

บทที่ 5

กรณีตัวอย่างระบบข้อเสนอแนะของบริษัท แอลทีไอซี จำกัด

การศึกษานำเอาระบบข้อเสนอแนะมาประยุกต์ใช้ ได้ศึกษาจากกรณีตัวอย่างบริษัท แอลทีไอซี จำกัด เพื่อให้เข้าใจถึงขั้นตอนของระบบข้อเสนอแนะ ผลที่ได้รับจากการใช้ระบบ ข้อเสนอแนะ ตลอดจนเพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไข ข้อมูลที่ได้จากการ ศึกษา รวบรวมจากเอกสารต่างๆของบริษัท และจากการสัมภาษณ์ คุณโชคชัย โกศัยภัทร์ กรรมการระบบข้อเสนอแนะประจำปี พ.ศ.2540 จากฝ่าย Fiber Optics Division สำหรับข้อมูลทางด้านความคิดเห็นต่อระบบข้อเสนอแนะของบริษัทในทางปฏิบัติ ได้รับจากการ สัมภาษณ์ผู้จัดการทั่วไป ซึ่งเป็นประธานกรรมการระบบข้อเสนอแนะ หัวหน้างานอาวุโส และพนักงานที่เคยส่งข้อเสนอแนะต่อบริษัท รายละเอียดของข้อมูลดังกล่าวมีดังนี้

5.1 ประวัติความเป็นมาของบริษัท

บริษัท แอลทีไอซี จำกัด เป็นชื่อย่อของคำว่า Lanna Ihai Electronic Components ตั้งอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ เลขที่ 68/1 หมู่ 4 ตำบลบ้านกลาง อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน เป็นบริษัทในเครือของฟูจิกระในประเศญี่ปุ่น มีทุนจดทะเบียน 500 ล้านบาท มีเนื้อที่ 72,000 ตารางเมตร (44.8 ไร่) มีประวัติโดยสังเขปดังนี้

เดือนตุลาคม ปี พ.ศ.2532 ได้รับการส่งเสริมจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

Board Of Investment, BOI

เดือนพฤศจิกายน ปี พ.ศ.2532 ก่อตั้งบริษัท

ปี พ.ศ.2533 ก่อสร้างโรงงานหลังแรก

ปี พ.ศ.2534 เปิดดำเนินการอย่างเป็นทางการและเริ่มส่งสินค้าออกงวดแรก

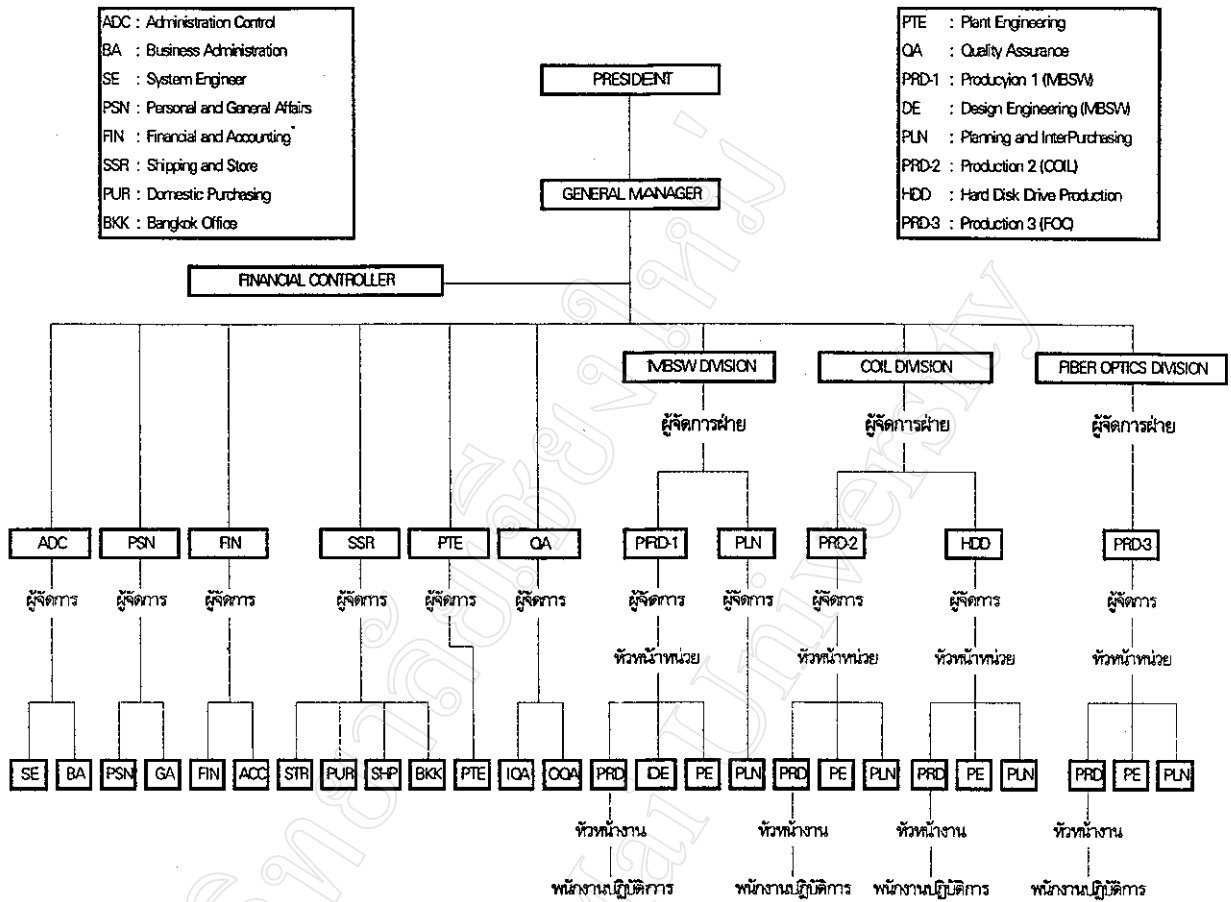
ปี พ.ศ.2536-2537 ก่อสร้างโรงงานหลังที่สอง

ปี พ.ศ.2540 ได้รับ ISO 9002 ทั้งระบบจาก SGS

ปลายปี พ.ศ.2540 เริ่มก่อสร้างโรงงานหลังที่สาม

ผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็นชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ และอุปกรณ์การสื่อสารได้แก่ Membrain-Switch Magnetic-Coil-Assembly และ Fiber-Optics-Components ซึ่งสินค้าส่วนใหญ่ส่งออกขาย ต่างประเทศในเอเชีย ยุโรป และอเมริกา ปัจจุบันมีพนักงานกว่า 2,400 คน โครงสร้างขององค์กร ประกอบด้วย ประธานบริษัท ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายของ 3 ฝ่ายการผลิต ผู้จัดการ และหัวหน้าหน่วยของแต่ละแผนก หัวหน้างานและพนักงานปฏิบัติการของแต่ละส่วน แสดงดัง ภาพที่ 7

ORGANIZATION OF LTEC LTD.



