

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวคิด และการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

การค้นคว้าแบบอิสระเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อการนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ ในธุรกิจโทรคมนาคมไร้สาย: กรณีศึกษา บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ภาคเหนือ มีทฤษฎีแนวคิด และ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เกี่ยวข้องดังนี้

ทฤษฎี และ แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System)

จากการศึกษาแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ พบว่าระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion system) ตามหลักปฏิบัติสากลที่ใช้ทั่วไปในองค์กรธุรกิจ คือ ระบบที่รวบรวมเอาความคิด หรือ ข้อเสนอแนะจำนวนมากของพนักงานทุกระดับ จากระดับบริหารจนถึงระดับปฏิบัติการมาปรับปรุงและพัฒนาองค์กรในทุกๆด้านอย่างต่อเนื่อง โดยพนักงานที่เสนอแนะความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรจะได้รับรางวัลตอบแทนตามสัดส่วนของผลประโยชน์ที่แนวความคิดนั้นให้กับองค์กร

Norman Bodek (2004) เสนอว่า ระบบข้อเสนอแนะ คือ ระบบที่เปิดโอกาสให้กับพนักงานในทุกระดับ และในทุกแผนกได้แสดงความคิด หรือ เสนอข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข โดยใช้ความคิดของตนแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นรอบตัวพนักงานแต่ละคน และยังเป็นการกระจายอำนาจให้กับพนักงานทุกคนมีส่วนรับผิดชอบเพิ่มขึ้นในความสำเร็จโดยรวมของบริษัท มีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานปรับปรุงวิธีการทำงานง่ายขึ้น มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น และ เพิ่มความท้าทายในการทำงาน ซึ่งเป็นการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างการเสนอแนะ เช่น การลดค่าใช้จ่าย เพิ่มคุณภาพ เพิ่มความปลอดภัยในการทำงาน ประหยัดพลังงาน และ วัสดุ ปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน ปรับปรุงกระบวนการทำงาน การขนส่ง คงคลัง จัดซื้อ วางแผน ปรับปรุงสภาพแวดล้อม ปรับปรุงงานเอกสาร งานประชุม ลดค่าใช้จ่ายหรือปรับปรุงระบบงานธุรการ ปรับปรุงวิชาชีพ ตัวสินค้า บริการ การโฆษณา ช่องทางจัดจำหน่าย ฯลฯ โดยผู้ที่เสนอข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จะได้รับการพิจารณาให้รางวัลตอบแทนทุกข้อเสนอแนะในรูปแบบต่างๆ เช่น ในรูปของตัวเงิน ประกาศนียบัตร โอกาสในการดูงานในต่างประเทศ ฯลฯ ตามการพิจารณาของคณะกรรมการระบบข้อเสนอแนะ

การนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ในองค์กร นอกจากองค์กรจะได้รับผลประโยชน์จากการเสนอความคิดของพนักงานแล้ว หลักการของระบบข้อเสนอแนะยังมีความสัมพันธ์กับหลักการบริหารในหลายๆเรื่อง เช่น ระบบการบริหารจัดการ ทฤษฎีแรงจูงใจ หลักบริหารของไคเซ็น การ

ทำงานเป็นทีม การให้รางวัล และ การเพิ่มประสิทธิภาพ (ปรีย วัชรวันทานนท์, 2541) ระบบข้อเสนอแนะช่วยให้ผู้บริหารรู้ผลการดำเนินงานได้ระดับหนึ่งจากข้อเสนอแนะที่ได้รับ รวมทั้งการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน และ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความปลอดภัย โดยเกิดขึ้นจากความคิดของพนักงานที่เห็น และ เข้าใจถึงสภาพปฏิบัติการเป็นอย่างดี ซึ่งพนักงานจะรู้สึกยินดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติ เมื่อข้อเสนอของพนักงานได้ถูกนำไปใช้จริง และ ก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรแล้ว นอกจากผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับในรูปของตัวเงินแล้ว ยังช่วยให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากการเป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และ เพื่อนร่วมงาน มีความสุขกับการทำงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และได้เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม ทำให้พนักงานไม่รู้สึกจำเจกับงานประจำ จนทำให้ขาดความเอาใจใส่ เมื่อน่าย และ ขาดความสุขในชีวิต (โยชิโอะ คอนโดะ, 2539) ระบบข้อเสนอแนะ ยังมีส่วนสำคัญในกระบวนการบริหารแบบญี่ปุ่น ที่เรียกว่า ไคเซ็น หมายถึงการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กร หลักการสำคัญของระบบไคเซ็น มี 2 ประการ ได้แก่ ต้องการให้พนักงานได้ฝึกคิด และ ต้องการให้พนักงานมีส่วนร่วมในระบบการบริหารงาน ระบบข้อเสนอแนะ ซึ่งสามารถจูงใจให้พนักงานเสนอความคิด และ ปรับปรุงการทำงาน จึงสามารถสนับสนุนระบบการบริหารงานได้เป็นอย่างดี ในการสัมภาษณ์ นาย เออิจิ โทโยดะ ประธานกรรมการบริษัทโตโยต้า กล่าวว่า ลักษณะที่สำคัญของพนักงานญี่ปุ่นก็คือ ได้ใช้สมองไปพร้อมๆกับการใช้มือทำงาน ในปีหนึ่งๆ พนักงานของบริษัทมีข้อเสนอแนะรวม 1.5 ล้านข้อ และ 95 เปอร์เซ็นต์ของข้อเสนอแนะเหล่านี้ถูกนำไปใช้ปฏิบัติ (มาซากิ อีโม, 2534)

ระบบข้อเสนอแนะมีประวัติความเป็นมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1898 ระบบนี้ส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลมาจากสมัยสงครามโลกครั้งที่ 1 ช่วงเวลาดังกล่าว รัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกาารู้สึกว่าบริษัทต่างๆ ที่จัดเตรียมวัตถุดิบสงครามน่าจะแปรรูป หรือ ผลิตสินค้าได้รวดเร็วยิ่งขึ้น หากเอาใจใส่และฟังความคิดเห็นของพนักงาน (Craig Norback, 1988) ต่อมาสมัยหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ระบบข้อเสนอแนะได้แพร่หลายอย่างมากในประเทศสหรัฐอเมริกา มีหลายบริษัทที่ได้นำระบบนี้ไปใช้ และ ก่อให้เกิดผลสำเร็จในด้านต่างๆ มากมาย จากนั้น ในปี ค.ศ. 1950 ดร. ดับบลิว. อี. เดมมิ่ง ได้เดินทางไปที่ประเทศญี่ปุ่น ได้จัดสัมมนาให้ผู้บริหารระดับสูงชาวญี่ปุ่นเกี่ยวกับแนวทางในการดำเนินธุรกิจ เกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ ซึ่งแนวคิดของคำว่า คุณภาพ ในช่วงแรกหมายถึงคุณภาพของสินค้าเท่านั้น ต่อมาได้ขยายออกไปครอบคลุมถึง คุณภาพในทุกๆด้านในบริษัท จนหมายถึงคุณภาพโดยรวม อันได้แก่ คุณภาพของสินค้า คุณภาพของชีวิตการทำงาน คุณภาพของบุคลากร คุณภาพของภาพลักษณ์ หรือสิ่งใดก็ตามที่จำเป็นต้องปรับปรุง ส่วนการควบคุมคุณภาพ หมายถึง การรักษาระดับคุณภาพตามมาตรฐานที่วางไว้ และ ทำการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ไม่มีที่สิ้นสุดด้วย โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากพนักงานทุกคนในองค์กร ซึ่งหมายถึงการเสนอแนะแบบกลุ่มนั่นเอง (โท โยฮารุ ฟุจิโมโต้, 2538)

ข้อมูลจาก Web site บริษัท Maritz Incentives ได้เสนอข้อมูลว่าการนำระบบข้อเสนอแนะของพนักงาน (Employee Suggestion System) มาใช้ในอุตสาหกรรมต่างๆ ได้แก่ บริษัทในกลุ่มธุรกิจ สายการบิน (Major Airline) อุตสาหกรรม (Manufacturing) ธนาคาร (Bank) ศูนย์การแพทย์ (Medical Center) สาธารณูปโภค (Utility) สามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายให้กับองค์กรได้จำนวนมหาศาล

ตารางที่ 1 แสดงถึง บริษัทในกลุ่มธุรกิจต่างๆ และ ค่าใช้จ่ายที่สามารถลดลงได้ต่อปี เมื่อนำระบบข้อเสนอแนะของพนักงาน (Employee Suggestion System) มาใช้

บริษัทในกลุ่มธุรกิจ	จำนวนพนักงาน	ค่าใช้จ่ายที่สามารถลดลงได้ต่อปี (เหรียญสหรัฐ)
สายการบิน (Major Airline)	45,237 คน	148,223,000
อุตสาหกรรม (Manufacturing)	10,200 คน	50,243,745
ธนาคาร (Bank)	3,600 คน	7,567,726
ศูนย์การแพทย์ (Medical Center)	5,452 คน	8,834,000
สาธารณูปโภค (Utility)	3,700 คน	16,419,723

ที่มา Web site บริษัท Maritz Incentives (<http://www.maritzincentives.com>)

ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) หลังจากที่ได้นำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในประเทศญี่ปุ่นเมื่อหลังสงครามโลกครั้งที่สอง มีลักษณะ แนวคิด แนวปฏิบัติ ค่อนข้างแตกต่างจากระบบข้อเสนอแนะของประเทศสหรัฐอเมริกาที่เป็นต้นแบบของระบบนี้อย่างมาก กล่าวคือ ระบบข้อเสนอแนะตามรูปแบบของสหรัฐอเมริกา มองค่าของข้อเสนอแนะของพนักงานเป็นตัวเงินและเรื่องของผลประโยชน์เป็นหลัก บริษัทจะซื้อความคิดเห็นนั้นๆ ในราคาร้อยละ 10 ของมูลค่าที่บริษัทพึงได้รับ ในขณะที่ระบบข้อเสนอแนะของญี่ปุ่น ไม่ได้มองเช่นนั้น แต่หากมุ่งเน้นให้พนักงานพร้อมที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถในหน้าที่ของตน เพื่อปรับปรุงงานให้คล่องตัวมากเป็นอย่างสม่ำเสมอ ระบบขององค์กรญี่ปุ่นมิได้มุ่งเน้นเพียงเสริมสร้างประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังหมายรวมไปถึงเป้าหมายระดับองค์กรด้วย กล่าวคือ พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหาร และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และ ตระหนักถึงความสำคัญถึงคุณค่าของงานในทุกหน้าที่ โดย

พยายามกระตุ้นให้พนักงานเกิดอารมณ์ร่วมสร้างองค์กรลงมือ ลงแรงก่อร่างสร้างฐานองค์กร ซึ่งถือเป็นรากฐานของความมั่นคง

ระบบเปิดรับข้อเสนอแนะขององค์กรทั้งสองมีความแตกต่างกันทั้งผลลัพธ์ และ แนวคิดปรัชญา ในปี ค.ศ. 1987 สถาบัน National Association of Suggestion System ได้ทำการสำรวจพบว่า มีเพียงร้อยละ 8 ของลูกจ้างชาวอเมริกันที่เสนอความคิดดีๆ ให้แก่องค์กร และได้รับรางวัลตอบแทนเป็นเงินสดเฉลี่ยราว 605 เหรียญสหรัฐฯ ในขณะที่บริษัทสามารถทำเงินได้ 8,000 เหรียญสหรัฐฯ จากการนำความคิดนั้นๆ ไปใช้ประโยชน์ เมื่อเทียบกับองค์กรญี่ปุ่น พบว่าที่พนักงานมีความยินดีเสนอความคิดให้กับองค์กร สูงถึงร้อยละ 67 ทั้งที่พนักงานจะได้รับเงินรางวัลตอบแทนเฉลี่ยเพียง 3.25 เหรียญสหรัฐฯ และ สร้างรายได้ให้องค์กรเพียง 138 เหรียญสหรัฐฯ (กองบรรณาธิการนิตยสาร HOW-TO IN BUSINESS, 2538)

