

## บทที่ 2

### ระบบข้อเสนอแนะ

#### 2.1 ประวัติความเป็นมาของระบบข้อเสนอแนะ

ระบบข้อเสนอแนะที่เก่าแก่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา และยังคงดำเนินอยู่จนถึงปัจจุบันก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ.1898 โดยบริษัทเอสทแมนโกดัก และในช่วงต้นของปีคริสต์ศักราชที่ 19 มีอีกหลายบริษัทที่เป็นที่รู้จักกันดีในอเมริกาได้เริ่มใช้ระบบข้อเสนอแนะเช่น เดนิสันแมนูแฟคเจอร์ริง พาร์คฟามาซิวิตคอล เจนเนอรัลอิเลคทริก เวสต์อิงเฮาส์ เมโทรโพลิแตนไลฟอินชัวร์นซ์ เป็นต้น ระบบข้อเสนอแนะส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลมาจากสงครามโลกครั้งที่ 1 เพราะในช่วงเวลาดังกล่าวรัฐบาลสหรัฐรู้สึกว่าการที่บริษัทต่างๆ ที่จัดเตรียมวัสดุสงครามน่าจะแปรรูปหรือผลิตสินค้าได้รวดเร็วยิ่งขึ้น หากเอาใจใส่และฟังความคิดเห็นของพนักงาน กล่าวกันว่าในช่วงเวลานั้นบริษัทใดที่ใช้ระบบข้อเสนอแนะจะได้รับรางวัลจากรัฐบาล<sup>3</sup>

27 พฤศจิกายน ค.ศ.1942 กลุ่มผู้บริหาร 35 คนจากต่างองค์กรที่สนใจระบบข้อเสนอแนะ มาพบกันที่สำนักงานของสายการบินในรัฐชิคาโก เป็นตัวแทนในการตรวจสอบ วิธีการ ประโยชน์ และคุณค่าของระบบข้อเสนอแนะ และได้ลงเสียงอย่างเป็นทางการที่จะร่วมกันก่อตั้งองค์กรที่สามารถให้ประโยชน์จากประสบการณ์ของแต่ละฝ่ายในสายงานเดียวกัน โดยจัดตั้งคณะกรรมการชั่วคราวให้ Ezra Taylor จากบริษัทพุลแมน เป็นประธานกรรมการร่างระเบียบ ก่อนที่จะกลายเป็น National Association of Suggestion System (NASS)<sup>4</sup>

ในสมัยหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ระบบข้อเสนอแนะแพร่หลายอย่างกว้างขวางในอเมริกา จนถึงปัจจุบันไม่มีใครทราบว่ามีระบบข้อเสนอแนะอยู่กี่รูปแบบ ประมาณอย่างคร่าวๆได้ว่ามีกว่า 6,000 รูปแบบและเป็นไปได้ในจำนวนเท่ากันนี้เป็นระบบที่กึ่งมีรูปแบบ มีการนำระบบดังกล่าวมาใช้ในการฝึกอบรมพนักงานในที่ทำงานและในกองกำลังทางอากาศของสหรัฐอเมริกา หลังเสร็จสิ้นสงครามใหม่ๆ นักบริหารชาวญี่ปุ่นที่เคยไปเยือนสหรัฐอเมริกาได้เรียนรู้เกี่ยวกับระบบการให้ข้อเสนอแนะและได้เริ่มนำมาใช้ในบริษัทของตน<sup>5</sup>

ในปี ค.ศ.1950 ดร.ดับบลิว.อี.เดมมิง เดินทางเข้าญี่ปุ่น และได้จัดสัมมนาให้ผู้บริหารระดับสูงชาวญี่ปุ่นซึ่งประสบความสำเร็จอย่างสูง ท่านได้สอนว่า "การควบคุมคุณภาพเป็นวิถีทางในการเสนอสินค้าที่มีประสิทธิภาพ และน่าดึงดูดใจที่สุดให้กับผู้บริโภค เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นี้"

<sup>3</sup> Craig T. Norback, *The Human Resource Yearbook 1988 Edition* (New Jersey : Prentice Hall, 1988), P. 11.22-11.23.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> มาซากิ อิโม เขียน วัฒนา พัฒนพงศ์ แปลและเรียบเรียง, *โคเซ็น* (กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า, 2537), พิมพ์ครั้งที่ 3 หน้า 134.