ภาพ 7 โครงสร้างองค์กรของบริษัท แอลทีอีซี จำกัด

5.2 การนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ วิธีการ และแนวทางปฏิบัติ

บริษัทได้นำเอาระบบข้อเสนอแนะมาใช้เมื่อเดือน เมษายน พ.ศ.2539 ก่อนหน้านั้นบริษัท ได้มีกลุ่มกิจกรรมย่อยอื่นๆ ดำเนินอยู่บ้างแล้วเช่น FPS(Fujikura Production System) เป็นระบบ การบริหารกระบวนการผลิตของบริษัทในเครือฟูจิคุระ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และลดของ เสียในการผลิต QCC(Quality Control Cycle) เป็นกลุ่มของพนักงานที่ร่วมกันทำงานเป็นทีม มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาคุณภาพของสินค้าให้ดีขึ้น Safety เป็นกิจกรรมกลุ่มซึ่งประกอบด้วยสมาชิก ที่เป็นพนักงานทุกระดับ ร่วมกันควบคุมให้เกิดความปลอดภัยในการทำงานในองค์กร และกิจกรรม 5ส. (สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ สร้างนิสัย) เป็นกิจกรรมกลุ่มซึ่งช่วยปรับปรุง สภาพแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น การนำเอาระบบข้อเสนอแนะมาใช้ บริษัทต้องการพัฒนา ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในช่วงที่ธุรกิจกำลังขยายตัว อีกทั้งเป็นการสร้างความมีส่วนร่วมของ พนักงาน เสมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และด้วยศักยภาพที่เพิ่มขึ้นของพนักงานแต่ละคน จะช่วยเสริมประสิทธิภาพของกิจกรรมกลุ่มย่อยที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพรวมของ บริษัทดีขึ้น

ในระยะเริ่มต้นได้มีการแต่งตั้งคุณโอโนเดรา เป็นประธานกรรมการทำหน้าที่บริหารระบบข้อเสนอแนะ ซึ่งได้แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นจำนวน 9 คน โดยสมาชิกแต่ละคนเป็นตัวแทนจากฝ่ายการผลิต ฝ่ายบุคคล ฝ่ายการเงินและการบัญชี ฝ่ายซ่อมบำรุง ฝ่ายพัสดุ เป็นสมาชิกที่อยู่ในตำแหน่งผู้จัดการ รองผู้จัดการ หรือหัวหน้าแผนก ซึ่งการคัดเลือกบุคคลดังกล่าวมีส่วนสำคัญยิ่งต่ออนาคตของระบบ บุคคลเหล่านี้จะมีบทบาทสำคัญต่อการกระตุ้นให้เกิดการส่งข้อเสนอแนะจำนวนมากในสายงานบังคับบัญชาของตน จึงจำเป็นที่จะต้องคัดเลือกผู้ที่มีอำนาจบังคับบัญชา

ในการประชุมครั้งแรกจะเป็นการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ และศึกษาถึงวัตถุประสงค์ นโยบายและแนวทางปฏิบัติ กำหนดเป้าหมาย ขอบข่ายของข้อเสนอแนะ หลักการประเมินข้อเสนอแนะ ลำดับชั้นรางวัลและการให้รางวัล ตลอดจนการส่งเสริมระบบและการประเมินผลของระบบ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินระบบ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หลังจากทีหลักนโยบายผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการแล้วจึงส่งมอบให้กับประธานบริษัทเพื่อทำการอนุมัติ แล้วจึงนำมาประกาศใช้ซึ่งมีหลักสำคัญดังจะกล่าวต่อไปนี้

5.2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์

บริษัทได้ประกาศนโยบายของระบบข้อเสนอแนะ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนความคิดของพนักงาน ให้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ลดต้นทุนการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ปรับปรุงระบบความปลอดภัย หรือคุณภาพการทำงานด้วยข้อเสนอแนะ โดยมีเป้าหมายให้มีการเสนอข้อเสนอแนะจากพนักงาน จำนวนโดยเฉลี่ย 4 ชิ้นต่อพนักงานหนึ่งคนในปีแรก

5.2.2 ขอบข่ายของข้อเสนอแนะ

บริษัทได้กำหนดขอบข่ายของข้อเสนอแนะไว้อย่างกว้างๆ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการปรับใช้ โดยถือว่าข้อเสนอแนะจะต้องไม่อยู่ในประเด็นเหล่านี้

- เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับนโยบายหรือสิทธิในการจัดการของบริษัท
- เป็นเรื่องซึ่งรู้กันอยู่แล้ว
- เป็นการละเลยหรือบกพร่องในหน้าที่ของผู้นำเสนอ
- เป็นข้อเสนอแนะซึ่งซ้ำกับข้อเสนอแนะของผู้อื่น
- แบบฟอร์มข้อเสนอแนะซึ่งไม่มีรายละเอียดของผู้นำเสนอ
- ข้อเสนอแนะซึ่งไม่ชี้แจงวิธีการหรือแนวทางแก้ไข
- การตำหนิบุคคลอื่นหรือการร้องทุกข์
- ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับการซื้อเครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ หรือการก่อสร้างหรือการเพิ่มกำลังคน ยกเว้นหากสมเหตุสมผล และมีเหตุผลเพียงพอ

5.2.3 หลักเกณฑ์การประเมินข้อเสนอแนะ

การประเมินข้อเสนอแนะจะกระทำกันทุกสัปดาห์สุดท้ายของเดือน โดยคณะกรรมการทำการพิจารณาเฉพาะข้อเสนอแนะที่ได้รางวัลมูลค่าตั้งแต่ 100 บาทขึ้นไป ส่วนข้อเสนอแนะที่ได้รางวัล 10 หรือ 20 บาท สามารถตัดสินใจได้โดยผู้จัดการฝ่ายท่านเดียว ข้อเสนอแนะที่ได้รางวัล 50 บาท ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้จัดการฝ่าย 3 ท่าน

การประเมินข้อเสนอแนะ บริษัทได้กำหนดเกณฑ์บรรทัดฐานในการพิจารณาให้รางวัลออกเป็น 2 ประเภท