รายงานของสมาคมระบบข้อเสนอแนะแห่งชาติ (National Association of Suggestion systems) (Davis และ Newstrom, 1985) กล่าวถึงความคิดที่ได้รับจากระบบข้อเสนอแนะและมีการนำไปปฏิบัติจริงเพียงร้อยละ 25 ซึ่งแปรไปตามสภาพของธุรกิจอุตสาหกรรมแต่ละแห่ง ในขณะที่กว่าร้อยละ 90 ของข้อเสนอแนะในองค์กรญี่ปุ่นถูกนำไปปฏิบัติจริงอย่างได้ผล (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2530) ความแตกต่างระหว่างระบบข้อเสนอแนะแบบอเมริกา กับ แบบญี่ปุ่น สามารถสรุปลักษณะสำคัญดังนี้

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบระบบข้อเสนอแนะแบบอเมริกา และ แบบญี่ปุ่น

ข้อเปรียบเทียบระบบข้อเสนอแนะ	แบบอเมริกา	แบบญี่ปุ่น
ผลประโยชน์	ระยะสั้น ชื่อความคิด	ระยะยาว พัฒนาบุคคล
ประเภทของข้อเสนอแนะ	เน้นคุณภาพ	เน้นปริมาณ
ความสามารถนำไปประยุกต์ใช้	จำนวนน้อย	กว่า 90% นำไปปฏิบัติ
ผลตอบแทนต่อข้อเสนอแนะ	สูง	ต่ำ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

แนวคิดระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล

ระบบข้อเสนอแนะมีประวัติความเป็นมายาวนาน หลายองค์กรได้นำเอาระบบข้อเสนอแนะมาใช้และประสบผลสำเร็จอย่างสูง ซึ่งหากพิจารณาหลักการแนวคิดของระบบข้อเสนอแนะ จะเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับหลักการบริหารในหลายๆเรื่อง ดังนี้

1. ระบบข้อเสนอแนะ กับ แนวคิดหน้าที่ทางการจัดการ (Management Function)

โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารงานทุกระดับมีหน้าที่ทางการบริหารอย่างน้อย 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์กรหรือการจัดรูปงาน การบริหารบุคคล การสั่งงานหรือบัญชางาน และ การควบคุมงาน (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2530) ซึ่งในส่วนของงานควบคุมงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารต้องสร้างระบบควบคุมงาน กำกับติดตามผลการดำเนินงาน ประเมินผลการดำเนินงาน ปรับปรุงมาตรฐานการทำงาน และควบคุมให้เกิดความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ด้วยหน้าที่ดังกล่าวผู้บริหารสามารถนำเอาระบบข้อเสนอแนะมาใช้เป็นเครื่องมือควบคุมได้อย่างเหมาะสม ระบบข้อเสนอแนะช่วยให้ผู้บริหารรู้ผลการดำเนินงานได้ในระดับหนึ่งจากข้อเสนอแนะที่ได้รับ การปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความปลอดภัย ซึ่งเกิดจากความคิดของพนักงาน ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินความคืบหน้าของงาน หรือ ติดตามปัญหาที่เกิดขึ้นของแต่ละหน่วยงาน และ นำผลที่ได้ไปปรับเปลี่ยนแผน หรือ แก้ไขปัญหาในหน่วยงานให้การปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานไปตามแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ระบบข้อเสนอแนะ กับ ทฤษฎีแรงจูงใจ

วิฑูรย์ สิมะ โชคดี (2539) ได้สรุปแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจต่างๆ ได้แก่ Frederic W. Taylor ได้เสนอแนวความคิดในเชิงปฏิบัติการบริหารที่มีพื้นฐานมาจากประสบการณ์ของเขาในฐานะผู้จัดการและที่ปรึกษา มีข้อสรุปข้อหนึ่งกล่าวว่า “การจ่ายเงินตามชิ้นงาน ควรจะนำมาใช้เพื่อเป็นแรงจูงใจสำหรับคนงานที่ได้รับเลือกและได้รับการฝึกอบรมในการใช้วิธีการทางวิศวกรรมตามมาตรฐานของงานประจำวัน” ระบบข้อเสนอแนะจึงเป็นแรงจูงใจสำหรับพนักงานที่ต้องการผลตอบแทนต่อความคิดที่ได้เสนอแนะ ที่นอกเหนือไปจากงานประจำ

Nishibori และ O' Toole กล่าวถึงองค์ประกอบการทำงานไว้ 3 ประการคือ

- 1) ความคิดสร้างสรรค์ (สนุกกับการใช้ความคิด)
- 2) กิจกรรมทางกาย (สนุกกับการทำงานที่ใช้อิริยาบถ)
- 3) การเข้าสังคม (สนุกกับการแบ่งปันความสุข และความทุกข์กับเพื่อนร่วมงาน)

การทำงานเป็นกิจกรรมทางกายที่มักถูกละเลยในแง่สังคมเพราะมีการกำหนดให้การทำงานขึ้นกับระบบงาน รวมทั้งถูกประเมินในรูปของตัวเงินเท่านั้น การทำงานภายใต้เงื่อนไขด้านความคิดสร้างสรรค์และเงื่อนไขด้านสังคมที่ถูกละเลย จะทำให้พนักงานขาดความเอาใจใส่ ไม่ทุ่มเทให้กับงานเพราะต้องทำตามมาตรฐานที่ถูกกำหนดไว้ งานที่ถูกแบ่งเป็นขั้นตอนย่อยๆ งานซ้ำซากจำเจ ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ขาดความสุขในชีวิต ระบบข้อเสนอแนะช่วยให้พนักงานสนุกกับการใช้ความคิดที่จะปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้นให้เหมาะสมกับตนเอง อีกทั้งการเสนอแนะแบบกลุ่มยังช่วยให้ความสัมพันธ์ในกลุ่มผู้ร่วมงานด้วย (โยชิโอะ คอนโคะ, 2539)

Federick Herzberg ได้เสนอวิธีการออกแบบงานใหม่ที่ใช้ชื่อว่า วิธีการเพิ่มปัจจัยจูงใจในงาน (Orthodox Job Enrichment) โดยใช้วิธีเพิ่มงานที่จูงใจและน่าพอใจ เรียกทฤษฎีนี้ว่า Motivation Hygiene Theory ทฤษฎีนี้กล่าวถึงปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และ ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) ซึ่งสองปัจจัยจะช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน โดยวิธีที่จะเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน จะเน้นที่ปัจจัยจูงใจสามประการ คือ

- 1) ลักษณะงาน (ความรับผิดชอบ โอกาสในการก้าวหน้า)
- 2) ความสำเร็จ
- 3) การยอมรับ

การเสนอแนะความคิดเห็นของพนักงาน ช่วยให้พนักงานได้กำหนดลักษณะงานของตน พนักงานจะนำเอาข้อเสนอแนะไปทดลองปฏิบัติ หากประสบผลสำเร็จจะช่วยให้ลักษณะงานง่ายขึ้นก็ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น พนักงานรู้สึกพึงพอใจในการทำงานเนื่องจากเป็นความคิดของตน อีกทั้งยังได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และ เพื่อนร่วมงาน

3. ระบบข้อเสนอแนะ กับ การบริหารงานแบบไคเซ็น

มาซากิ อิโม (2537) เสนอว่า ไคเซ็น คือ แนวความคิดที่มีความสำคัญมากที่สุดในการบริหารแบบญี่ปุ่น ไคเซ็นหมายถึงการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคน เกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหารระดับสูง ผู้จัดการและพนักงาน ในญี่ปุ่นมีระบบอยู่มากมายที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อทำให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงานมีจิตสำนึกแบบไคเซ็น ซึ่งหนึ่งในระบบดังกล่าวก็คือ ระบบข้อเสนอแนะ

ฝ่ายบริหารของญี่ปุ่น ได้พยายามร่วมกันที่จะให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบไคเซ็น โดยเปิดโอกาสให้พนักงานส่งข้อเสนอแนะต่างๆ ดังนั้นระบบข้อเสนอแนะจึงเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การจัดระบบการจัดการมีความสมบูรณ์เต็มรูปแบบ ข้อเสนอแนะอันหลากหลายของ

พนักงานถือเป็นบรรทัดฐานสำคัญในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของหัวหน้าผู้ดูแลพนักงาน เหล่านี้ ผู้จัดการ และ หัวหน้างาน มีหน้าที่คอยกระตุ้นให้พนักงานของคนเสนอข้อคิดใหม่ๆ เพิ่มขึ้น

บริษัทญี่ปุ่นส่วนมากที่ยึดแนวคิดแบบไคเซ็น ต่างถือเอาทั้งระบบการควบคุมคุณภาพ และ ระบบข้อเสนอแนะเป็นแนวทางของตน ขณะเดียวกันบทบาทของกลุ่ม QC ก็อาจจะเป็นที่เข้าใจ ยิ่งขึ้นถ้าจะมองว่า เป็นระบบการรวบรวมข้อเสนอแนะของกลุ่มย่อยไปใช้ในการปรับปรุง อัจฉริยะของการบริหารแบบญี่ปุ่นอีกแบบหนึ่งก็คือ การเสนอข้อคิดเห็นอย่างมากมายของพนักงาน และ การทำงานอย่างหนักของฝ่ายบริหารในการพิจารณาข้อเสนอแนะของพนักงาน และรวบรวม เข้าไว้ในกลยุทธ์ด้านต่างๆของไคเซ็น ไม่ใช่สิ่งผิดปกติที่ฝ่ายบริหารระดับสูงของบริษัทชั้นนำของ ญี่ปุ่น ใช้เวลาตลอดทั้งวันในการนั่งฟังการเสนอกิจกรรมโดยกลุ่ม QC และให้รางวัลตามหลักเกณฑ์ ที่ได้วางไว้ ฝ่ายบริหารมีความพอใจที่จะให้การยอมรับในความพยายามของพนักงานที่จะปรับปรุง พัฒนาและทำให้สิ่งเหล่านี้ปรากฏเห็นได้ชัดทุกที่เท่าที่เป็นไปได้ บ่อยครั้งที่ข้อเสนอแนะต่างๆ จะได้รับการขึ้นป้ายไว้ที่โรงงาน เพื่อที่จะได้กระตุ้นให้เกิดการแข่งขันระหว่างพนักงานและกลุ่มต่างๆ

อีกด้านหนึ่งที่สำคัญของระบบข้อเสนอแนะก็คือว่า ในทันทีที่ได้มีการนำข้อเสนอแนะไป ปฏิบัติก็จะนำไปสู่มาตรฐานใหม่ ตัวอย่างเช่น เมื่อมีการเสนอวิธีการติดตั้งอุปกรณ์ที่ได้รับความ มั่นใจเป็นพิเศษว่าจะไม่มีเกิดความผิดพลาดกับเครื่องจักร ตามข้อเสนอแนะของพนักงาน ก็อาจ จำเป็นที่พนักงานผู้ที่เสนอ จะต้องหาวิธีการต่างๆ หลายๆแบบ ทดลองเอาใจใส่มากกว่าปกติจนได้ มาตรฐานใหม่เกิดขึ้นจากเจตจำนงของพนักงานเอง ทำให้เกิดความภาคภูมิใจกับมาตรฐานใหม่นั้น และ ความเต็มใจพร้อมที่จะปฏิบัติตาม ในทางกลับกันหากพนักงานผู้นั้นได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติตาม มาตรฐานใหม่ที่ถูกกำหนด โดยระดับผู้จัดการ พนักงานอาจจะไม่สนใจ ไม่ตั้งใจ หรืออาจผิดพลาด ไม่เป็นไปตามที่ต้องการ บริษัทจึงควรสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และ มี บทบาทสำคัญในการยกระดับมาตรฐานต่างๆ