เราต้องทำตามวิถีจักรของ การออกแบบ - ผลิต - ขาย - วิจัย - การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความรู้ทางสถิติ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารระดับสูงต้องสนใจเรื่องคุณภาพของสินค้า<sup>6</sup> ซึ่งแนวคิดของคำว่า คุณภาพ ในช่วงแรกหมายถึง คุณภาพของสินค้าเท่านั้น ต่อมาได้มีการขยายออกไปครอบคลุมคุณภาพงานในทุกๆด้านในบริษัทจนหมายถึงคุณภาพโดยรวม อันได้แก่ คุณภาพของสินค้า คุณภาพของชีวิตการทำงาน คุณภาพของบุคคลากร คุณภาพของภาพลักษณ์ หรือสิ่งใดก็ตามที่จำเป็นต้องปรับปรุง ส่วนการควบคุมไม่ได้หมายถึงเฉพาะการรักษาระดับคุณภาพตามมาตรฐานที่วางไว้ แต่ยังหมายถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุดในวงจร การออกแบบ - ผลิต - ขาย - บริการ สิ่งนี้ยังหมายถึงวงจร การวางแผน - ปฏิบัติ - ตรวจสอบ - แก้ไข (Plan - Do - Check - Action, PDCA cycle) เพื่อควบคุมงานทุกอย่างในองค์กร โดยพนักงานทุกคนมีส่วนร่วม ปัจจุบันความหมายของคำว่า การควบคุมคุณภาพ จึงหมายถึง การปรับปรุงคุณภาพในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากพนักงานทุกคนในองค์กร ซึ่งก็หมายถึง การเสนอแนะแบบกลุ่มนั่นเอง<sup>6</sup>

ในปี ค.ศ.1951 บริษัทโตโยต้าได้เริ่มโครงการ Creative Idea Suggestion System เพื่อสถาปนาแนวทางของจิตสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นความคิดริเริ่มของพนักงานเอง และได้รับการสนองตอบทันทีจากผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้จะมีผู้บริหารอาวุโสเป็นผู้ประเมินคำแนะนำของความคิดต่างๆ ที่เสนอเข้ามาแล้วคัดเลือกสิ่งที่มีประโยชน์นำมาขัดเกลากันไป การนำเสนอความคิดตามโครงการดังกล่าว ถูกพิจารณาว่าอยู่นอกเหนือจากงานประจำ พนักงานไม่ได้รับอนุญาตให้มากรอกแบบฟอร์มเพื่อเสนอข้อแนะนำในชั่วโมงการทำงาน แต่สามารถกระทำในช่วงพักหลังเลิกงาน หรือไม่กี่เมื่อกลับบ้านแล้ว งานชิ้นนี้ไม่มีค่าล่วงเวลาให้ แต่พนักงานจะได้รับสิ่งตอบแทนต่อเมื่อความคิดนั้นได้รับการยอมรับ ซึ่งเป็นอัตราที่ไม่มากมายนัก กระนั้นก็ตามพนักงานของโตโยต้ายังขียนเสนอความคิดมากมายถึงสองล้านความคิดในช่วงระยะเวลาหนึ่งปี<sup>7</sup>

ในปี ค.ศ.1959 บริษัทวาชิโนแมชชีน ซึ่งเป็นบริษัทผลิตเครื่องบด เครื่องเซาะ เครื่องกลึง เครื่องอัดและอุปกรณ์เครื่องจักรอื่นๆ ได้นำเอาแนวคิดเกี่ยวกับการเสนอความคิดเห็น มาใช้เป้าหมายในตอนแรกมิได้กำหนดไว้ชัดเจน กำหนดไว้เพียงเพื่อการสั่งให้ลูกจ้างส่ง ข้อเสนอแนะด้วยเงื่อนไขขั้นต่ำ ทำให้ได้ข้อเสนอแนะน้อยกว่าร้อยละต่อปีจากทั้งบริษัท ในอัตราส่วนน้อยกว่า 0.1 ข้อเสนอแนะต่อลูกจ้างหนึ่งคนต่อปี

ในปี ค.ศ.1983 บริษัทวาชิโนแมชชีน ได้ทำการปรับเปลี่ยนรูปแบบของโครงการเสนอความคิดเห็น แนะนำให้ขยายกว้างออกไป โดยมุ่งที่จะกระตุ้นความคิดริเริ่มและความชาญฉลาดของลูกจ้างเพื่อให้เขารู้สึกในการมีส่วนร่วมมากขึ้น พัฒนางานทุกด้าน สนับสนุน

<sup>6</sup> โทโยฮารุ พุจิโมโต้ เขียน มานะ ชัยวงศ์โรจน์ แปล, *Management Challenge* (กรุงเทพฯ : McGraw-Hill, Inc., 2538), หน้า 65-66.

<sup>7</sup> กองบรรณาธิการนิตยสาร HOW-TO IN BUSINESS, *สรุปย่อหนังสือธุรกิจชั้นนำ 15 เล่ม* (กรุงเทพฯ : เอส.เอ็น.กรุ๊ป จำกัด, 2538), หน้า 55.

ความก้าวหน้าของบริษัท และเพื่อสวัสดิการที่ดีกว่าของลูกค้า การมีส่วนร่วมของลูกค้าได้มี การจัดลำดับความสำคัญไว้ในโครงการ ส่วนรายละเอียดที่แท้จริงของคำแนะนำที่ได้รับจะมีความ สำคัญรองลงมา กล่าวกันว่าการขายของในห้างสรรพสินค้าจะได้สัดส่วนกับจำนวนลูกค้าที่เขา สามารถชักชวนมาได้ จากเหตุผลเช่นนี้ เราสามารถกล่าวได้ว่า จำนวนข้อเสนอแนะที่ได้รับ ย่อมสัมพันธ์กับยอดเงินที่ประหยัดได้จากการปรับปรุง ซึ่งจำนวนข้อเสนอแนะที่เพิ่มขึ้น จะส่งเสริม ให้ทุกคนมีส่วนร่วมและได้รับผลประโยชน์ตามส่วน

ในปี ค.ศ.1985 บริษัทวาซิโนแมชชีน ปรับเปลี่ยนระบบข้อเสนอแนะจากความคิดเห็น ส่วนบุคคล เพิ่มเติมความคิดเห็นแบบกลุ่มโดยความช่วยเหลือของกลุ่มคิวิซีเซอร์เคิล โดยใช้ชื่อว่า ระบบ TQC มีการกำหนดเดือนแห่งการแสดงความคิดเห็น มีการจัดตั้งระบบรางวัลประจำปีรองรับ เพื่อให้รางวัลแก่ข้อเสนอแนะที่ดีที่สุดของปีทั้งจากส่วนบุคคลและจากกลุ่ม คิวิซีเซอร์เคิล<sup>8</sup>

ในปี ค.ศ.1985 บริษัทมัดซูชิตะ เป็นบริษัทที่ได้รับข้อเสนอแนะมากที่สุด ตามบัญชีรายชื่อ บริษัทของญี่ปุ่นจากสมาคมมนุษยสัมพันธ์แห่งญี่ปุ่น ซึ่งมีจำนวนถึง 6 ล้านชิ้น ข้อเสนอแนะ ที่มากที่สุดที่คนงานคนหนึ่งเคยเสนอต่อบริษัทในเวลาหนึ่งปีมีจำนวนถึง 16,821 ชิ้น ก่อนหน้าที่ บริษัทมัดซูชิตะจะครองตำแหน่งนี้ บริษัทอิตาชิเคยอยู่ในลำดับที่หนึ่งเป็นเวลาถึง 5 ปี โดยในปี 1985 นี้เป็นอันดับ 2 ซึ่งมีข้อเสนอแนะที่ได้รับถึง 4.6 ล้านชิ้น โดยให้เหตุผลว่าบริษัทได้เปลี่ยน จุดเน้นของตนจากจำนวนข้อเสนอแนะมาเน้นในเรื่องของคุณภาพของข้อเสนอแนะแทน<sup>9</sup>

ในปี ค.ศ.1991 จากรายงานของ National Association of Suggestion System สหรัฐอเมริกา มีมากกว่า 1000 บริษัท สามารถลดต้นทุนจากการทำกิจกรรมระบบข้อเสนอแนะ ได้กว่า 23 พันล้านเหรียญสหรัฐ ข้อเสนอแนะกว่า 328,000 ชิ้นถูกนำไปปฏิบัติหรือคิดเป็นสองเท่า ของข้อเสนอแนะในปี ค.ศ.1985

## 2.2 ระบบข้อเสนอแนะตามสไตล์อเมริกันและสไตล์ญี่ปุ่น

ระบบเปิดรับความคิดเห็นในสไตล์ของญี่ปุ่น ที่เป็นที่นิยมตั้งแต่ครั้งหลังสงครามโลก ครั้งที่สองนั้นค่อนข้างแตกต่างจากระบบสไตล์อเมริกันผู้เป็นต้นแบบของระบบดังกล่าว เพราะใน สหรัฐอเมริกามองค่าของข้อเสนอแนะของพนักงานเป็นตัวเงิน เรื่องของผลประโยชน์โดยเบ็ดเสร็จ บริษัทจะซื้อความคิดเห็นนั้นๆ ในราคาร้อยละ 10 ของมูลค่าที่บริษัทพึงได้รับ ในขณะที่องค์กรญี่ปุ่น มิได้มองเช่นนั้น ด้วยว่าพนักงานพร้อมที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถในหน้าที่ของตนเพื่อปรับปรุง งานให้คล่องตัวมากขึ้นอย่างสม่ำเสมออยู่แล้ว ระบบขององค์กรญี่ปุ่นมิได้มุ่งเพียงเสริมสร้าง ประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงเป้าหมายระดับองค์กรด้วย กล่าวคือให้พนักงาน

<sup>8</sup> โยชิโอะ คอนโดะ บรรณาธิการ, สมชาย ไตรรัตน์ภิรมณ์และคณะ แปลและเรียบเรียง, *แรงจูงใจ หัวใจแห่งการจัดการสไตล์ญี่ปุ่น* (กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส, 2539), พิมพ์ครั้งที่ 1 หน้า 91-92.

<sup>9</sup> มาซากิ อิโมะ เขียน วัฒนา พัฒนพงศ์ แปลและเรียบเรียง, *โคเซ็น*, หน้า 134.

มีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหาร และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และตระหนักถึงความสำคัญถึงคุณค่าของงานในทุกหน้าที่ โดยพยายามกระตุ้นให้พนักงานเกิดอารมณ์ร่วมสร้างองค์กรลงมือลงแรงก่อร่างสร้างฐานองค์กร ซึ่งถือเป็นรากฐานของความมั่นคง

ระบบเปิดรับข้อเสนอแนะขององค์กรทั้งสองสัญชาติมีความแตกต่างกันทั้งผลลัพธ์ และแนวคิดปรัชญา ในปี ค.ศ.1987 National Association of Suggestion Systems สํารวจพบว่ามีเพียงร้อยละ 8 ของลูกจ้างชาวอเมริกัน ที่ให้ความคิดดีๆแก่องค์กร และได้รับรางวัลตอบแทนเป็นเงินสดเฉลี่ยราว 605 เหรียญสหรัฐฯ ในขณะที่บริษัทสามารถทำเงินได้ 8,000 เหรียญสหรัฐฯ จากการนำความคิดนั้นๆไปใช้ประโยชน์ เมื่อเทียบกับชาวญี่ปุ่นกลับพบว่ามีอัตราสูงถึงร้อยละ 67 ที่ยินดีให้ข้อเสนอแนะต่อองค์กร(ทั้งนี้องค์กรที่ใช้ระบบนี้มีถึงร้อยละ 90) ทั้งที่พนักงานจะได้รับเงินรางวัลเฉลี่ยเพียง 3.25 เหรียญสหรัฐฯ และสร้างรายได้ให้องค์กรเพียง 138 เหรียญสหรัฐฯ<sup>10</sup>

Davis and Newstrom, (1985) กล่าวว่าในสหรัฐอเมริกา นั้นรายงานของสมาคมระบบข้อเสนอแนะแห่งชาติ (National Association of Suggestion Systems) กล่าวถึงความคิดที่ได้รับจากระบบข้อเสนอแนะและมีการนำไปปฏิบัติจริงมีประมาณร้อยละ 25 ซึ่งแปรไปตามสภาพของธุรกิจอุตสาหกรรมแต่ละแห่ง ในขณะที่กว่าร้อยละ 90 ของข้อเสนอแนะในองค์กรญี่ปุ่นถูกนำไปปฏิบัติจริงอย่างได้ผล<sup>11</sup> ความแตกต่างระหว่างระบบข้อเสนอแนะสไตล์อเมริกันกับสไตล์ญี่ปุ่นสรุปลักษณะสำคัญดัง ตารางในภาพ 1

หัวข้อเปรียบเทียบระบบข้อเสนอแนะ	สไตล์อเมริกัน	สไตล์ญี่ปุ่น
ผลประโยชน์	ระยะสั้น ชื่อความคิด	ระยะยาว พัฒนาบุคคล
ประเภทของข้อเสนอแนะ	เน้นคุณภาพ	เน้นปริมาณ
ความสามารถนำไปประยุกต์ใช้	จำนวนน้อย	กว่า 90% นำไปปฏิบัติ
ผลตอบแทนต่อข้อเสนอแนะ	สูง	ต่ำ

ภาพ 1 ตารางเปรียบเทียบระบบข้อเสนอแนะสไตล์อเมริกันกับสไตล์ญี่ปุ่น

<sup>10</sup> กองบรรณาธิการนิตยสาร HOW-TO IN BUSINESS, *สรุปย่อหนังสือธุรกิจชั้นนำ 15 เล่ม*, หน้า 52.

<sup>11</sup> เอกชัย กี่สุขพันธ์, *การบริหารทักษะ และการปฏิบัติ*, พิมพ์ ครั้งที่ 3 หน้า 331-332.