1. Economical Effect หมายถึง ข้อเสนอแนะที่สามารถนับเทียบเป็น man-hours (ชั่วโมงทำงาน) ได้ หรือมีคุณค่าในเชิงเศรษฐกิจ
2. Non-economical Effect หมายถึง ข้อเสนอแนะที่ไม่สามารถเทียบเป็น man-hours (ชั่วโมงทำงาน) ได้ หรือไม่มีคุณค่าในเชิงเศรษฐกิจ เช่น สภาพแวดล้อม ขวัญพนักงาน เป็นต้น

เกรด	Economical [man-hour] (ชั่วโมงการทำงาน / ปี)	Non-economical [คะแนน]	จำนวนเงิน [บาท]
A	5,000 Up	-	3,000
B	3,500 - 4,999	-	1,500
C	2,000 - 2,499	-	1,000
D	1,000 - 1,999	-	600
E	500 - 999	-	300
F	100 - 499	21 - 24	100
G	30 - 99	16 - 20	50
H	10 - 29	11 - 15	20
I	1 - 9	4 - 10	10

หมายเหตุ : กำหนดให้อัตราการลดต้นทุนต่อ 100 บาทเท่ากับ 1 man-hour

ภาพ 8 เกณฑ์การตัดสินให้รางวัลแก่ข้อเสนอแนะ²⁶

การประเมินข้อเสนอแนะที่มีมูลค่าในเชิงเศรษฐกิจ จะคิดจากประสิทธิภาพการผลิตที่เพิ่มขึ้น โดยคำนวณให้อยู่ในรูปของชั่วโมงการทำงานที่ประหยัดได้ หรือการประหยัดต้นทุน

²⁶ นโยบายและแนวปฏิบัติเรื่องกิจกรรมข้อเสนอแนะ, ประกาศที่ 5/2539 บริษัท แอลทีไอซี จำกัดจังหวัดลำพูน

ลดค่าใช้จ่ายทุก 100 บาทให้เทียบเท่ากับ 1 ชั่วโมงการทำงาน นำผลที่ได้ไปเทียบตารางในภาพ 8 ได้เป็นจำนวนเงินรางวัล ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนวิธีการตัดแผ่น Polishing film แสดงตั้งตัวอย่างในภาคผนวก ข สามารถลดต้นทุนการผลิตได้ 102,000 บาทต่อปี เมื่อคิดเป็น ชั่วโมงการทำงาน จะได้ 1,020 ชั่วโมงการทำงานต่อปี เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับตารางในภาพ 8 จะอยู่ในเกรด D ซึ่งจะได้รับเงินรางวัล 600 บาท

ส่วนการประเมินข้อเสนอแนะที่ไม่สามารถแสดงผลในเชิงเศรษฐกิจ จะพิจารณาให้คะแนนตามหัวข้อในตารางในภาพ 9 ผลรวมของคะแนนในแต่ละหัวข้อ เมื่อนำไปเทียบในตาราง จะได้จำนวนเงินรางวัล

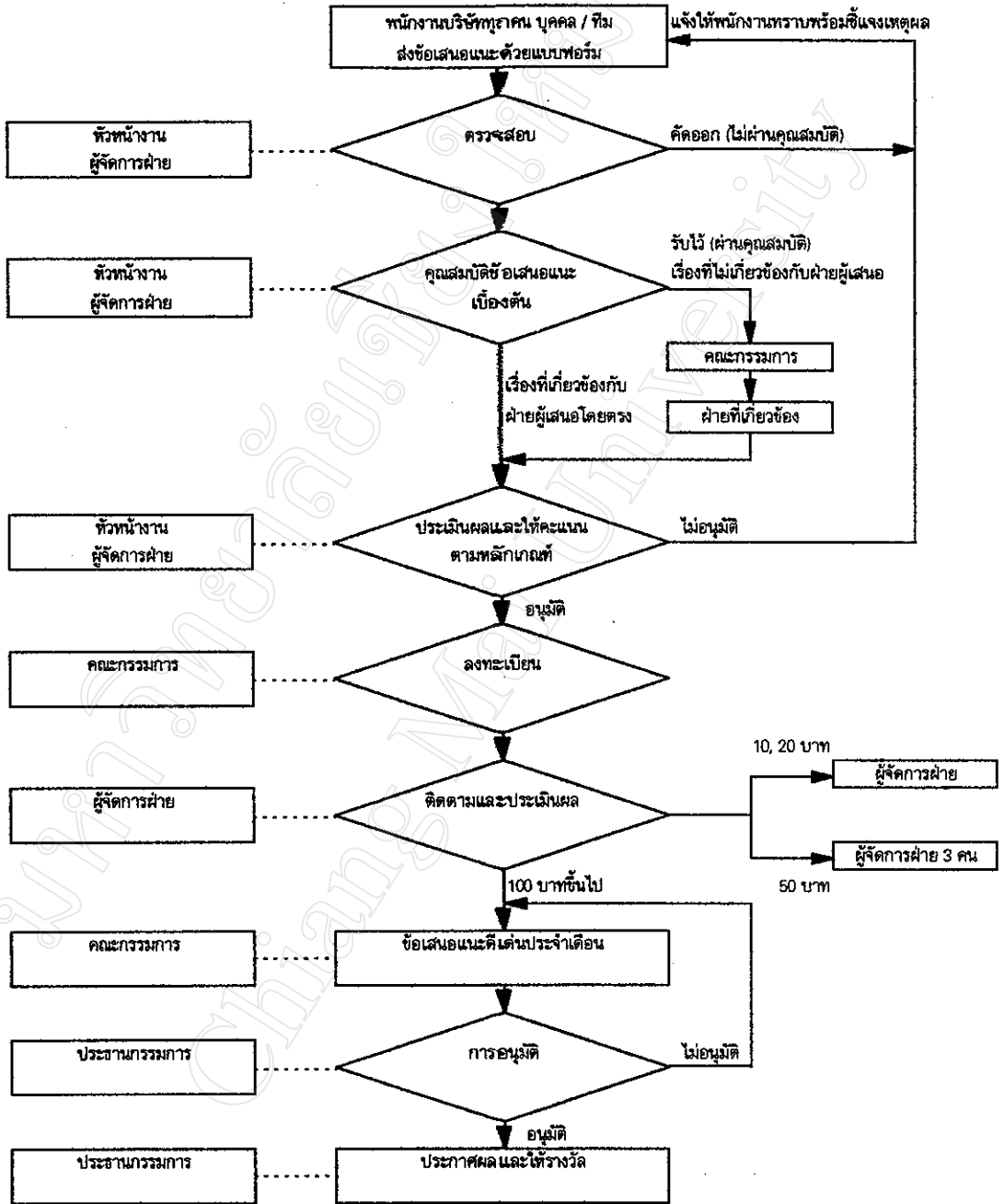
ระดับคะแนน หัวข้อ	4	3	2	1	0
ความคิดริเริ่ม	ดีมาก แปลกใหม่	พัฒนาจาก แนวคิดเดิม	เกิดขึ้นเอง แบบง่ายๆ	ลอกเลียนแบบ และปรับแต่ง	ลอกเลียนแบบ ไม่ได้พัฒนา
ความพยายาม	ลักษณะงาน ยากมาก	งานค่อนข้าง ยาก	ลักษณะงาน ธรรมดา	งานค่อนข้าง ง่าย	ลักษณะงาน ง่ายมาก
การประยุกต์ใช้	ใช้ปฏิบัติได้ แน่นอน	ปรับแต่งเล็กน้อย ก่อนใช้	ปรับแต่งพอ ควรก่อนใช้	ปรับแต่งมาก ก่อนใช้	ปรับแต่ง ทั้งหมด
คุณภาพ	ไม่มีปัญหา ด้านคุณภาพ	มีโอกาสเกิด ปัญหาน้อย	ดีกว่าเดิม พอควร	ดีกว่าเดิม เล็กน้อย	เหมือนเดิม
ความปลอดภัย	ไม่มีอุบัติเหตุ แน่นอน	โอกาสเกิด อุบัติเหตุ น้อยมาก	โอกาสเกิด อุบัติเหตุ น้อย	มีความ ปลอดภัย กว่าเดิม	ปลอดภัย เท่าเดิม
ประสิทธิภาพ	ดีเยี่ยม	ดีกว่าเดิม มาก	ดีกว่าเดิม พอควร	ดีกว่าเดิม เล็กน้อย	เหมือนเดิม

