

บทที่ 6

สรุปผลการศึกษา ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

6.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาพบว่าระบบข้อเสนอแนะมีประวัติความเป็นมายาวนานกว่าร้อยปี โดยมีแหล่งกำเนิดในสหรัฐอเมริกา มีอิทธิพลมาจากความต้องการพัฒนาศักยภาพการผลิตอุตสาหกรรมให้รวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้นโดยอาศัยความคิดเห็นจำนวนมากที่ได้จากพนักงาน ต่อมาได้เผยแพร่อย่างกว้างขวางในองค์กรธุรกิจทั่วไป มีการก่อตั้งสมาคมระบบข้อเสนอแนะแห่งชาติขึ้นเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในสายงานเดียวกัน และเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับระบบข้อเสนอแนะให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ในปีค.ศ.1950 มีการเผยแพร่สู่เอเชียโดยกลุ่มนักธุรกิจชาวญี่ปุ่นที่เดินทางไปเยือนสหรัฐอเมริกา และการแนะนำระบบข้อเสนอแนะแบบกลุ่มของ ดร.ดับบลิว.อี.เดมมิ่งที่เป็นที่รู้จักกันดีในชื่อ คิวซี เซอเคลิล ส่วนการเผยแพร่เข้ามาสู่ประเทศไทยน่าจะมาจากบริษัทญี่ปุ่นที่มาลงทุนในประเทศไทยโดยเฉพาะบริษัทโตโยต้า ซึ่งประสบความสำเร็จอย่างสูงในการนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้

ระบบข้อเสนอแนะมีพัฒนาการหลากหลายตามแต่ผู้นำไปใช้ ในสโตร์ของญี่ปุ่นเน้นการพัฒนาบุคคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ สร้างให้เป็นนิสัยรักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มากกว่าผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจ ส่วนสโตร์ของอเมริกาเน้นความคุ้มค่าในการจ่ายรางวัลเพื่อแลกกับผลประโยชน์ที่ได้จากข้อเสนอแนะนั้น ในระยะยาวจะเห็นได้ว่าเบอร์เซนต์ข้อเสนอแนะที่ถูกนำไปปฏิบัติเทียบกับข้อเสนอแนะที่ได้รับทั้งหมดพบว่า ระบบข้อเสนอแนะในสโตร์ญี่ปุ่นได้ผลดีกว่า

ระบบข้อเสนอแนะมีความสอดคล้องกับหลักบริหารในหลายๆด้าน เปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหาร ควบคุม ปรับปรุง มาตรฐานการ ปฏิบัติงาน และประเมินผลการปฏิบัติงาน สร้างเสริมแรงจูงใจพนักงาน สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี พัฒนาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ลดขั้นตอนความยุ่งยากของงาน เป็นเครื่องมือประสานสามัคคีเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร เสริมประสิทธิภาพของทีมงาน เป็นระบบที่สามารถตอบสนองความต้องการ 5 ลำดับของมนุษย์ตามหลักของ Maslow ทั้งยังมีขอบข่ายการเสนอแนะการปรับปรุงกว้างขวางครอบคลุมถึงการเพิ่มผลิตภาพ

ระบบข้อเสนอแนะ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรธุรกิจทุกประเภทที่ใช้แรงงานคน จากประวัติความเป็นมาของระบบข้อเสนอแนะสามารถรู้ได้ว่า แม้แต่ในอเมริกาเองยังมีรูปแบบของระบบข้อเสนอแนะอย่างมากมาย ผู้ศึกษาได้รวบรวมวิธีการแนวทางปฏิบัติข้อเสนอแนะตามหลักสากลซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาข้อเสนอแนะ และกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ กำหนดขอบข่ายของข้อเสนอแนะ รวมถึงหลักเกณฑ์การให้รางวัล การส่งเสริมการส่งข้อเสนอแนะ และการประเมินผลระบบข้อเสนอแนะ จากตำราที่ค้นคว้าได้สรุปไว้ในบทที่ 4 โดยมีหลัก 3 ประการที่ทำให้การนำระบบข้อเสนอแนะไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ

1. หลักโครงสร้าง (Organizational Features)
2. หลักกลไก (Mechanical Features)
3. หลักนโยบาย (Policy Features)

ส่วนหลักการเขียนข้อเสนอแนะได้สรุปไว้ในภาคผนวก ก โดยแบ่งเป็น 4 หัวข้อหลัก พร้อมภาพประกอบทำให้เข้าใจง่าย สามารถนำไปใช้เป็นเอกสารประกอบในการอบรมพนักงานได้ทุกระดับ เพื่อให้สามารถเขียนข้อเสนอแนะได้ดียิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการมองปัญหากระจ่างชัดยิ่งขึ้น การเสนอแนวทางปรับปรุงได้อย่างเป็นรูปธรรม การแสดงประสิทธิผลจากการปรับปรุงได้อย่างถูกต้อง รวมถึงการเขียนให้อ่านเข้าใจง่าย ได้รวมไว้เป็น 4 หัวข้อดังนี้คือ

1. วิธีการเขียนสภาพก่อนปรับปรุง
2. วิธีการเขียนสาระการปรับปรุง
3. วิธีการเขียนประสิทธิผล
4. วิธีการเขียนให้เข้าใจง่าย