4. ระบบข้อเสนอแนะ กับ การทำงานเป็นทีม

ผลการทำงานขององค์กรขึ้นกับการประสานงานของฝ่ายต่างๆ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือที่ เกิดจากความเข้าใจในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งความเข้าใจนั้นมีผลมาจากการสื่อสารเป็นสำคัญ จะเห็น ได้ว่าการสื่อสารนั้น เป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานเป็นทีม ในระบบข้อเสนอแนะมีส่วนช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการสื่อสาร การที่พนักงานระดับล่างส่งข้อเสนอแนะจำนวนมาก จะทำให้ผู้บริหาร ระดับบนทราบถึงปัญหาจากเนื้อหาในข้อเสนอแนะ หรือ จากจำนวนข้อเสนอแนะจะบอกให้ทราบ ถึงการประสานงาน การสนับสนุนของหัวหน้างาน หากมีการประสานงานที่ดีก็ย่อมมีผลงานที่ดี จำนวนมาก ในขณะเดียวกัน หัวหน้างานก็จะทราบปัญหาที่เกิดกับลูกน้อง ก็จะสามารทำให้ข้อมูลกับ

ผู้บริหารระดับบน ซึ่งจะสามารถนำข้อมูลที่ได้มาประเมินความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับนโยบาย เป็นการช่วยพัฒนาการสื่อสารจากระดับล่างสู่ระดับบนด้วย

5. ระบบข้อเสนอแนะ กับ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2538) เสนอว่าการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน คือการปรับปรุงประสิทธิภาพของคน เครื่องจักร หรืออุปกรณ์ต่างๆ เพื่อให้สามารถสร้างผลผลิต หรือ ผลิตภัณฑ์ให้ออกมามากขึ้นซึ่งจำเป็นต่อองค์กรที่อยู่ในสภาวะการแข่งขันสูง ขอบข่ายของระบบข้อเสนอแนะได้เปิดรับข้อเสนอแนะการปรับปรุงงานอย่างกว้างขวาง เช่น การปรับปรุงในฝ่ายการผลิต ฝ่ายธุรการ ฝ่ายการตลาด และการบริหาร ตัวอย่างในการเสนอแนะของสายงาน หรือ ฝ่ายต่างๆ ดังนี้

ตัวอย่างการเสนอแนะสำหรับฝ่ายการผลิต

- 1) การปรับปรุงเพื่อลดต้นทุน
- 2) การปรับปรุงเพื่อเพิ่มคุณภาพ
- 3) การปรับปรุงเพื่อเพิ่มความปลอดภัย
- 4) การปรับปรุงเพื่อประหยัดพลังงานและประหยัดวัสดุ
- 5) การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน
- 6) การปรับปรุง เครื่องมือยึดจับชิ้นงาน (Jig) เครื่องมือ เครื่องจักร
- 7) การปรับปรุงการขนส่ง การวางแผน
- 8) การปรับปรุงการคงคลัง การส่งมอบ
- 9) การปรับปรุงสภาพแวดล้อมสถานที่ทำงาน
- 10) การปรับปรุงการออกแบบและพัฒนา

ตัวอย่างการเสนอแนะสำหรับสาขาธุรการ

- 1) การปรับปรุงเพื่อลดค่าใช้จ่ายในงานธุรการ
- 2) การปรับปรุงงานเอกสาร
- 3) การปรับปรุงการประชุม
- 4) การปรับปรุงวิธีการจัดเก็บแฟ้มเอกสาร
- 5) การปรับปรุงระบบมาตรฐานในงานธุรการ

ตัวอย่างการเสนอแนะสำหรับสาขาการตลาดและการบริหาร

- 1) การปรับปรุงวิธีขาย
- 2) การปรับปรุงการวางสินค้าและการจัดหน้าร้าน
- 3) การปรับปรุงการเขียน โฆษณาการปรับปรุงเพื่อบุกเบิกตลาด

หลักปฏิบัติของระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและตำราทางวิชาการต่างๆ พบว่า หลักปฏิบัติของระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล มีขั้นตอนวิธีการปฏิบัติดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ถือเป็นสิ่งสำคัญมาก เป็นการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมของส่วนรวมเพื่อให้มุ่งปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ฉะนั้นผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความเข้าใจระบบข้อเสนอแนะเป็นอย่างดี โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของระบบข้อเสนอแนะมีตัวอย่างดังนี้คือ

- 1) ลดต้นทุนและประหยัดค่าใช้จ่าย พนักงานที่อยู่ใกล้ชิดกับงานเผชิญหน้าโดยตรงกับปัญหา มีความเหมาะสมที่จะเสนอแนะถึงการปรับปรุงพัฒนาอันจะก่อให้เกิดความประหยัด
- 2) ชี้ให้ผู้บริหารเห็นถึงพื้นที่ที่มีปัญหา ที่มีความต้องการการปรับปรุง
- 3) เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีทักษะเหนือกว่างานที่ทำอยู่
- 4) สร้างความกลมกลืนระหว่างความพึงพอใจส่วนตัวของพนักงานกับวัฒนธรรมองค์กร
- 5) พัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อนำมาปรับปรุงหน่วยงาน
- 6) ฝึกรการทำงานเป็นทีม สร้างความสามัคคีในหมู่พนักงาน
- 7) เพื่อให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมเหมือนเป็นเจ้าขององค์กร
- 8) ให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงานที่สร้างผลประโยชน์เพิ่มเติมให้แก่องค์กร
- 9) เน้นให้ความสำคัญต่อความสำเร็จ ให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นที่ยอมรับของหัวหน้างานและ องค์กร
- 10) เป็นการจัดหาสภาพแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติ สำหรับการฝึกอบรมในเชิงสร้างสรรค์ และ ลดความยุ่งยากของงาน
- 11) ประหยัดพลังงาน
- 12) ชี้ให้เห็นถึงความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานแต่ละบุคคล เพื่อเป็นแนวทางการปรับตำแหน่ง มอบหมายงานและหน้าที่รับผิดชอบ
- 13) เพื่อให้เกิดช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง โดยเฉพาะสื่อข้อความหรือปัญหาจากพนักงานขึ้นสู่ผู้บริหาร
- 14) พัฒนาหัวใจของการทำงานเป็นทีมของหมู่พนักงาน ท่ามกลางสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน

15) สร้างโอกาสการเรียนรู้ให้กับพนักงาน ในกรณีที่ข้อเสนอแนะไม่ผ่านหลักเกณฑ์ หัวหน้างานสามารถอธิบายเหตุผลและให้คำแนะนำ

16) พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้นทั้งสองฝ่าย ก่อให้เกิดความเข้าใจ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน

การพิจารณาวัตถุประสงค์หลักเรียงลำดับความสำคัญโดยผู้บริหารมีความจำเป็นในการเริ่มระบบเพราะจะทำให้โปรแกรมต่างๆ ที่เกิดตามมาสอดคล้องกับแผน และ นโยบายอื่นๆ ขององค์กร หลังจากการกำหนดวัตถุประสงค์จำเป็นจะต้องกำหนดเป้าหมายเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลของระบบ เช่น จำนวนข้อเสนอแนะที่ได้รับต่อคนต่อปี ร้อยละของข้อเสนอแนะที่นำไปปฏิบัติจริง สัดส่วนข้อเสนอแนะแต่ละประเภท เป็นต้น (Carl Heyel, 1982)

2. การจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาข้อเสนอแนะและหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการ

ข้อเสนอแนะที่ส่งเข้ามาจะได้รับการพิจารณาโดยคณะกรรมการ ที่แต่งตั้งขึ้นโดยประธานบริษัท ซึ่งจะต้องมีความเข้าใจในข้อเสนอแนะที่พนักงานแต่ละฝ่ายเสนอเข้ามา โดยส่วนใหญ่สมาชิกเป็นผู้จัดการ หรือหัวหน้างานแต่ละฝ่าย ทั้งนี้เพื่อจะได้มีความเข้าใจดีต่อข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่ และ เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ อีกทั้งยังมีบทบาทในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนสนใจที่จะส่งข้อเสนอแนะอีกด้วย โดยทั่วไปขอบข่ายหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการมีดังนี้

- 1) กำหนดขอบข่ายของข้อเสนอแนะ
- 2) ลงทะเบียนข้อเสนอแนะ
- 3) ให้คำแนะนำการเขียนข้อเสนอแนะ
- 4) ประเมินข้อเสนอแนะและกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายรางวัล
- 5) จัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอแนะ
- 6) รณรงค์และส่งเสริมการส่งข้อเสนอแนะ
- 7) ประเมินผลของระบบข้อเสนอแนะ

3. ขอบข่ายของข้อเสนอแนะ

ระบบข้อเสนอแนะมีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายทั้งในองค์กรขนาดใหญ่ และ ขนาดเล็ก ดังนั้นจึงมีเนื้อหาของข้อเสนอแนะเกิดขึ้น มากมาย หลากหลาย ตามที่ชนะของสมาคมมนุษยสัมพันธ์แห่งญี่ปุ่น เนื้อหาหลักของข้อเสนอแนะของบริษัทต่างๆ ในญี่ปุ่นมีดังนี้ คือ

- 1) การปรับปรุงงานของคนงาน (ปรับปรุงการทำงานของตัวเอง)
- 2) การประหยัดพลังงาน วัสดุ และ ทรัพยากรอื่นๆ

- 3) การปรับปรุงอนามัยสิ่งแวดล้อมของการทำงาน
- 4) การปรับปรุงในเรื่องเครื่องจักรและขั้นตอนการทำงาน
- 5) การปรับปรุงในเรื่องเครื่องมือเครื่องใช้ที่คนงานใช้
- 6) การปรับปรุงในเรื่องงานภายในสำนักงาน
- 7) การปรับปรุงในเรื่องคุณภาพของสินค้า
- 8) แนวความคิดเกี่ยวกับสินค้าใหม่
- 9) การบริการลูกค้าและความสัมพันธ์กับลูกค้า
- 10) ความปลอดภัย
- 11) อื่นๆ