ภาพ 9 ประเด็นการประเมินข้อเสนอแนะประเภท Non-economical Effect

5.2.4 การมอบรางวัล

การมอบรางวัลให้กับข้อเสนอแนะที่ผ่านการประเมิน จะกระทำเดือนละครั้งโดยจะเชิญประธานบริษัทเป็นผู้มอบรางวัลที่มีมูลค่าตั้งแต่ 100 บาทขึ้นไปพร้อมทั้งไปประกาศเกียรติคุณที่มีลายเซ็นของประธานบริษัท โดยพิธีมอบจะทำในช่วงพักอาหารกลางวันในโรงอาหาร ส่วนรางวัลที่มีมูลค่าต่ำกว่า 100 บาท จะจัดส่งไปให้กับผู้จัดการฝ่ายทำหน้าที่จ่ายรางวัลให้กับพนักงานผู้เสนอแนะ

ขั้นตอนการรับข้อเสนอแนะ การลงทะเบียน การประเมินข้อเสนอแนะ การพิจารณา
 มอบรางวัลหรือปฏิเสธข้อเสนอแนะ ตลอดจนเจ้าหน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น
 แสดงดังภาพ 10



ภาพ 10 ขั้นตอนการพิจารณาและตัดสินข้อเสนอแนะ²⁷

²⁷ นโยบายและแนวปฏิบัติเรื่องกิจกรรมข้อเสนอแนะ, ประกาศที่ 5/2539 บริษัท แอลทีไอซี จำกัดจังหวัดลำพูน

