกจากจะได้ความคิดดีๆ แล้วยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันอีกด้วย การขอความคิดเห็นอาจใช้วิธีการถามโดยตรงด้วยวาจา การโทรศัพท์ หรือแม้แต่การเขียนข้อความเล็กๆ ในการ์ดส่งถึงพนักงาน



**ตัวอย่างการใช้สื่อขอความคิดเห็นจากพนักงาน**

ดังตัวอย่างเช่นผู้บริหารของสายการบินแห่งหนึ่ง ใช้วิธีการขอความร่วมมือพนักงานของเขาในเรื่องการประหยัดน้ำมัน ด้วยวิธีการส่งจดหมายถึงพนักงานทุกคนด้วยคำชี้แจงที่ว่า หากทุกคนสามารถหาวิธีประหยัดน้ำมันได้เพียงวันละ 200 บาท ก็จะช่วยลดค่าใช้จ่ายของบริษัทได้ถึงปีละ 6 ล้านบาทที่น่าสนใจก็คือ เขาลงท้ายจดหมายที่ส่งแทนการดอวยพรในปีหนึ่งแบบเป็นกันเองว่า “ขอให้ทุกคนมีความสุข เพราะทุกคนคือสมาชิกที่มีค่าของครอบครัวของเรา” ภายใน 6 สัปดาห์ บริษัทได้รับความคิดจากพนักงานมากมาย และหนึ่งในนั้นสามารถลดค่าใช้จ่ายเรื่องน้ำมันลงได้ 80 ล้านบาทต่อปี ข้อสังเกตในเรื่องนี้น่าจะเป็นการชี้ให้เห็นว่า หากพนักงานมีความรู้สึกและความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้านาย พวกเขาจะยินดีให้ความร่วมมือ กรณีเช่นเดียวกันนี้ สายการบินอื่นได้พยายามทำเช่นเดียวกัน แต่พนักงานกลับไม่ให้ความสนใจ เพราะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานไม่มีความใกล้ชิดลึกซึ้ง และในอดีตบริษัทไม่เคยให้ความสนใจต่อข้อเสนอของพนักงานเลย



นอกจากวิธีการสอบถามโดยตรงแล้ว สามารถสอบถามความคิดเห็นด้วยวิธีการระดมสมอง โดยต้องมีการบันทึกทุกความเห็นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดหัวข้อเพื่อระดมความคิดเห็น มิใช่เป็นการกระทำเพียงครั้งเดียวเหมือนการเปิดตัวกิจกรรมพิเศษ ควรทำให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในองค์การเช่นเดียวกับการทำงานประจำ

3) การใช้กฎระเบียบ การสร้างระบบความคิดขึ้นภายในองค์การ ด้วยวิธีการสอบถามอย่างเดียวกันอาจยังไม่เพียงพอ องค์การอาจจะต้องมีวิธีการส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นเรื่องใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ และมีการพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าความคิดแรก การผลักดันความคิดให้มีความต่อเนื่องนั้น องค์การอาจจะต้องกำหนดไว้เป็นตัวชี้วัด หรือไว้ในข้อตกลงการปฏิบัติงาน เช่น พนักงานจะต้องเสนอความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาองค์การ หรือการปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างน้อย 2 เรื่องต่อปี เป็นต้น อาจมีการให้รางวัลแก่ผู้ที่เสนอความคิดดีๆ ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผลดีมากเพื่อเป็นกำลังใจ อย่างไรก็ตามมีข้อพึงระวังในเรื่องการให้รางวัลดังที่จะนำเสนอต่อไป

### ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความคิด และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุง



#### หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือความรวดเร็วและความมีประสิทธิภาพ

ผู้ร่วมในการพิจารณาประเมินความคิดจะต้องเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานการณ์นั้นๆ โดยตรง หากความคิดมีส่วนคาบเกี่ยวหลายหน่วยงาน ก็อาจมีความจำเป็นที่ต้องรวมตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆ นั้นไว้ในกลุ่มผู้พิจารณาด้วย เช่น การตั้งทีมงานข้ามสายงาน เพื่อเป็นทีมงานเฉพาะในการพิจารณาประเมิน

ถ้าหากผู้พิจารณาเป็นผู้ที่อยู่ห่างจากหน่วยงาน เขาอาจไม่เห็นถึงความจำเป็นและความเร่งด่วนของการเสนอความคิดเพื่อแก้ปัญหาในการทำงานนั้นๆ ก็ได้ ดังนั้นหากต้องการความรวดเร็ว การพิจารณาประเมินความคิดควรทำในระดับล่างมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับงานเป็นผู้ที่มีข้อมูลเกี่ยวกับตัวเนื้องานมากที่สุด และสามารถพิจารณาความเป็นไปได้ของความคิดที่ได้รับการเสนอมา

บางครั้งการพิจารณาประเมินความคิดต้องใช้เวลาเนิ่นนานเกินความจำเป็นเพราะการเลือกใช้กลุ่มผู้พิจารณาที่เป็นผู้บริหารระดับสูงซึ่งโดยส่วนใหญ่ไม่มีข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับตัวเนื้องาน จำเป็นต้องขอข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีข้อมูลในระดับกว้างหรือภาพรวมขององค์การ แต่จะขาดข้อมูลในระดับลึกหรือรายละเอียดปลีกย่อยในเนื้องาน จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงประเด็นนี้



หากผู้บริหารต้องการประเมินความคิดที่ได้รับด้วยตนเอง ก็อาจสามารถทำได้ด้วยการ จัดหาระบบอื่นๆ มาสนับสนุนการตัดสินใจของตนเอง



### ตัวอย่างวิธีการประเมินความคิดเห็น

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทแห่งหนึ่งประเมินทุกความคิดจากพนักงานจำนวน 50 คน ด้วยตนเอง ซึ่งรวมได้ประมาณ 100 ความคิดต่อสัปดาห์ เขาเริ่มด้วยการจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านซอฟต์แวร์มาวิเคราะห์ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อประกอบการพิจารณาความคิดในระดับเบื้องต้น ต่อจากนั้นจะมีการประชุมคณะกรรมการของบริษัททุกสัปดาห์เพื่อหาข้อสรุป

เมื่อความคิดได้รับการประเมินแล้ว ต้องแจ้งผลให้กับเจ้าของความคิด การให้ข้อมูล บือนกลับมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้เจ้าของความคิดเห็นได้นำไปปรับปรุงและติดตามสถานะ ความคิดเห็นของตน หากเจ้าของความคิดได้รับข้อมูลบือนกลับที่เป็นประโยชน์ในเวลา ที่รวดเร็วทันกาล จะช่วยให้เจ้าของความคิดนั้นรู้สึกมีส่วนร่วมและให้ความสนใจอย่างต่อเนื่อง



### กฎ 24/72

บางองค์การกำหนดแนวทางการประเมินและให้ข้อมูลบือนกลับภายใต้กฎ 24/72 นั่นคือ องค์การต้องมีกระบวนการรับความคิดเห็นและนำเสนอเพื่อประเมินภายในเวลา 24 ชั่วโมง และต้องใช้เวลาในการประเมินความคิดเพื่อให้ข้อมูลบือนกลับไม่เกิน 72 ชั่วโมง

ข้อมูลบือนกลับต้องมีรายละเอียดเชิงสร้างสรรค์ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความคิดเดิม ให้ดีขึ้น หรือเป็นประโยชน์ต่อการเสนอความคิดอื่นๆ ในครั้งต่อไป เพราะบางครั้งการเสนอ ความคิดในแต่ละครั้ง ในตอนแรกอาจจะยังใช้ไม่ได้ ต้องอาศัยการปรับแต่งเพื่อให้ความคิดนั้น ดีขึ้น ตรงจุดขึ้น และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากขึ้น



### ชวนคิด

ลักษณะของข้อมูลบือนกลับที่ดีควรมีรายละเอียดทั้งในด้านบวกที่สนับสนุนความเป็นไปได้ ของความคิด และด้านลบที่ความคิดนั้นจะต้องได้รับการปรับปรุง โดยเปิดโอกาสให้เจ้าของ ความคิดได้อธิบายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน





ขอเสนอวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับ  
ที่เป็นประโยชน์สำหรับลองนำไปปฏิบัติค่ะ



### ข้อเสนอแนะในการให้ข้อมูลป้อนกลับ

- ใช้คำพูดเพื่ออธิบายรายละเอียด มากกว่าเพื่อบอกว่าดีหรือไม่ดี
- การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดีคือการแบ่งปันความคิดเห็นไม่ใช่การออกคำสั่ง
- ควรให้ข้อมูลที่ชัดเจนในปริมาณที่พอเหมาะกับการรับทราบแต่ละครั้ง
- ความทันเวลาในการให้ข้อมูลป้อนกลับมีส่วนสำคัญในสัมฤทธิ์ผล
- ระวังอย่าให้ผู้รับต้องรู้สึกเสียน้ำหน้าต่อหน้าผู้อื่น

### ขั้นตอนที่ 4 นำความคิดไปปฏิบัติ

เมื่อความคิดผ่านการประเมินเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำความคิดไปปฏิบัติ โดยการนำความคิดไปปฏิบัติจริงในการทำงานนี้จะต้องมีความรวดเร็วและต่อเนื่อง สอดคล้องกับภาระงานและแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่

การจัดระบบหรือแนวทางการปฏิบัติให้เอื้อต่อการจัดการความคิดลงสู่การปฏิบัติจริง รวมถึงการจัดเตรียมทรัพยากรที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยให้การนำความคิดไปปฏิบัติเกิดขึ้นได้โดยง่ายเป็นปัจจัยนำความสำเร็จที่สำคัญ บางครั้งต้องอาศัยความยืดหยุ่น และความคิดสร้างสรรค์ในการประยุกต์สิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยมีความเป็นไปได้สูงที่ในช่วงแรกของการใช้ระบบการกระตุ้นและรวบรวมความคิด องค์กรอาจจะยังไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่า จะต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้างและจำนวนมากน้อยเท่าไร เพราะองค์กรอาจจะยังไม่สามารถประมาณการถึงจำนวนของความคิดที่จะได้รับมาว่าจะมีจำนวนมากและหลากหลายเพียงใด



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

หลายองค์กรจัดตั้งงบประมาณจำนวนหนึ่งเพื่อใช้ในการนำความคิดมาใช้ในการปฏิบัติ เพื่อไม่ให้เกิดการตัดสินใจต้องมากระจุกอยู่ที่ส่วนกลาง หากกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเห็นว่าความคิดนั้นเป็นประโยชน์จริงและสามารถปฏิบัติได้เลย ไม่มีความซับซ้อนและไม่ต้องใช้ทรัพยากรหรือเสียค่าใช้จ่ายมากนัก ก็สามารถดำเนินการได้เลย ไม่ต้องเสียเวลารอการพิจารณาตัดสินใจจากส่วนกลาง

ความล่าช้าในการนำความคิดไปสู่การปฏิบัติทำให้องค์กรต้องสูญเสียโอกาส เช่น โอกาสในการประหยัดค่าใช้จ่าย และโอกาสในการประหยัดเวลา หลายองค์กรมองข้ามต้นทุนการเสียโอกาสไป ทั้งๆ ที่พยายามลดต้นทุนในทุกด้าน ต้นทุนการเสียโอกาสนี้อาจมีมูลค่าที่ไม่สามารถเปรียบเทียบเป็นตัวเงินได้ชัดเจน องค์กรจึงไม่ให้ความสำคัญ แต่ในความเป็นจริง ต้นทุนเหล่านี้อาจมีมูลค่ามหาศาลอย่างที่องค์กรไม่อาจคาดถึง

## ? **ชวนคิด**

ในการนำความคิดไปปฏิบัติอาจต้องพบกับความยากลำบาก เพราะหลายครั้งที่ความคิดอาจจะดูดีในขณะที่อยู่บนกระดาษ แต่เมื่อนำไปใช้อาจไม่สามารถปฏิบัติได้จริงทันที เพราะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายอย่าง จำเป็นที่จะต้องอาศัยความสามารถของผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่ายในการเข้ามามีส่วนร่วมในการระดมความคิดเพื่อช่วยให้ความคิดนั้นได้รับการขัดเกลาและใช้ได้จริงเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

