

บทที่ 3

ระบบข้อเสนอแนะตามหลักการบริหาร

ระบบข้อเสนอแนะมีประวัติความเป็นมายาวนาน หลายองค์การที่นำเอาระบบข้อเสนอแนะมาใช้ประสบผลสำเร็จอย่างสูง เพราะเหตุใดระบบข้อเสนอแนะจึงสามารถดึงเอาความคิดจำนวนมากมายมาจากพนักงาน เหตุใดพนักงานจึงพร้อมที่จะเสนอความคิดเห็นมากมาย เหตุใดผู้บริหารจึงให้ความสนใจกับความคิดเห็นเหล่านี้ และเหตุใดระบบข้อเสนอแนะจึงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงาน หากพิจารณาหลักการของระบบข้อเสนอแนะ มีความสัมพันธ์กับหลักการบริหารในหลายๆ เรื่อง ซึ่งจะศึกษาเปรียบเทียบกับ หน้าที่การจัดการของผู้บริหาร ทฤษฎีแรงจูงใจ หลักบริหารของ ไคเซ็น การทำงานเป็นทีม การให้รางวัล และการเพิ่มผลผลิตภาพ

3.1 ระบบข้อเสนอแนะ กับ หน้าที่ทางการจัดการ

โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารทุกระดับมีหน้าที่ทางการบริหารอย่างน้อย 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การหรือการจัดรูปร่าง การบริหารบุคคล การสั่งงานหรือบัญชางาน และการควบคุมงาน¹² ซึ่งในส่วนของงานควบคุมงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารต้องสร้างระบบควบคุมงาน กำกับติดตามผลการดำเนินงาน ประเมินผลการดำเนินงาน ปรับปรุงมาตรฐานการทำงาน และควบคุมให้เกิดความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ด้วยหน้าที่ดังกล่าวผู้บริหารสามารถนำเอาระบบข้อเสนอแนะมาใช้เป็นเครื่องมือควบคุมงานได้อย่างเหมาะสม ระบบข้อเสนอแนะช่วยให้ผู้บริหารรู้ผลการดำเนินงานได้ในระดับหนึ่งจากข้อเสนอแนะที่ได้รับ รวมทั้งการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความปลอดภัยที่เกิดจากความคิดของพนักงาน ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินความคืบหน้า หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน และนำผลที่ได้ไปใช้ปรับเปลี่ยนแผน หรือแก้ไขปัญหานั้นหน่วยงานให้การปฏิบัติงานสามารถดำเนินไปตามแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ระบบข้อเสนอแนะ กับ แรงจูงใจ

Frederic W. Taylor ได้เสนอแนวความคิดในเชิงปฏิบัติการบริหาร ที่มีพื้นฐานมาจากประสบการณ์ของเขาในฐานะผู้จัดการและที่ปรึกษา มีข้อสรุปข้อหนึ่งกล่าวไว้ว่า "การจ่ายเงินตามชิ้นงาน ควรจะนำมาใช้เพื่อเป็นแรงจูงใจสำหรับคนงานที่ได้รับเลือกและได้รับการฝึกอบรมในการใช้วิธีการทางวิศวกรรมตามมาตรฐานของงานประจำวัน" ระบบข้อเสนอแนะจึงเป็นแรงจูงใจ

¹² เอกชัย กีสขพันธ์, *การบริหารทักษะ และการปฏิบัติ*, พิมพ์ ครั้งที่ 3 หน้า 25-27.

สำหรับพนักงานที่ต้องการผลตอบแทนต่อความคิด ข้อเสนอแนะ ที่นอกเหนือไปจากผลตอบแทนที่ได้จากการทำงานประจำ

Dr.Nishibori และ O'Toole กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานไว้ 3 ประการคือ

1. ความคิดสร้างสรรค์ (สนุกกับการใช้ความคิด)
2. กิจกรรมทางกาย (สนุกกับการทำงานที่ใช้ोरิยาบพ)
3. การเข้าสังคม (สนุกกับการแบ่งปันความสุขและความทุกข์กับเพื่อนร่วมงาน)

การทำงานเป็นกิจกรรมทางกายที่มักถูกละเลยในแง่สังคม เพราะมีการกำหนดให้การทำงานขึ้นกับระบบงาน รวมทั้งถูกประเมินในรูปของตัวเงินเท่านั้น การทำงานภายใต้เงื่อนไขด้านความคิดสร้างสรรค์และเงื่อนไขด้านสังคมถูกละเลย จะทำให้พนักงานขาดความเอาใจใส่ ไม่ทุ่มเทให้กับงานเพราะต้องทำตามมาตรฐาน งานที่ถูกแบ่งเป็นขั้นตอนย่อยๆ งานซ้ำซากจำเจ ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ขาดความสุขในชีวิต ระบบข้อเสนอแนะช่วยให้พนักงานสนุกกับการใช้ความคิดที่จะปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้นให้เหมาะสมกับตนเอง อีกทั้งการเสนอแนะแบบกลุ่มยังช่วยให้เกิดสังคมในกลุ่มผู้ร่วมงานอีกด้วย¹³

Federick Herzberg ได้เสนอวิธีการออกแบบงานใหม่ที่ใช้ชื่อว่า วิธีการเพิ่มปัจจัยจูงใจในงาน (Orthodox Job Enrichment) โดยใช้วิธีเพิ่มงานที่จูงใจและน่าพอใจ เรียกทฤษฎีนี้ว่า Motivation Hygiene Theory ทฤษฎีนี้กล่าวถึงปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และ ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) ซึ่งทั้งสองปัจจัยจะช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน โดยวิธีที่จะเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานจะเน้นที่ปัจจัยจูงใจ 3 ประการคือ

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

การเสนอแนะความคิดเห็นของพนักงาน ช่วยให้พนักงานได้กำหนดลักษณะงานของตน พนักงานจะนำเอาข้อเสนอแนะไปทดลองปฏิบัติ หากประสบผลสำเร็จช่วยให้ลักษณะงานง่ายขึ้น ก็ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น พนักงานรู้สึกพึงพอใจในการทำงานเนื่องจากเป็นความคิดของตน อีกทั้งยังได้รับความยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน¹⁴

3.3 ระบบข้อเสนอแนะ กับ โคเซ็น

โคเซ็นคือแนวความคิดที่มีความสำคัญมากที่สุดในกระบวนการบริหารแบบญี่ปุ่น โคเซ็นหมายถึงการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกๆคน เกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหาร

¹³ โยชิโอะ คอนโตะ บรรณาธิการ, สมชาย ไตรรัตน์ภริมณและคณะ แปลและเรียบเรียง, *แรงจูงใจ หัวใจแห่งการจัดการสไตล์ญี่ปุ่น* (กรุงเทพฯ : ส.เอเซียเพรส, 2539), หน้า 19-22.

¹⁴ วิฑูรย์ สิมะโชคดี, *จิตวิทยาองค์กรอุตสาหกรรม* (กรุงเทพฯ : ที.พี.พรินท์, 2539), หน้า 65-67.

ระดับสูง ผู้จัดการและพนักงาน ในญี่ปุ่นมีระบบอยู่มากมายที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อทำให้ฝ่ายบริหาร และฝ่ายพนักงานมีจิตสำนึกแบบโคเซ็น ซึ่งหนึ่งในระบบดังกล่าวก็คือระบบข้อเสนอแนะ

ฝ่ายบริหารของญี่ปุ่นได้พยายามร่วมกัน ที่จะให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบ โคเซ็นโดยเปิดโอกาสให้พนักงานส่งข้อเสนอแนะต่างๆ ดังนั้นระบบข้อเสนอแนะจึงเป็นส่วนสำคัญ ที่ทำให้การจักระบบการจัดการมีความสมบูรณ์เต็มรูปแบบ ข้อเสนอแนะอันหลากหลายของ พนักงานถือเป็นบรรทัดฐานที่สำคัญ ในการตรวจสอบการปฏิบัติการของหัวหน้าผู้ดูแลพนักงาน เหล่านี้ ผู้จัดการของหัวหน้าพนักงานเองก็มีหน้าที่สนับสนุนบรรดาหัวหน้าพนักงาน ให้คอยกระตุ้น ให้พนักงานของตนเสนอข้อคิดเห็นใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น

บริษัทญี่ปุ่นส่วนมากที่ยึดแนวคิดแบบโคเซ็นต่างถือเอาทั้งระบบการควบคุมคุณภาพ และ ระบบข้อเสนอแนะเป็นแนวทางของตน ขณะเดียวกันบทบาทของกลุ่ม QC ก็อาจจะเป็นที่เข้าใจ ยิ่งขึ้นถ้าจะมองว่า เป็นระบบการรวบรวมข้อเสนอแนะของกลุ่มย่อยไปใช้ในการปรับปรุง ความ อัจฉริยะของการบริหารของญี่ปุ่นอีกแบบหนึ่งก็คือ การเสนอข้อคิดเห็นอย่างมากมายของพนักงาน และการทำงานอย่างหนักของฝ่ายบริหาร เพื่อที่จะได้พิจารณาข้อเสนอแนะเหล่านี้ และรวบรวมเข้า ไว้ในกลยุทธ์ด้านต่างๆของโคเซ็น ไม่ใช่สิ่งผิดปกติที่ฝ่ายบริหารระดับสูงของบริษัทชั้นนำของญี่ปุ่น ใช้เวลาตลอดวันในการนั่งฟังการเสนอกิจกรรมโดยกลุ่ม QC และให้รางวัลตามหลักเกณฑ์ที่ได้ วางไว้ ฝ่ายบริหารมีความพอใจที่จะให้การยอมรับในความพยายามของพนักงานที่จะปรับปรุง พัฒนาและทำให้สิ่งเหล่านี้ปรากฏเห็นได้ชัดทุกที่เท่าที่เป็นไปได้ ปอຍครั้งข้อเสนอแนะต่างๆ จะได้รับ การขึ้นป้ายไว้ในโรงงาน เพื่อที่จะได้กระตุ้นให้เกิดการแข่งขันระหว่างพนักงานและกลุ่มต่างๆ

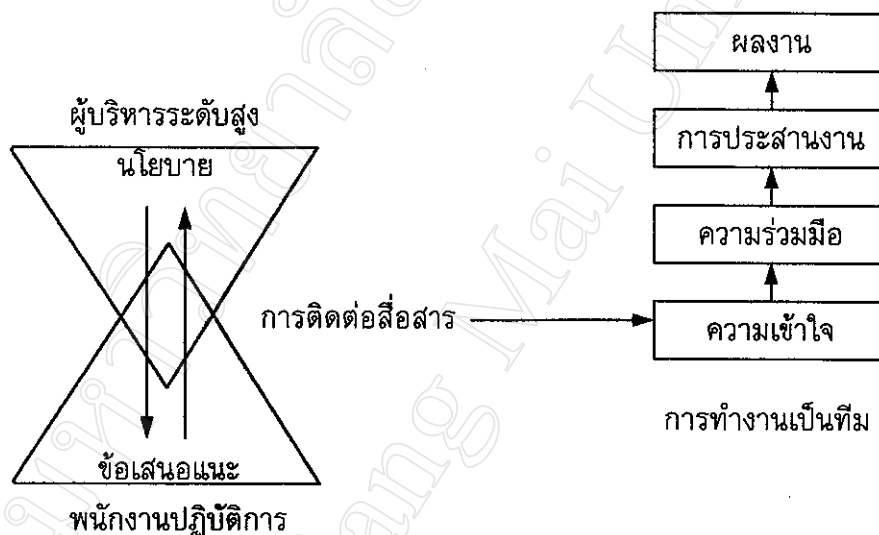
อีกด้านหนึ่งที่สำคัญของระบบข้อเสนอแนะก็คือว่า ในทันทีที่ได้มีการนำข้อเสนอแนะไป ปฏิบัติก็จะนำไปสู่มาตรฐานใหม่ ตัวอย่างเช่น เมื่อมีการเสนอวิธีการติดตั้งอุปกรณ์ที่ได้รับความ มั่นใจเป็นพิเศษว่าจะไม่มีการผิดพลาดกับเครื่องจักร ตามคำเสนอของพนักงาน ก็อาจจำเป็นที่ พนักงานผู้ที่เสนอ จะต้องหาวิธีการต่างๆ หลากๆ แบบ ทดลองเอาใจใส่มากกว่าปกติจนได้ มาตรฐานใหม่เกิดขึ้นจากเจตจำนงของพนักงานเอง ทำให้เกิดความภูมิใจกับมาตรฐานใหม่นั้น และเต็มใจพร้อมที่จะปฏิบัติตาม ในทางกลับกันหากพนักงานผู้นั้นได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติตาม มาตรฐานใหม่ซึ่งถูกกำหนดโดยระดับผู้จัดการ พนักงานอาจไม่สนใจ ไม่ตั้งใจ หรืออาจผิดพลาด ไม่เป็นไปตามที่ต้องการ

ดังนั้นพนักงานย่อมมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และมีบทบาทสำคัญในการยกระดับ มาตรฐานต่างๆ โดยข้อเสนอแนะต่างๆที่เกิดจากตัวเอง ในการสัมภาษณ์ เออิจิ โทโยตะ ประธานกรรมการบริษัทโตโยต้า ได้กล่าวไว้ว่า *“ลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของพนักงานญี่ปุ่นก็คือ พวกเขาได้ใช้สมองไปพร้อมๆ กับการใช้มือ ในปีหนึ่งๆ พนักงานของเรามีข้อเสนอแนะร่วม 1.5 ล้านข้อ และ 95 เปอร์เซ็นต์ของข้อเสนอแนะเหล่านี้ถูกนำไปใช้ปฏิบัติ ที่บริษัทโตโยต้า คุณจะรู้สึกได้ถึงบรรยากาศของการปรับปรุงงานในบริษัทของเรา”¹⁵*

¹⁵ มาซากิ อิโมะ เขียน วัฒนา พัฒนพงศ์ แปลและเรียบเรียง, โคเซ็น, หน้า 36-37.

3.4 ระบบข้อเสนอแนะ กับ การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมดีหรือไม่คงต้องดูที่ผลงาน ส่วนผลงานนั้นขึ้นอยู่กับกระบวนการประสานงานของฝ่ายต่างๆ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือที่เกิดจากความเข้าใจในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งความเข้าใจนั้นมีผลมาจากการสื่อสารเป็นสำคัญ จะเห็นได้ว่าการสื่อสารนั้นเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม ในระบบข้อเสนอแนะมีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร การที่พนักงานระดับล่างส่งข้อเสนอแนะจำนวนมาก จะทำให้ผู้บริหารระดับบนทราบถึงปัญหาจากเนื้อหาในข้อเสนอแนะที่ดี หรือจากจำนวนข้อเสนอแนะที่บอกให้ทราบถึงการประสานงานของหัวหน้างาน และพนักงานระดับปฏิบัติการ หากมีการประสานงานที่ดีย่อมมีผลงานดีจำนวนมาก ในขณะที่เดียวกัน หัวหน้างานก็จะทราบปัญหาที่เกิดกับลูกน้อง ก็จะทำให้ข้อคิดเห็นในการปรับปรุงแก้ไขปัญหา ส่วนผู้บริหารระดับบนก็สามารถนำข้อมูลที่ได้ มาประเมินความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับนโยบาย และปรับปรุงการติดต่อสื่อสารจากบนลงสู่ระดับล่าง ความสัมพันธ์ของข้อเสนอแนะกับการทำงานเป็นทีมดังกล่าวแสดงดังภาพ 2¹⁶



ภาพ 2 แสดงความสัมพันธ์ของข้อเสนอแนะกับการทำงานเป็นทีม

3.5 ระบบข้อเสนอแนะ กับ การให้รางวัล

Abraham Maslow ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ โดยชี้ให้เห็นว่า มนุษย์มีความปรารถนาที่จะได้รับการสนองตอบต่อความต้องการเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งความต้องการเหล่านี้มีอยู่ 5 ระดับคือ

¹⁶ เอกชัย กีสุขพันธ์, *การบริหารทักษะ และการปฏิบัติ*, พิมพ์ครั้งที่ 3 หน้า 137-138.

1. ความต้องการด้านกายภาพ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานสุด ซึ่งมนุษย์จำเป็นต้องหาทางบำบัดเพื่อความอยู่รอดเช่น ความต้องการอาหาร ความต้องการทางเพศ เครื่องนุ่งห่ม การรักษาพยาบาล เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัย เป็นความต้องการปกป้องพิทักษ์ตนเอง เพื่อให้เกิดความมั่นคงปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมรอบตัวเช่น ความต้องการที่อยู่อาศัย ความต้องการความปลอดภัยทางกายหรือใจ เป็นต้น
3. ความต้องการทางสังคม เป็นความต้องการให้ผู้อื่นและสังคมยอมรับคบหาสมาคมด้วยเช่น ความต้องการความรัก ความห่วงใย ความสนิสนม มิตรภาพ ความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น
4. ความต้องการการเคารพยกย่อง ความต้องการด้านนี้เกี่ยวข้องกับความเคารพตนเอง การรู้สึกว่าคุณค่า ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับความสามารถและให้เกียรติเช่น ความต้องการอำนาจ สถานะ ชื่อเสียง ตำแหน่ง เป็นต้น
5. ความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการสูงสุดในลำดับความต้องการทั้งหลาย เป็นความต้องการเกี่ยวกับสมรรถนะของมนุษย์คือ มนุษย์รู้ว่าตัวเองมีความสามารถทำอะไรได้ จึงปรารถนาใช้ฝีมือความสามารถของตนก่อให้เกิดผลสูงสุด เป็นความสำเร็จสมหวังในชีวิต

Maslow ได้ชี้ให้เห็นว่าคนจะตอบสนองความต้องการระดับต่ำสุดก่อน トラบเท่าที่ความต้องการเหล่านี้ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการเหล่านี้จะยังมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคน แต่เมื่อความต้องการนี้ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะสูญเสียอำนาจไป และความต้องการระดับที่สูงขึ้นจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนต่อไปอีก กระบวนการดังกล่าวนี้จะดำเนินต่อไปเรื่อยๆ จนถึงลำดับความต้องการสูงสุดของคน¹⁷

ระบบข้อเสนอแนะมีรูปแบบการให้รางวัล ที่สามารถตอบสนองความต้องการของมนุษย์ตามแนวความคิดของ Maslow การให้เงินรางวัลสำหรับการส่งข้อเสนอแนะสามารถตอบสนองความต้องการทางกายภาพได้ แต่หากพนักงานมีรายได้สูงอยู่แล้ว อิทธิพลของเงินต่อพฤติกรรมก็จะน้อยลง ระบบข้อเสนอแนะส่งเสริมให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้มีความปลอดภัยมากขึ้น สามารถตอบสนองความต้องการความปลอดภัย การให้ความยอมรับและชื่นชมของหัวหน้างานตอบสนองความต้องการทางสังคมได้ การประกาศเกียรติคุณสำหรับผู้ส่งข้อเสนอแนะดีเด่นโดยประธานบริษัทสามารถตอบสนองความต้องการการเคารพยกย่อง นอกจากนี้ระบบข้อเสนอแนะยังเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ นอกเหนือไปจากหน้าที่การงานเดิมของตน โดยเสนอแนะความคิดเห็นและแนวทางปฏิบัติผ่านระบบข้อเสนอแนะ หากได้รับความเห็นชอบก็สามารถนำไปปฏิบัติ เป็นการตอบสนองความต้องการความสำเร็จได้เช่นกัน

¹⁷ วิชัย โกลสุวรรณจินดา, *ความลับขององค์การ* (กรุงเทพฯ : ธรรมนิมิต, 2535), พิมพ์ครั้งที่ 2, หน้า 61-62.

3.6 ระบบข้อเสนอแนะ กับ การเพิ่มผลิตภาพ

การเพิ่มผลิตภาพคือ การปรับปรุงประสิทธิภาพของคน เครื่องจักร หรืออุปกรณ์ต่างๆ เพื่อให้สามารถสร้างผลผลิตออกมามากขึ้น ซึ่งจำเป็นต่อองค์กรที่อยู่ในภาวะการแข่งขันสูง ขอบข่ายของระบบข้อเสนอแนะได้เปิดรับข้อเสนอแนะการปรับปรุงอย่างกว้างขวาง ไม่เพียงแต่การเสนอแนะการปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลิตภาพเท่านั้น ยังรวมถึงการปรับปรุงในสายงาน สาขาการผลิต สาขารัฐการ สาขาการตลาดและการบริการ ซึ่งตัวอย่างการเสนอแนะของสายงานสาขาต่างๆ มีดังนี้¹⁸

ตัวอย่างการเสนอแนะสำหรับสาขาการผลิต

- การปรับปรุงเพื่อลดต้นทุน
- การปรับปรุงเพื่อเพิ่มคุณภาพ
- การปรับปรุงเพื่อเพิ่มความปลอดภัย
- การปรับปรุงเพื่อประหยัดพลังงานและประหยัดวัสดุ
- การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน
- การปรับปรุงจิก เครื่องมือ เครื่องจักร
- การปรับปรุงการขนส่ง การวางแผน
- การปรับปรุงการคงคลัง การส่งมอบ
- การปรับปรุงสภาพแวดล้อมสถานที่ทำงาน
- การปรับปรุงการออกแบบและพัฒนา

ตัวอย่างการเสนอแนะสำหรับสาขารัฐการ

- การปรับปรุงเพื่อลดค่าใช้จ่าย
- การปรับปรุงงานเอกสาร
- การปรับปรุงการประชุม
- การปรับปรุงวิธีจัดเก็บแฟ้มเอกสาร
- การปรับปรุงระบบมาตรฐานในงานธุรการ

ตัวอย่างการเสนอแนะสำหรับสาขาการตลาดและการบริการ

- การปรับปรุงวิธีขาย
- การปรับปรุงการวางสินค้าและการจัดหน้าร้าน
- การปรับปรุงการเขียนโฆษณาการปรับปรุงเพื่อบุกเบิกตลาด

¹⁸ วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, ไคเซ็น เพลิดเพลินเป็น 100 เท่า กับข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง เล่ม 3 (กรุงเทพฯ : ส.ส.ท.(ไทย-ญี่ปุ่น), 2538), พิมพ์ครั้งที่ 3.