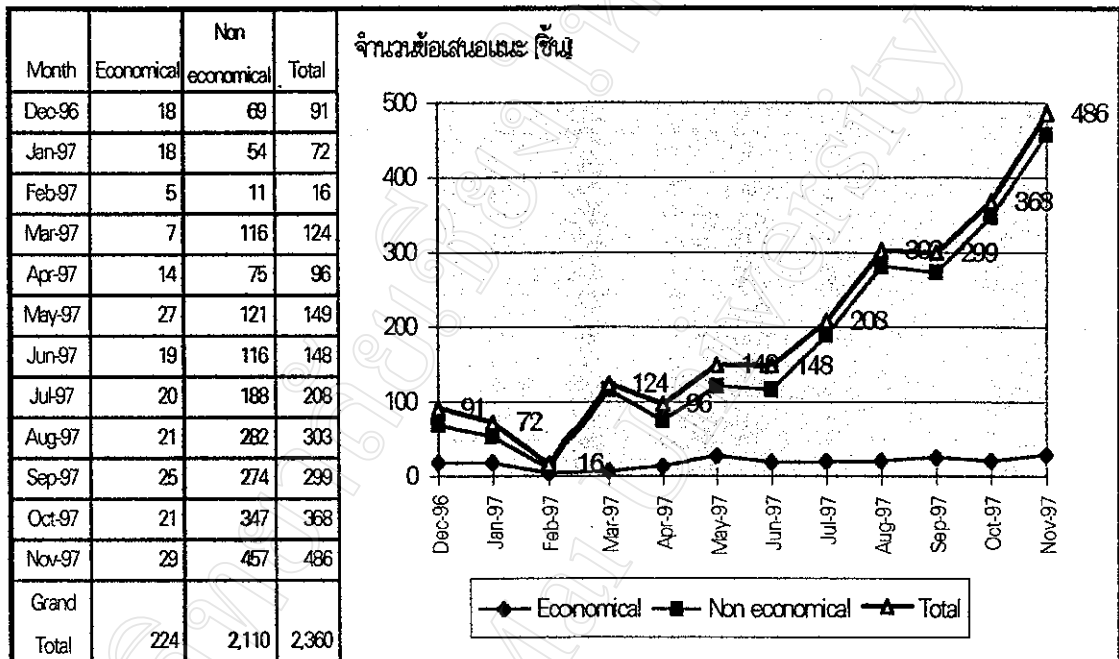
5.2.5 การส่งเสริมการส่งข้อเสนอแนะ

ในช่วงเริ่มต้นของระบบ บริษัทได้เชิญวิทยากรผู้มีความรู้และประสบการณ์ดีจากบริษัทในเครือ มาฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นตัวแทนนำความรู้ไปถ่ายทอดให้กับพนักงานในสายงานของตน ความเข้าใจของหัวหน้างานถือเป็นสิ่งสำคัญมากเมื่อจะต้องตรวจสอบข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา บางกรณีที่ข้อเสนอแนะนั้นไม่เข้าขอบข่าย หัวหน้าจะต้องอธิบายถึงเหตุผลพร้อมทั้งให้คำแนะนำ เพื่อให้ลูกน้องมีกำลังใจที่จะเสนอแนะความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ หากหัวหน้างานไม่เข้าใจหลักการเช่นนี้ ความคิดดีๆ ก็จะถูกปิดตาย ในช่วงเริ่มต้นของกิจกรรมบริษัท จะส่งเสริมการส่งข้อเสนอแนะโดยอนุญาตให้สามารถนำเอาผลงานเก่าๆ ที่เคยปฏิบัติมาก่อนหน้า สามารถส่งเป็นข้อเสนอแนะได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการฝึกหัดการเขียนข้อเสนอแนะ ทำความเข้าใจกับการใช้แบบฟอร์ม และเป็นการดึงดูดให้เกิดความสนใจเข้าร่วมกิจกรรม การประเมินผลในระยะแรกนี้จะกระทำไปอย่างอะลุ้มอล่วยคือจะไม่เข้มงวดกับผลประโยชน์มากนัก จัดให้มีของขวัญเล็กๆ น้อยๆ แจกให้กับผู้ส่งข้อเสนอแนะเข้ามาเช่น ปากกาลูกกลิ้ง หรือสมุดโน้ต สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือบันทึกความคิดสร้างสรรค์เพื่อที่จะนำไปใช้เขียนข้อเสนอแนะอีกต่อไป ในช่วงนี้คณะกรรมการจะรับรู้ถึงปัญหาต่างๆ เช่น ความไม่เข้าใจการเขียนข้อเสนอแนะของผู้เสนอ ความไม่เข้าใจของหัวหน้างาน ปัญหาการคำนวณผลประโยชน์ ซึ่งสร้างความยากลำบากให้กับคณะกรรมการเป็นอย่างมาก ปัญหาต่างๆถูกรวบรวมนำไปปรับเปลี่ยนเป็นแผนการส่งเสริมและให้ความรู้กับพนักงาน การประเมินข้อเสนอแนะจะกระทำทุกๆ สัปดาห์สุดท้ายของเดือน เพื่อให้มีการสนองตอบอย่างรวดเร็ว เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดความต่อเนื่อง ทุกๆ เดือนคณะกรรมการจะทราบจำนวนข้อเสนอแนะที่ได้รับ ซึ่งมีจำนวนไม่มากในระยะแรก จึงจัดการส่งเสริมตั้งเดือนมีนาคมของทุกปีให้เป็นเดือนแห่งการส่งข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะที่ส่งในเดือนนี้จะได้รับรางวัลเป็น 2 เท่า และเดือนกันยายนเป็นเดือนแห่งความปลอดภัย ข้อเสนอแนะที่เกิดกับการเสนอแนะให้เกิดความปลอดภัยจะได้รางวัลเป็น 2 เท่าหากส่งในเดือนดังกล่าว นอกจากนี้ยังตั้งรางวัลพิเศษ รางวัล Effort Award คือรางวัลผู้ส่งข้อเสนอแนะมากที่สุดในรอบปีและไม่น้อยกว่า 100 ชิ้น จะได้ไปดูงานในต่างประเทศ

5.3 ผลที่ได้รับจากการนำเอาระบบข้อเสนอแนะมาใช้ในองค์กร

ในระยะหนึ่งปีที่น่าเอาระบบข้อเสนอแนะมาใช้นั้น ได้รับข้อเสนอแนะจำนวน 2,360 ชิ้น โดยร้อยละ 99 หรือ 2,334 ชิ้น ถูกนำไปปฏิบัติจริง บริษัทสามารถประหยัดหรือลดต้นทุนได้ 57 ล้านบาทในปีแรกโดยจ่ายเงินรางวัลเพียง 2 ล้านบาททั้งนี้ไม่รวมรางวัลสำหรับข้อเสนอแนะดีเด่น และรางวัลเดินทางไปต่างประเทศ อัตราส่วนของผลตอบแทนที่บริษัทได้รับต่อเงินรางวัลเท่ากับ 285 เท่าซึ่งสูงมากกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้คือ 180 เท่า ทั้งนี้เนื่องจากมีข้อเสนอแนะจำนวนมากสามารถทำคะแนนได้มากกว่าคะแนนของรางวัลสูงสุด ถึงกระนั้น บริษัทไม่ได้มุ่งเป้าหมายที่อัตราผลตอบแทนสูงหรือต่ำ แต่เป้าหมายหลักของบริษัทคือต้องการให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม โดยตั้งเป้าไว้ว่าจำนวนข้อเสนอแนะเฉลี่ย 4 ชิ้นต่อพนักงาน 1 คนต่อปี ซึ่งในปีแรกที่ผ่านมามีได้เพียง 1 ชิ้น ต่อคนต่อปี คิดเป็นสัดส่วนของข้อเสนอแนะประเภท Economical Effect : Non-economical Effect

เป็น 1 : 9 รางวัลเฉลี่ยต่อหนึ่งข้อเสนอแนะเท่ากับ 74 บาท หากพิจารณาแนวโน้มของจำนวนข้อเสนอแนะที่ได้รับในแต่ละเดือนดังกราฟในภาพที่ 11 พบว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้น พิจารณาในเดือนมีนาคม มีการส่งเสริมเพิ่มรางวัลย่อยเป็นสองเท่ากรณีส่งข้อเสนอแนะในเดือนนี้ และเดือนสิงหาคมเดือนแห่งความปลอดภัยส่งเสริมเพิ่มรางวัลเป็นสองเท่า สำหรับข้อเสนอที่เกี่ยวกับความปลอดภัย จะเห็นได้ว่าจำนวนข้อเสนอแนะเพิ่มขึ้นมากในเดือนดังกล่าว²⁸