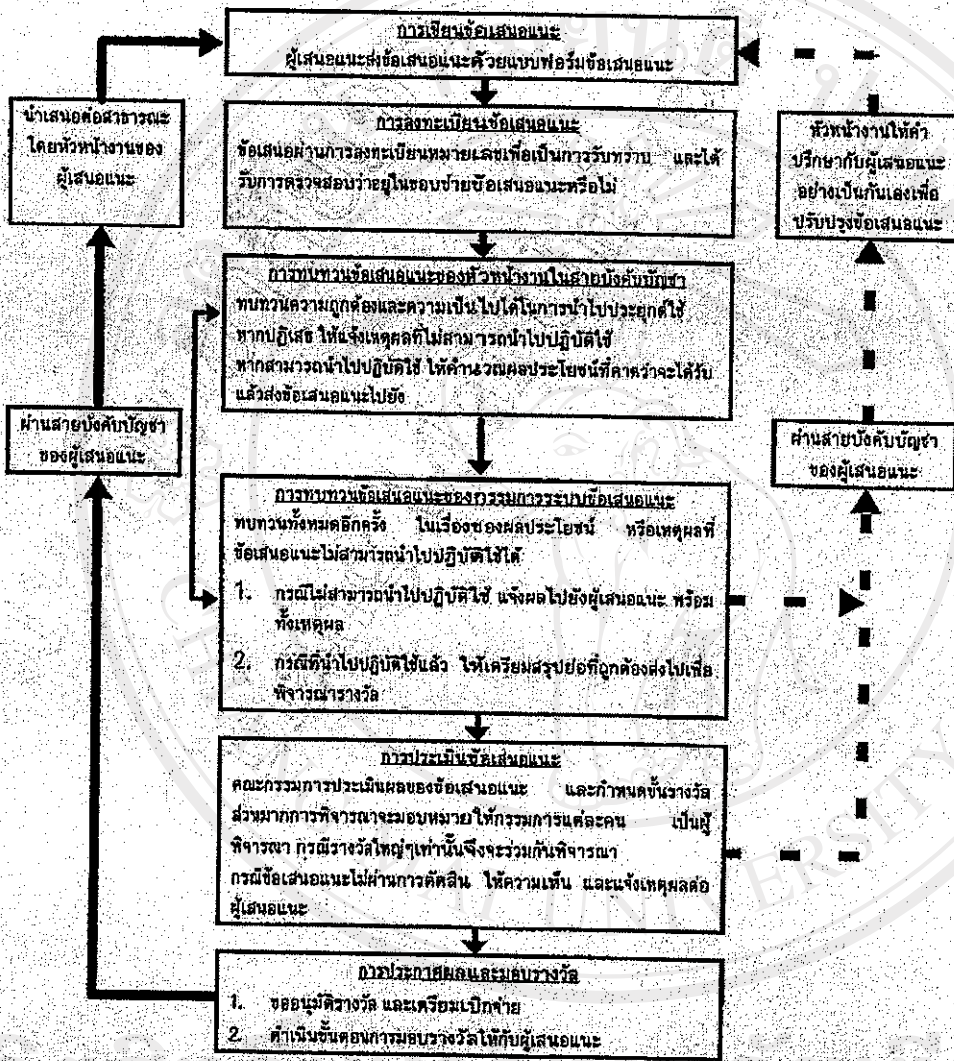
ข้อเสนอแนะจำนวนไม่น้อยถูกปฏิเสธ เนื่องจากเนื้อหาสาระไม่เข้าข่าย ตัวอย่างบริษัท
แคนนอน ได้กำหนดขอบข่ายเนื้อหาของข้อเสนอแนะที่ไม่เข้าข่ายไว้ดังนี้คือ (มาซาคิ อิโม, 2537)

- 1) ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและเงินใจการทำงาน
- 2) เรื่องราวร้องทุกข์
- 3) ข้อเสนอแนะในเรื่องที่ต้องทำตามคำสั่งหัวหน้า
- 4) การเสนอข้อคิดเห็นที่กำกวม และ ยากที่จะนำไปปฏิบัติได้
- 5) การแอบอ้างข้อเสนอของคนอื่น

นอกจากนี้ข้อเสนอแนะยังต้องไม่ขัดต่อนโยบายบริษัท และ ต้องมีวิธีการแก้ไขอย่างเป็น
รูปธรรมจึงจะเข้าข่ายหลักเกณฑ์ของข้อเสนอแนะ

4. วิธีการและแนวทางปฏิบัติ

วิธีการและแนวทางปฏิบัติของระบบข้อเสนอแนะมีขั้นตอน และ ช่องทางของข้อเสนอแนะดังที่แสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 1 ขั้นตอนของระบบข้อเสนอแนะ และช่องทางของข้อเสนอแนะ

หลักการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนของระบบข้อเสนอแนะมีดังนี้ (H.B. Maynard, 1967 อ้างใน วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2538)

- 1) ในแต่ละส่วนจะต้องได้รับมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง เพื่อที่จะบริหารและจัดการกับระบบ ผู้ที่มีหน้าที่ดังกล่าวจะทำหน้าที่ได้ดีถ้าหากเขาถูกจัดอยู่ในส่วนที่ไม่

ถูกควบคุมจากฝ่ายที่เขาทำงาน โดยทั่วไปบุคคลดังกล่าวจะได้รับมอบหมายโดย รองประธาน หรือ หัวหน้าฝ่ายบุคคล

- 2) หน้าที่รับผิดชอบของสายงานในระบบควรกำหนดให้ละเอียด ซึ่งรวมถึงการกำหนดตัวบุคคลที่จำเป็น การทบทวนข้อเสนอแนะ การตัดสินใจต่อข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับงาน การพิจารณาผลประโยชน์และการประหยัด การควบคุมข้อเสนอแนะ การส่งเสริมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของระบบ
- 3) ถึงแม้ว่าคณะกรรมการข้อเสนอแนะจะใช้กันอย่างกว้างขวาง แต่หลายระบบทำหน้าที่โดยไม่มีคณะกรรมการ หรือใช้คณะกรรมการเฉพาะกรณีที่มีปัญหาเป็นพิเศษ หรือเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย เมื่อต้องใช้คณะกรรมการควรแต่งตั้งตัวแทนที่เหมาะสม พร้อมทั้งกำหนดบทบาท อำนาจ หน้าที่ ให้รัดกุมชัดเจน

วิธีการและแนวทางปฏิบัติสามารถแบ่งเป็นขั้นตอนหลักได้ 5 ขั้นตอน คือ การเขียนข้อเสนอแนะ การลงทะเบียนข้อเสนอแนะ การทบทวนข้อเสนอแนะ การประเมินข้อเสนอแนะ การประกาศผล และ มอบรางวัล ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: การเขียนข้อเสนอแนะ

โดยทั่วไปข้อเสนอแนะไม่มีแบบฟอร์มที่แน่นอน แต่เพื่อความสะดวกต่อคณะกรรมการในการประเมินข้อเสนอแนะให้ทำได้ง่ายและสะดวก คณะกรรมการจะจัดทำแบบฟอร์มมาตรฐานซึ่งในแบบฟอร์มจะประกอบด้วยหัวข้อหลักที่จำเป็นต่อการประเมินดังนี้ คือ

- 1) สภาพก่อนการปรับปรุง

เป็นการเขียนสภาพปัจจุบัน ซึ่งให้เห็นว่าเหตุใดจึงเป็นปัญหาที่ทำให้คิดว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องได้รับการปรับปรุง

- 2) การดำเนินการปรับปรุงหรือ สาระของการปรับปรุง

เป็นการเขียนวิธีการแก้ไขปัญหาหรือวิธีการปรับปรุง ในส่วนนี้จะแสดงให้เห็นถึงความคิดสร้างสรรค์ของผู้เสนอแนะ ซึ่งให้เห็นถึงความเข้าใจในปัญหาของผู้เสนอแนะได้เป็นอย่างดี

- 3) ประสิทธิภาพหลังการปรับปรุง

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะที่คำนวณได้ หักกับค่าใช้จ่าย แล้วประเมินเป็นผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับในปีแรกถูกแสดงไว้ในส่วนนี้

ทั้งสามหัวข้อถือเป็นปัจจัยหลัก ที่ทำให้คณะกรรมการเข้าใจถึงความคิดสร้างสรรค์ของผู้เสนอแนะและเข้าใจถึงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นที่องค์กรจะได้รับ

ขั้นตอนที่ 2: การลงทะเบียนข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจะถูกส่งมายังหน่วยงานข้อเสนอแนะ เพื่อลงทะเบียน บันทึกเป็นการรับทราบ จากนั้นจะได้รับการตรวจสอบว่าข้อเสนอแนะดังกล่าว ตรงกับประเด็นของปัญหาหรือไม่ จากนั้น ข้อเสนอแนะจะถูกส่งไปให้หัวหน้างานเพื่อทบทวนว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หรือไม่

ขั้นตอนที่ 3: การทบทวนข้อเสนอแนะ

หัวหน้างานมีหน้าที่รับผิดชอบในการศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้ หรือ ปฏิเสธข้อเสนอแนะ หากปฏิเสธให้อธิบายถึงเหตุผลที่ปฏิเสธเป็นลายลักษณ์อักษร หากเห็นชอบกับการนำไปประยุกต์ใช้ ให้อธิบายถึงผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และ ความประหยัดที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ข้อเสนอแนะนี้เป็นลายลักษณ์อักษรเช่นกัน จากนั้นส่งข้อเสนอแนะกลับไปยังสมาชิก ข้อเสนอแนะ เพื่อทบทวนทุกส่วนอย่างถี่ถ้วนอีกครั้งในเรื่องของ การนำไปประยุกต์ใช้ ความเป็นไปได้ของผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ หรือ เหตุผลที่หัวหน้างาน ปฏิเสธ ข้อเสนอแนะอาจถูกส่งกลับไปให้หัวหน้างานพิจารณาใหม่ หรือ แก้ไขอีกหลายครั้งก่อนการตัดสินใจ กรณี ข้อเสนอแนะที่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ผู้เสนอแนะจะได้รับแจ้งถึงเหตุผลของการปฏิเสธ ส่วน กรณีที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ให้เตรียมสรุปย่อข้อเสนอแนะที่เป็นความจริงเพื่อส่งไปพิจารณารางวัลต่อไป

ขั้นตอนที่ 4: การประเมินข้อเสนอแนะ

คณะกรรมการจะประเมินผลให้คะแนนข้อเสนอแนะตามหลักการต่างๆ แตกต่างกันไป รวมทั้งการตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะในบริเวณที่ทำงานจริง โดยมากคณะกรรมการจะมอบหน้าที่ให้กรรมการแต่ละคนประเมินรางวัลข้อเสนอแนะ เฉพาะกรณีที่ได้รับรางวัลใหญ่ๆ จึงจะนำมาพิจารณาร่วมกัน ข้อเสนอแนะที่ผ่านการประเมินจะได้รางวัลลดหลั่นไปตามประสิทธิผลของข้อเสนอแนะ ส่วนที่ไม่ผ่านจะถูกส่งกลับไปแก้ไข หรือ แจ้งเหตุผล โดยหัวหน้างานจะให้คำปรึกษากับผู้เสนอแนะอย่างเป็นกันเอง ข้อเสนอแนะที่มีประสิทธิผลสูง จะถูกนำไปพิจารณาเป็นข้อเสนอแนะดีเด่นประจำเดือน และ ประจำปีอีกครั้งหนึ่ง

หลักการประเมินข้อเสนอแนะที่นิยมใช้กัน สามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ การประเมินผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจ และ ที่ไม่สามารถประเมินเป็นผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจได้ อาจแยกประเมินหรือรวมผลการประเมินทั้ง 2 แบบด้วยกันก็ได้

ประเด็นที่ใช้ในการประเมินผลเชิงเศรษฐกิจ ได้แก่

- 1) การลดชั่วโมงการทำงาน
- 2) ประหยัดวัสดุอุปกรณ์
- 3) ลดค่าใช้จ่าย
- 4) ลดปริมาณของเสีย
- 5) เพิ่มประสิทธิภาพเครื่องจักร
- 6) อื่นๆ

ประเด็นที่กล่าวมานี้สามารถคำนวณให้เห็นเป็นตัวเลขได้ แต่บางข้อเสนอแนะอาจมิได้กล่าวถึงประเด็นดังกล่าวเช่นการเสนอแนะที่ทำให้ สภาพแวดล้อมปลอดภัยมากขึ้น การเสนอแนะปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกให้ดีขึ้น จำเป็นต้องประเมินในประเด็นที่ไม่สามารถประเมินผลในเชิงเศรษฐกิจได้ เช่น

- 1) ความคิดริเริ่ม
- 2) ความคิดสร้างสรรค์
- 3) ความตั้งใจความพยายาม
- 4) ความสามารถในการประยุกต์ใช้
- 5) ความปลอดภัย
- 6) ผลต่อคุณภาพ