ท่านทราบหรือไม่ว่าอะไรคือปัจจัยนำความสำเร็จในการนำความคิดมาปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม





## ปัจจัยความสำเร็จในการนำความคิดมาปฏิบัติ

- สัมพันธภาพและความไว้วางใจ
- การสื่อสารอย่างใกล้ชิด เป็นกันเอง
- การให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำ และกำลังใจ
- การสร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง
- การให้ปัจจัยสนับสนุนทางด้านงบประมาณ เวลา และคน อย่างเหมาะสม
- ความรวดเร็วในการตอบสนองต่อสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

### ขั้นตอนที่ 5 ทบทวนเพื่อขยายผลความคิด

ขั้นตอนนี้เป็นการทบทวนเพื่อการขยายผล โดยพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการขยายผลความคิด มองทั้งการขยายผลในเชิงลึกและเชิงกว้าง เช่น สามารถขยายผลให้เชื่อมโยงสู่การทำงานในเชิงลึกได้หรือไม่ หรือ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์อื่นหรือหน่วยงานอื่นได้หรือไม่ เพราะโดยส่วนใหญ่ความคิดมักจะมาในลักษณะของความคิดเล็กๆ ที่อาจมีประโยชน์จำกัด แต่หากได้รับโอกาสในการทบทวนแล้วก็จะนำไปสู่ความคิดที่ดีขึ้นนำไปสู่ประโยชน์อย่างมากมายมหาศาลต่อองค์กร

### คำถามเพื่อขยายผลความคิด

ท่านควรถามคำถามเหล่านี้ เช่น 1) ความคิดนี้สามารถนำไปใช้ในส่วนงานอื่นได้อีกหรือไม่ 2) ความคิดนี้กระตุ้นให้เกิดความคิดที่เกี่ยวข้องอะไรได้อีกได้หรือไม่ 3) ความคิดนี้เชื่อมโยงไปสู่ภาพรวมขององค์กรได้อย่างไร มีโอกาสสร้างความคิดใหญ่ๆ ในระดับนโยบายขององค์กรได้บ้างหรือไม่

## ชวนคิด

ความสามารถในการตั้งข้อสังเกตและสร้างความคิดต่อยอดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงกระบวนการสื่อสารความคิดที่ประสบความสำเร็จในหน่วยงานหนึ่งไปยังหน่วยงานอื่นๆ จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการขยายผลไปทั่วทั้งองค์กร



ประโยคสกัดกันความคิดสร้างสรรค์เหล่านี้  
ต้องพยายามหลีกเลี่ยงนะครับ



### ประโยคสกัดกันความคิดสร้างสรรค์

- สิ่งที่คุณเสนอมานะ เคยลองทำแล้ว ไม่สำเร็จหรอก
- ต้องใช้งบประมาณมาก คงเป็นไปได้
- ที่นี้เราไม่ทำอะไรอย่างที่คุณเสนอมาหรอก มันไม่ใช่แนวทางของเรา
- ผู้บริหารเขาไม่เล่นด้วยหรอก ยากที่เขาจะยอมรับ
- ก็ของเดิมมันดีอยู่แล้ว จะต้องไปแก้ไขอะไรให้ยุ่งยาก

ถ้าอย่างนั้นลองมาพิจารณาแนวทาง  
การเพิ่มความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์  
กันดีกว่านะคะ



### แนวทางในการเพิ่มความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์

- เปิดใจกว้าง รั้บมุมมองใหม่ๆ
- ฝึกคิด/ลองทำกิจกรรมสร้างสรรค์ต่างๆ
- ลองทำงานประจำโดยใช้วิธีการที่แตกต่างจากเดิม
- ลดความยึดติดกับกติกา/ระเบียบปฏิบัติบางอย่างที่ขาดความยืดหยุ่น
- สร้างความมั่นใจในความสามารถของตนเอง



## ขั้นตอนที่ 6 ยกย่อง ชมเชย และประกาศความสำเร็จ

ขั้นตอนนี้เป็นการแสดงการยกย่อง ชมเชยเจ้าของความคิด และประกาศให้สมาชิกส่วนรวมขององค์กรได้รับทราบเมื่อความคิดนั้นได้รับการนำไปปฏิบัติแล้วเห็นผลของความสำเร็จ

ไม่มีใครปฏิเสธความสำคัญของการยกย่อง ชมเชยเจ้าของความคิด แต่ในเรื่องของวิธีการยังเป็นที่ยกย่องกันอยู่ แต่สิ่งที่สามารถทำได้และนักคิดเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นวิธีการที่ดีนั้นคือการยกย่องชมเชยโดยการประกาศให้สมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กรได้รับทราบ

เจ้าของความคิดจะรู้สึกดี เพียงเมื่อรู้ว่าองค์กรเห็นความสำคัญของความคิดของตนเอง ไม่ว่าจะมาจากผู้บริหารระดับสูง หรือเพื่อนร่วมงานและลูกน้องของตน

องค์กรต่างๆ สามารถได้ความคิดมากมายจากสมาชิกในองค์กรโดยไม่ต้องเสนอให้รางวัล โดยทั่วไปคนส่วนใหญ่จะมีความคิดเห็นมากมายอยู่ในหัวสมอง และพวกเขาก็ต้องการที่จะเสนอความคิดของตนต่อหัวหน้าหรือทีมงานอยู่แล้ว สิ่งที่พวกเขามุ่งหวังเพียงเพื่อต้องการเห็นความคิดของเขานั้นได้รับการตอบสนอง ยอมรับและนำไปสู่การปฏิบัติ พวกเขาจะรู้สึกภาคภูมิใจกับสิ่งที่เขาคิดและผลของงานที่ได้รับการปรับปรุงจนดีขึ้น เพราะสิ่งเหล่านี้ทำให้เขารู้สึกเหมือนกับว่าเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร จึงอาจสรุปได้ว่ารางวัลที่พวกเขาต้องการมากที่สุดก็คือการที่ได้เห็นความคิดเห็นของเขาได้รับความสนใจและได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์นั่นเอง สิ่งที่ควรตระหนักยิ่งก็คือ ต้องไม่ทำให้รู้สึกว่าการกำลังตัดสินใจบนสมาชิกในองค์กรเพื่อให้แบ่งปันความคิด ควรหาวิธีการเพิ่มแรงจูงใจด้วยการทำให้ทุกคนคิดว่าความคิดดีๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงงานสามารถช่วยให้พวกเขาทำงานสะดวกและง่ายขึ้น ยิ่งองค์กรเสนอให้เงินรางวัลมากเท่าใด ก็จะได้จำนวนความคิดน้อยลง และปัญหามากขึ้น ต่อไปนี้เป็นข้อสังเกตเกี่ยวกับการให้รางวัล



### การให้รางวัลความคิด

1) ความยากในการประเมินค่าเงินรางวัล บางองค์กรพยายามคิดเงินรางวัลจากการคำนวณผลประโยชน์ที่ได้รับจากความคิดนั้น เช่นสามารถลดต้นทุนหรือลดปริมาณของเสียได้เท่าไร ซึ่งการคำนวณเช่นนี้จำเป็นต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายไม่ใช่เล็กน้อยแม้เป็นเพียงการคำนวณสำหรับหนึ่งความคิด เช่น พนักงานซ่อมบำรุงของสายการบินสามารถเสนอความคิดเรื่องวิธีการไขสกรูออกจากเสาสัญญาณในลานจอดเครื่องบินโดยใช้เวลาน้อย ใช้แรงน้อย และไม่ทำให้สกรูตัวนั้นชำรุดและต้องใช้ตัวใหม่แทนในการติดตั้งใหม่ ประโยชน์ที่ได้รับ คือประหยัดสกรูต่อปีจำนวนมากมาย ดังนั้นหากให้รางวัลโดยคิดเป็นตัวเงิน ต้องใช้เวลาในการคำนวณมาก และต้องคิดละเอียดถึงจำนวนสกรู จำนวนแรงงาน และเวลาที่ต้องใช้สำหรับการถอดสกรูนั้นๆ ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย และยังมีอีกหลายความคิดที่เกิดผลดีกับบริษัทในระยะยาว แต่ไม่สามารถตีค่าเป็นตัวเงิน เช่น เลขานุการของริสอร์ทในฟาร์มแห่งหนึ่งค้นพบว่า Search



Engine หรือเว็บไซต์ที่เป็นจุดเชื่อมต่อในการหาข้อมูลจะลงรายชื่อเว็บไซต์เฉพาะเว็บไซต์ที่ปรับปรุงให้ทันสมัย (Update) อยู่เสมอเท่านั้น เธอจึงเสนอให้ขึ้นหัวข้อในเว็บไซต์ว่า “Horse of the Day” หรือรายชื่อม้าตัวเด่นประจำวัน ทำให้เว็บไซต์ของโรงแรมได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา และเว็บไซต์ของรีสอร์ทก็ได้ลงใน Search Engine ในลำดับต้นๆ อยู่เสมอ ความคิดนี้ส่งผลสูงมากต่อบริษัท มีแขกจองห้องพักเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งหากจะคำนวณผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นตัวเงินคงไม่ใช่เรื่องง่าย

**2) ปัญหาเรื่องความยุติธรรม** องค์การต้องสร้างระบบที่มีความยุติธรรมในการให้รางวัลแก่พนักงาน เรื่องราวของสายการบินแห่งหนึ่งเป็นตัวอย่างที่ดี สายการบินแห่งนี้มีนโยบาย ให้รางวัลร้อยละ 10 ของมูลค่าประโยชน์ที่ได้รับจากความคิด พนักงานสองคนร่วมกันเสนอให้ลดราคาค่าตั๋วโดยสารเครื่องบินร้อยละ 50-80 แก่พนักงานของสายการบินและครอบครัว ในขณะที่สายการบินมีที่ว่างเหลือเหมือนสายการบินอื่นๆ เพื่อเป็นสิทธิประโยชน์ของพนักงาน ผู้บริหาร ไม่อนุมัติความคิดของเขาอยู่เป็นเวลานาน จนกระทั่ง 6 เดือนผ่านไป บริษัทได้นำความคิดนี้ไปดำเนินการและได้ผลดี แต่บริษัทกลับให้เงินรางวัลเป็นจำนวน 40,000 บาท สำหรับสองคนแบ่งกัน แทนที่จะเป็นจำนวน 1.2 ล้านบาท โดยทางบริษัทอ้างว่าเป็นรางวัลชนะเลิศของการเสนอความคิดนี้ เพราะเคยมีการเสนอความคิดทำนองนี้มาแล้ว เพียงแต่ไม่ชัดเจนเท่าของพนักงานทั้งสองคนเท่านั้น พนักงานทั้งสองคนนี้รู้สึกว่าเขาไม่ได้รับความยุติธรรมและบริษัทบ่ายเบี่ยงการจ่ายเงินรางวัลเขาทั้งสองจึงฟ้องต่อศาล ทั้งศาลชั้นต้น ศาลอุทธรณ์ ศาลฎีกา ผลัดกันแพ้และชนะ ตลอดระยะเวลา 20 ปี ระหว่างการขึ้นศาลเขาทั้งสองคนถูกไล่ออกจากบริษัท แม้ว่าในท้ายที่สุดพวกเขาจะได้รับเงินค่าเสียหายเป็นจำนวน 120 ล้านบาท และค่าบิดเบือนสัญญาอีกจำนวน 20 ล้านบาท แต่ระยะเวลาและความอ่อนล้าจากการขึ้นศาลเป็นเวลานาน ทำให้รู้สึกว่ามีใครเป็นผู้ชนะที่แท้จริง

**3) เงินรางวัลอาจจูงใจให้ผู้บริหารประพฤติมิชอบ** การที่องค์การมีนโยบายให้เงินรางวัลแก่สมาชิกในองค์การเป็นเปอร์เซ็นต์ของจำนวนเงินที่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์การนั้น เมื่อเงินรางวัลคิดเป็นก้อนโต อาจจูงใจให้ผู้จัดการหรือผู้บริหารขาดจริยธรรม เช่น พยายามเก็บความคิดที่พนักงานเสนอมาไว้ไม่ยอมนำไปปฏิบัติ เนื่องจากเกรงว่าจะต้องจ่ายเงินรางวัลจำนวนมาก ซึ่งขัดกับหน้าที่หลักของตน ที่ต้องหาวิธีลดค่าใช้จ่ายทุกทางของบริษัท หรือบางครั้งก็พยายามบ่ายเบี่ยงโดยให้เหตุผลใดๆ เพื่อไม่ต้องจ่ายเงิน



**4) เงินรางวัลสามารถนำไปสู่การทุจริต** เป็นคำกล่าวที่ถูกต้องว่า “แม้ว่าเงินที่ได้จะมาจากการกระทำผิด แต่ก็ยังมีบางคนที่ต้องการทำ” บริษัทอิเล็กทรอนิกส์ขนาดกลางแห่งหนึ่ง มีคณะกรรมการประกอบด้วยผู้จัดการจากทุกแผนกทำหน้าที่กลั่นกรองและคัดเลือกความคิดหรือข้อเสนอที่ดีที่สุดจากแต่ละสาขา ผู้เป็นเจ้าของความคิดที่ชนะเลิศจะได้เงินรางวัลร้อยละ 10 ของเงินที่ลดค่าใช้จ่าย ผู้จัดการฝ่ายผลิตหนึ่งในกรรมการที่มีอำนาจในการตัดสินใจพยายามขู่กรรโชกเงินจากเจ้าของความคิดที่คาดว่าจะได้รับรางวัล เพื่อขอส่วนแบ่งจำนวนร้อยละ 50 ของเงินรางวัล พนักงานผู้หนึ่งร้องเรียนและได้มีการสอบสวน พบหลักฐานจากคำบอกเล่าของพนักงานที่เคยได้รับรางวัล เขาจึงสารภาพว่าได้กระทำเช่นนั้นมา 3 ปี ได้ส่วนแบ่งไปราวกว่า 10 ล้านบาท การทุจริตส่วนมากจะเกิดจากระดับผู้จัดการหรือหัวหน้า มิใช่จากตัวพนักงานเอง ถึงแม้ว่าพนักงานระดับล่างจะไม่อาจทุจริตเป็นตัวเอง แต่กรณีที่พบส่วนใหญ่จะเป็นการขโมยความคิดของผู้อื่นมาเป็นของตัวเอง

## ? **ชวนคิด**

หากองค์กรใดก็ตามต้องการจะเสนอให้รางวัลแก่พนักงานที่แบ่งปันความคิด ก็ควรกำหนดระบบการให้รางวัลที่มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- ควรให้รางวัลกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรในภาพรวม คือพิจารณาคุณค่าของหลายความคิดร่วมกัน และผู้ที่ควรได้รางวัล เพราะส่วนใหญ่หลายองค์การมักทำผิดพลาดโดยมักเน้นการให้รางวัลกับเจ้าของความคิดคนแรกเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงการที่ความคิดหนึ่งจะถูกทำให้เป็นรูปธรรมต้องอาศัยความคิดและความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย
- ควรแจกจ่ายรางวัลให้กับพนักงานทุกคนที่มีส่วนในความคิดนั้นอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง โดยใช้หลักยุติธรรมและวิธีการที่โปร่งใส
- ควรจะบูรณาการวิธีการให้รางวัลร่วมกับวิธีการเดิมที่บริษัทใช้ในการให้รางวัลเรื่องอื่นๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ หากเป็นได้ การให้รางวัลควรฝังตัวอยู่ในการทำงานประจำขององค์กร มิใช่แยกขาดกันโดยสิ้นเชิง

ข้อสังเกตสำคัญเพิ่มเติมในเรื่องของการให้รางวัลเพื่อจูงใจก็คือ แรงจูงใจที่มาจากตัวเนื้องานเป็นแรงจูงใจภายในที่สามารถสร้างกำลังใจที่แท้จริงได้ และให้ผลที่ต่อเนื่องและถาวรมากกว่าแรงจูงใจจากภายนอกอย่างเช่นรางวัล และในบางครั้งการจัดตั้งระบบในการให้รางวัลอาจกลายเป็นกรอบจำกัดความคิดของคนในองค์กรได้ เพราะคนอาจพยายามคิดเฉพาะในส่วนที่จะเข้าข่ายการได้รับรางวัลเท่านั้น



เคล็ด(ไม่)ลับเหล่านี้จะทำให้  
การให้สิ่งเสริมแรงได้สัมฤทธิ์ผลสูงสุดค่ะ



### การให้สิ่งเสริมแรงในการเสนอความคิด

- ให้อย่างสม่ำเสมอ
- ให้หลังจากการเกิดพฤติกรรมทันทีเพื่อให้ผู้รับตระหนักถึงความเชื่อมโยง
- ของสิ่งเสริมแรงที่ได้รับจากพฤติกรรมที่กระทำ
- ให้สิ่งเสริมแรงทางบวกเมื่อต้องการเพิ่มพฤติกรรมที่พึงประสงค์
- ให้สิ่งเสริมแรงทางลบเมื่อต้องการลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

### ขั้นตอนที่ 7 วัดผล ทบทวน และปรับปรุง

เช่นเดียวกับระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั่วไปที่ต้องมีการติดตามวัดผลเพื่อการปรับปรุง  
ขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิดจึงเป็นการติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น  
นำมาทบทวนเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น

การเก็บข้อมูลในขั้นตอนนี้ควรเป็นการเก็บข้อมูลจริงที่เป็นตัวเลขเชิงปริมาณเพื่อนำมา  
ใช้ในการคำนวณสถิติ รวมทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อช่วยในการวิเคราะห์และสรุปผลเพื่อ  
ทบทวนและปรับปรุง





**ตัวอย่างของข้อมูลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูล ได้แก่**

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

2) **แหล่งที่มาของความคิด** เพื่อพิจารณาการมีส่วนร่วมของแต่ละหน่วยงาน พฤติกรรม การสนับสนุนของผู้บริหาร มองเห็นแหล่งของปัญหาหรือความคิดใหม่ๆ และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดของสมาชิกองค์กรแบ่งตามลักษณะต่างๆ เช่น เพศ และระยะเวลาทำงานกับองค์กร

3) **อัตราความเร็วในกระบวนการจัดการกับความคิด** เพื่อพิจารณาความเร็วในการตอบสนองต่อความคิด ความเร็วในการประเมิน ให้ข้อมูลป้อนกลับ หรือนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณาปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น



**ชวนคิด**

กระบวนการนี้ต้องอาศัยความสม่ำเสมอของผู้บริหารในการหมั่นติดตามและถามหาผลลัพธ์ รวมทั้งการให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีโอกาสให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขัดขวางความสำเร็จ การเรียนรู้จากบทเรียนทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวจะช่วยให้เกิดการพัฒนา

ตัวอย่างต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของการบันทึกการเรียนรู้ หรือ Learning Log และการบันทึกผลการทำงาน เพื่อประโยชน์ในการวัดผล ทบทวน และปรับปรุง

Learning Log	
กิจกรรม/ภารกิจ	
สิ่งที่ทำสำเร็จ	สิ่งที่ยังทำไม่สำเร็จ
ประเด็นการเรียนรู้	
ความคิดเห็น	



บันทึกผลการทำงาน				
ขั้นตอน	วิธีการ/กิจกรรม	ความสำเร็จ	ปัญหา/ข้อจำกัด	แนวทางแก้ไข
ขั้นตอนที่ 1			คน ระบบ	
ขั้นตอนที่ 2			คน ระบบ	
ขั้นตอนที่ 3			คน ระบบ	
ขั้นตอนที่ 4			คน ระบบ	
ขั้นตอนที่ 5			คน ระบบ	
ขั้นตอนที่ 6			คน ระบบ	
ขั้นตอนที่ 7			คน ระบบ	

ขอเสนอตัวอย่างวิธีการติดตามผลงาน  
ที่ท่านสามารถทำได้ เพื่อเป็นแนวคิดต้นแบบนะครับ



การติดตามผลงานสามารถทำได้ทั้งในลักษณะระหว่างการดำเนินการ (Formative) และเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการ (Summative) การวัดผลสำเร็จ อาจดูจาก

- 1) ระดับปฏิบัติการหรือความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 2) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 3) ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์กรโดยรวม
- 4) ระยะเวลาและความต่อเนื่องของผลที่ได้รับ