การนำเอาระบบข้อเสนอแนะมาใช้ในบริษัท แอลทีไอซี จำกัด เริ่มเมื่อเดือนเมษายน พ.ศ.2539 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนความคิดของพนักงาน ให้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ลดต้นทุนการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ปรับปรุงระบบความปลอดภัย หรือคุณภาพการทำงานด้วยข้อเสนอแนะ ได้จัดตั้งประธานกรรมการระบบข้อเสนอแนะและคณะกรรมการอีก 9 คนจากฝ่ายต่างๆในองค์กร เพื่อกำหนดขอบข่ายของข้อเสนอแนะ หลักเกณฑ์การประเมินข้อเสนอแนะ ลำดับชั้นรางวัล วิธีการและแนวทางปฏิบัติ หลังจากทีระบบดำเนินไปได้หนึ่งปี พบว่ามีปัญหาจำนวนข้อเสนอแนะไม่เป็นไปตามเป้าหมายแต่มีแนวโน้มการเติบโตของระบบที่ดี จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบข้อเสนอแนะ พบว่ามีสาเหตุจากพนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจในการเขียนข้อเสนอแนะ และมีการส่งเสริมการส่งข้อเสนอแนะไม่เพียงพอ ผลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบระบบข้อเสนอแนะของบริษัท แอลทีไอซี จำกัดกับหลักสากล พบว่าขั้นตอนการปฏิบัติส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับหลักสากล

6.2 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่า การพัฒนาปรับปรุงงานในบริษัทตามหลักของระบบข้อเสนอแนะ ช่วยพัฒนาทัศนคติ ความคิด ของพนักงานในองค์กร เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ของชาติ ช่วยเพิ่มศักยภาพของบุคคลากร ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความรู้ ความคิด นอกเหนือไปจากการใช้แรงงาน นอกจากนี้ยังสามารถนำหลักการต่างๆที่เรียนรู้จากองค์กรไปประยุกต์ใช้ที่บ้าน อีกทั้งยังสามารถถ่ายทอดไปยังรุ่นลูกหลานเป็นการปลูกฝังตั้งแต่วัยเด็ก

ดังที่กล่าวในบทที่ 2 ระบบข้อเสนอแนะสโตล์ญี่ปุ่นแตกต่างไปจากระบบอเมริกัน และกว่าร้อยละ 90 ขององค์กรญี่ปุ่น ประสบความสำเร็จจากการใช้ระบบนี้ ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่า สาเหตุหนึ่งที่ทำให้ญี่ปุ่นสามารถนำเอาระบบต่างๆมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเพราะคนญี่ปุ่นมีทัศนคติต่อการเรียนรู้ที่ดี

ในเศรษฐกิจยุคปัจจุบัน หากทุกองค์กรช่วยกันนำเอาระบบข้อเสนอแนะไปใช้ โดยการสนับสนุนของรัฐบาล จัดตั้งสมาคมระบบข้อเสนอแนะแห่งชาติ จัดให้มีการประกวดข้อเสนอแนะดีเด่นของแต่ละองค์กร จัดให้มีการแข่งขันผลงาน ของกิจกรรมกลุ่มคิวิระหว่างบริษัท ในระดับประเทศ โดยความคิดที่ดีให้มีการจดสิทธิบัตร คุ่มครองสิทธิทางปัญญาอย่างจริงจัง การกระทำเช่นนี้ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยให้ประเทศชาติพัฒนาได้เร็วกว่าต่างคนต่างคิด ต่างทำ

ปัญหาของระบบข้อเสนอแนะที่พบในบริษัท แอลทีไอซี จำกัด คือปริมาณข้อเสนอแนะมีจำนวนน้อยไม่ได้ตามเป้าหมาย เนื่องจากพนักงานขาดความรู้ในการเขียนข้อเสนอแนะ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

- ควรจัดอบรมให้กับพนักงานระดับล่างถึงหลักในการเขียนข้อเสนอแนะ เนื่องจากการเปลี่ยนจากความคิดเห็นให้อยู่ในรูปของตัวหนังสือนั้นทำได้ยากสำหรับพนักงาน บางครั้งการ อธิบายต้องแสดงด้วยภาพซึ่งพนักงานบางคนไม่มีความสามารถในด้านนี้เลย
- ควรจัดให้มีหน่วยงานรับฟังข้อเสนอแนะ และรับเขียนข้อเสนอแนะอาจเป็นหัวหน้างาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการรับข้อเสนอแนะของระบบ
- ควรมีการเพิ่มรางวัลขั้นต่ำให้น่าดึงดูดใจยิ่งขึ้น
- การจัดส่งเสริมเดือนแห่งการประหยัดพลังงาน เพิ่มรางวัลให้เป็นสองเท่า สำหรับข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับการประหยัดพลังงาน ซึ่งการส่งเสริมเช่นนี้สามารถคาดหวังผลได้เช่นเดียวกับเดือนแห่งการส่งข้อเสนอแนะ และเดือนแห่งความปลอดภัยที่มีอยู่เดิมที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า การกำหนดเป้าหมายแบบเจาะจง ช่วยให้ง่ายต่อการเลือกหาข้อเสนอแนะการปรับปรุง เป็นการชี้แนวทางคิดให้กับพนักงาน จึงเป็นผลให้เดือนดังกล่าวมีปริมาณข้อเสนอแนะมากขึ้น
- การจัดให้มีรางวัลสำหรับหัวหน้างานที่ลูกน้องของตน ส่งข้อเสนอแนะมีปริมาณรวมสูงสุด เพื่อเป็นการกระตุ้นให้หัวหน้างานพยายามสนับสนุนข้อเสนอแนะของลูกน้องของตนเองมากขึ้น
- ในส่วนของวิธีการและแนวทางปฏิบัติระบบข้อเสนอแนะ ควรกำหนดระบบการแจ้งผลให้กับผู้เสนอแนะในกรณีที่ข้อเสนอแนะถูกปฏิเสธจากคณะกรรมการ เป็นการป้องกันไม่ให้ผู้เสนอแนะเกิดความรู้สึกท้อแท้ที่ข้อเสนอแนะของตนเจียบหายไป
- การประเมินผลของระบบ ควรมีอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี เพื่อให้การปรับเปลี่ยนแผนงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น