



# วัฒนธรรมแห่ง ข้อเสนอแนะ



ดร.วิฑูรย์ สิมะโรক্তি

## องค์กรที่ยั่งยืน มักจะมีการบริหารจัดการแบบบูรณาการ หรือเป็นองค์กรรวม

หลายๆ องค์กรที่ยั่งยืน มักจะยึดถือแนวความคิดและวิธีการของ TQM เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

**“องค์กรที่ยั่งยืน”** คือ องค์กรที่มีผลประกอบการที่ดีเลิศ และสามารถดำเนินกิจการมายาวนานกว่า 1 ชั่วคน (ประมาณ 60 ปี)

ว่ากันว่า “องค์กรที่ยั่งยืน” นี้ มีรายได้จากการขายสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพเป็นที่ถูกใจลูกค้า ตลอดเวลายาวนาน (คือ มีตรรกะที่เห็นหลักประกันคุณภาพ อันเป็นที่รู้จักทั่วไป)

องค์ประกอบสำคัญของ **“หลักการบริหารคุณภาพแบบองค์กรรวม”** หรือ TQM (Total Quality Management) อย่างหนึ่ง คือ **“การเสนอแนะ”** ของพนักงานซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ประเทศญี่ปุ่นมีพัฒนาการด้านอุตสาหกรรม และเศรษฐกิจก้าวไปไกลกว่าประเทศอื่นๆ ตั้งแต่ทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา

เรื่องนี้เป็นเพราะการสร้าง **“วัฒนธรรมแห่งการเสนอแนะ”** ขึ้นภายในองค์กรธุรกิจทั้งขนาดใหญ่ และเล็ก โดยผ่านกิจกรรมซึ่งเราอาจรู้จักกันในชื่อว่า **“วงจรกิจคุณภาพ”** หรือ **“Quality Circle”** และมีเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ปัญหา และการสร้างข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสินค้า บริการ และองค์กร จนหลายๆ ประเทศโดยเฉพาะสหรัฐอเมริกาต้องมาขอศึกษาดูงานจากบริษัทญี่ปุ่นเพื่อนำไปประยุกต์ใช้บ้าง

จนถึงปัจจุบันการสร้าง **“วัฒนธรรมแห่งการเสนอแนะ”** ก็ยังมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากตลาดสินค้าต้องการนวัตกรรม และลูกค้าก็มีความคาดหวังที่เพิ่มมากขึ้น ที่สำคัญมากก็คือ คู่แข่งเคลื่อนไหวรวดเร็วกว่าที่เคยเป็น

ทำให้องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้มากขึ้น

ปรากฏการณ์เหล่านี้ทำให้องค์กรจำเป็นต้องการแนวคิดกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ที่มีนวัตกรรม บริการที่สร้างคุณค่า และแนวทางใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น เพื่อสร้างความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่องให้กับองค์กรต่อไปในอนาคต

อย่างไรก็ดี องค์กรไม่สามารถอยู่ได้หากผู้บริหารต้องเป็นผู้ให้คำตอบทุกเรื่อง จึงต้องมีไอดี และคำตอบใหม่ๆ ไหลเข้ามาสู่กระบวนการดำเนินธุรกิจอย่างสม่ำเสมอทั้งจากพนักงานเอง และจากลูกค้า องค์กรต้องเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และพัฒนาบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานผลิตไอดีใหม่ๆ ตลอดเวลา

เราต้องเปลี่ยนแนวความคิดเดิมที่ว่า **“ปิดปากเงียบ ก้มหัวต่ำ และทำตามคำสั่งเจ้านายเป็นดีที่สุด”** โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนใน

องค์กรสามารถแสดงบทบาทการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรด้วย ซึ่งขั้นตอนในการสร้างแรงจูงใจ และวัฒนธรรมแห่งการเสนอแนะ อาจเริ่มด้วย ตอบสนองต่อข้อเสนอแนะอย่างรวดเร็ว โดยต้องเปิดใจยอมรับข้อเสนอของบุคลากรในทุกระดับ ถ้าหากผู้บริหาร “ไม่เห็นชอบ” ต่อข้อเสนอแนะก็แค่บอกว่ายังทำไม่ได้ ถ้าหาก “เห็นชอบ” ด้วย ก็ต้องบอกว่าจะให้เริ่มดำเนินการได้เมื่อใด หรือหากคำตอบในใจคือ “อาจทำได้” ก็อธิบายประเด็นที่ติดขัด และบอกเงื่อนไขเวลาที่จะอนุมัติ ทั้งนี้คำตอบของผู้บริหารไม่ควรไปกำหนดทีเดียวข้อเสนอแนะของพนักงาน

เราต้องตอบข้อเสนอแนะให้ทุกคนเห็นกับตา เมื่อพนักงานให้ข้อเสนอแนะ มักเป็นสิ่งที่อยู่ในใจ ผู้บริหารจึงควรที่จะตอบข้อเสนอแนะบนบอร์ดประชาสัมพันธ์ หรือแจ้งให้ทราบในที่ประชุม หรือทางอีเมล เป็นต้น เพื่อสื่อคำขอบคุณแก่ผู้เสนอแนะ เพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การเปิดใจเปิดโอกาสมากขึ้น

**เราต้องให้รางวัลสำหรับข้อเสนอแนะที่ดีที่สุด** โดยปกติแล้วกระบวนการให้รางวัลแก่พนักงานที่เสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอาจผ่านกระบวนการกลั่นกรอง ตรวจสอบ จากผู้บริหารหรือคณะกรรมการหลายระดับซึ่งอาจกินเวลาหลายสัปดาห์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ยาวเกินไปต่อการตอบสนองต่อข้อเสนอแนะที่ดี จึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องลดกระบวนการลง และเตรียมงบประมาณสำหรับให้รางวัลถึงขั้นซึ่งอาจเป็นทุกเดือน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกว่าการแจ้งแจ้งกับการได้มาซึ่งข้อเสนอแนะที่ดี

**สร้างกลุ่มประเภทที่จะให้รางวัล** เช่น แนวความคิดซึ่งสามารถลงมือปฏิบัติได้เลย แนวคิดที่สร้างความใกล้ชิดกับลูกค้า แนวคิดสำหรับลดต้นทุนหรือเพิ่มรายได้ เหล่านี้ต้องเป็นแนวความคิดที่ท้าทายความคิด และเป็นข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต

รางวัลที่ให้สมควรประกาศสู่สาธารณะ ซึ่งอาจทำได้โดยจัดงานเพื่อมอบรางวัลอย่างเป็นทางการ หรือตกแต่งผนังองค์กรซึ่งมีรูปหน้าของพนักงานที่ให้ข้อเสนอแนะที่ดี รวมถึงไอดีที่นำเสนอ และมูลค่าเพิ่มที่องค์กรได้รับจากข้อเสนอดังกล่าว เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการยกย่องสรรเสริญผู้ให้ข้อเสนอแนะ และก่อให้เกิดการแข่งขันเสนอไอดีในองค์กรด้วย

การกระตุ้นหรือจูงใจให้มี **“วัฒนธรรมแห่งข้อเสนอแนะ”** จึงมีความสำคัญยิ่ง ครับผม ! 