

บทที่ 4

วิธีการปฏิบัติระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล

จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและตำราทางการบริหารพบว่าได้กล่าวถึง หลักการดำเนินระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล ซึ่งมีรายละเอียดครอบคลุมในเรื่อง การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาข้อเสนอแนะ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ขอบข่ายของข้อเสนอแนะ วิธีการและแนวทางปฏิบัติ การส่งเสริมการส่งข้อเสนอแนะ การประเมินผลของระบบข้อเสนอแนะ รวมถึงหลักสำคัญในการดำเนินระบบข้อเสนอแนะให้มีประสิทธิผล ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป

ระบบข้อเสนอแนะมีความเหมาะสมกับองค์กรธุรกิจในทุกประเภท โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจที่อาศัยแรงงานจากคนเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้เนื่องจากระบบข้อเสนอแนะเป็นระบบที่ดึงเอาความคิดจากคนในองค์กรมาใช้ปรับปรุงพัฒนาองค์กรในทุกๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง เสมือนว่าทุกคนในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งหากองค์กรที่มีจำนวนคนมากก็สามารถได้ประโยชน์มากจากการนำเอาระบบข้อเสนอแนะไปใช้ หลายองค์กรสามารถฟื้นฟูองค์กรจากสภาพย่ำแย่เนื่องจากปัญหาแรงงาน หลายองค์กรสามารถพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพเหนือคู่แข่ง และสำหรับองค์กรที่ต้องการยกระดับตัวเองหนีห่างจากคู่แข่ง ด้วยการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานบุคคลากร การปรับปรุงคุณภาพของสินค้า การลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย การสร้างบรรยากาศที่ดีมีสภาพแวดล้อมปลอดภัยในการทำงาน สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นได้จากระบบข้อเสนอแนะ

4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ถือเป็นสิ่งสำคัญมาก เป็นการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมของส่วนรวมเพื่อให้มุ่งปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ฉะนั้นผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความเข้าใจระบบข้อเสนอแนะเป็นอย่างดี โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของระบบข้อเสนอแนะมีตัวอย่างดังนี้คือ

- ลดต้นทุนและประหยัดค่าใช้จ่าย พนักงานที่อยู่ใกล้ชิดกับงานเผชิญหน้าโดยตรงกับปัญหา มีความเหมาะสมที่จะเสนอแนะถึงการปรับปรุงพัฒนาอันจะก่อให้เกิดความประหยัด
- ชี้ให้ผู้บริหารเห็นถึงพื้นที่ ที่มีปัญหา ที่มีความต้องการ การปรับปรุง
- เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีทักษะเหนือกว่างานที่ทำอยู่
- สร้างความกลมกลืนระหว่างความพึงพอใจส่วนตัวของพนักงานกับวัฒนธรรมองค์กร
- พัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อนำมาปรับปรุงหน่วยงาน และครอบครัว
- ฝึกการทำงานเป็นทีม สร้างความสามัคคีในหมู่พนักงาน
- เพื่อให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมเสมือนเป็นเจ้าขององค์กร

- ใ้ร่างวัลตอบแทนแก่พนักงานที่สร้างผลประโยชน์เพิ่มเติมให้กับองค์กร
- เน้นให้ความสำคัญต่อความสำเร็จ ใ้พนักงานมีความรู้สึกเป็นที่ยอมรับของหัวหน้างานและองค์กร
- เป็นการจัดหาสภาพแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติ สำหรับการฝึกอบรมในเชิงสร้างสรรค์ และลดความยุ่งยากของงาน
- ประหยัดพลังงาน
- ชี้ให้เห็นถึงความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานแต่ละบุคคล เพื่อเป็นแนวทางการปรับตำแหน่ง มอบหมายงานและหน้าที่รับผิดชอบ
- เพื่อให้เกิดช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง โดยเฉพาะสื่อข้อความหรือปัญหาจากพนักงานขึ้นสู่ผู้บริหาร
- พัฒนาหัวใจของการทำงานเป็นทีมของหมู่พนักงาน ท่ามกลางสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน
- สร้างโอกาสการเรียนรู้ใ้กับพนักงาน ในกรณีที่ข้อเสนอแนะไม่ผ่านหลักเกณฑ์ หัวหน้างานสามารถอธิบายเหตุผลและใ้คำแนะนำ
- พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับใ้ใ้บังคับบัญชาใ้ดีขึ้นทั้งสองฝ่าย ก่อใ้เกิดความเข้าใจ ใ้วางใจซึ่งกันและกัน

การพิจารณาวัตถุประสงค์หลักเรียงลำดับความสำคัญโดยผู้บริหารมีความจำเป็นในการเริ่มระบบเพราะจะทำให้โปรแกรมต่างๆที่เกิดตามมาสอดคล้องกับแผน และนโยบายอื่นๆ ขององค์กร หลังจากการกำหนดวัตถุประสงค์ จำเป็นจะต้องกำหนดเป้าหมาย เพื่อใ้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลของระบบ เช่น จำนวนข้อเสนอแนะที่ใ้รับต่อคนต่อปี ร้อยละของข้อเสนอแนะที่นำไปปฏิบัติใ้จริง สัดส่วนข้อเสนอแนะแต่ละประเภท เป็นต้น¹⁹

4.2 การจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาข้อเสนอแนะและหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการ

ข้อเสนอแนะที่ส่งเข้ามาจะใ้รับการพิจารณาโดยคณะกรรมการ ที่แต่งตั้งขึ้นโดยประธานบริษัท ซึ่งจะต้องมีความเข้าใจในข้อเสนอแนะที่พนักงานแต่ละฝ่ายเสนอเข้ามา โดยส่วนใหญ่สมาชิกเป็น ผู้จัดการ หรือหัวหน้างานแต่ละฝ่าย ทั้งนี้เพื่อจะใ้มีความเข้าใจดีต่อข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่ และเป็นใ้ปรึกษาและใ้คำแนะนำ อีกทั้งยังสืบบทบาทในการกระตุ้นใ้ใ้ใ้บังคับบัญชาของตนสนใจที่จะส่งข้อเสนอแนะอีกด้วย โดยทั่วไปขอบข่ายหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการมีดังนี้

¹⁹ Carl Heyel, *The Encyclopedia of Management* (New York : Reinhold, 1982), Third Edition, p.1177-1179.

- กำหนดขอบข่ายของข้อเสนอแนะ
- ลงทะเบียนข้อเสนอแนะ
- ให้คำแนะนำการเขียนข้อเสนอแนะ
- ประเมินข้อเสนอแนะและกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายรางวัล
- จัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ
- รณรงค์และส่งเสริมการส่งข้อเสนอแนะ
- ประเมินผลของระบบข้อเสนอแนะ

4.3 ขอบข่ายของข้อเสนอแนะ

ระบบข้อเสนอแนะมีการนำไปใช้อย่างแพร่หลาย ในองค์กรทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ดังนั้นจึงมีเนื้อหาของข้อเสนอแนะเกิดขึ้น หลากหลาย มากมาย ตามทัศนะของสมาคมมนุษยสัมพันธ์แห่งญี่ปุ่น เนื้อหาหลักของข้อเสนอแนะของบริษัทต่างๆ ในญี่ปุ่นมีดังนี้คือ

- การปรับปรุงงานของคนงานเอง
- การประหยัดพลังงาน วัสดุ และทรัพยากร อื่นๆ
- การปรับปรุงอนามัยสิ่งแวดล้อมของการทำงาน
- การปรับปรุงในเรื่องเครื่องจักรและขั้นตอนการทำงาน
- การปรับปรุงในเรื่องเครื่องมือเครื่องมือที่คนงานใช้
- การปรับปรุงในเรื่องงานภายในสำนักงาน
- การปรับปรุงในเรื่องคุณภาพของสินค้า
- แนวความคิดเกี่ยวกับสินค้าใหม่
- การบริการลูกค้าและความสัมพันธ์กับลูกค้า
- ความปลอดภัย
- อื่นๆ

ข้อเสนอแนะจำนวนไม่น้อยที่ถูกปฏิเสธ เนื่องจากเนื้อหาสาระไม่เข้าข่าย ตัวอย่างบริษัทแคนนอน ได้กำหนดขอบข่ายเนื้อหาของข้อเสนอแนะที่ไม่เข้าข่ายไว้ดังนี้คือ²⁰

- ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและเงื่อนไขการทำงาน
- เรื่องราวร้องทุกข์
- ข้อเสนอแนะในเรื่องที่ต้องทำตามคำสั่งหัวหน้า

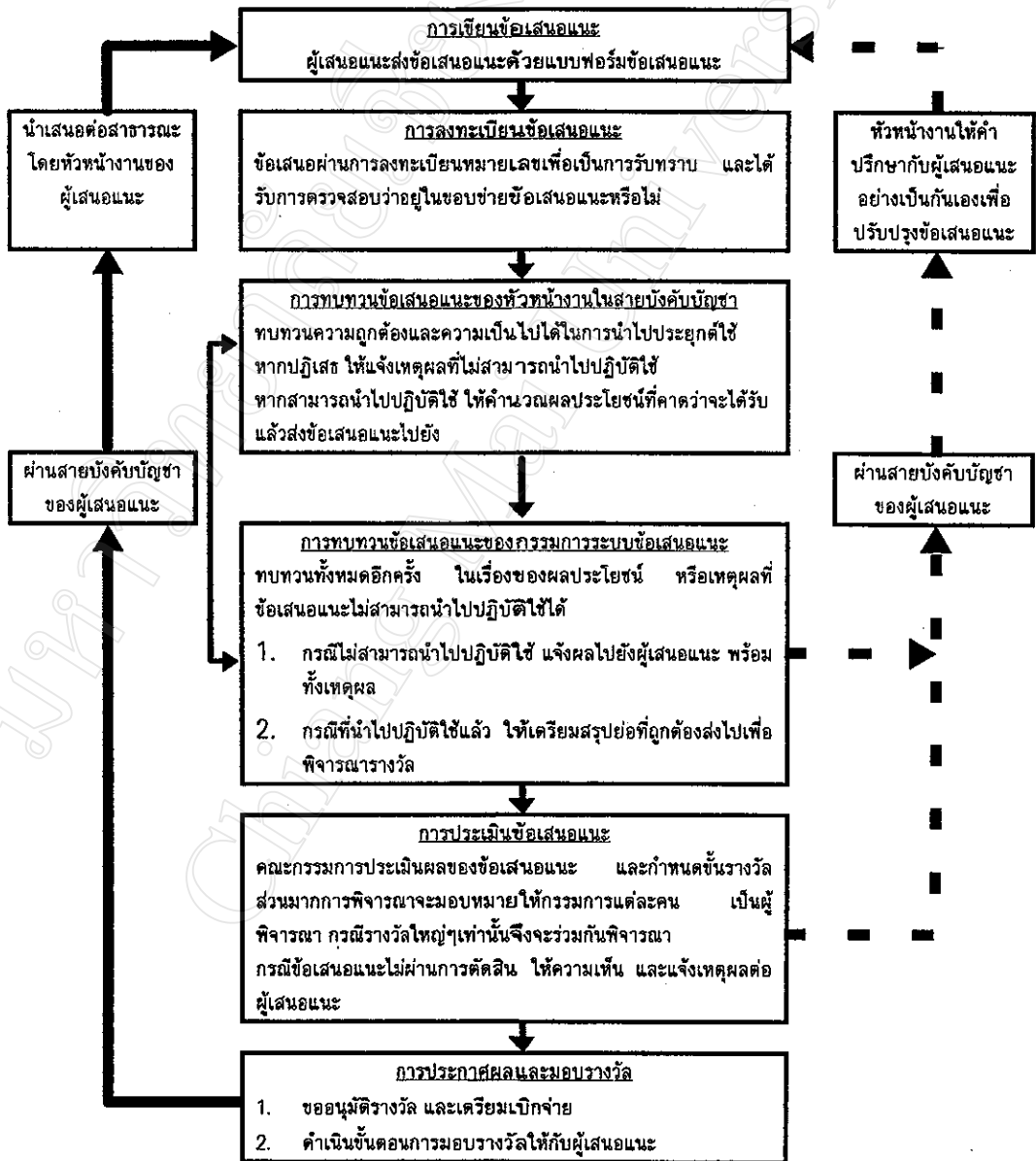
²⁰ มาซากิ อิโมะ เขียน วัฒนา พัฒนพงศ์ แปลและเรียบเรียง, *ไคเซ็น*, พิมพ์ครั้งที่ 3 หน้า 135, 143.

- การเสนอข้อคิดเห็นที่กำกวมและยากที่จะนำไปปฏิบัติได้
- การแอบอ้างข้อเสนอของคนอื่น

นอกจากนี้ข้อเสนอแนะยังต้องไม่ขัดต่อนโยบายบริษัท และต้องมีวิธีการแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรมจึงจะเข้าข่ายหลักเกณฑ์ของข้อเสนอแนะ

4.4 วิธีการและแนวทางปฏิบัติ

วิธีการและแนวทางปฏิบัติของระบบข้อเสนอแนะมีขั้นตอน และช่องทางของข้อเสนอแนะ ดังแสดงในภาพ 3



ภาพ 3 ขั้นตอนของระบบข้อเสนอแนะ และช่องทางของข้อเสนอแนะ

หลักการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของผู้รับ ผิดชอบในแต่ละขั้นตอนของระบบข้อเสนอแนะ มีดังนี้²¹

- ในแต่ละส่วนจะต้องได้รับมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง เพื่อที่จะบริหารและจัดการกับระบบ ผู้ที่มีหน้าที่ดังกล่าวจะทำหน้าที่ได้ดีถ้าหากเขาถูกจัดอยู่ในส่วนที่ไม่ถูกควบคุมจากฝ่ายที่เขาทำงาน โดยทั่วไปบุคคลดังกล่าวจะได้รับมอบหมายโดย รองประธานหรือหัวหน้าฝ่ายบุคคล
- หน้าที่รับผิดชอบของสายงานในระบบควรกำหนดให้ละเอียด ซึ่งรวมถึงการกำหนดตัวบุคคลที่จำเป็น การทบทวนข้อเสนอแนะ การตัดสินใจต่อข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับงาน การพิจารณาผลประโยชน์และการประหยัด การควบคุมข้อเสนอแนะ การส่งเสริมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของระบบ
- ถึงแม้ว่าคณะกรรมการข้อเสนอแนะจะใช้กันอย่างกว้างขวาง แต่หลายระบบทำหน้าที่โดยไม่มีคณะกรรมการหรือใช้คณะกรรมการเฉพาะกรณีมีปัญหาเป็นพิเศษ หรือเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย เมื่อต้องใช้คณะกรรมการควรแต่งตั้งตัวแทนที่เหมาะสมพร้อมทั้งกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ ให้รัดกุมและชัดเจน

วิธีการและแนวทางปฏิบัติสามารถแบ่งเป็นขั้นตอนหลักได้ 5 ขั้นตอน คือ การเขียนข้อเสนอแนะ การลงทะเบียนข้อเสนอแนะ การทบทวนข้อเสนอแนะ การประเมินข้อเสนอแนะ การประกาศผล และมอบรางวัล ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดพร้อมทั้งตัวอย่างในการนำไปปฏิบัติดังต่อไปนี้

4.4.1 การเขียนข้อเสนอแนะ

โดยทั่วไปข้อเสนอแนะไม่มีแบบฟอร์มที่แน่นอน แต่เพื่อความสะดวกต่อคณะกรรมการในการประเมินข้อเสนอแนะให้ทำได้ง่ายและสะดวก คณะกรรมการจะจัดทำแบบฟอร์มมาตรฐานซึ่งในแบบฟอร์มจะประกอบด้วยหัวข้อหลักที่จำเป็นต่อการประเมินดังนี้คือ

- สภาพก่อนการปรับปรุง
เป็นการเขียนสภาพปัจจุบัน ชี้ให้เห็นว่าเหตุใดจึงเป็นปัญหาที่ทำให้คิดว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องได้รับการปรับปรุง
- การดำเนินการปรับปรุงหรือสาระของการปรับปรุง
เป็นการเขียนวิธีการแก้ไขปัญหาหรือวิธีการปรับปรุง ในส่วนนี้จะแสดงให้เห็นถึงความคิดสร้างสรรค์ของผู้เสนอแนะ ชี้ให้เห็นถึงความเข้าใจในปัญหาของผู้เสนอแนะได้เป็นอย่างดี

²¹ H. B. Maynard, *Handbook of Business Administration* (New York : McGraw-Hill, 1967), p.11_99-11_101.

— ประสิทธิภาพหลังการปรับปรุง

ผลที่คาดว่าจะได้รับการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะที่คำนวณได้ หักกับค่าใช้จ่าย แล้วประเมินเป็นผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับในปีแรกถูกแสดงไว้ในส่วนนี้ ทั้งสามหัวข้อถือเป็นปัจจัยหลัก ที่ทำให้คณะกรรมการเข้าใจถึงความคิดสร้างสรรค์ของผู้เสนอ และเข้าใจถึงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นที่องค์กรจะได้รับ

หลักการเขียนข้อเสนอแนะซึ่งอ้างอิงมาจากหนังสือ “โคเซ็น เพลิดเพลินเป็น 100 เท่า” กับการเขียนข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง เล่ม 2 ของสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) แสดงอยู่ในภาคผนวก ก ส่วนตัวอย่างแบบฟอร์มข้อเสนอแนะ และตัวอย่างข้อเสนอแนะ แสดงอยู่ในภาคผนวก ข

4.4.2 การลงทะเบียนข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจะถูกส่งมายังหน่วยงานข้อเสนอแนะ เพื่อลงทะเบียน บันทึก เป็นการรับทราบ จากนั้นจะได้รับการตรวจสอบว่าข้อเสนอแนะดังกล่าวตรงกับประเด็นของปัญหาหรือไม่ จากนั้นข้อเสนอแนะจะถูกส่งไปให้หัวหน้างานเพื่อทบทวนว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หรือไม่

4.4.3 การทบทวนข้อเสนอแนะ

หัวหน้างานมีหน้าที่รับผิดชอบในการศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้ หรือปฏิเสธ ข้อเสนอแนะ หากปฏิเสธให้อธิบายถึงเหตุผลที่ปฏิเสธเป็นลายลักษณ์อักษร หากเห็นชอบกับการนำไปประยุกต์ใช้ ให้อธิบายถึงผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และความประหยัดที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ข้อเสนอแนะนี้เป็นลายลักษณ์อักษร จากนั้นส่งข้อเสนอแนะกลับไปยังสมาชิก ข้อเสนอแนะ เพื่อทบทวนทุกส่วนอย่างถี่ถ้วนอีกครั้งในเรื่องของ การนำไปประยุกต์ใช้ ความเป็นไปได้ของผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ หรือเหตุผลที่หัวหน้างานปฏิเสธ ข้อเสนอแนะ อาจถูกส่งกลับไปให้หัวหน้างานพิจารณาใหม่หรือแก้ไขอีกหลายครั้งก่อนการตัดสินใจ กรณี ข้อเสนอแนะที่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ผู้เสนอแนะจะได้รับแจ้งถึงเหตุผลของการปฏิเสธ ส่วนกรณีที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ให้เตรียมสรุปย่อของข้อเสนอแนะที่เป็นความจริงเพื่อส่งไปพิจารณารางวัลต่อไป

4.4.4 การประเมินข้อเสนอแนะ

คณะกรรมการจะประเมินผลให้คะแนนข้อเสนอแนะตามหลักการต่างๆ แตกต่างกันไป รวมทั้งการตรวจสอบการปฏิบัติข้อเสนอแนะในบริเวณที่ทำงานจริง โดยมากคณะกรรมการจะมอบหน้าที่ให้กรรมการแต่ละคนประเมินรางวัลข้อเสนอแนะ เฉพาะกรณีที่ได้รับรางวัลใหญ่ๆ จึงจะนำมาพิจารณาร่วมกัน ข้อเสนอแนะที่ผ่านการประเมินจะได้รางวัลลดหลั่นไปตามประสิทธิภาพของ ข้อเสนอแนะ ส่วนที่ไม่ผ่านจะถูกส่งกลับไปแก้ไขและแจ้งเหตุผล โดยหัวหน้างานจะให้คำปรึกษากับผู้เสนอแนะอย่างเป็นกันเอง ข้อเสนอแนะที่มีประสิทธิภาพสูง จะถูกนำไปพิจารณาเป็น ข้อเสนอแนะดีเด่นประจำเดือน และประจำปีอีกครั้งหนึ่ง

หลักการประเมินข้อเสนอแนะที่นิยมใช้กัน สามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ การประเมินผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจ และที่ไม่สามารถประเมินเป็นผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจได้ อาจแยกประเมินหรือรวมผลการประเมินทั้ง 2 แบบด้วยกันก็ได้

ประเด็นที่ใช้ในการประเมินผลเชิงเศรษฐกิจ ได้แก่

- การลดชั่วโมงการทำงาน
- ประหยัดวัสดุอุปกรณ์
- ลดค่าใช้จ่าย
- ลดปริมาณของเสีย
- เพิ่มประสิทธิภาพเครื่องจักร
- อื่นๆ

ประเด็นที่กล่าวมานี้สามารถคำนวณให้เห็นเป็นตัวเงินได้ แต่บางข้อเสนอแนะอาจมีได้กล่าวถึงประเด็นดังกล่าวเช่นการเสนอแนะที่ทำให้ สภาพแวดล้อมปลอดภัยมากขึ้น การเสนอแนะปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกให้ดีขึ้น จำเป็นต้องประเมินในประเด็นที่ไม่สามารถประเมินผลในเชิงเศรษฐกิจได้เช่น

- ความคิดริเริ่ม
- ความคิดสร้างสรรค์
- ความตั้งใจความพยายาม
- ความสามารถในการประยุกต์ใช้
- ความปลอดภัย
- ผลต่อคุณภาพ

ผลที่ได้จากการประเมินทั้ง 2 แบบจะอยู่ในรูปของคะแนน ดูตัวอย่างแบบประเมินข้อเสนอแนะได้ดังภาพ 4 ซึ่งสามารถนำมารวมหรือแยกคิดแล้วแต่ความเหมาะสม คะแนนที่ได้จะถูกนำไปคูณกับค่าความสำคัญของตำแหน่งซึ่งเท่ากับ 1 ในพนักงานระดับล่าง และอาจจะลดลงเมื่อมีตำแหน่งงานสูงขึ้น ซึ่งก็หมายความว่าข้อเสนอแนะที่เหมือนกันหากลูกน้องเป็นผู้เสนอ จะได้คะแนนมากกว่าหัวหน้าเสนอ คะแนนหลังคูณค่าความสำคัญจะถูกนำไปเทียบตารางดังตัวอย่างในภาพที่ 4 เพื่อแจกรางวัลซึ่งจะกล่าวต่อไป²²

4.4.5 การประกาศผลและการมอบรางวัล

โดยทั่วไปการประกาศผลและแจกรางวัลจะจัดให้มีขึ้นทุกเดือน ซึ่งจะใช้เวลานอกเวลาทำงาน จะเป็นช่วงก่อนเข้างาน พักเที่ยง หรือหลังเลิกงานก็ได้ จัดให้มีพิธีมอบรางวัลในที่ชุมชน

²² มาซาคิ อิโม เขียน วัฒนา พัฒนพงศ์ แพลและเรียบเรียง, *ไคเซ็น*, พิมพ์ครั้งที่ 3 หน้า

เช่นช่วงพักในโรงอาหาร เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศ กระตุ้นให้พนักงานที่ยังไม่เคยมีส่วนร่วม เกิดความรู้สึกอยากร่วมส่งข้อเสนอแนะเพื่อที่จะมีโอกาสได้รับรางวัลเช่นกัน ในการมอบรางวัล โดยทั่วไปเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานในสายบังคับบัญชาของผู้เสนอแนะ ส่วนรางวัลใหญ่ๆมักจะเชิญ ประธานบริษัทเป็นผู้มอบรางวัล เช่นรางวัลข้อเสนอแนะดีเด่นประจำเดือนและประจำปี ทั้งนี้เพื่อให้ พนักงานรู้สึกถึงการให้ความสำคัญต่อข้อเสนอแนะของตนจากผู้บริหารระดับสูง

ประเด็นที่ใช้ประเมิน	สำคัญ น้อยมาก	ค่อนข้าง สำคัญ	สำคัญ	สำคัญ มาก	สำคัญ อย่างยิ่ง	คำนวณผล ทางเศรษฐกิจ
A.ความคิดสร้างสรรค์	0 1	2 4 6	8 10 12	14 16	18 20	
B.ความคิดริเริ่ม	0 1	2 4 6	8 10 12	14 16	18 20	
C.ความสามารถในการ ประยุกต์ใช้	0 1	2 3	4 5	6 7	8 10	
D.ผลโดยทางอ้อม	0 1	2 3	4 5	6 7	8 10	E.แต้มที่ได้
F.ตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง		คนงานที่ ใช้ แรงกาย	พนักงาน ใน สำนักงาน	หัวหน้า ที่โต๊ะ ทำงาน	หัวหน้า งาน ขึ้นไป	แต้มรวม (A+B+C+D+E)×F=
สถานที่ทำงานของ คนงาน	ใหญ่	-	0.5	0.5	0.3	ความเห็นของ ผู้ประเมิน
	ปานกลาง	1.0	0.8	0.7	0.5	
	เล็ก	1.0	0.9	0.9	0.7	
สถานที่ทำงานอื่นๆ		1.1	1.0	1.0	0.9	

ภาพ 4 แบบประเมินข้อเสนอแนะของบริษัท ไอชิน-วอร์เนอร์ จำกัด

การให้รางวัลถือเป็นการจูงใจอย่างหนึ่ง ทำให้พนักงานมีกำลังใจที่จะส่งข้อเสนอแนะเข้ามา มากๆ ดังที่กล่าวไว้แล้ว ระบบข้อเสนอแนะสไตล์ญี่ปุ่นมิได้มุ่งเน้นที่จะซื้อความคิดจากพนักงาน หากแต่ต้องการเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้มีความยืดหยุ่นที่ต้องการปรับปรุงพัฒนาสิ่งต่างๆ ต่อเนื่อง ดังนั้นจะพบว่าข้อเสนอที่ส่งเข้ามาแม้ว่ายังไม่ถูกนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ก็ยังได้รับรางวัลปลอบใจเล็กๆน้อยๆ ส่วนข้อเสนอแนะที่ปฏิบัติแล้วจะได้รับรางวัลตอบแทนเป็น มูลค่าประมาณร้อยละ 10 ของผลประโยชน์ที่องค์กรคาดว่าจะได้รับ ตัวอย่างลำดับขั้นของ รางวัลและชื่อรางวัลแสดงในภาพ 5 นอกจากรางวัลที่มีมูลค่าเป็นตัวเงินแล้ว กรณีข้อเสนอแนะ ดีเด่น จะได้รับไปประกาศเกียรติคุณจากประธานบริษัท ได้รับความยอมรับและเกิดความภูมิใจ

นอกเหนือจากการให้รางวัลตามลำดับคะแนน ยังมีการมอบรางวัลพิเศษให้กับข้อ เสนอแนะดีเด่นประจำเดือน ข้อเสนอแนะดีเด่นประจำปี และรางวัลพิเศษสำหรับผู้ส่ง

ข้อเสนอแนะสูงสุดประจำปี รางวัลดังกล่าวอาจมอบให้ในรูปของตัวเงิน ใบประกาศเกียรติคุณ หรือการทัศนศึกษาในต่างประเทศ เป็นต้น

ชื่อลำดับชั้นของรางวัล	คะแนน	เงินรางวัล (เยน)
รางวัลของประธานบริษัท	มากกว่า 56	30,000 - 300,000
รางวัลของประธานกรรมการบริหาร	36 - 50	7,000 - 20,000
รางวัลโอเดีย	ความคิดสร้างสรรค์ + ความพยายาม > 32	ของขวัญที่มีค่า 5,000
รางวัลเกรด A	19 - 35	1,500 - 5,000
รางวัลเกรด B	7 - 18	500 - 1,000
รางวัลเกรด C	1 - 6	200 - 300

ภาพ 5 เงินรางวัลที่กำหนดตามลำดับคะแนน

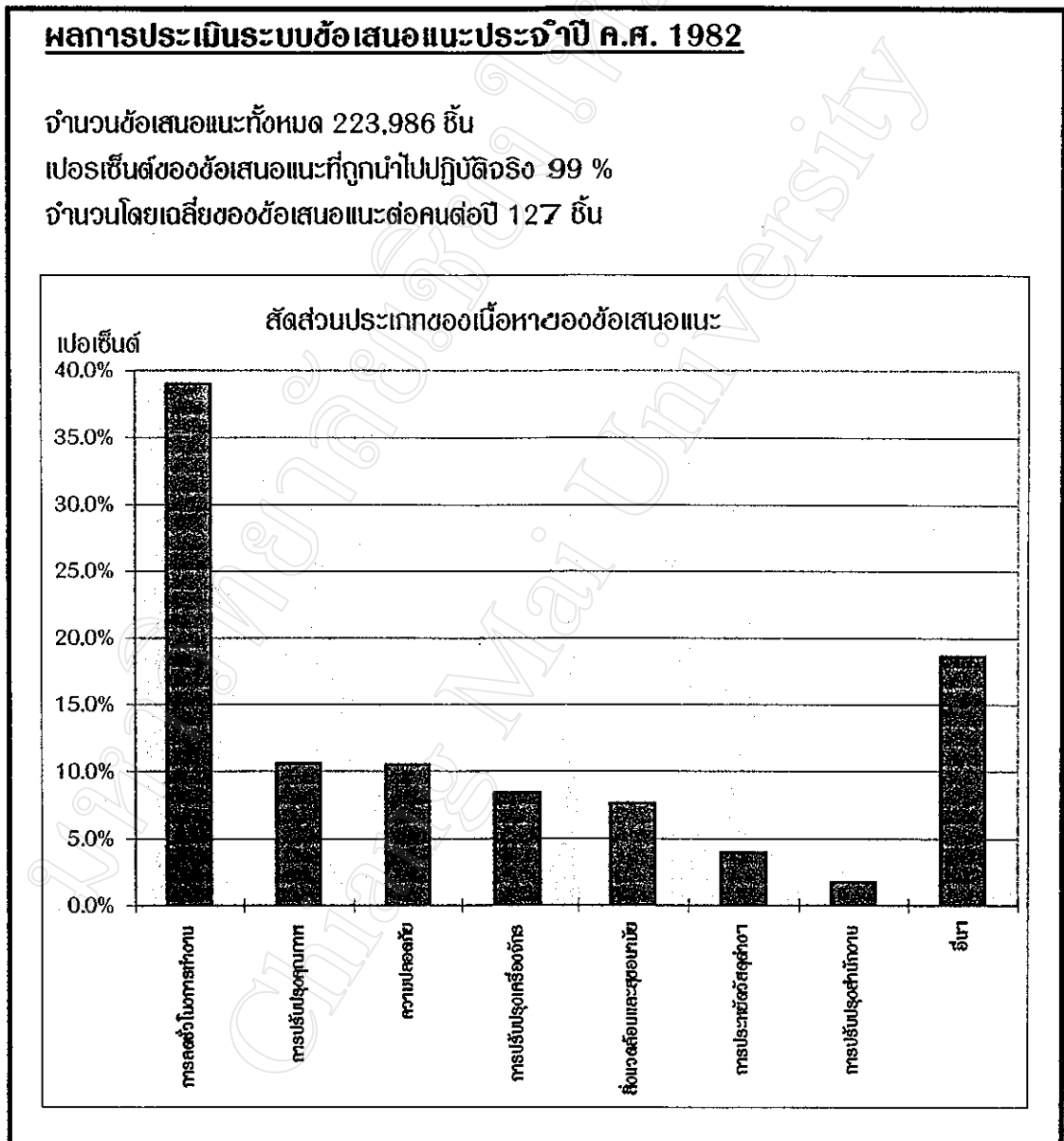
4.5 การส่งเสริมการส่งข้อเสนอแนะ

ก่อนการเริ่มระบบข้อเสนอแนะ จำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานทุกระดับควรได้รับความรู้เกี่ยวกับระบบข้อเสนอแนะ ในเรื่องของนโยบาย เป้าหมาย วิธีการและแนวปฏิบัติ เพื่อให้เข้าใจ และสามารถเขียนข้อเสนอแนะได้อย่างถูกต้อง(ดูภาคผนวก ก “หลักการเขียนข้อเสนอแนะ”) โดยเฉพาะหัวหน้างาน จะมีความสำคัญมากที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เกิดความสนใจ และส่งข้อเสนอแนะการปรับปรุงในสถานที่ทำงานของตน นอกเหนือจากการอบรมให้ความรู้โดยตรงแล้ว การเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับข้อเสนอแนะผ่านทางวารสารของทางบริษัทก็สามารถให้ความรู้กับพนักงานได้อีกทางเช่นกัน

ไม่มีระบบใดที่จะไปถึงจุดสูงสุดได้โดยปราศจากแผนงานที่รอบคอบ และการส่งเสริมในระยะแรกของการนำเอาระบบมาใช้ สิ่งสำคัญก็คือจะต้องสร้างนิสัยให้พนักงานส่งข้อเสนอแนะจำนวนมาก ปริมาณสำคัญกว่าคุณภาพ ข้อเสนอแนะที่ดีหนึ่งข้อเสนอแนะจะปะปนอยู่ในข้อเสนอแนะที่ส่งเข้ามาจำนวนมาก เพราะฉะนั้นควรสร้างนิสัยให้พนักงานรักการส่งข้อเสนอแนะอย่าปฏิเสธข้อเสนอแนะของพนักงานแม้ว่าจะเป็นการปรับปรุงในเรื่องเล็กน้อยก็ตาม โดยมากในช่วงเริ่มใช้ระบบข้อเสนอแนะ คณะกรรมการจะยอมรับข้อเสนอแนะเก่าที่เคยปรับปรุงมาก่อนแล้ว ทั้งนี้เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานได้ฝึกหัดเขียนข้อเสนอแนะ ระยะต่อมาส่งเสริมให้มีการแข่งขันกันในแต่ละแผนก จัดให้มีข้อเสนอแนะดีเด่นประจำเดือน เพิ่มรางวัลเป็นสองเท่าสำหรับข้อเสนอแนะที่ส่งในเดือนแห่งการส่งเสริมข้อเสนอแนะ จัดบอร์ดแสดงข้อเสนอแนะดีเด่นเพื่อเป็นตัวอย่างสำหรับพนักงานคนอื่นๆ การส่งเสริมการส่งข้อเสนอแนะต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้พนักงานตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา จัดให้มีเดือนแห่งความปลอดภัยโดยเพิ่มรางวัลให้กับข้อเสนอแนะที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับความปลอดภัยส่งในเดือนดังกล่าว จัดให้มีรางวัลพิเศษสำหรับผู้ส่งข้อเสนอแนะ

มากที่สุดในรอบปี ให้ความรู้ เทคนิคในเชิงสร้างสรรค์ และข่าวสารเกี่ยวกับระบบข้อเสนอแนะผ่านทางวารสารขององค์กร เป็นต้น²³

4.6 การประเมินผลของระบบข้อเสนอแนะ



ภาพ 6 การประเมินผลระบบข้อเสนอแนะของบริษัท ไอนิน-วอร์เนอร์ จำกัด

²³ H. B. Maynard, *Handbook of Business Administration*, p. 11_103.

หลังจากที่ระบบข้อเสนอแนะดำเนินไปได้ช่วงระยะเวลาหนึ่ง คณะกรรมการจะทำการประเมินผลที่ได้รับจากการดำเนินระบบ โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่าสามารถดำเนินไปตามแผนหรือไม่ เพื่อผู้บริหารจะได้ทราบสถานการณ์และปรับเปลี่ยนแผนให้ปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยทั่วไปจะวัดผล จากจำนวนข้อเสนอแนะที่ได้รับเฉลี่ยต่อคนต่อปี สัดส่วนประเภทของเนื้อหาของข้อเสนอแนะเพื่อนำไปส่งเสริมการเสนอข้อเสนอแนะในประเภทที่ไม่ได้รับความสนใจ เปอเซ็นต์ของข้อเสนอแนะที่นำไปปฏิบัติได้จริง แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของจำนวนข้อเสนอแนะ ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะองค์กรจะได้รับ และอื่นๆ เป็นต้น ดูตัวอย่างการประเมินผลระบบข้อเสนอแนะของบริษัท ไอซิน-วอร์เนอร์ จำกัด ได้ดังภาพ 6

ถ้าหากแผนงาน ถูกบริหารอย่างถูกต้องและเหมาะสม ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ได้เลยว่าการพัฒนาจะดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและดีขึ้นปีต่อปีและเรื่อยไป ความสำเร็จของธุรกิจไม่เคยหยุดนิ่งแต่มันจะเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา เทคโนโลยีสมัยใหม่ วิธีการที่ดีกว่า และวัตถุดิบที่ไม่แพง เกิดขึ้นมาใหม่ในตลาดเสมอ องค์กรที่มีความฉับไวในทุกๆระดับจะรับเอาผลประโยชน์ได้สูงสุดจากการเปลี่ยนแปลง หรือจะปล่อยให้มันนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง ระบบที่มีรูปแบบที่ดีจะเอื้ออำนวยให้ฝ่ายบริหารได้รับประโยชน์ จากความจริงในชีวิตข้อนี้²⁴

4.7 ปัญหาและอุปสรรคของระบบข้อเสนอแนะ

การเริ่มต้นดำเนินระบบกิจกรรมข้อเสนอแนะ มักประสบปัญหาข้อเสนอแนะมีจำนวนน้อย ข้อเสนอแนะจำนวนมากไม่สามารถนำไปปรับใช้ได้ ทั้งนี้เนื่องมาจากรางวัลไม่ดึงดูดใจ การประเมินข้อเสนอแนะขาดความยุติธรรม พนักงานขาดความรู้ โดยเฉพาะพนักงานระดับล่าง ซึ่งเป็นพนักงานส่วนใหญ่ที่นำเสนอข้อเสนอแนะ และหัวหน้างานเป็นผู้ซึ่งคอยส่งเสริมให้ความรู้แก่ลูกน้องในหลักการเขียนข้อเสนอแนะ การให้ความคิดเห็น และการประยุกต์ใช้ข้อเสนอแนะ ซึ่งหากหัวหน้างานซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างมากขาดความรู้ความเข้าใจแล้ว เปรียบเสมือนระบบการสื่อสารที่บกพร่องระหว่างต้นทางสู่ปลายทางก็ยากที่ระบบจะดำเนินไปได้ด้วยดี สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ส่วนหนึ่งเป็นเพราะขาดความเอาใจใส่จากผู้บริหารระดับสูง การดำเนินแผนไม่ได้รับความเอาใจใส่อย่างจริงจัง ขาดการประเมินระบบอย่างต่อเนื่อง ไม่มีการปรับเปลี่ยนแผนให้เกิดความเหมาะสม ซึ่งปัญหาเหล่านี้สามารถแก้ไขได้ด้วยหลักสำคัญในการดำเนินระบบข้อเสนอแนะให้มีประสิทธิผล ดังจะกล่าวต่อไป

4.8 หลักสำคัญในการดำเนินระบบข้อเสนอแนะให้มีประสิทธิผล

การที่จะให้ระบบข้อเสนอแนะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องค้นคว้าหาความรู้ในขั้นแรกอย่างแท้จริง และวางแผนอย่างรอบคอบละเอียดละออ ใช้เวลาและเงินทุนที่เพียงพอที่จะพัฒนาระบบได้อย่างมีศักยภาพและมีคุณภาพสูง ส่วนมากจะพบว่าเมื่อระบบดำเนินไป

²⁴ H. B. Maynard, *Handbook of Business Administration*, p. 11_103.

เป็นระยะเวลาหนึ่งมักจะถูกปล่อยวางไม่เอาใจริงเอาจัง การดำเนินระบบเป็นครั้งคราวไม่เอาใจใส่ อย่างจริงจังจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี หลักสำคัญ 3 ประการที่จะช่วยให้ระบบสามารถ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมีดังนี้²⁵

4.8.1 หลักโครงสร้าง (Organizational Features)

วิธีการและแผนงานต่างๆจะสำเร็จลงได้ต้องอาศัยความสนับสนุนเต็มที่ และอย่างต่อเนื่อง จากผู้บริหารระดับสูง หลังจากนี้ผู้บริหารระดับสูงได้พิจารณาวัตถุประสงค์ของระบบข้อเสนอแนะ ตามลำดับความสำคัญแล้ว แผนงานที่กำหนดขึ้นตามมาจะต้องสอดคล้องกับแผนและนโยบายอื่นๆ ขององค์กรด้วยการจัดโครงสร้างองค์กรมีความสำคัญมีหลักดังนี้คือ

- ระบบข้อเสนอแนะจะทำหน้าที่ได้ดี ถ้าฝ่ายบริหารถูกจัดไว้ในระดับสูงและไม่ขึ้นต่อ สายการผลิต
- ผู้ทรงคุณวุฒิที่พอเพียงและผู้ช่วยงานเสมียนต้องทำงานเต็มเวลา ในการศึกษาาระบบ และพัฒนาแผนไม่ควรทำอย่างเร่งรีบ ควรทำกำหนดการล่วงหน้าไว้อย่างน้อย 6 เดือน
- ฝ่ายบริหารระบบข้อเสนอแนะควรมาจากทุกๆส่วนขององค์กร คณะกรรมการประเมิน ข้อเสนอแนะควรเป็นผู้บริหารระดับบนจากฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายบุคคล การเงิน วิศวกรรม การผลิต ฝ่ายขาย เป็นต้น ตัวแทนจากฝ่ายต่างๆต้องถูกกำหนดให้ ทำหน้าที่อย่างเป็นทางการ

4.8.2 หลักกลไก (Mechanical Features)

หลักกลไก หรือหลักเกณฑ์สำคัญ ที่เป็นเสมือนกลไกที่ขับเคลื่อนให้ระบบสามารถดำเนิน ไปได้อย่างต่อเนื่อง มีหลักดังนี้คือ

- กำหนดเกณฑ์การจ่ายรางวัลขั้นต่ำและรางวัลสูงสุด
- มอบอำนาจให้กับคณะกรรมการหรือเจาะจงบุคคลเพื่อทำหน้าที่อนุมัติรางวัล
- ออกรายงานเพื่ออำนวยความสะดวกผลการดำเนินงานตามแผนว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของระบบข้อเสนอแนะหรือไม่
- แยกแยะสิทธิของลูกจ้างและนายจ้างต่อข้อเสนอแนะให้ชัดเจน

4.8.3 หลักนโยบาย (Policy Features)

การกำหนดแนวทางปฏิบัติที่สำคัญให้กับระบบข้อเสนอแนะ ช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง ก่อให้เกิดความยุติธรรมต่อทุกฝ่าย เป็นการช่วยให้การจัดการระบบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หลักนโยบายหรือหลักที่ใช้กำหนดแนวทางปฏิบัติที่สำคัญของระบบข้อเสนอแนะมีหลักดังนี้คือ

²⁵ Carl Heyel, *The Encyclopedia of Management*, p.1179-1181.

- ใช้นโยบายการจ่ายรางวัลที่เปิดกว้างเกี่ยวกับรางวัลขั้นต่ำและรางวัลสูงสุด เนื่องจากเมื่อวันเวลาผ่านไป แนวโน้มของรางวัลจะสูงขึ้นเรื่อยๆ โดยมากอัตราจ่ายรางวัลอยู่ในช่วงร้อยละ 10 ถึง 15 ของผลตอบแทนที่ประหยัดได้จากข้อเสนอแนะในปีแรก
- นำข้อเสนอแนะไปปรับใช้ทันที
- หน้าที่ความรับผิดชอบในการปรับใช้ข้อเสนอแนะ ต้องขึ้นอยู่กับสายบังคับบัญชาที่ประยุกต์ใช้ข้อเสนอแนะนั้นๆ ทั้งนี้เพื่อป้องกันความสับสนของโครงสร้างองค์กร
- การมอบรางวัลเป็นการสร้างความภูมิใจให้กับผู้เสนอแนะ ซึ่งควรทำโดยผู้บังคับบัญชาที่มีความน่าเชื่อถือเป็นการสร้างบรรยากาศที่ชักชวนให้เกิดการปรับปรุง การมอบรางวัลสามารถให้คุณค่าได้มากกว่าการจัดกิจกรรมส่งเสริมบางอย่างเสียอีก ในการมอบรางวัลใหญ่บ่อยครั้งที่ประธานบริษัทจะเป็นผู้มอบในช่วงพักกลางวัน หรือหลังเลิกงาน การจัดบอร์ดในองค์กร ลงหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น รวมทั้งมีการจัดเลี้ยงประจำปีให้กับผู้เสนอแนะ
- ตัดสินใจว่าจะควบคุมแบบรวมศูนย์สำหรับองค์กรเล็กๆ หรือควบคุมแบบกระจายศูนย์สำหรับองค์กรใหญ่ ทั้งสองนโยบายสามารถกระทำได้แต่แบบรวมศูนย์ มีข้อดีกว่าดังนี้
 - มีรูปแบบเดียวสามารถปฏิบัติได้กับพนักงานทุกคน
 - สามารถแลกเปลี่ยนและประยุกต์ใช้ข้อเสนอแนะที่ส่งเข้ามาได้อย่างกว้างขวาง
 - รายงานสามารถแสดงการเปรียบเทียบประสิทธิภาพของแต่ละส่วน ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงจัดการกับส่วนที่ไม่ประสบผลตามการคาดหมายได้
 - ผู้บริหารสามารถให้เหตุผลได้อย่างเต็มที่
 - ได้ความรู้และประสบการณ์จากการแลกเปลี่ยนและการประเมินข้อเสนอแนะ
- กำหนดหลักเกณฑ์ให้ชัดเจนสำหรับผู้ที่มีสิทธิส่งข้อเสนอแนะได้ หลายองค์กรไม่อนุญาตให้บุคคลที่ทำงานตามสายอาชีพส่งข้อเสนอแนะเช่น วิศวกร นักวิจัย เนื่องจากเป็นหน้าที่ตามสายงานอยู่แล้วที่ต้องพัฒนา รวมถึงผู้บริหารระดับสูงและช่างเทคนิค
- ความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และใจกว้างของผู้บริหารเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ผู้เสนอแนะมีความรู้สึกที่ข้อเสนอแนะของเขาได้รับการพิจารณาอย่างเพียงพอจากระบบ มิฉะนั้นแล้วจะก่อให้เกิดความรู้สึกในทางลบ
- หัวหน้างานไม่ควรคัดค้านหรือมีอคติต่อข้อเสนอแนะของพนักงาน อย่างไรก็ตามในหลายองค์กรจัดให้มีรางวัลสำหรับหัวหน้างานที่สนับสนุนลูกน้องของตน
- การพิจารณาข้อเสนอแนะแต่ละชิ้นควรกระทำอย่างจริงจัง เป็นสิ่งสำคัญต่อแต่ละบุคคล ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาและการโต้แย้งในภายหลัง
- บ่อยครั้งที่หัวหน้าสายบังคับบัญชา และฝ่ายเทคนิคจะวิจารณ์การตัดสินใจของแต่ละฝ่ายเป็นเหตุให้เกิดความบาดหมางกัน ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อทีมงานทำลายความสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องสามารถอธิบายผลสรุปของการปรับปรุง อย่างน่าเชื่อถือให้กับทั้งสอง

ฝ่ายได้เข้าใจว่าการสนับสนุนข้อเสนอแนะเกี่ยวข้องกับงาน เป็นหน้าที่ของทั้งสองฝ่าย ต้องช่วยกันเพราะว่าการสนับสนุนช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งองค์กร

- บางครั้งที่ข้อเสนอแนะที่ถูกปฏิเสธจากภารประเมิน หลังจากนั้นด้วยความเฉลอเรอบางคนอาจลั้งให้นำไปปฏิบัติ แน่นนอนโดยธรรมชาติแล้วผู้เสนอแนะได้เห็นย่อมรู้สึกไม่สบายใจ แผนงานของระบบควรกำหนดให้ชัดเจนว่าผู้เสนอแนะสามารถขอให้เปิดประเมินใหม่ได้ตลอดเวลา ในสถานการณ์นั้นหากข้อเสนอแนะถูกนำไปปฏิบัติแล้วผู้เสนอแนะควรได้รับการพิจารณา สิทธิของข้อเสนอแนะหลังจากถูกประเมินไม่ผ่านแล้วควรมีต่อไปอย่างน้อยหนึ่งหรือสองปี ขึ้นกับดุลพินิจเพื่อที่จะจ่ายรางวัลให้หากสามารถนำไปใช้ได้ภายในภายหลัง ระยะเวลาดังกล่าวถือเป็นสิ่งจำเป็นในการกำหนดสิทธิของข้อเสนอแนะในกรณีที่มีผู้อื่นส่งข้อเสนอแนะที่เหมือนกันในภายหลัง
- เรียกขอคู่มือหลักฐานจากผู้เสนอแนะในทันทีหากพบว่าข้อเสนอแนะที่ได้รางวัล มีข้อมูลไม่ตรงตามความเป็นจริง ไม่ควรอีกอีกที่จะสอบถามความเป็นจริงกับผู้เสนอแนะโดยตรง
- การตัดสินใจอย่างไม่มีหลักเกณฑ์โดยเฉพาะกับรางวัลเล็กๆ ก่อให้เกิดผลเสียได้
- แผนส่วนมากต้องการลายเซ็นของผู้เสนอแนะ เพื่อให้จดจำว่ามีสัญญาเกี่ยวข้องกับระบบข้อเสนอแนะ หากเป็นไปได้อยากให้ผู้เสนอแนะอยู่ร่วมในการประเมินข้อเสนอแนะของเขาด้วย ถ้าหากมีความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง การทำเช่นนี้คงเป็นสิ่งที่พอใจ หลายองค์กรรับข้อเสนอแนะโดยไม่ต้องมีชื่อของผู้เสนอแนะ แต่โดยมากพนักงานก็ยังเซ็นชื่อลงในข้อเสนอแนะของเขา

สรุป วิธีการปฏิบัติระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล

วิธีการปฏิบัติเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของระบบข้อเสนอแนะที่จะจัดตั้งขึ้น จากนั้นแต่งตั้งประธานกรรมการและคณะกรรมการแล้วมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้ ข้อเสนอแนะจากพนักงานไม่ว่าจะมีรูปแบบหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของคณะกรรมการ ซึ่งหลังจากลงทะเบียนจะต้องได้รับการทบทวนจากหัวหน้างานและกรรมการระบบข้อเสนอแนะ ก่อนจะผ่านไปประเมินรางวัลโดยสมาชิกของคณะกรรมการ กรณีที่ข้อเสนอแนะดีมีผลตอบแทนสูงๆ จะต้องได้รับการประเมินจากคณะกรรมการเท่านั้น เพื่อให้เกิดความบริสุทธิ์ยุติธรรม ข้อเสนอแนะที่ไม่เข้าข่ายจะถูกส่งกลับคืนไปให้ผู้เสนอพร้อมทั้งเหตุผลที่ข้อเสนอแนะไม่ผ่านหลักเกณฑ์ ข้อเสนอแนะที่เข้าข่ายจะถูกส่งไปยังหัวหน้างานเพื่อประยุกต์ใช้ ส่วนการมอบรางวัลจะกระทำในช่วงเวลาพักนอกเวลา งาน โดยมอบผ่านหัวหน้างานหรือโดยประธานบริษัทกรณีที่เป็นรางวัลใหญ่ และที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของระบบคือ การส่งเสริมและประเมินผลของระบบข้อเสนอแนะ ส่วนปัญหาและอุปสรรคสามารถจัดและเพิ่มประสิทธิผลของระบบโดยอาศัยหลัก 3 ประการคือ หลักโครงสร้างหลักกลไก และหลักนโยบาย