ผลที่ได้จากการประเมินทั้ง 2 แบบจะอยู่ในรูปของคะแนน คะแนนที่ได้อาจจะถูกนำไปคูณกับค่าความสำคัญของตำแหน่งงาน ซึ่งถ้าเป็นพนักงานระดับล่างอาจจะถูกลดลงเมื่อมีตำแหน่งงานสูงขึ้น ซึ่งก็หมายความว่าข้อเสนอแนะที่เหมือนกันหากเป็นผู้ได้บังคับบัญชาเป็นคนเสนอ จะได้คะแนนมากกว่า หัวหน้างานเสนอ (มาซาคิ อีโม, 2537)

ขั้นตอนที่ 5: การประกาศผลและการมอบรางวัล

โดยทั่วไปการประกาศผลและการมอบรางวัลจะจัดให้มีขึ้นทุกเดือน ซึ่งจะใช้เวลานอกเวลาทำงาน จะเป็นช่วงก่อนเข้างาน พักเที่ยง หรือ หลังเลิกงานก็ได้ จัดให้มีพิธีมอบรางวัลในที่ชุมชน เช่น ช่วงพักในโรงอาหาร เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศ กระตุ้นให้พนักงานที่ยังไม่เคยมีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกอยากร่วมส่งข้อเสนอแนะเพื่อที่จะมีโอกาสได้รับรางวัลเช่นกัน ในการมอบรางวัลโดยทั่วไปเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานในสายบังคับบัญชาของผู้เสนอแนะ ส่วนรางวัลใหญ่ๆ มักจะเชิญประธานบริษัทเป็นผู้มอบรางวัล เช่นรางวัลข้อเสนอแนะดีเด่นประจำเดือน และ ประจำปี ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงการให้ความสำคัญต่อข้อเสนอแนะของตนจากผู้บริหารระดับสูง

การให้รางวัลถือเป็นการจูงใจอย่างหนึ่ง ทำให้พนักงานมีกำลังใจที่จะส่งข้อเสนอแนะเข้ามาเรื่อยๆ ระบบข้อเสนอแนะแบบญี่ปุ่นมิได้มุ่งเน้นที่จะซื้อความคิดจากพนักงาน หากแต่ต้องการเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้มีนิสัยที่ต้องการปรับปรุงพัฒนาสิ่งต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจะพบว่า ข้อเสนอแนะที่ส่งเข้ามา แม้ว่ายังไม่ถูกนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ก็ยังได้รับรางวัลปลอบใจเล็กๆ น้อยๆ ส่วนข้อเสนอแนะที่ปฏิบัติแล้วจะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นมูลค่าประมาณร้อยละ 10 ของผลประโยชน์ที่องค์กรคาดว่าจะได้รับ นอกจากรางวัลที่มีมูลค่าเป็นตัวเงินแล้ว กรณีข้อเสนอแนะดีเด่น จะได้รับใบประกาศเกียรติคุณจากประธานบริษัท เพื่อแสดงถึงการยอมรับและให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ

นอกเหนือจากการให้รางวัลตามลำดับคะแนน ยังมีการมอบรางวัลพิเศษให้กับข้อเสนอแนะดีเด่นประจำเดือน ข้อเสนอแนะดีเด่นประจำปี และ รางวัลพิเศษสำหรับผู้ที่ส่งข้อเสนอแนะสูงสุดประจำปี รางวัลดังกล่าวอาจมอบให้ในรูปของตัวเงิน ใบประกาศเกียรติคุณ หรือ การทัศนศึกษาในต่างประเทศ เป็นต้น

5. การส่งเสริมข้อเสนอแนะ

ก่อนการเริ่มระบบข้อเสนอแนะ จำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานทุกระดับควรได้รับความรู้เกี่ยวกับระบบข้อเสนอแนะ ในเรื่องของนโยบาย เป้าหมาย วิธีการและแนวปฏิบัติ เพื่อให้เข้าใจและสามารถเขียนข้อเสนอแนะได้อย่างถูกต้อง โดยเฉพาะหัวหน้างาน จะมีบทบาทสำคัญมากที่สุดที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาของตนเกิดความสนใจและส่งข้อเสนอแนะการปรับปรุงการทำงาน ในสถานที่ทำงานของตน นอกเหนือจากการอบรมให้ความรู้โดยตรงแล้ว การเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับข้อเสนอแนะผ่านทางวารสารของทางบริษัทก็สามารถให้ความรู้กับพนักงานได้อีกทางเช่นกัน

ไม่มีระบบใดที่จะไปถึงจุดสุดยอดได้โดยปราศจากแผนงานที่รอบคอบ และ การส่งเสริมในระยะแรกของการนำเอาระบบมาใช้สิ่งที่สำคัญก็คือจะต้องสร้างนิสัยให้พนักงานส่งข้อเสนอแนะจำนวนมาก ปริมาณสำคัญกว่าคุณภาพ ข้อเสนอแนะที่ดีหนึ่งข้อเสนอแนะจะปะปนอยู่ในข้อเสนอแนะที่ส่งเข้ามาจำนวนมาก เพราะฉะนั้นควรสร้างนิสัยให้พนักงานรักการเสนอแนะ และปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง และ สม่่าเสมอ อย่าปฏิเสธข้อเสนอแนะของพนักงานแม้ว่าจะเป็นการปรับปรุงเล็กน้อยก็ตาม โดยมากในช่วงเริ่มใช้ระบบข้อเสนอแนะ คณะกรรมการจะยอมรับข้อเสนอแนะเก่าที่เคยปรับปรุงมาก่อนแล้ว ทั้งนี้เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานได้ฝึกหัดเขียนข้อเสนอแนะ ระยะต่อมาส่งเสริมให้มีการแข่งขันกันในแต่ละแผนก จัดให้มีข้อเสนอแนะดีเด่นประจำเดือน เพิ่มรางวัลเป็นสองเท่าสำหรับข้อเสนอแนะที่ส่งในเดือนแห่งการส่งเสริมข้อเสนอแนะ จัดบอร์ดแสดงข้อเสนอแนะดีเด่นเพื่อเป็นตัวอย่างสำหรับพนักงานคนอื่นๆ การส่งเสริมการส่งข้อเสนอแนะ ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้พนักงานตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา จัดให้มีเดือนแห่งความ

ปลอดภัย โดยเพิ่มรางวัลให้กับข้อเสนอแนะที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับความปลอดภัยที่ส่งในเดือนดังกล่าว จัดให้มีรางวัลพิเศษสำหรับผู้ส่งข้อเสนอแนะมากที่สุดในรอบปี ให้ความรู้ เทคนิคในเชิงสร้างสรรค์ และ ข่าวสารเกี่ยวกับระบบข้อเสนอแนะผ่านทางวารสารขององค์กร เป็นต้น (H.B. Maynard, 1967 อ้างใน วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2538)

6. ปัญหาและอุปสรรคของระบบข้อเสนอแนะ

การเริ่มต้นดำเนินระบบกิจกรรมข้อเสนอแนะ มักประสบปัญหาข้อเสนอแนะมีจำนวนน้อย ข้อเสนอแนะจำนวนมากไม่สามารถนำไปปรับใช้ได้ ทั้งนี้ เนื่องจากรางวัลไม่ดึงดูดใจ การประเมินข้อเสนอแนะขาดความยุติธรรม พนักงานขาดความรู้ โดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นพนักงานส่วนใหญ่ขององค์กร และ ควรเป็นผู้นำเสนอข้อเสนอแนะมากที่สุด และ หัวหน้างานซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างมาก ขาดความรู้ความเข้าใจแล้ว เปรียบเสมือนระบบการสื่อสารที่บกพร่องระหว่างคันทงสู่ปลายทงก็ยักที่ระบบจะดำเนินไปได้อย่างดี สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ส่วนหนึ่งเป็นเพราะขาดความเอาใจใส่จากผู้บริหารระดับสูง การดำเนินแผนไม่ได้รับความเอาใจใส่อย่างจริงจัง ขาดการประเมินระบบอย่างต่อเนื่อง ไม่มีการปรับเปลี่ยนแผนให้เกิดความเหมาะสม ซึ่งปัญหาเหล่านี้ สามารถแก้ไขได้ด้วยหลักสำคัญในการดำเนินระบบข้อเสนอแนะให้มีประสิทธิผล (ปริญ วัชรวันทานนท์ (2541)

7. หลักสำคัญในการดำเนินระบบข้อเสนอแนะให้มีประสิทธิผล

Carl Heyel (1982) อธิบายว่าการที่จะนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ในองค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องค้นคว้าหาความรู้อย่างทั่วถึง และ วางแผนดำเนินการอย่างรอบคอบ ให้ความเวลาและเงินทุนที่เพียงพอที่จะพัฒนาระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถดำเนินการได้อย่างยั่งยืน ส่วนมากจะพบว่า เมื่อระบบดำเนินไประยะหนึ่งมักจะถูกละเลยจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ดำเนินการอย่างจริงจัง และ ต่อเนื่อง ซึ่งการนำระบบมาใช้แต่ไม่ดำเนินการอย่างจริงจัง จะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี หลักสำคัญ 3 ประการที่จะช่วยให้ระบบสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมีดังนี้

7.1 หลักโครงสร้าง (Organizational Features)

วิธีการและแผนงานต่างๆจะสำเร็จลงได้ต้องอาศัยการสนับสนุนเต็มที่ และ ต่อเนื่องจากผู้บริหารระดับสูง หลังจากที่ผู้บริหารระดับสูงได้พิจารณาวัตถุประสงค์ของระบบข้อเสนอแนะตามลำดับความสำคัญแล้ว แผนงานที่กำหนดขึ้นตามมาจะต้องสอดคล้องกับแผนและนโยบายอื่นๆขององค์กรด้วยการจัดโครงสร้างองค์กรมีหลักสำคัญดังนี้

- 1) ระบบข้อเสนอแนะจะทำหน้าที่ได้ดี ถ้ามีฝ่ายบริหารระดับสูงสนับสนุน ไม่ขึ้นตรงอยู่ กับสายการผลิต
- 2) ต้องมีการจัดผู้ทรงคุณวุฒิและทีมงานทำการศึกษาระบบ โครงสร้างองค์กรปัจจุบัน สภาพแวดล้อม และ ทำแผนการพัฒนาระบบอย่างรอบคอบ ควรทำกำหนดการ ถ่วงน้ำหนักไว้อย่างน้อย 6 เดือน
- 3) ฝ่ายบริหารระบบข้อเสนอแนะควรมาจากทุกๆ ส่วนขององค์กร คณะกรรมการประเมิน ข้อเสนอแนะควรเป็นผู้บริหารระดับบนจากฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายบุคคล การเงิน วิศวกรรม ฝ่ายขาย เป็นต้น ตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ ต้องถูกกำหนดให้ทำหน้าที่อย่างเป็นทางการ

7.2 หลักกลไก (Mechanical Features)

หลักกลไก หรือ หลักเกณฑ์สำคัญ ที่มีเป็นเสมือนกลไกที่ขับเคลื่อนให้ระบบสามารถ ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง มีหลักดังนี้

- 1) กำหนดเกณฑ์การจ่ายรางวัลขั้นต่ำและรางวัลสูงสุดให้ชัดเจน เหมาะสม
- 2) กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาข้อเสนอแนะ ให้คณะกรรมการสามารถพิจารณาตัดสิน ได้อย่างเป็นธรรม ชัดเจน ไม่ควรให้การตัดสินขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของคณะกรรมการ เป็นส่วนใหญ่ เพราะจะทำให้เกิดปัญหาการตัดสินที่ลำเอียง
- 3) มอบอำนาจให้กับคณะกรรมการ หรือ เจาะจงบุคคลเพื่อทำหน้าที่อนุมัติรางวัล
- 4) ออกรายงานเพื่ออำนวยความสะดวกการดำเนินงานตามแผนว่าสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาระบบข้อเสนอแนะที่วางไว้หรือไม่
- 5) แยกแยะสิทธิของลูกจ้างและนายจ้างต่อข้อเสนอแนะให้ชัดเจน

7.3 หลักนโยบาย (Policy Features)

การกำหนดแนวทางปฏิบัติที่สำคัญให้กับระบบข้อเสนอแนะ ช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง ก่อให้เกิดความยุติธรรมต่อทุกฝ่าย เป็นการช่วยให้การจัดการระบบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หลักนโยบายหรือหลักที่ใช้กำหนดแนวทางปฏิบัติที่สำคัญของระบบข้อเสนอแนะมีหลักดังนี้คือ

- 1) กำหนดนโยบายการจ่ายรางวัลที่เปิดกว้างเกี่ยวกับรางวัลขั้นต่ำ และ รางวัลสูงสุด ให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมากอัตราการจ่ายรางวัลอยู่ในช่วงร้อยละ 10 ถึง 15 ของผลตอบแทนที่ประหยัดได้จากข้อเสนอแนะปีแรก
- 2) กำหนดนโยบาย เร่งให้นำข้อเสนอแนะที่ผ่านการพิจารณามาใช้ในทันที
- 3) หน้าที่ความรับผิดชอบในการปรับใช้ข้อเสนอแนะ ต้องขึ้นอยู่กับสายบังคับบัญชาที่จะ นำข้อเสนอแนะไปประยุกต์ใช้ ทั้งนี้เพื่อป้องกันความสับสนของโครงสร้างองค์กร

- 4) การมอบรางวัลเป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้กับผู้เสนอแนะ ซึ่งควรทำโดยผู้บังคับบัญชาที่มีความน่าเชื่อถือ เป็นการสร้างบรรยากาศที่ชักชวนให้เกิดการปรับปรุง การมอบรางวัลสามารถให้คุณค่าได้มากกว่าการจัดกิจกรรมส่งเสริมบางอย่างเสียอีก
- 5) ควรทำการตัดสินใจว่าจะควบคุมแบบรวมศูนย์ หรือ ควบคุมแบบกระจายอำนาจ หากเป็นองค์กรขนาดเล็ก สามารถใช้ได้ทั้งแบบการควบคุมแบบรวมศูนย์ หรือ กระจายศูนย์ สามารถเลือกได้ตามความเหมาะสม แต่สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ ควรใช้แบบรวมศูนย์ ซึ่งมีข้อดีกว่าดังนี้
 - 5.1) มีรูปแบบเดียวสามารถปฏิบัติได้กับพนักงานทุกคน
 - 5.2) สามารถแลกเปลี่ยนและประยุกต์ใช้ข้อเสนอแนะที่ส่งเข้ามาได้อย่างกว้างขวางและทั่วถึงทั้งองค์กร
 - 5.3) รายงานสามารถแสดงการเปรียบเทียบประสิทธิภาพของแต่ละส่วน ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นถึงพื้นที่ที่ไม่ประสบผลตามความคาดหมาย และเข้าแก้ไขกับส่วนที่ไม่ประสบความสำเร็จได้ตรงจุด
 - 5.4) สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์โดยข้อเสนอแนะจากพนักงานที่เสนอเข้ามาจากหลายๆ ส่วน
- 6) กำหนดหลักเกณฑ์ให้ชัดเจนสำหรับผู้ที่มิสิทธิส่งข้อเสนอแนะได้ หลายองค์กรไม่อนุญาตให้บุคคลที่ทำงานตามสายอาชีพส่งข้อเสนอแนะเช่น วิศวกร นักวิจัย เนื่องจากเป็นหน้าที่ตามสายงานที่ต้องพัฒนาอยู่แล้ว รวมถึงผู้บริหารระดับสูง และ ช่างเทคนิค
- 7) กรรมการผู้ประเมินข้อเสนอแนะ ต้องมีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ใจกว้าง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นของระบบข้อเสนอแนะ เพื่อให้ผู้ที่เสนอความคิดเห็น หรือ ข้อเสนอแนะได้รู้สึกว่าการเสนอแนะของเขาได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรม มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดความรู้สึกในทางลบ และ จะไม่เสนอความคิดเห็นอีกเลย
- 8) หัวหน้างานไม่ควรคัดค้านหรือ มีอคติต่อข้อเสนอแนะของพนักงาน ในหลายองค์กรจัดให้มีรางวัลสำหรับหัวหน้างานที่สนับสนุนลูกน้องของตน
- 9) การพิจารณาข้อเสนอแนะแต่ละชิ้นควรกระทำอย่างจริงจัง เป็นสิ่งสำคัญต่อผู้เสนอข้อเสนอแนะ เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกในแง่ลบ เกิดปัญหา และ การโต้แย้งภายหลัง
- 10) บ่อยครั้งที่หัวหน้าสายบังคับบัญชา และ ฝ่ายเทคนิคจะวิจารณ์การตัดสินใจของแต่ละฝ่าย เป็นเหตุให้เกิดความบาดหมางกัน ซึ่งจะไม่เป็นผลดีต่อทีมงาน ทำลายความ สัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร ผู้บริหารต้องสามารถอธิบายผลสรุปของการปรับปรุงอย่างน่าเชื่อถือให้กับทั้งสองฝ่ายได้เข้าใจว่าการสนับสนุนข้อเสนอแนะ ที่เกี่ยวข้องกับงาน

เป็นหน้าที่ของทั้งสองฝ่ายต้องช่วยกัน เพราะว่าการสนับสนุนช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อ
ทั้งองค์กร

- 11) เพื่อให้ข้อเสนอแนะเกิดประโยชน์ที่แท้จริงกับองค์กร ควรมีการตรวจสอบว่า
ข้อเสนอแนะของพนักงานได้ถูกนำไปใช้จริงหรือไม่ และ ต้องกำหนดให้เป็น
มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ไม่เพียงแต่นำมาใช้ในช่วงแรก ควรมีเครื่องมือในการ
ติดตามด้วย
- 12) การพิจารณาตัดสินข้อเสนอแนะอย่างไม่มีหลักเกณฑ์ ใช้ความรู้สึก โดยเฉพาะกับ
รางวัลเล็กๆ ก่อให้เกิดผลเสียได้
- 13) ควรทำการสร้างพันธะสัญญากับผู้เสนอแนะข้อคิดเห็น โดยการแสดงการยกย่องให้ทั่ว
ทั้งองค์กรได้รับทราบอย่างทั่วถึง เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดี ต่อการเสนอแนะ
ข้อเสนอแนะ และ จะพยายามรักษามาตรฐานการทำงาน หรือ ข้อเสนอแนะที่ตนได้
เสนอให้คงดำเนินอยู่ต่อไปอย่างต่อเนื่อง

สรุปวิธีการปฏิบัติระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล

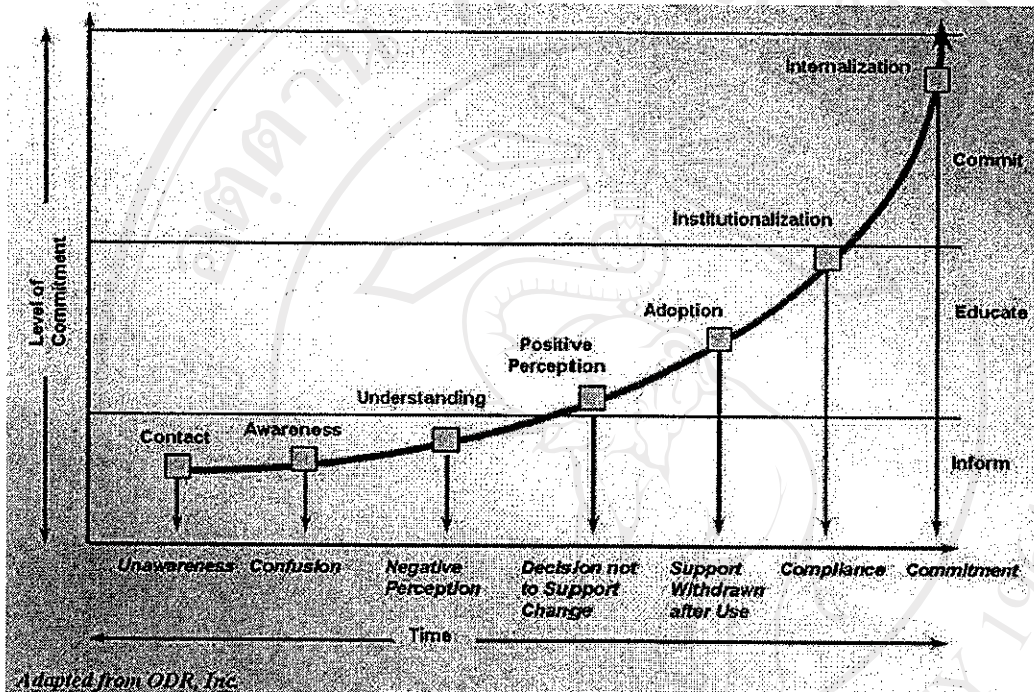
วิธีการปฏิบัติเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของระบบข้อเสนอแนะที่จะจัดตั้งขึ้น จากนั้น
แต่งตั้งประธานกรรมการและคณะกรรมการแล้วมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้ ข้อเสนอแนะจาก
พนักงานไม่ว่าจะมีรูปแบบหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของคณะกรรมการ ซึ่งหลังจาก
ลงทะเบียนจะต้องได้รับการทบทวนจากหัวหน้างานและกรรมการระบบข้อเสนอแนะ ก่อนจะผ่าน
ไปประเมินรางวัลโดยสมาชิกของคณะกรรมการ กรณีที่ข้อเสนอแนะดีมีผลตอบแทนสูงๆ จะต้อง
ได้รับการประเมินจากคณะกรรมการเท่านั้น เพื่อให้เกิดความบริสุทธิ์ ยุติธรรม ข้อเสนอแนะที่ไม่เข้า
ข่ายจะถูกส่งคืนกลับไปให้ผู้เสนอพร้อมเหตุผลที่ข้อเสนอแนะไม่ผ่านหลักเกณฑ์ ข้อเสนอแนะที่เข้า
ข่ายจะถูกส่ง ไปยังหัวหน้างานเพื่อประยุกต์ใช้จริงในองค์กร ส่วนการมอบรางวัลจะกระทำใน
ช่วงเวลาพักนอกเวลาทำงาน โดยมอบผ่านหัวหน้างาน หรือ โดยประธานบริษัทกรณีที่เงินรางวัล
ใหญ่ และที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของระบบคือ การส่งเสริมและประเมินผลของระบบ
ข้อเสนอแนะ ส่วนปัญหาและอุปสรรคสามารถจัดและเพิ่มประสิทธิภาพของระบบโดยอาศัยหลัก 3
ประการ คือ หลักโครงสร้าง หลักกลไก และ หลักนโยบาย

หลักในการสร้างพันธะสัญญาในการเปลี่ยนแปลง (Change Management Model)

หน่วยงาน Enterprise Solutions Competency Center หรือ ESCC ของ กองทัพสหรัฐ
(2549) ได้เสนอว่า การนำระบบใดๆมาใช้ในองค์กร สิ่งที่สำคัญมากโดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้น คือ
การสร้างพันธะสัญญา (Commitment) ในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน องค์กรส่วน

ใหญ่ที่จำเป็นต้องทำการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ในองค์กรมักไม่ได้ให้ความสำคัญ หรือ ใช้เวลาในการทำความเข้าใจในการที่จะสร้างพันธะสัญญาต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรประสบผลล้มเหลว พนักงานเกิดการต่อต้าน

หน่วยงาน ESCC จึงได้เสนอแบบจำลอง (Model) ในการสร้างพันธะสัญญาให้เกิดขึ้น และผลลัพธ์หากกระบวนการในแต่ละขั้นตอนเกิดการล้มเหลว ดังนี้



รูปที่ 2 แบบจำลองในการสร้างพันธะสัญญาในการเปลี่ยนแปลง

รูปที่ 2 แสดงถึงแบบจำลองของการสร้างพันธะสัญญาต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร แกนตั้งของรูปแบบจำลองแสดงถึงระดับของพันธะสัญญาที่จะเกิดขึ้น แกนนอนแสดงระยะเวลา และความพยายามของผู้เกี่ยวข้องที่ต้องใช้ในการสร้างพันธะสัญญากับบุคคลในองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ โดยขั้นตอนของการสร้างพันธะสัญญา สามารถแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ 3 ขั้นตอน โดยในแต่ละช่วงของการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนสามารถแบ่งเป็นระดับย่อย 7 ระดับ ดังนี้

1. แจ้งเพื่อให้รับทราบ (Inform) แบ่งเป็น 3 ระดับ
 - 1.1. ขั้นการติดต่อเข้าถึง (Contact)
 - 1.2. ขั้นการรับรู้รับทราบ (Awareness)
 - 1.3. ขั้นเกิดความเข้าใจ (Understanding)

2. ให้ความรู้ (Educate)
 - 2.1. ชั้นเกิดการรับรู้ในเชิงบวก (Positive perception)
 - 2.2. ชั้นเกิดการปรับเปลี่ยน (Adoption)
 - 2.3. ชั้นยึดถือปฏิบัติ (Institutionalization)
3. สร้างพันธะสัญญา (Commit)
 - 3.1. ชั้นสอดรับกับองค์กร (Internalization)

ในแต่ละขั้นตอนแสดงระดับที่เป็นจุดหัวเลี้ยวหัวต่อสำคัญของการสร้างพันธะสัญญาว่าจะสามารถเดินหน้าต่อไปได้ หรือ ล้มเหลว ตัวอย่างเช่น ถ้าองค์กรนี้ ประสบความสำเร็จในการรับรู้รับทราบ (Awareness) ต่อการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กร พนักงาน หรือ กลุ่มของพนักงานจะไม่สนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เพราะว่าเกิดความสับสนต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น หรือ ในระดับขั้น การสร้างการรับรู้ในเชิงบวก (Positive perception) ถ้าประสบความสำเร็จ จะทำให้พนักงานเกิดการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นในเชิงลบ ซึ่งมักนำไปสู่การลดระดับพันธะสัญญา หรือ ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งในรูปแสดงโดยสัญลักษณ์ลูกศรชี้ลง ในแต่ละขั้นตอน หากองค์กรประสบความสำเร็จในการสร้างพันธะสัญญาขั้นตอนจะดำเนินไปตามเส้นโค้ง แต่หากล้มเหลวที่ระดับใดๆ จะเกิดผลคั่งที่ชี้ด้วยลูกศรด้านล่าง ได้แก่ ไม่รับรู้ไม่สนใจ เกิดความสับสน เกิดการรับรู้รับทราบในเชิงลบ ตัดสินใจไม่สนับสนุน ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ลดการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงหลังจากที่ได้ใช้ไปแล้ว ยินยอมทำตาม ไม่ขัดขืน และ เกิดพันธะสัญญา

ในแต่ละขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง สามารถนิยามได้ดังนี้

1. ขั้นตอนการแจ้งเพื่อให้รับทราบ (Inform)

ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างรากฐานในตอนเริ่มแรก เพื่อก่อให้เกิดการสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงใดๆในองค์กรเป็นการเตรียมการเพื่อให้คนในองค์กรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนในขั้นตอนนี้เป็นการทำให้คนได้รับรู้รับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2. ให้ความรู้ (Educate)

ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง ให้คนในองค์กรได้ทราบว่าการเปลี่ยนแปลงนี้มีผล หรือ มีความหมายอย่างไรต่อตัวเขา เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานทำการตัดสินใจที่จะสนับสนุน หรือ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ในขั้นตอนนี้เองพนักงานจะเริ่มเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงว่ามีผลกระทบอย่างไรต่อตัวเขา ต่อการทำงานของเขา ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมากที่จะต้องทำให้พนักงานเกิดการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ในเชิงบวก

3. สร้างพันธะสัญญา (Commit)

การเปลี่ยนแปลงซึ่งดำเนินการถึงช่วงนี้ ทุกสิ่งทุกอย่างขึ้นอยู่กับว่า ได้เตรียมการ และ ดำเนินการสร้างการเปลี่ยนแปลงในขั้นที่ผ่านมาได้ดีเพียงใด ขั้นตอนนี้ เป็นการนำการเปลี่ยนแปลงปรับให้เข้าสู่ชีวิตประจำวัน หรือ การทำงานปกติของพนักงาน ด้วยมาตรฐานใหม่ที่ได้อ้างขึ้น เป็นต้น

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ประสบความสำเร็จ

Chris Hohmann (2004) อธิบายว่าส่วนสำคัญส่วนที่ทำให้การนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ และ ประสบความสำเร็จคือ

1. ความสนใจ การยอมรับ และ การเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงาน
2. การตอบสนองของผู้บริหารต่อความคิดที่ได้มีการนำเสนอ
3. ความรู้ความเข้าใจในการนำเสนอ ข้อเสนอแนะของพนักงาน
4. ความสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

Thorndike ให้ทรรศนะว่า "การเสริมแรงช่วยทำให้เกิดความกระหายใคร่รู้ความพอใจ และ ความสำเร็จ" Skinner กล่าวถึงการเสริมแรงว่า "การเสริมแรงจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคคลแสดง พฤติกรรมซ้ำเดิม และพฤติกรรมของบุคคลส่วนใหญ่จะเป็นการเรียนรู้แบบปฏิบัติ และเน้นว่า การตอบสนองต่อสิ่งเร้าใดๆของบุคคลสิ่งเร้า นั้น จะต้องมีแรงเสริมอยู่ในตัว หากลดการเสริมแรงลง เมื่อใด การตอบสนองจะลดลงเมื่อนั้น" Guthrie เชื่อว่า "การเสริมแรงเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้เกิด ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง และพยายามเน้นว่า "ไม่มีการเรียนรู้ใดที่มีความ สมบูรณ์ การเรียนรู้เป็นลักษณะของการกระทำที่ต่อเนื่องกันจะค่อยๆ สะสมขึ้นเรื่อยๆ การเสริมแรง ทุกครั้งๆ จะทำให้การเรียนรู้เพิ่มประสิทธิภาพยิ่งขึ้น" (ข้อมูลระบบออนไลน์, 2547)

การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ปริญ วัชรวันทานนท์ (2541) ได้ศึกษาเกี่ยวกับระบบข้อเสนอแนะในองค์กรธุรกิจ กรณีศึกษา บริษัท แอลทีไอซี จำกัด จังหวัด ลำพูน โดยศึกษารวบรวมจาก เอกสารหนังสือต่างๆ รวมทั้งการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบข้อเสนอแนะในบริษัท แอลทีไอซี จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ระบบข้อเสนอแนะ เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1898 โดยนำมาใช้ในการปรับปรุงการแปรรูปวัสดุ สงครามเป็นอาวุธยุทธโธปกรณ์ของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ต่อมาได้นำไปใช้อย่างแพร่หลายในองค์กรธุรกิจ ประมาณปี ค.ศ. 1950 เริ่มมีการนำมาใช้ในองค์กรญี่ปุ่น ระบบข้อเสนอแนะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหาร สามารถควบคุม ปรับปรุงและ ประเมินผลมาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบข้อเสนอแนะมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารในเรื่องของ แรงจูงใจ หลักของ KAIZEN การทำงานเป็นทีม การให้รางวัล และการเพิ่มผลผลิต การนำเอาระบบข้อเสนอแนะมาใช้ตามหลักสากล จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาข้อเสนอแนะ และ กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ กำหนด ขอบข่ายของข้อเสนอแนะ รวมถึงหลักเกณฑ์การให้รางวัล การส่งเสริมการส่งและ การประเมินผลข้อเสนอแนะ โดยดำเนินการตามหลักสำคัญ 3 ประการ คือ หลักโครงสร้างองค์กร หลักกลไก และ หลักนโยบาย เพื่อให้ระบบดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ บริษัท แอลทีไอซี จำกัด เป็นบริษัทในเครือฟูจิอุระ ประเทศญี่ปุ่น ได้นำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ในระบบการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนความคิดของพนักงาน ให้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ลดต้นทุนการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ปรับปรุงระบบความปลอดภัย และ คุณภาพการทำงาน ซึ่งจากการศึกษาได้พบว่า ระบบข้อเสนอแนะของบริษัท แอลทีไอซี จำกัด มีแนวทางปฏิบัติส่วนใหญ่สอดคล้องกับ แนวทางปฏิบัติระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล โดยการนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้กับ บริษัท แอลทีไอซี จำกัด ถือว่าประสบผลสำเร็จ แม้ว่ายังมีปริมาณข้อเสนอแนะที่ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในการเขียนข้อเสนอแนะ และ มีการส่งเสริมการส่งข้อเสนอแนะอยู่ในระดับที่น้อยกว่าที่ควรจะเป็น อย่างไรก็ตามระบบข้อเสนอแนะในบริษัทแอลทีไอซี จำกัด ยังมีแนวโน้ม ในการเติบโตที่ดี ซึ่งผลที่ได้รับจากการนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ในองค์กรในระยะเวลาหนึ่งปี องค์กรได้รับข้อเสนอแนะจำนวน 2,360 ชิ้น โดย ร้อยละ 99 หรือ 2,334 ชิ้น ถูกนำไปปฏิบัติจริง บริษัทสามารถประหยัด หรือ ลดต้นทุนได้ 57 ล้านบาทในปีแรก ซึ่งได้จ่ายผลตอบแทนให้พนักงาน เพียง 2 แสนบาท (คิดเป็น 0.35% ของต้นทุนที่บริษัทสามารถลดลงได้ หรือ คิดเป็นอัตราส่วนของผลตอบแทนที่บริษัทได้รับต่อเงินรางวัล เท่ากับ 285 เท่า)

วัชระ ทองบุญชู (2544) ผู้เชี่ยวชาญ TQM สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น กล่าวว่า วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) หรือที่ภาษาญี่ปุ่น

เรียกว่า KAIZEN มี 2 ข้อคือ หนึ่ง ต้องการให้พนักงานฝึกคิด และ สองคือต้องการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ดังนั้นถ้าเราจะรณรงค์ให้พนักงานเขียนข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับงาน เราต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน 2 ข้อคือ ข้อที่หนึ่ง ทำแล้วต้องทำให้ คุณภาพชีวิตการทำงานดีขึ้น และ ข้อที่สอง ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทต่อสิ่งที่พนักงานเขียน สำหรับองค์กร โดยเฉพาะในญี่ปุ่น ต้องการปริมาณ (จำนวนของข้อเสนอแนะ) มากกว่าคุณภาพ ด้วยความเชื่อว่าถ้าพนักงานได้ฝึกคิด ฝึกเขียน และผู้บริหารเองเห็นความสำคัญของความคิดของพนักงาน เชื่อว่าคุณภาพของข้อเสนอแนะจะถูกพัฒนาขึ้นเอง สำหรับปัญหาการนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมไทยคือ ข้อสงสัยว่า การให้รางวัลตอบแทนข้อเสนอแนะนั้นเหมาะสมหรือไม่ ในข้อนี้ต้องพิจารณาคู่มือบทบาทหน้าที่ของพนักงานแต่ละระดับในการบริหารคุณภาพ Joseph M. Juran ได้ระบุว่าหน้าที่ส่วนใหญ่ของพนักงานระดับต่าง คือ การควบคุมคุณภาพ ส่วนหน้าที่การปรับปรุงคุณภาพจะเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งการเขียนข้อเสนอแนะถือเป็นเรื่องของการปรับปรุงคุณภาพ ดังนั้นจึงอาจถือได้ว่า การตอบแทนพนักงานด้วยเงิน เป็นสิ่งที่สมควรเนื่องจากพนักงานได้ทำงานนอกเหนือจากหน้าที่

ณรงค์เวทย์ วจนพานิช (2540) ได้ศึกษาการทดลองนำกิจกรรม ข้อเสนอแนะมาใช้ในองค์กร กรณีศึกษา ฝ่ายขายสาย 3 บริษัท ฟินาเฮาส์ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของการรับรู้สภาพ การปฏิบัติงานในด้านการพัฒนาตนเอง ความพึงพอใจในงาน ขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร กับ พนักงานระหว่างก่อนและหลังการทำกิจกรรมข้อเสนอแนะ และศึกษาความแตกต่างของการรับรู้ สภาพการปฏิบัติงานหลังการทำกิจกรรมข้อเสนอแนะตามความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล นอกจากนี้ยังศึกษาทัศนคติต่อกิจกรรมข้อเสนอแนะตลอดจนปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการ ทำกิจกรรมข้อเสนอแนะ การศึกษาพบว่า การรับรู้สภาพ การปฏิบัติงานในด้านการพัฒนาตนเอง ความพึงพอใจในงาน ขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้บริหาร ไม่มีผลทางบวกเพิ่มขึ้น หลังจากทำกิจกรรมข้อเสนอแนะ อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้สภาพ การปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีทัศนคติต่อกิจกรรมข้อเสนอแนะในระดับมาก แต่ไม่มีนัยสำคัญทาง สถิติและไม่มี ความแตกต่างกันตามความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลในด้านเพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประเภทของพนักงานในด้านทัศนคติต่อ กิจกรรมข้อเสนอแนะ โดยปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการทำกิจกรรมข้อเสนอแนะ คือ การส่งข้อเสนอแนะแล้ว ไม่ได้รับรางวัล สำหรับข้อเสนอแนะในการทำกิจกรรมข้อเสนอแนะให้ประสบความสำเร็จ คือ การนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงโดยเร็ว

จริญญา ปานเจริญ (2545) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้การนำระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ไปใช้ในองค์กรแล้วประสบความสำเร็จ พบว่าเกิดจากหลายปัจจัย หลายองค์กรที่นำระบบ TQM ไปใช้ เช่น Motorola และ Hewlett-Packard ได้แสดงให้เห็นว่าระบบนี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งในเรื่องของต้นทุนการผลิตที่ลดลง การเพิ่มความรู้และความเข้าใจในงานให้แก่พนักงาน การเพิ่มผลผลิตและรายได้ รวมถึงความพึงพอใจในงานของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วย อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่ามีเพียง 1 ใน 3 ขององค์กรที่นำระบบจัดการคุณภาพโดยรวมนี้ไปใช้แล้วได้ผลตามที่คาดหวัง แนวคิดเรื่องระบบ TQM จะมุ่งเน้น 3 ด้านเท่านั้นคือ การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (A Focus on Customer) การร่วมมือของพนักงานและการทำงานเป็นทีม (Participation and teamwork) และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การนำระบบ TQM ไปใช้มีอุปสรรคและข้อพึงระวังมากมาย ซึ่งอาจส่งผลให้การนำระบบ TQM ไปใช้เกิดความล้มเหลว อุปสรรคต่างๆ เหล่านี้ ได้แก่ การที่ผู้บริหารขาดความมุ่งมั่น การที่พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของระบบ TQM การที่ผู้บริหารขององค์กรขาดความสามารถในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร พนักงานขาดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ความไม่เหมาะสมของระบบและโครงสร้างขององค์กร การนำรูปแบบการใช้ระบบ TQM ขององค์กรอื่นมาใช้ หรือการพัฒนา ระบบ TQM ที่ไม่เหมาะสมกับองค์กรนั้น การที่ผู้บริหารมุ่งหวังแต่ผลประโยชน์ระยะสั้น การที่พนักงานขาดความสนใจต่อลูกค้าทั้งภายในและภายนอก การใช้อำนาจและทีมงานที่ไม่เหมาะสม และการเพิกเฉยต่อความสำเร็จของพนักงาน

Chris Hohmann (2001) ได้ศึกษาความล้มเหลวของระบบ KAIZEN หรือ ระบบข้อเสนอแนะ กล่าวว่า มันไม่ใช่เรื่องยากที่จะนำระบบใหม่ๆ มาใช้ในองค์กร แต่การจะรักษาให้ระบบนั้นดำเนินอยู่และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเป็นสิ่งที่ยากมาก เขาพบว่าสาเหตุแห่งความล้มเหลวเกิดจาก 2 ปัจจัยหลัก ปัจจัยแรกได้แก่ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กร การนำระบบมาใช้โดยไม่คำนึงถึงพนักงานมักจะไม่ได้ได้รับความร่วมมือ จึงจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมแก่พนักงาน เพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสาร เกิดความเข้าใจและยอมรับในระบบใหม่ที่จะนำมาใช้ ประการที่สองแห่งความล้มเหลวได้แก่ การขาดโครงสร้างภายในสนับสนุน กล่าวคือภายในองค์กรนั้นไม่ได้มีกระบวนการหรือระบบที่จะมารองรับเพื่อสนับสนุนให้ระบบ KAIZEN ดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่อง หลายๆ องค์กรพบว่า ภายหลังจากที่ได้มีการเริ่มดำเนินโครงการ โดยจัดให้มีการประชาสัมพันธ์อย่างใหญ่โต มีการรณรงค์อย่างกว้างขวางทั้งบริษัท แต่ระบบกลับไม่ได้ดำเนินไปอย่างที่คาดหวัง เนื่องจากไม่มีผู้รับผิดชอบเพื่อให้ระบบดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการให้ความสำคัญของการนำระบบมาใช้ของผู้บริหารระดับสูงจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก โดยต้องมอบหมายให้ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้รับผิดชอบต่อระบบให้สามารถดำเนินการต่อไปได้

มาริสซา เซาว์พฤตพิงศ์ (2546) ได้กล่าวในเรื่องการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเสนอว่าความสามารถในการแข่งขันส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับทุน (Capital) ที่ประเทศหรือองค์กรนั้นมีอยู่ ยังมีทุนมากเท่าไร ยิ่งมีความได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน แต่การที่มีทุนมากกว่าก็อาจไม่ใช่ปัจจัยที่จะส่งผลให้ได้รับชัยชนะในการแข่งขันเสมอไป ขึ้นอยู่กับการรู้จักใช้และพัฒนาทุนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ด้วย ทุนสามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ทุนระดับมหภาค (ระดับประเทศ) และ ทุนระดับจุลภาค (ระดับองค์กร) ทุนระดับมหภาค (ทฤษฎี 8 K: จิระ หงส์ถาวรณณ์, 2545) ได้กล่าวถึงทุนทางเศรษฐศาสตร์ ว่ามีอยู่ทั้งหมด 8 ตัว คือ ทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ทุนทางจริยธรรม (Ethical Capital) ทุนแห่งความสุข (Happiness Capital) ทุนทางสังคม (Social Capital) ทุนแห่งความยั่งยืน (Sustainable Capital) ทุนทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Digital Capital) ทุนทางความรู้ ทักษะ และ ทักษะคน (Talented Capital) และอีกส่วนหนึ่งคือ ทุนระดับจุลภาค ได้แก่ ทุนดำเนินการพื้นฐานที่สำคัญที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ เครื่องจักร และข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ ในทัศนะของผู้เขียนบทความเสนอว่าทุนมนุษย์เป็นทุนที่สำคัญที่สุดที่จะต้องให้ความสนใจในการพัฒนาและใช้ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน คำว่า “ความสามารถในการแข่งขัน” หมายถึง ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพเป็นที่พอใจของลูกค้า ทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการของเราแทนที่จะซื้อจากแหล่งอื่น และความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรและประเทศชาติ ซึ่งความสามารถเหล่านี้เกิดขึ้นได้จากการใช้สติปัญญา ความรู้ ความสามารถของตนเองจัดการกับทุนหรือทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล หากประเทศหรือองค์กรขาดคนที่มีความสามารถ แม้จะมีทุนประเภทอื่นอยู่มากมาย ก็ไม่อาจสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศหรือองค์กรนั้นได้ แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยทั่วไปจะมุ่งเน้น 3 เรื่องด้วยกัน (Randy L. Desimone, 2002) คือ ความรู้ (Knowledge) ความชำนาญ (Skills) และ ความสามารถ (Abilities) ซึ่งเชื่อว่ามีอิทธิพลต่อผลงานของคน ถ้าคนมีความรู้ มีความชำนาญ และมีความสามารถที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ ผลงานที่ออกมาก็จะมีคุณภาพและรวดเร็ว นำไปสู่การมีผลผลิตเพิ่มขึ้นขององค์กร และมีความสามารถในการแข่งขันที่สูง แต่สิ่งที่เรามักมองข้ามไปก็คือ ตัวการที่มีอิทธิพลเหนือการกระทำของคน นั่นคือ ความคิด ความเชื่อ ความมุ่งมั่น หรือวิถีคิดของคน ที่รวมเรียกว่า ทัศนคติ (Attitude) ทัศนคติมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน และผลสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมาก ทัศนคติที่ดีจะเป็นตัวชักจูงให้คนมีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม ในทางตรงกันข้าม ทัศนคติที่เป็นลบ จะเป็นอุปสรรคในการพัฒนาทั้งตนเองและองค์กร ตลอดจนประเทศไทย ดังนั้นหากองค์กรใดสามารถเปลี่ยนแปลงหรือหล่อหลอมทัศนคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่เป็นบวก กล่าวคือ

พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อองค์กร ต่อลูกค้า ตลอดจนต่อประเทศชาติได้ องค์กรนั้นก็มียุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ และมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูง การจะเปลี่ยนแปลงทัศนคติของแต่ละคน คงต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจและค้นหาจุดอ่อนของคนๆ นั้นก่อน และค่อยๆ หาวิธีการเปลี่ยนความคิด ความเชื่อของเขา เช่น การช่วยให้พนักงานค้นหาเป้าหมายประสงค์และประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับหากทำงานให้บรรลุเป้าหมายประสงค์ขององค์กรได้ อันจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงความคิดและความเชื่อเรื่องของการเรียนรู้ที่ไม่มีอายุเป็นข้อจำกัด และ การปรับเปลี่ยนวิธีคิดในการทำงานที่มุ่งแต่ความสำเร็จของตนเอง เป็นการมองความสำเร็จของทีมงาน ขององค์กรและของประเทศชาติ

The logo of Chiang Mai University is a circular emblem. In the center is a stylized elephant facing left, with a decorative tusk. Above the elephant is a traditional Thai lamp (Lampang). The emblem is surrounded by a circular border containing the text 'CHIANG MAI UNIVERSITY 1964' in English and Thai script. There are also decorative floral motifs on the sides.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved