

บทที่ 4

ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินกิจการของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินกิจการของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ Web Site ของบริษัทฯ และ รายงานประจำปี พ.ศ. 2547 บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) หรือ บริษัท AIS เป็นบริษัทหนึ่งในกลุ่มชิน คอร์ปอเรชั่น ซึ่งเป็นบริษัทผู้ดำเนินธุรกิจในสายธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมไร้สาย กล่าวคือเป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบเซลลูลาร์ 900 และดิจิทัลจีเอสเอ็ม (GSM-Global System for Mobile Communication) โดยก่อตั้งขึ้น เมื่อปี พ.ศ. 2529 ภายใต้การเริ่มต้นดำเนินธุรกิจให้เช่าและบริการคอมพิวเตอร์

ในปี พ.ศ. 2533 องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท.) ได้มอบสัมปทานให้กับบริษัท เป็นผู้ติดตั้งและให้บริการ โทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบเซลลูลาร์ 900 และดิจิทัล จีเอสเอ็มในประเทศไทยเป็นเวลา 20 ปี ในระยะแรกบริษัทได้เริ่มดำเนินการติดตั้งเครือข่ายโทรศัพท์ เคลื่อนที่เซลลูลาร์ 900 เพื่อให้บริการแก่ผู้ใช้บริการในเขตกรุงเทพฯ และ ปริมณฑลเป็นพื้นที่แรกหลังจากนั้นได้ขยายเครือข่ายให้กว้างไกลและรวดเร็วที่สุดในประเทศไทย

ในปี พ.ศ. 2537 บริษัทฯขยายเครือข่ายในส่วนของชุมสายรวมทั้งสิ้น 17 ชุมสาย สถานีฐานรวมทั้งสิ้น 587 สถานีทั่วประเทศและเป็นผู้ให้บริการ โทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบเซลลูลาร์ 900 ที่มีผู้ใช้บริการมากถึงกว่า 4 แสนราย นอกจากนี้ยังได้เริ่มให้บริการ โทรศัพท์เคลื่อนที่ในระบบดิจิทัลจีเอสเอ็ม (DIGITAL GSM)

ในปี พ.ศ. 2538 บริษัทฯยังคงพัฒนาและขยายเครือข่ายทั้ง 2 ระบบต่อไป เพื่อเพิ่มพื้นที่บริการให้มากที่สุด นอกจากนี้บริษัทฯยังได้พัฒนาบริการเสริมอื่นๆควบคู่ไปด้วย เช่น บริการข้ามแดนอัตโนมัติด้วยบริการนี้ผู้ใช้บริการสามารถนำ โทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบดิจิทัลจีเอสเอ็ม (DIGITAL GSM) เครื่องเดิมไปใช้ในต่างประเทศที่มีข้อตกลงร่วมกันได้ โดยเปิดให้บริการกับประเทศฮ่องกงเป็นประเทศแรก

ในปี พ.ศ. 2539 ทางบริษัทฯ ได้ลงนามในสัญญาแก้ไขสัญญาสัมปทานกับองค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท.) โดยได้เพิ่มอายุสัมปทานจาก 20 ปี เป็น 25 ปี

ในปี พ.ศ. 2540 บริษัทฯ ได้ดำเนินการขยายเครือข่ายอย่างต่อเนื่องจนมีพื้นที่ให้บริการครอบคลุมครบ 76 จังหวัด โดยระบบเซลลูลาร์ 900 มีชุมสาย 29 ชุมสาย สถานีฐานจำนวน 1,131 สถานีฐาน และดิจิทัลจีเอสเอ็ม มีชุมสาย 13 ชุมสาย และสถานีฐานจำนวน 977 สถานีฐาน ด้วยระยะเวลาเพียง 7 ปี ความพยายามของบริษัทในการพัฒนาและขยายเครือข่ายทำให้ทั้งจำนวนชุมสายและสถานีฐานของทั้ง 2 ระบบเพิ่มทวีคูณขึ้น จนอาจกล่าวได้ว่าโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบเซลลูลาร์ 900 และดิจิทัลจีเอสเอ็ม เป็นระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่มีการเติบโตในด้านศักยภาพการให้บริการสูงสุดในประเทศ เมื่อปีพ.ศ. 2541

บริษัทฯ ดำเนินนโยบายมุ่งเน้นสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้ใช้บริการเซลลูลาร์ 900 และดิจิทัลจีเอสเอ็มด้วยการเปิดศูนย์บริการ Priority Call Center เพื่อเป็นศูนย์กลางในการให้บริการข้อมูลข่าวสาร การแก้ไขปัญหาและการบริการต่างๆ ที่เกี่ยวกับโทรศัพท์เคลื่อนที่แก่ลูกค้าทางโทรศัพท์ ทั้งในกรุงเทพมหานคร ปริมณฑล และภูมิภาคต่างๆ ประกอบกับการนำเอาเทคโนโลยีมาปรับปรุงและเสริมประสิทธิภาพด้านบริการไม่ว่าจะเป็นระบบ Cubics ที่ทดแทนระบบการจัดเก็บเงินแบบเก่ารวมทั้งงานคอมพิวเตอร์ทุกระบบที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บเงินเช่น ในส่วนของ Back Office, Service Center, Call Center และ Fraud Management เพื่อให้ผู้ใช้บริการมั่นใจในคุณภาพการใช้งานและงานบริการได้อย่างแน่นอน ควบคู่กันไปกับการพัฒนาเครือข่ายให้ครอบคลุมทั่วประเทศโดยมีสถานีฐาน เพิ่มถึง 2,600 สถานีฐานซึ่งแบ่งเป็นสถานีฐานของระบบเซลลูลาร์ 900 และดิจิทัลจีเอสเอ็ม ระบบละ 50% พร้อมทั้งได้เพิ่มการใช้บริการข้ามแดนอัตโนมัติในประเทศต่างๆ ทำให้บริษัทฯ เป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่มีจำนวนผู้ใช้บริการมากเป็นอันดับหนึ่งของประเทศไทย พ.ศ. 2542 ในเดือนมกราคม บริษัท AIS ได้จับมือกับบริษัท สิงคโปร์ เทเลคอมในการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาบริการแก่ลูกค้าและเป็นการนำจุดแข็งของทั้งสองฝ่ายมาร่วมกัน ทั้งในด้านเทคโนโลยี วิศวกรรม การบริหารเครือข่ายที่ซับซ้อน เงินทุน และประสบการณ์ในธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคม โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างมาตรฐานงานบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ ให้สามารถตอบสนองความต้องการใช้งานของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้มาก และมีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของลูกค้ามากที่สุด ดังนั้นลูกค้าของบริษัทจึงมั่นใจ ได้ว่าการบริการของ บริษัท AIS จะอยู่บนมาตรฐานของความเป็นมืออาชีพระดับสากลอย่างแท้จริง

ในปี 2547 บริษัทฯ ยังคงเป็นผู้นำตลาดในอุตสาหกรรมโทรศัพท์เคลื่อนที่ จากผู้ใช้บริการที่มีจำนวนประมาณ 15.2 ล้านราย หรือคิดเป็นส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 57 และแม้ว่าจะมีการแข่งขันทางด้านราคาอย่างรุนแรงจากคู่แข่ง ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ยังคงเพิ่มขึ้นอย่างน่าพอใจ โดยในปี 2547 บริษัทฯ มีรายได้รวมประมาณ 96,438 ล้านบาท ซึ่งถือว่าสูงที่สุดเมื่อเทียบกับในอดีต

และคิดเป็นอัตราการเติบโตร้อยละ 7.6 จากปี 2546 ในขณะที่กำไรสุทธิอยู่ที่ 20,258 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 9.4

ในปี พ.ศ. 2548 หลังจากที่เกิดตลาดโทรศัพท์เคลื่อนที่เริ่มเข้าสู่ภาวะอิ่มตัว มีการแข่งขันทางด้านราคาที่ยืดเยื้อ บริษัท AIS ได้มุ่งพัฒนา และยกระดับคุณภาพเครือข่ายและการให้บริการ เป็นสำคัญเพื่อให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยได้มีการใช้แผนการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) บริษัทฯ ได้พัฒนาไปสู่การบริหารประสบการณ์ด้านบวกในการติดต่อและใช้บริการ (Customer Experience Management: CEM) รวมทั้งการวิเคราะห์ และทำความเข้าใจฐานลูกค้า (Market segmentation) เพื่อสร้างสรรค์การนำเสนอบริการใหม่ๆ ในรูปแบบที่หลากหลายและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม ทั้งลูกค้ารายบุคคลและลูกค้าที่เป็นบริษัท นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมุ่งปรับปรุงบริการต่างๆ อยู่เสมอ โดยการนำเสนอ Value Added Service (VAS) และ บริการด้านข้อมูลข่าวสารอื่นๆ ที่ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อตอบสนองความต้องการในชีวิตประจำวันของลูกค้า บริการดังกล่าวได้แก่ mobileLIFE ซึ่งเป็นบริการสื่อสารข้อมูล (Non-voice services), SMS (Short Message Service), MMS (Multimedia Message Service) นอกจากนี้ยังมีบริการ Internet access และ บริการด้านบันเทิงต่างๆ (Entertainment feature) เช่น VDO streaming และอื่นๆ

ข้อมูลระบบข้อเสนอแนะที่ใช้ในปัจจุบันของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

สำหรับระบบข้อเสนอแนะในองค์กรที่ได้ทำการศึกษา ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ได้แก่ Web site ในระบบ INTRANET ของบริษัท และ จากการสัมภาษณ์ นายวันชัย ฉันทพัชนี ตำแหน่ง Performance & Quality Support-Specialist ภาคเหนือ พบว่าปัจจุบัน บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ได้จัดให้มีระบบรับข้อเสนอแนะ หรือ ความคิดเห็นของพนักงาน สองระบบหลักๆ ได้แก่

1. ระบบ EUREKA AWARDS

ระบบ EUREKA AWARDS เริ่มนำมาใช้在公司 แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ครั้งแรกในไตรมาส 2 ของปี พ.ศ. 2548 เป็นระบบที่เปิดโอกาสให้พนักงานของบริษัทฯ ที่มีความสนใจได้นำเสนอโครงการ (แบบบุคคล หรือ แบบกลุ่ม) หรือ ความคิดสร้างสรรค์ใน 4 หัวข้อ ได้แก่

1) นวัตกรรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือการบริการรูปแบบใหม่

การเสนอความคิดเห็นนวัตกรรมใหม่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ หรือ การบริการรูปแบบใหม่ได้แก่ เสนอแนวคิด วิธีการ หรือ รูปแบบใหม่ๆ เพื่อส่งเสริมการให้บริการการส่งข้อความ ได้แก่ บริการ

SMS (Short Message Service) บริการส่งข้อความที่เป็นรูปภาพ เสียงเพลง ได้แก่ MMS (Multimedia Message Service) หรือ บริการการเชื่อมต่อข้อมูล ใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ในการท่อง Web site ได้แก่ บริการระบบ GPRS เพื่อให้ลูกค้าใช้งานบริการประเภทการส่งข้อมูลผ่าน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ที่ไม่ใช่การใช้โทรศัพท์สื่อสารสนทนากัน (Non-Voice) ในชีวิตประจำวันมากขึ้น และทำให้ลูกค้าที่ไม่เคยใช้งานบริการดังกล่าว เห็นประโยชน์และได้ลองใช้งาน หรือ คิดวิธีการ ให้ลูกค้าเก่าช่วยหาลูกค้าใหม่ และวิธีการรักษาลูกค้าเก่า โดยใช้การตลาดแบบระบบลูกโซ่ (MLM-Multi Level Marketing) บริษัทจะต้องดำเนินการอย่างไร ควรจะให้อะไรกับผู้จัดการจำหน่าย การส่งเสริมทางการตลาด ฯลฯ ควรเป็นอย่างไร เป็นต้น

2) นวัตกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

เช่น ให้เสนอว่าในงานประจำของพนักงานที่ทำอยู่ มีกระบวนการอย่างไร และ ขั้นตอนใด ในงานที่สามารถจะตัดขั้นตอนที่ยุ่งยากออกได้ รวมกระบวนการบางอย่างเพื่อให้งานดีขึ้น เร็วขึ้น ปรับกระบวนการใหม่ หรือ ทำให้กระบวนการง่ายขึ้น (ใช้เทคนิค ECRS :Eliminate-Combine-Rearrange-Simplify) เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือ เสนอความคิดในการปรับปรุง การทำงานของพนักงานให้ มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น สามารถทำอะไรได้บ้าง เพื่อให้ต้นทุนลดลง ได้ รายได้เพิ่มขึ้น หรือ สามารถลดเวลาลงได้

3) นวัตกรรมเกี่ยวกับกลยุทธ์ของบริษัท

เช่น เสนอความคิดว่ากลยุทธ์แบบไหนที่จะช่วยบริหารหรือเพิ่มช่องทางการตลาดกับกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ หรือ กลยุทธ์แบบไหนที่จะช่วยสร้างตราสินค้าของบริษัทฯ (AIS Brand) ให้แข็งแกร่ง ให้ลูกค้าจดจำได้ หรือ เสนอกลยุทธ์เพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายให้ถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ

4) นวัตกรรมที่ช่วยให้การบริหารองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เช่น เสนอวิธีการที่กระตุ้น จูงใจให้พนักงานนำค่านิยม ที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ บริษัทฯกำหนด ไปปรับใช้ในการทำงานประจำวัน หรือ เสนอความคิด เกี่ยวกับ วิธีการหรือ ข้อเสนอแนะ ที่จะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร หรือ เสนอแนะวิธีการที่จะช่วยส่งเสริม ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ให้สาธารณชนได้รับรู้

สำหรับระบบ EUREKA AWARDS ข้อเสนอแนะที่เสนอไม่จำเป็นต้องเป็นแนวคิดหรือ วิธีการปฏิบัติที่ได้นำไปใช้จริงแล้ว อาจเป็นเพียงแค่แนวคิดที่คิดว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ก็ สามารถได้รับการพิจารณาจากกรรมการ โดยพนักงานที่ต้องการเสนอความคิดสามารถเข้าไปกรอก ข้อมูล แนวความคิดหรือ โครงการงานได้ที่ระบบ EUREKA ในระบบเครือข่ายภายใน INTRANET ของ บริษัทฯ ตามแบบฟอร์มที่กำหนด ซึ่งจะมีการพิจารณาตัดสินข้อเสนอแนะ หรือ แนวความคิด เป็น รายไตรมาส โดยคณะกรรมการพิจารณาตัดสิน การนำเสนอความคิดที่ได้รับการแต่งตั้งจากบริษัทฯ

ข้อเสนอแนะจากระบบ EUREKA นี้จะใช้เกณฑ์ในการพิจารณา 3 ข้อ ได้แก่

- 1) ระดับความคิดนวัตกรรม
- 2) ประโยชน์ที่บริษัทได้รับ เช่น ก่อให้เกิดรายได้ ทำให้เวลาให้การทำงานลดลง ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ หรือ การให้บริการรูปแบบใหม่ ลดขั้นตอนการทำงาน เป็นต้น
- 3) ประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับ
ซึ่งโครงการ หรือ แนวความคิดแต่ละประเภทจะมีเกณฑ์ในการตัดสินโดยพิจารณาถ่วงน้ำหนักการพิจารณาให้คะแนนไม่เท่ากัน ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงเกณฑ์การพิจารณา และการถ่วงน้ำหนักคะแนนสำหรับแต่ละหัวข้อนวัตกรรม

เกณฑ์การพิจารณา	Product/Service & Tariff Innovation	Process Innovation	Strategy Innovation
ระดับความคิดนวัตกรรม	40%	40%	50%
ประโยชน์ที่บริษัทได้รับ	30%	40%	40%
ประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับ	30%	20%	10%

ที่มา: Web Intranet บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (2549)

การให้รางวัลข้อเสนอแนะที่ได้รับการพิจารณาแบ่งออกเป็นสามส่วนได้แก่ รางวัลเงินสด (ระดับดีเด่น ได้รับรางวัลเงินสด 30,000 บาท ระดับดีมาก ได้รับรางวัลเงินสด 15,000 บาท รางวัลระดับดี ได้รับรางวัลเงินสด 10,000 บาท และ ระดับชมเชย ได้รับรางวัล บัตรกำนัล มูลค่ารางวัลละ 1,000 บาท) นอกจากนี้ ยังมีพิธีมอบใบประกาศเกียรติบัตรประจำปี และ รางวัลอื่นๆ ที่ไม่ได้อยู่ในรูปตัวเงินที่บริษัทจะพิจารณาเพิ่มเติม เช่น จัดพิมพ์รูปพนักงานพร้อมคำสัมภาษณ์ลงในวารสารของบริษัทฯ

หลังจากประกาศผลการตัดสินรอบแรกแล้ว แนวคิดที่ได้รับรางวัลในแต่ละไตรมาสจะได้รับการจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล และ เมื่อได้รับการนำไปประยุกต์ หรือ ปฏิบัติจริง เป็นระยะเวลาหนึ่งปี จะได้รับการเสนอเข้ารับรางวัล Annual EUREKA Champion เพื่อพิจารณาระดับสัมฤทธิ์ผลจากการนำไปประยุกต์ใช้จริง การแบ่งระดับสัมฤทธิ์ผลของแนวความคิดนวัตกรรมทั้ง 4 แบบ แบ่งเป็นระดับต่างๆ ได้ 3 ระดับ

1) Incremental เป็นการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง สินค้า บริการ กระบวนการ หรือ กลยุทธ์ ให้มีความแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งส่งผลกระทบต่อในระดับหนึ่ง เช่น ระดับความพึงพอใจของลูกค้า แต่มีการเพิ่มระดับรายได้ไม่มากนัก

2) Substantial เป็นการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง สินค้า บริการ กระบวนการ หรือ กลยุทธ์ที่มีอยู่เดิมของบริษัทให้ดีขึ้นมาก หรือนำความคิดใหม่เข้ามาปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิมส่งผลต่อ การเติบโตของธุรกิจ เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เป็นต้น

3) Breakthrough เป็นลักษณะการเสนอทางเลือกใหม่ เกี่ยวกับ สินค้า บริการ กระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อกลยุทธ์ การเพิ่มรายได้และกำไรของบริษัท การสร้างแนวทางใหม่ในการทำธุรกิจ การลดค่าใช้จ่ายอย่างมหาศาล การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานอย่างมากมา เป็นต้น

การให้รางวัลข้อเสนอแนะที่ได้รับการนำไปประยุกต์ใช้จริง (Implement) แบ่งออกเป็นสาม ส่วนได้แก่ รางวัลเงินสด (รางวัลที่ 1 ระดับ Breakthrough ได้รับรางวัลเงินสด 50,000 บาท รางวัลที่ 2 ระดับ Substantial ได้รับรางวัลเงินสด 30,000 บาท รางวัลที่ 3 ระดับ Incremental ได้รับรางวัลเงินสด 20,000 บาท) นอกจากนี้ ยังมีพิธีมอบใบประกาศเกียรติบัตรประจำปี และ รางวัลอื่นๆ ที่ไม่ได้อยู่ในรูปตัวเงินที่บริษัทจะพิจารณาเพิ่มเติม

ปัจจุบันบริษัทฯ มีพนักงานทั้งหมด จำนวน 4,515 คน มีพนักงานเสนอความคิดในระบบ EUREKA ในไตรมาส 2 ของปี พ.ศ. 2548 ถึง ไตรมาสที่ 1 ของปีพ.ศ. 2549 (ข้อมูลจากระบบ EUREKA วันที่ 1 พ.ค. 2549) จำนวน 101 เรื่อง (คิดเป็น 2% ของจำนวนพนักงานทั้งหมด) โครงการที่ได้รับการพิจารณาให้รางวัล 26 เรื่อง (คิดเป็น 26% ของโครงการที่นำเสนอ และ คิดเป็น 0.6% ของจำนวนพนักงานทั้งหมด)

จากการสัมภาษณ์พนักงานของสำนักปฏิบัติการภูมิภาคภาคเหนือ เกี่ยวกับการนำระบบ EUREKA AWARDS มาใช้ในองค์กร นาย ประดิษฐ์ ทิพวงษ์ พนักงานประจำ ตำแหน่งงาน ผู้จัดการแผนก Access Network ของสำนักปฏิบัติการภาคเหนือ (Access Network Manager - North) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับระบบข้อเสนอแนะของบริษัทที่มีในปัจจุบันว่า พนักงานของภาคเหนือฯ ยังมีส่วนร่วมในการเสนอข้อเสนอแนะในระบบค่อนข้างน้อย ซึ่งเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น พนักงานมีงานประจำที่ต้องทำทุกวันในปริมาณมากอยู่แล้ว จึงไม่มีเวลามาคิดโครงการนำเสนอ พนักงานบางคนไม่รู้ว่าจะเสนอความคิดอะไร เริ่มต้นยังไง อีกสาเหตุหนึ่งคือ เมื่อพนักงานเสนอโครงการ หรือข้อเสนอแนะไปแล้ว หลายๆครั้งไม่ได้รับการพิจารณา หรือได้รับรางวัล ทำให้สูญเสียกำลังใจ และ ขาดความเชื่อมั่นในการเสนอข้อคิดเห็น

จากการสัมภาษณ์ นายวันชัย ฉันทพิชณี ผู้บริหารตำแหน่ง Performance & Quality Support-Specialist ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับระบบข้อเสนอแนะของบริษัทดังนี้ ปัจจุบันบริษัทมีระบบรับข้อเสนอแนะอยู่ 2 ระบบ ได้แก่ระบบ EUREKA AWARDS โดยมีความเห็นว่า ระบบยังไม่ประสบความสำเร็จในการนำมาใช้ระดับภูมิภาคเท่าที่ควร กล่าวคือพนักงานในภาคเหนือฯ ยังมีส่วนร่วมต่อระบบ EUREKA ค่อนข้างน้อย สาเหตุคาดว่าจะเกิดขึ้นจาก

1) การส่งเสริมสนับสนุน และ สื่อสารข้อมูล ระบบ EUREKA AWARDS โดยหน่วยงานส่วนกลาง เข้าไม่ถึงพนักงานทั้งหมด โดยการส่งเสริม หรือ สื่อสารข้อมูลข่าวสารเลือกใช้ช่องทางการสื่อสาร ผ่านทางระบบ Email ระบบวารสารของบริษัทฯ ระบบป้ายประกาศ และ ระบบ INTRANET ซึ่งระบบสื่อสารข้อมูลที่ใช้อาจจะเข้าไม่ถึงกลุ่มพนักงานบางกลุ่ม เช่น พนักงานที่ออกปฏิบัติหน้าที่นอกสถานที่เป็นหลัก ได้แก่ พนักงานซ่อมบำรุง หรือพนักงานต้อนรับที่ทำหน้าที่ต้อนรับลูกค้า รับชำระเงิน แนะนำการใช้บริการ ฯลฯ ทำให้ไม่มีโอกาสเข้าถึงข้อมูล หรือ ไม่ให้ความสนใจในการรับข่าวสาร

2) ในช่วงต้นของการส่งเสริม หรือ สื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับระบบ EUREKA ทางส่วนกลาง ได้เน้นถึงการเสนอความคิดเพื่อสร้าง การบริการรูปแบบใหม่ๆ สินค้าใหม่ของบริษัทอย่างมาก หลังจากนั้นระบบ EUREKA จึงมีการพัฒนารูปแบบ รับข้อเสนอแนะ หรือแนวความคิดเพิ่มเติมอีก 3 สาขา รวมเป็น 4 สาขา แต่ระดับการส่งเสริม หรือ สื่อสารข้อมูลไม่มากเท่ากับช่วงแรก ทำให้พนักงานส่วนหนึ่งเกิดความเข้าใจว่า ระบบ EUREKA เป็นระบบที่รับข้อเสนอแนะเฉพาะความคิดที่สามารถสร้างสินค้า หรือ การบริการใหม่ๆ พนักงานจึงไม่สนใจจะเสนอความคิดอื่นๆ

3) ทักษะคิดของพนักงานต่อระบบ EUREKA AWARDS กล่าวคือ ตัวพนักงานไม่ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับระบบ EUREKA AWARDS เรื่องใดให้เสนอได้บ้าง ไม่รู้ว่าเสนอความคิดแล้วจะได้อะไร บางคนรู้สึกว่ ระบบ EUREKA ใช้งานยาก หรืออาจจะเกิดจากการสื่อสาร และ ส่งเสริมข้อมูลตอนแรกของระบบไม่ทั่วถึง นอกจากนี้ ในระยะแรกยังเน้นมากถึงการเสนอความคิดเพื่อสร้างรูปแบบการบริการใหม่ๆ หรือ สินค้าใหม่ๆ ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้ว่ระบบ EUREKA รับเฉพาะแต่ความคิดแบบนี้เป็นหลัก ซึ่งพนักงานในภาคเหนือส่วนใหญ่ไม่ได้ทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบริการใหม่ สินค้าใหม่ อาจจะไม่มีข้อมูล หรือ ความคิดจะเสนอ หรือเสนอไปก็ไม่ตรงใจกรรมการ ไม่ผ่านการพิจารณาทำให้ไม่พยายามส่งข้อเสนอแนะต่อไป

4) ผู้บริหารไม่เห็นถึงความสำคัญของระบบ EUREKA AWARDS การที่พนักงานระดับหัวหน้า หรือ ผู้บริหารไม่เห็นถึงความสำคัญ และ ไม่สนับสนุน ส่งเสริม ระบบ EUREKA เป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานไม่เห็นความสำคัญของการเสนอความคิดในระบบ EUREKA ปัจจุบันระบบ EUREKA ในความรู้สึกรู้สึกของผู้บริหารเป็นเพียงกิจกรรมหนึ่งของบริษัทที่เปิดกว้างให้ผู้สนใจ

พนักงานจะเสนอความคิดหรือไม่ก็ได้ จึงไม่มีนัยสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานจึงไม่ได้รู้สึกว่ามีคามจำเป็นที่จะต้องเข้าไปเสนอความคิด

2. ระบบ CPQI (Continuous Process and Quality Improvement) Project

เป็นระบบที่จัดขึ้นเพื่อให้พนักงานของบริษัทฯ ที่มีความสนใจ (แบบบุคคล หรือ แบบกลุ่ม) ได้นำเสนอโครงการที่ช่วยในการปรับปรุงคุณภาพของการทำงาน คุณภาพเครือข่าย และการให้บริการ ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะจัดให้มีการนำเสนอและประกวดผลงานขึ้นปีละหนึ่งครั้ง โดยมีจุดประสงค์ของการจัดงานดังนี้

1. ก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อบริษัท ลูกค้า และ พนักงานในรูปแบบต่างๆ เช่น
 - 1.1. ควบคุม และ ปรับปรุงคุณภาพเครือข่าย
 - 1.2. ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการลงทุน (Cost Efficiency)
 - 1.3. ทำให้รายได้ของบริษัทเพิ่มขึ้น
 - 1.4. ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ
 - 1.5. ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ
2. สนับสนุนการจัดงาน วันแห่งคุณภาพ (Quality Day) และ กิจกรรมการให้รางวัลคุณภาพ (Quality Awards Activities)
3. ส่งเสริมการคิดแบบสร้างสรรค์ เพื่อสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทฯ

โดยคณะกรรมการผู้ตัดสิน ได้แก่ ผู้จัดการสายงาน (Line Manager) และ ผู้นำกระบวนการ (Process Leader) กล่าวคือ ระดับผู้จัดการ หรือหัวหน้างานตามสายบังคับบัญชาของการจัดองค์กรแบบ Matrix (Matrix Organization) ของบริษัทฯ ซึ่งมีหลักเกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนโครงการต่างๆ ดังนี้

1) ดำเนินการตามหลักการบริหารจัดการคุณภาพ	40 %
2) ประสิทธิภาพของการลงทุน (Cost efficiency)	15 %
3) มีผลกระทบต่อรายได้ของบริษัท (Effect to revenue)	15 %
4) มีผลกระทบต่อลูกค้า (Effect to customer)	15 %
5) มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	15 %

ที่มา: ประกาศรายละเอียด โครงการ Continuous Process and Quality Improvement (CPQI) Project (บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน), 2549)

โครงการทั้งหมดที่มีพนักงานนำเสนอจะมีการคัดเลือกก่อนครั้งแรก ในระดับภูมิภาคฯ ให้เหลือ 8-12 โครงการ เพื่อนำเสนอผลงานในงานวันแห่งคุณภาพ (Quality Day) ซึ่งจัดขึ้นปีละ 1 ครั้ง จากนั้นแต่ละภูมิภาคจะทำการคัดเลือกโครงการที่ดีที่สุด จำนวน 3-5 เรื่อง ไปนำเสนอที่กรุงเทพฯ เพื่อคัดเลือกโครงการที่ดีที่สุดจากทั่วประเทศ และ มอบรางวัล 3 อันดับในงานวัน Quality Year ในแต่ละปี

สำหรับระบบ CPQI Project หรือ การนำเสนอโครงการปรับปรุงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์ นายวันชัย มีความเห็นว่า ในระดับภูมิภาค โครงการ CPQI ประสบผลการสำเร็จมากกว่า ระบบ EUREKA มีพนักงานเสนอโครงการ หรือมีส่วนร่วมจำนวนมาก สาเหตุเนื่องจาก

1) การส่งเสริม ประชาสัมพันธ์ ระบบ CPQI ในระดับภูมิภาค มีความชัดเจนมาก มีการจัดงานวันแห่งคุณภาพ (Quality Day) ซึ่งจัดขึ้นให้มีปีละครั้ง โดยให้หยุดงาน 1 วันเพื่อจัดงานนอกสถานที่ ให้พนักงานส่วนใหญ่ของภาคฯ จากทุกแผนกเข้าร่วมงาน ยกเว้นพนักงานที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ส่วนหนึ่ง มีการประชาสัมพันธ์อย่างมากในระดับภูมิภาค เช่น มีการทำสื่อแจกให้พนักงานทุกคน ทำให้พนักงานรู้สึกตื่นตัว

2) โครงการที่นำเสนอ เน้นโครงการที่เกี่ยวข้องกับงานที่พนักงานทำอยู่จริง (ต่างจาก EUREKA ซึ่งเป็นเพียงความคิด อาจจะเกี่ยวข้องกับงานตัวเองที่ทำอยู่ หรือ เป็นแนวความคิดให้ผู้อื่นไปดำเนินการต่อ) พนักงานส่วนใหญ่จึงมีความรู้สึกว่าเป็นเรื่องที่อยู่ใกล้ตัว สามารถเสนอผลงานได้ง่าย และ นำไปใช้ปฏิบัติได้จริง

3) ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากผู้บริหารอย่างมาก เนื่องจากในการจัดงานวันแห่งคุณภาพที่ผ่านมา เป็นธรรมเนียมปฏิบัติว่า จะให้แต่ละหน่วยงานนำผลงานมาเสนอ อย่างน้อยหน่วยงานละ 1 โครงการ ซึ่งในวันแห่งคุณภาพ (Quality Day) จะมีผู้บริหารระดับสูงจากส่วนกลาง ผู้บริหารจากภาคอื่นๆ อีกทั้งเพื่อนพนักงานในภาคเดียวกันจำนวนมาก เดินทางไปเยี่ยมชมงานของแต่ละภูมิภาคฯ แต่ละหน่วยงานจึงต้องช่วยกันนำเสนอผลงานเพื่อให้เป็นหน้าเป็นตาของแผนก และของภาคฯ

ระบบข้อเสนอแนะปัจจุบันขององค์กร กับ ระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล

ปัจจุบันบริษัท แอควานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จัดให้มีระบบรับข้อเสนอแนะของพนักงาน 2 ระบบหลักๆ ได้แก่ ระบบ EUREKA AWARDS และ ระบบ CPQI Project

จากการศึกษาถึงแนวคิด ระเบียบ นโยบาย และ วิธีปฏิบัติของระบบ EUREKA AWARDS เปรียบเทียบกับ ระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล พบว่า ระบบ EUREKA AWARDS จะมีลักษณะคล้ายกับ ระบบข้อเสนอแนะของอเมริกา กล่าวคือ เป็นลักษณะซื้อความคิดของพนักงาน จูงใจ

พนักงานให้ร่วมเสนอความคิดโดยให้เงินรางวัลค่อนข้างสูง โดย รางวัลของระบบ EUREKA มีทั้งหมด 4 ระดับ ระดับดีเด่น เงินสด 30,000 บาท ระดับดีมาก เงินสด 15,000 บาท ระดับดี 10,000 บาท และ ระดับชมเชย บัตรกำนัล มูลค่ารางวัลละ 1,000 บาท) เมื่อเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติของระบบข้อเสนอแนะแบบญี่ปุ่น อ้างอิงจากตัวอย่างระบบข้อเสนอแนะของ บริษัท แอลทีไอซี จำกัด จังหวัดลำพูน (ปรีย วัชรวันทานนท์, 2541) ตามนโยบายและแนวปฏิบัติเรื่องกิจกรรมข้อเสนอแนะรางวัลแบ่งเป็น 9 ระดับ เกรด A (ลดต้นทุนได้ มากกว่า 500,000 บาท/ปี) ได้รับรางวัล 3,000 บาท ระดับ เกรด B (ลดต้นทุนได้ มากกว่า 350,000 – 499,900 บาท/ปี) ได้รับรางวัล 1,500 บาท ระดับ เกรด C (ลดต้นทุนได้ มากกว่า 200,000 – 249,900 บาท/ปี) ได้รับรางวัล 1,000 บาท ระดับ เกรด D (ลดต้นทุนได้ มากกว่า 100,000 – 199,000 บาท/ปี) ได้รับรางวัล 600 บาท ระดับ เกรด E (ลดต้นทุนได้ มากกว่า 50,000 – 99,000 บาท/ปี) ได้รับรางวัล 300 บาท ระดับ เกรด F (ลดต้นทุนได้ มากกว่า 10,000 – 49,000 บาท/ปี และมีคะแนนคุณค่าอื่น ๆ นอกจากเชิงเศรษฐกิจ เช่น สภาพแวดล้อม ชุมชน และกำลังใจพนักงาน 21-25 คะแนน) ได้รับรางวัล 100 บาท รางวัลต่ำสุด ระดับ I ได้รับเงินรางวัล 10 บาท

นอกจากนี้ แนวปฏิบัติอีกข้อหนึ่งของระบบ EUREKA ที่ค่อนข้างเด่นชัดว่าเป็นแนวปฏิบัติของระบบข้อเสนอแนะแบบอเมริกา คือ เน้นเรื่องของผลลัพธ์มากกว่า ปริมาณของข้อเสนอแนะของพนักงาน (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2530) กล่าวคือ เน้นผลลัพธ์ของการนำไปใช้จริง อันจะเห็นได้จากการจะมีการพิจารณาให้รางวัลเพิ่มเติมอีกหลังจากที่ได้นำแนวคิด หรือข้อเสนอแนะไปใช้จริง ความคิดที่ได้นำไปใช้แล้ว ได้ผลลัพธ์ตรงตามเป้าหมายจะมีการพิจารณาให้รางวัลเพิ่มเติมอีกถึง 20,000 – 50,000 บาท ส่วนแนวปฏิบัติของบริษัทที่ใช้ระบบข้อเสนอแนะแบบญี่ปุ่น เน้นแนวคิดที่ง่าย ๆ แต่ทำได้จริง ให้รางวัลต่อความคิดไม่สูง แต่จะพิจารณามอบรางวัลที่น่าดึงดูดใจให้พนักงานเสนอข้อเสนอแนะจำนวนมากที่สุด เช่น กรณีตัวอย่างของบริษัทแอลทีไอซี จำกัด จังหวัดลำพูน ได้แก่การให้รางวัลพิเศษไปดูงานที่ประเทศญี่ปุ่นแก่ผู้ที่เสนอข้อเสนอแนะจำนวนมากที่สุดต่อปี

ผลการนำระบบข้อเสนอแนะ EUREKA ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) มาใช้ในปีแรก เมื่อปี พ.ศ. 2548 มีพนักงานจากทั่วประเทศเสนอข้อเสนอแนะในระบบ EUREKA ทั้งหมด 401 เรื่อง (คิดเป็นร้อยละ 7.8 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด หรือ เฉลี่ยพนักงานนำเสนอข้อคิด 0.08 เรื่อง ต่อคนต่อปี) ได้รับการพิจารณามอบรางวัลรวมในทุกระดับ 130 เรื่อง (คิดเป็นร้อยละ 2.5 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด หรือ เฉลี่ยพนักงานนำเสนอข้อคิด 0.03 เรื่อง ต่อคนต่อปี) เปรียบเทียบกับ บริษัท แอลทีไอซี จำกัด ซึ่งมีพนักงานทั้งหมดประมาณ 2,400 คน เมื่อนำระบบข้อเสนอแนะแบบญี่ปุ่นมาใช้ในปีแรก ได้รับข้อเสนอแนะจากพนักงานทั้งหมด 2,360 เรื่อง (คิดเป็นร้อยละ 98.3 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด หรือ เฉลี่ยพนักงานนำเสนอข้อคิด 0.98 เรื่อง ต่อคนต่อปี)

โดยร้อยละ 99 ของข้อเสนอแนะ หรือ 2,334 เรื่องถูกนำไปปฏิบัติจริง ทำให้บริษัทฯ สามารถลดต้นทุนได้ 57 ล้านบาท ในปีแรก โดยจ่ายเงินรางวัลไปเพียง 2 แสนบาท (ทั้งนี้ยังไม่รวมรางวัลข้อเสนอแนะดีเด่น และ รางวัลเดินทางไปต่างประเทศ)

ปัญหาของระบบข้อเสนอแนะปัจจุบันขององค์กร

ปัญหาของระบบข้อเสนอแนะที่ใช้ในองค์กรที่ทำการศึกษา ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ นาย ประดิษฐ์ ทิพวงษ์ พนักงานประจำ ตำแหน่งงาน ผู้จัดการแผนก Access Network ของสำนักปฏิบัติการภาคเหนือ (Access Network Manager - North) และ นาย วันชัย ฉันทพัชนี พนักงานประจำตำแหน่ง Performance & Quality Support-Specialist มีดังนี้

สำหรับ ระบบ EUREKA AWARDS พบว่ามีปัญหาได้แก่

1. พนักงานมีส่วนร่วมน้อยในการเสนอข้อเสนอแนะให้กับองค์กร
2. ผู้บริหารในระดับภูมิภาคฯ ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับระบบ EUREKA AWARDS
3. การสื่อสารข้อมูลข่าวสาร และการประชาสัมพันธ์ ระบบ EUREKA AWARDS ไม่ทั่วถึง
4. ข้อเสนอแนะของพนักงานบางคนไม่ได้รับการตอบสนอง (ไม่ได้รับการอธิบายถึงเหตุผล และ รายละเอียดถึงสาเหตุที่ทำให้ข้อเสนอแนะไม่ได้รับการพิจารณา)

โดยปัญหาที่เกิดขึ้นกับระบบ EUREKA AWARDS นี้ สอดคล้องกับผลงานศึกษาวิจัยหลายงานวิจัยซึ่งพบว่า ปัญหาดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การนำระบบการจัดการคุณภาพมาใช้ล้มเหลว ได้แก่ งานศึกษาวิจัยการนำระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มาใช้ในองค์กร พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การนำระบบมาใช้ล้มเหลว ได้แก่ ปัญหาผู้บริหารขาดความมุ่งมั่น ปัญหาการที่พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของระบบการจัดการคุณภาพ ความไม่เหมาะสมของระบบและโครงสร้างขององค์กร (จริญญา ป่านเจริญ, 2545) นอกจากนี้ Chris Hohmann ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ความล้มเหลวของการนำระบบ KAIZEN หรือ ระบบข้อเสนอแนะมาใช้ในองค์กร พบว่า สาเหตุแห่งความล้มเหลวเกิดจาก 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กร การนำระบบมาใช้โดยไม่คำนึงถึงพนักงานมักจะไม่ได้ได้รับความร่วมมือ จึงจำเป็นต้องให้การศึกษอบรมแก่พนักงาน เพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสาร เกิดความเข้าใจและยอมรับในระบบใหม่ที่จะนำมาใช้ และสาเหตุที่ 2 คือ การขาดโครงสร้างภายในสนับสนุน กล่าวคือภายในองค์กรนั้นไม่ได้มีกระบวนการหรือระบบที่จะมารองรับเพื่อสนับสนุนให้ระบบ KAIZEN ดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่อง หลายๆองค์กรพบว่า หลังจากที่ได้มีการเริ่มดำเนินโครงการ โดยจัดให้มีการประชาสัมพันธ์อย่างใหญ่โต มีการรณรงค์อย่างกว้างขวางทั้งบริษัท แต่ระบบกลับไม่ได้ดำเนินไปอย่างที่คาดหวัง เนื่องจากไม่มีผู้รับผิดชอบเพื่อให้ระบบดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการให้

ความสำคัญของการนำระบบมาใช้ของผู้บริหารระดับสูงจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก โดยต้องมอบหมายให้ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้รับผิดชอบต่อระบบให้สามารถดำเนินการต่อไปได้

สำหรับอีกปัญหาหนึ่งของระบบ EUREKA AWARDS คือ ข้อเสนอแนะของพนักงานบางคนไม่ได้รับการตอบสนอง (ไม่ได้รับการอธิบายถึงเหตุผล และ รายละเอียดถึงสาเหตุที่ทำให้ข้อเสนอแนะไม่ได้รับการพิจารณา) สอดคล้องกับผลการศึกษา ของ ณรงค์เวช วัฒนพานิช เรื่อง การทดลองนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ในองค์กร กรณีศึกษา ฝ่ายขายสาย 3 บริษัท ฟีน่าเฮาส์ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ปัญหาที่สำคัญในการทำกิจกรรมข้อเสนอแนะ คือ การส่งข้อเสนอแนะแล้วไม่ได้รับรางวัล นอกจากนี้ในการศึกษาของ ณรงค์เวช วัฒนพานิช ยังได้มีข้อเสนอแนะว่า ในการทำกิจกรรมข้อเสนอแนะให้ประสบความสำเร็จ คือ การนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง โดยเร็ว ซึ่งระบบ EUREKA AWARDS จะให้รางวัลกับผู้นำเสนอความคิด ยังไม่มีกระบวนการในการติดตามเพื่อนำความคิดที่ได้รับจากพนักงานไปปฏิบัติใช้จริง

สำหรับ ระบบ CPQI Project จากการศึกษาพบว่าประสบความสำเร็จมากกว่า ระบบ EUREKA AWARDS เนื่องจากระบบ CPQI Project ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับขององค์กร มีการโฆษณา และ ประชาสัมพันธ์ อย่างชัดเจน พนักงานทุกคนในภาคฯ ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการจัดงาน พนักงานของสำนักปฏิบัติการภาคเหนือ จึงมีส่วนร่วมส่งโครงการผ่านระบบ CPQI Project มากกว่าระบบ EUREKA อย่างไรก็ดี ระบบ CPQI Project จะจัดให้มีขึ้นเพียงปีละ 1 ครั้ง ทำให้จำนวน โครงการหรือข้อเสนอแนะมีจำนวนไม่มาก ซึ่งจะไม่ตรงตามหลักการของระบบ TQM (Total Quality Management) ซึ่งเสนอว่า วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของระบบข้อเสนอแนะ หรือ ระบบ KAIZEN มีขึ้นเพื่อให้พนักงานได้ฝึกคิด ฝึกปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในองค์กรญี่ปุ่น ต้องการปริมาณของข้อเสนอแนะ มากกว่า คุณภาพของข้อเสนอแนะ ด้วยความเชื่อว่าหากพนักงานได้ฝึกคิด ฝึกเขียน และ ผู้บริหารเห็นความสำคัญถึงข้อเสนอแนะ หรือ ความคิดของพนักงานแล้ว คุณภาพของข้อเสนอแนะจะถูกพัฒนาขึ้นเอง (วัชรทองบุญชู, 2544)