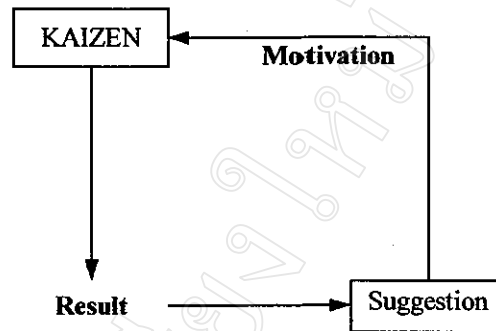


ภาพ 11 แนวโน้มของจำนวนข้อเสนอแนะที่เพิ่มขึ้น

การนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ในบริษัท แอลทีไอซี จำกัด ให้ผลตอบแทนอย่างมากในปีแรกแม้ว่าไม่สามารถบรรลุเป้าหมายจำนวนข้อเสนอแนะเฉลี่ย 4 ชิ้นต่อพนักงานหนึ่งคนต่อปีก็ตาม แต่แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของจำนวนข้อเสนอแนะนั้นดีมาก จากการสัมภาษณ์คุณโอโคโนะดา ผู้จัดการทั่วไปและประธานคณะกรรมการระบบข้อเสนอแนะ ได้กล่าวว่าบริษัท แอลทีไอซี จำกัด ได้นำเอาระบบข้อเสนอแนะมาใช้เป็นเครื่องมือจูงใจพนักงานให้มี การพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกๆ ด้านตามหลักโคเคเซ็น โดยมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการพัฒนาศักยภาพ ของทรัพยากรมนุษย์ให้สูงขึ้น คำนึงถึงผลตอบแทนระยะยาว ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ จะสร้างความแข็งแกร่งให้กิจกรรมกลุ่มย่อยที่มีอยู่เดิม ระบบข้อเสนอแนะเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในด้านความคิด ซึ่งช่วยให้เกิดการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น โดย

²⁸ โชคชัย โกศลภัทร์ กรรมการระบบข้อเสนอแนะบริษัท แอลทีไอซี จำกัดจังหวัดลำพูน (เก็บข้อมูลช่วงศึกษา ผลที่ได้รับจากการนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ ธันวาคม 2540)

เปรียบเทียบเสมือนแรงจูงใจที่คอยกระตุ้นให้เกิด ความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามหลัก
ของ KAIZEN ดังภาพ 12



ภาพ 12 ข้อเสนอแนะและหลักไคเซ็น

คุณจรจิต ทัศนอมเวช หัวหน้างานอาวุโส กล่าวถึงปัญหาที่ทำให้จำนวนข้อเสนอแนะมีไม่มากกว่า พนักงานขาดความรู้ในการเขียนข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะที่ส่งมาเขียนปัญหาจุดปรับปรุง และผลที่ได้รับไม่ชัดเจน เมื่อถูกส่งกลับไปแก้ไข บ่อยครั้งที่ไม่ส่งกลับมา ปัญหาเล็กๆมักถูกมองข้ามหรือไม่เห็นว่าเป็นปัญหาหรือเห็นว่าที่เป็นอยู่นั้นดีอยู่แล้ว อีกประเภทหนึ่งก็คือทำการปรับปรุงเป็นแต่เขียนข้อเสนอแนะไม่เป็น จึงทำให้ไม่ค่อยเขียนข้อเสนอแนะส่ง เมื่อถามถึงแนวทางแก้ไข คิดว่าจุดสำคัญน่าจะจัดให้มีการอบรมบ่อยๆ ให้ดูตัวอย่างข้อเสนอแนะที่ดีๆ แล้วให้ทดลองเขียน เป็นต้น

จากการสอบถามพนักงานระดับปฏิบัติการคนหนึ่งซึ่งเคยส่งข้อเสนอแนะกว่า 200 ชิ้นในหนึ่งปี ติดอันดับหนึ่งในสามของผู้ส่งข้อเสนอแนะมากที่สุด กล่าวถึงการคิดปรับปรุงบางสิ่งว่าไม่ใช่เรื่องยาก แต่ก็ไม่ง่าย บางครั้งผลของการปรับปรุงกลับแย่กว่า หากไม่พิจารณาให้ลึกซึ้งมุ่งแต่จะเขียนข้อเสนอแนะ ตัวอย่างเช่นพนักงานผู้นี้เคยเสนอ แผ่นปิดบังลมแบบถอดได้สำหรับติดบนฝาครอบเครื่องเผาแก้ว แทนแผ่นปิดบังลมเดิม ซึ่งมักปิดบังเนื่องจากชนกับส่วนอื่นๆของเครื่องจักรขณะเปิดปิดฝาครอบ ดูผิวเผินปัญหาน่าจะถูกแก้ไข กลับกลายเป็นว่าแผ่นปิดบังลมแบบใหม่ไม่ถูกนำไปใช้ เนื่องจากเป็นการเพิ่มขึ้นตอนการเสียบเข้าถอดออก บางครั้งลืมนำเข้า บางครั้งลืมนำออก จึงต้องกลับไปพิจารณาแบบเก่า แล้วปรับปรุงให้เป็น 2 ชั้นยึดติดเหมือนเดิม แต่มีขนาดเล็กลง เวลาเปิดปิดฝาครอบก็จะไม่ชนกับส่วนอื่นและใช้งานได้ดี

พนักงานผู้นี้ กล่าวถึงสาเหตุหนึ่งที่ทำให้สามารถเขียนข้อเสนอแนะได้จำนวนมากว่าความสำเร็จอยู่ที่การให้ความสำคัญกับปัญหาเล็กๆ ปัญหาเล็กๆจำนวนมาก ก่อให้เกิดผลได้เช่นเดียวกับปัญหาใหญ่ หากคนหนึ่งคนไม่ใส่ใจกับการทิ้งขยะไม่ลงถังหนึ่งชิ้น ถ้าคนทั้งบริษัทคงทำให้บริษัทสกปรกรกรุงรังน่าดู หากหนึ่งคนกินข้าวเหลือหนึ่งคำ ทั้งสามมือของคนทั้งบริษัทคงเลี้ยงคนยากจนได้หลายร้อยคน ฉะนั้นแล้วควรให้ความสนใจกับปัญหาเล็กๆและแก้ไขให้หมดไปซึ่งทำได้ง่ายกว่าการแก้ปัญหาใหญ่ๆ ตั้งมากมาย

5.4 การวิเคราะห์ระบบข้อเสนอแนะของบริษัท แอลทีไอซี จำกัดกับระบบสากล

— วิธีการและแนวทางปฏิบัติ

ในขั้นตอนการเขียนข้อเสนอแนะบริษัท แอลทีไอซี จำกัดได้กำหนดแบบฟอร์มมาตรฐานขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกต่อผู้เขียนข้อเสนอแนะ โดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน (ดูตัวอย่างแบบฟอร์มข้อเสนอแนะได้ในภาคผนวก ข) ดังนี้

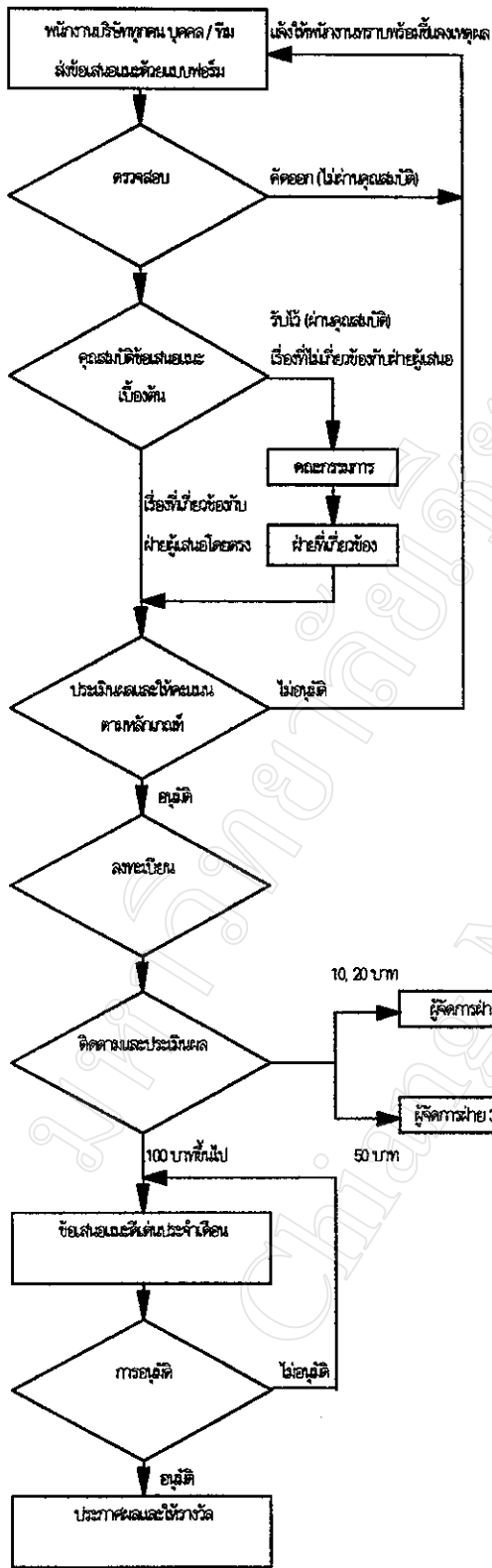
ขั้นตอนการเขียนข้อเสนอแนะ สำหรับพนักงานกรอกรายละเอียดส่วนตัวเช่น ชื่อ สกุล รหัสพนักงาน แผนก ฝ่าย วันที่ เรื่องของข้อเสนอแนะ ประเภทของข้อเสนอแนะ เป็นต้นและรายละเอียดของข้อเสนอแนะเช่น สภาพก่อนการปรับปรุง ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง สภาพหลังการปรับปรุง เป็นต้น ขั้นตอนนี้มีแนวทางปฏิบัติสอดคล้องกับหลักสากลคือมีการเสนอแนะเป็นลายลักษณ์อักษรด้วยแบบฟอร์มที่กำหนด

ขั้นตอนการทบทวนข้อเสนอแนะของหัวหน้างาน สำหรับผู้ที่รับผิดชอบของฝ่ายผู้เสนอหรือหัวหน้างาน ตรวจสอบข้อเสนอนั้นตามขอบข่ายของข้อเสนอแนะที่บริษัทกำหนดขึ้น และการนำเอาข้อเสนอแนะไปประยุกต์ใช้ แนวทางการปฏิบัติในขั้นตอนนี้สอดคล้องกับหลักสากลคือมีการตรวจสอบข้อเสนอแนะตามขอบข่ายที่กำหนดไว้ และพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการนำไปประยุกต์ใช้

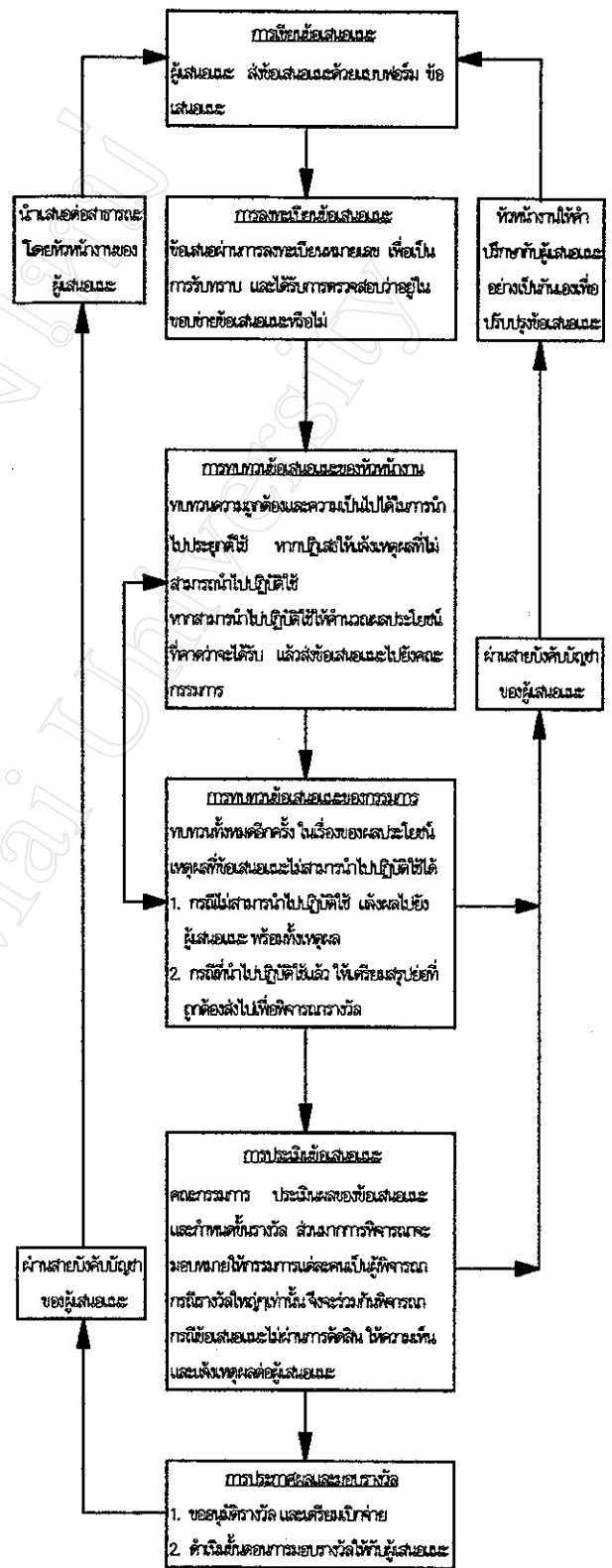
ขั้นตอนการทบทวนข้อเสนอแนะของผู้จัดการฝ่าย ผลการพิจารณาของผู้จัดการฝ่าย ซึ่งผลที่ได้หากมีมูลค่ารางวัลตั้งแต่ 100 บาทขึ้นไป จะต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการอีกครั้งหนึ่ง หลังผ่านการประเมินผลโดยผู้จัดการฝ่าย จึงนำข้อเสนอแนะไปลงทะเบียน จุดนี้เป็นจุดที่แตกต่างไปจากระบบสากลที่การลงทะเบียนข้อเสนอแนะจะกระทำก่อนการทบทวนข้อเสนอแนะ และการทบทวนข้อเสนอแนะจะกระทำโดยคณะกรรมการเท่านั้น ซึ่งความแตกต่างดังกล่าว ทำให้ข้อเสนอแนะส่วนใหญ่ไม่ได้รับการปฏิเสธจากคณะกรรมการ เพราะข้อเสนอแนะเหล่านั้นผ่านการพิจารณาขอบข่ายโดยหัวหน้างาน และผ่านการทบทวนของผู้จัดการฝ่ายเรียบร้อยแล้ว แต่อาจเกิดข้อบกพร่องได้เนื่องจากข้อเสนอแนะบางชิ้นอาจถูกปฏิเสธโดยไม่ได้รับความเป็นธรรม จากการพิจารณาโดยหัวหน้างานเพียงคนเดียว

ขั้นตอนการประเมินข้อเสนอแนะ สำหรับคณะกรรมการกิจกรรมข้อเสนอแนะ ประเมินผลอีกครั้งใน กรณีที่ข้อเสนอแนะได้รับรางวัลมูลค่าตั้งแต่ 100 บาทขึ้นไป หลังการประเมินคณะกรรมการจะประกาศผลและทำพิธีมอบรางวัลต่อไป ในขั้นตอนนี้ไม่มีระบบการแจ้งผลให้กับผู้เสนอแนะ ในกรณีที่ข้อเสนอแนะไม่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการ ซึ่งแตกต่างไปจากหลักสากลที่มีระบบการแจ้งผลเป็นลายลักษณ์อักษรผ่านหัวหน้างานไปยังผู้เสนอแนะ จุดแตกต่างนี้อาจเป็นจุดหนึ่งซึ่งทำให้ผู้เสนอแนะเกิดความท้อแท้เนื่องจากข้อเสนอแนะของตนเงียบหายไป

นอกเหนือไปจากขั้นตอนที่กล่าวมา ซึ่งอยู่ในแบบฟอร์มของบริษัท แอลทีไอซี จำกัดแล้ว ขั้นตอนการประกาศผลและมอบรางวัลก็สอดคล้องกับหลักสากลคือ มีการจัดพิธีมอบรางวัลโดยประธานบริษัทในที่ชุมชน ในโรงอาหารช่วงพักอาหารกลางวัน



ขั้นตอนระบบข้อเสนอแนะของบริษัท แอลทีไอซี จำกัด



ขั้นตอนระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล

ภาพ 13 การปฏิบัติระบบข้อเสนอแนะของบริษัท แอลทีไอซี จำกัดกับระบบสากล

— การส่งเสริมข้อเสนอแนะ

ในช่วงเริ่มต้นของการนำเอาระบบข้อเสนอแนะมาใช้บริษัท แอลทีไอซี จำกัดได้สังเกตเห็นความสำคัญต่อความเข้าใจต่อระบบข้อเสนอแนะของพนักงาน โดยเชิญวิทยากรมาอบรมให้ความรู้กับพนักงานระดับบังคับบัญชา อนุญาตให้สามารถนำเอาผลงานเก่าๆ มาเป็นข้อเสนอแนะ และอะลุ่มอล่วยกับเกณฑ์การประเมินข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นไปตามหลักสากลโดยมีจุดมุ่งหมายเน้นปริมาณข้อเสนอแนะมากกว่าคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานคุ้นเคยกับการเขียนข้อเสนอแนะ และมีกำลังใจชักชวนกันเขียนข้อเสนอแนะเพิ่มมากขึ้น ระยะต่อมามีการส่งเสริมโดยจัดให้มีเดือนแห่งการส่งข้อเสนอแนะ และเดือนแห่งความปลอดภัย โดยเพิ่มรางวัลเป็น 2 เท่าในเดือนดังกล่าวเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศการแข่งขันทั้งยังเป็นแนวทางให้กับผู้เสนอแนะ

— การประเมินผลระบบข้อเสนอแนะ

บริษัท แอลทีไอซี จำกัดแบ่งลักษณะของข้อเสนอแนะ ออกเป็น 2 ประเภทคือ ข้อเสนอแนะที่สามารถประเมินผลตอบแทนได้ในเชิงธุรกิจ และที่ไม่สามารถประเมินผลตอบแทนได้ในเชิงธุรกิจ การประเมินผลของระบบข้อเสนอแนะได้เปรียบเทียบกับสัดส่วนข้อเสนอแนะทั้งสองประเภท พิจารณาแนวโน้มการเติบโตของระบบ ร้อยละของข้อเสนอแนะที่นำไปประยุกต์ใช้ จำนวนข้อเสนอแนะเฉลี่ยต่อคนต่อปี ผลตอบแทนที่ได้รับจากการประหยัดหรือลดต้นทุนได้ เป็นต้น ซึ่งการประเมินผลของระบบดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของระบบที่กำหนดไว้ ในหลักสากลได้กำหนดหลักการประเมินระบบข้อเสนอแนะไว้อย่างกว้างๆทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้นำเอาระบบไปใช้

— ปัญหาและอุปสรรค

ปัญหาที่พบจากการนำเอาระบบข้อเสนอแนะมาใช้ในบริษัท แอลทีไอซี จำกัดคือ ปริมาณข้อเสนอแนะไม่บรรลุตามเป้าหมาย สาเหตุเนื่องจากพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในการเขียนข้อเสนอแนะและมีการส่งเสริมการส่งข้อเสนอแนะไม่เพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับหลักสากล การอบรมให้ความรู้เฉพาะหัวหน้างานนั้นไม่เพียงพอ หัวหน้างานไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้เสนอแนะทุกคน ให้สามารถเขียนข้อเสนอแนะได้อย่างถูกต้องและรู้สึกง่ายดาย ซึ่งในจุดนี้ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญและริบเร่งแก้ไข

กล่าวโดยสรุป ระบบข้อเสนอแนะของบริษัท แอลทีไอซี จำกัด มีขั้นตอนและการปฏิบัติส่วนใหญ่สอดคล้องกับระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล