

## บทที่ 6

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

การค้นคว้าแบบอิสระเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อการนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ ในธุรกิจโทรคมนาคมไร้สาย: กรณีศึกษา บริษัท แอควานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### สรุปผลการศึกษา

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา สังกัด หรือ หน่วยงาน ระดับชั้นงาน และ การบังคับบัญชา

จากการศึกษาโดยทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานประจำทั้งหมดของ บริษัท แอควานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) สำนักปฏิบัติการภาคเหนือ จำนวน 252 คน พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 81 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 57.1 อายุ 26-30 ปี ร้อยละ 50.7 มีอายุงานในบริษัทฯ 4-6 ปี ร้อยละ 43.8 ระดับการศึกษาปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า ร้อยละ 74.9 สังกัดหรือหน่วยงานในบริษัทฯ ส่วนงานวิศวกรรม ร้อยละ 49.8 มีระดับชั้นงาน 6-7 ร้อยละ 62.6 และ ไม่มีผู้ได้บังคับบัญชา ร้อยละ 88.7

1.2 ข้อมูลสภาพการปฏิบัติงานปัจจุบัน สภาพแวดล้อม บรรยากาศการทำงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในกิจกรรมการบริหารจัดการคุณภาพ (Quality Management)

##### 1.2.1 สภาพการปฏิบัติงานปัจจุบันของพนักงาน (ตัวพนักงาน)

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานปัจจุบันในระดับเห็นด้วยมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น ได้แก่เรื่อง ความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะของพนักงานในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นและลดค่าใช้จ่ายจำเป็นต่อบริษัทในการแข่งขันทางธุรกิจ และ งานปัจจุบันของพนักงานมีผลกระทบต่อคุณภาพโดยรวมของบริษัท

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานปัจจุบันในระดับเห็นด้วยปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น ได้แก่เรื่อง พนักงานสามารถนำความรู้เกี่ยวกับการจัดการด้านคุณภาพมาประยุกต์ใช้ในงานได้ ความรู้ความเข้าใจของพนักงานในเรื่องการบริหาร

และจัดการคุณภาพ และ บริษัทฯ ได้อบรมพนักงานในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคุณภาพได้อย่างเหมาะสม และเพียงพอ

### 1.2.2 สภาพแวดล้อม บรรยากาศการทำงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่อง สภาพแวดล้อมบรรยากาศการทำงาน ในระดับเห็นด้วยมาก ในเรื่อง บรรยากาศการทำงานในที่ทำงานในปัจจุบัน ส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่อง สภาพแวดล้อมบรรยากาศการทำงาน ในระดับเห็นด้วยปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น ได้แก่เรื่อง ระบบการรับข้อเสนอแนะ และ ปรับปรุงพัฒนาของบริษัทฯ เช่น โครงการ EUREKA Awards หรือ CPQI Project ที่มีอยู่ในปัจจุบัน สามารถจูงใจให้พนักงานเสนอแนวความคิดได้ เมื่อพนักงานเสนอความคิดข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคุณภาพ หรือ วิธีการทำงานให้ดีขึ้น พนักงานได้รับการตอบรับในระดับ (มีความคิดเห็นว่า ข้อเสนอแนะได้รับการยอมรับ นำไปปฏิบัติจริงหรือไม่) เมื่อข้อเสนอแนะของพนักงานที่เสนอผลประโยชน์ต่อองค์กร พนักงานได้รับผลตอบแทน (เช่น ค่าชมเชย การประเมินผลฯ) ทำให้พนักงานพึงพอใจ

### 1.2.3 การมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมการบริหารจัดการคุณภาพ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อเรื่องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารจัดการคุณภาพในปัจจุบันของพนักงาน ในระดับเห็นด้วยปานกลางทุกหัวข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น ได้แก่ ปัจจุบันพนักงานได้รับข้อมูล และ เข้าใจถึงกิจกรรมด้านคุณภาพ (Quality Management Activity) รวมถึงช่องทางในการนำเสนอข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการทำงานที่ทางบริษัทฯ จัดขึ้น เช่น EUREKA Awards, ESI project ฯลฯ ปัจจุบันพนักงานมีส่วนร่วมกับกิจกรรมด้านคุณภาพของบริษัทฯ เช่น งาน NQA Day, Quality Awards (CPQI Project) ฯลฯ ปัจจุบันพนักงานมีส่วนเสนอความคิด หรือ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงวิธีการทำงาน ลดค่าใช้จ่ายปรับปรุงคุณภาพ

## ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของพนักงานต่อการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้

### 2.1 ความคิดเห็นของพนักงานต่อแนวคิดของระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อแนวคิดของระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลในระดับเห็นด้วยมากทุกข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น ได้แก่ แนวคิดที่ว่าพนักงานทุกคนในองค์กร ควรมีส่วนช่วยเสนอแนวคิดในการปรับปรุง พัฒนาการทำงานของตน และ รอบตัวของตน อย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว และ เติบโตอย่างยั่งยืน แนวคิดใน

การปรับปรุงพัฒนาไม่จำเป็นต้องเป็นแนวคิดที่ยอดเยี่ยม สามารถลดค่าใช้จ่ายได้มากมาย เพียงแต่เป็นความคิดที่สามารถลดค่าใช้จ่ายได้ ปรับปรุงการทำงานเล็กๆน้อยๆ (เช่น ความคิดในการลดการใช้กระดาษใน office ที่ช่วยลดค่าใช้จ่ายได้ 2,000 บาท / ปี) จากพนักงานทุกคน จำนวนมาก ก็สามารถเกิดผลประโยชน์กับองค์กรได้อย่างมากมาย แนวคิดที่ว่าพนักงานที่เสนอความคิดที่ยอดเยี่ยม ควรได้รับผลตอบแทนเป็นรางวัลที่จูงใจ และ ได้รับการยกย่องจากผู้บริหารเพื่อเป็นตัวอย่างให้กับพนักงานคนอื่น อีกทั้งยังช่วยให้พนักงานรู้สึกดีต่อการทำงาน จงรักภักดีต่อองค์กร แนวคิดว่าการเสนอความคิด หรือ ข้อเสนอแนะ จะช่วยให้เกิดการสื่อสารแบบสองทางระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการ และ หัวหน้างาน หรือ ผู้บริหาร แนวคิดว่าการเสนอความคิด หรือ ข้อเสนอแนะ จะช่วยพัฒนาศักยภาพของพนักงานนอกเหนือจากงานที่ทำประจำ แนวคิดว่าการเสนอความคิด หรือ ข้อเสนอแนะ จะช่วยให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมเหมือนเป็นเจ้าขององค์กร แนวคิดที่ว่าเมื่อพนักงานได้เสนอความคิด ทุกความคิดควรได้รับการตอบสนองในทางบวก (ให้รางวัลตามความเหมาะสม) แม้ว่าความคิดนั้นจะเป็นการปรับปรุงเล็กๆน้อยๆ เพื่อเป็นการจูงใจพนักงาน และ ปลุกฝังนิสัยในการคิดปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง แนวคิดว่าการเสนอความคิด หรือ ข้อเสนอแนะ จะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นธรรมมากขึ้น (เห็นผลงานเป็นรูปธรรมมากขึ้น) แนวคิดว่าการเสนอความคิด หรือ ข้อเสนอแนะ จะสามารถช่วยลดต้นทุน ประหยัดค่าใช้จ่าย ประหยัดพลังงาน เพิ่มความปลอดภัยในการทำงานได้ แนวคิดว่าการเสนอความคิด หรือ ข้อเสนอแนะ จะช่วยให้ผู้บริหารเห็นถึงพื้นที่ที่มีปัญหาต้องการแก้ไขปรับปรุง แนวคิดที่ว่าพนักงานทุกคนในองค์กร ควรมีส่วนช่วยเสนอแนวคิดในการปรับปรุง พัฒนาการทำงานของตนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว และ เติบโตอย่างยั่งยืน แนวคิดที่ว่าข้อเสนอแนะที่ได้รับการพิจารณา ต้องไม่เข้าข่าย เป็นข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เรื่องราวร้องทุกข์ ข้อเสนอแนะในเรื่องที่ต้องทำตามคำสั่งหัวหน้า ข้อเสนอแนะที่ก้าวร้าวและยากต่อการนำไปใช้จริง หรือ ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ฯลฯ แนวคิดว่าการเขียนข้อเสนอแนะ ถือว่าเป็นงานที่อยู่นอกเหนืองานประจำ จึงให้พนักงานทำได้ในเวลาพัก หรือ หลังเลิกงาน ซึ่งจะไม่มีค่าล่วงเวลา แต่จะมีสิ่งตอบแทน และ รางวัลให้กับพนักงานเมื่อความคิดได้รับการพิจารณา

## 2.2 ความคิดเห็นของพนักงานต่อหลักปฏิบัติของระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อหลักปฏิบัติของระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลในระดับเห็นด้วยมากทุกข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น ได้แก่ หลักปฏิบัติว่า ข้อเสนอแนะของพนักงานทุกความคิด ควรจะมีการถ่ายทอดให้กับพนักงานท่านอื่นๆที่ปฏิบัติงานในภูมิภาคเดียวกัน และ ภาคอื่นๆ ซึ่งมีการปฏิบัติงานลักษณะเดียวกัน ได้รับรู้เพื่อเป็นการบริหารองค์ความรู้ขององค์กร สามารถถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้สามารถนำไปปรับปรุงงานของคนอื่นๆ ได้

หลักปฏิบัติในการมอบรางวัลเดินทางไปดูงานต่างประเทศ (สำหรับผู้ที่เสนอข้อเสนอแนะสูงสุดในแต่ละปี) หลักปฏิบัติว่า ควรมีการจัดตั้งระบบรับ และ ประเมินข้อเสนอแนะของพนักงานอย่างถาวร และ สื่อสารให้กับพนักงานทุกคนได้ทราบ รับรู้เกี่ยวกับรายละเอียด กฎเกณฑ์ ซึ่งระบบควรเป็นระบบถาวร เพื่อให้พนักงานรับรู้ข้อมูลอย่างทั่วถึง และ ไม่เสียค่าใช้จ่ายมาก หลักปฏิบัติในการให้รางวัลตอบแทนพนักงานที่เสนอแนะความคิดที่สามารถสร้างผลประโยชน์เพิ่มเติมให้กับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติจริง ในรูปของรางวัลแต่ละรูปแบบ เงินรางวัล หลักปฏิบัติที่ว่า บริษัทควรประกาศยกย่อง พนักงานที่เสนอความคิดที่ยอดเยี่ยม เช่น ประกาศตามเสียงตามสาย ประกาศตามสื่อต่างๆของบริษัท เพื่อชื่นชมยกย่อง และ สร้างแบบอย่างเพื่อให้พนักงานคนอื่นปฏิบัติตาม หลักปฏิบัติเรื่องการให้รางวัลตอบแทนพนักงานที่เสนอแนะความคิดที่สามารถสร้างผลประโยชน์เพิ่มเติมให้กับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติจริง ในรูปของประกาศนียบัตร และ การประกาศชื่นชมจากผู้บริหารขององค์กร หลักปฏิบัติว่าควรมีการจัดคณะกรรมการขึ้นในแต่ละภาคฯ เพื่อรับพิจารณาข้อเสนอแนะของพนักงานเบื้องต้น และ ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการเขียนข้อเสนอแนะอธิบายกฎเกณฑ์ และ การนำเสนอผลงาน รวมถึงกระตุ้นให้ทีมงานเสนอความคิด ข้อเสนอแนะ หลักปฏิบัติว่าการนำเสนอความคิดข้อเสนอแนะของพนักงาน ควรได้รับการพิจารณาเป็นผลงานร่วมกับการประเมินผลงานประจำปีของพนักงานด้วย และหลักปฏิบัติในการให้รางวัลตอบแทนพนักงานที่เสนอแนะความคิดที่สามารถสร้างผลประโยชน์เพิ่มเติมให้กับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติจริง ในรูปของของรางวัล เช่น สมุด เสื้อยืด ตัวหนังสือ ฯลฯ

### 2.3 ความคิดเห็นของพนักงานต่อการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ในองค์กร

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ ในองค์กรในระดับเห็นด้วยมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น ได้แก่ การให้รางวัลแก่ผู้เสนอข้อเสนอแนะในรูปเงินรางวัล และ รางวัลเดินทางไปดูงานต่างประเทศ (สำหรับผู้ที่เสนอข้อเสนอแนะสูงสุด) โดยรวมแล้ว พนักงานมีความคิดเห็นว่า หากองค์กรจะนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักปฏิบัติสากลมาใช้จริง การให้รางวัลแก่ผู้เสนอข้อเสนอแนะในรูปประกาศนียบัตร และ การประกาศชื่นชมจากผู้บริหาร ถ้าพนักงานส่วนใหญ่มีส่วนร่วมเสนอความคิด ข้อเสนอแนะ น่าจะเป็นผลดีต่อองค์กร และการให้รางวัลแก่ผู้เสนอข้อเสนอแนะในรูปของรางวัล เช่น สมุด เสื้อยืด ตัวหนังสือ ฯลฯ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า มีความเข้าใจในแนวคิด และ หลักปฏิบัติของระบบข้อเสนอแนะตามแนวทางปฏิบัติสากลในระดับเห็นด้วยปานกลาง

#### 2.4 ปัญหาเกี่ยวกับการนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ในองค์กร

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า หากองค์กรจะนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักปฏิบัติสากลมาใช้ ปัญหาในการนำมาใช้ในแต่ละข้อ คิดว่ามีปัญหาในระดับมาก ได้แก่

1. ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของระบบข้อเสนอแนะ และ ข้อเสนอแนะที่พนักงานเสนอ
2. พนักงานไม่ค่อยให้ความสนใจจะเสนอข้อเสนอแนะ
3. พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจในการเขียนข้อเสนอแนะ
4. การประเมินข้อเสนอแนะ การพิจารณาให้รางวัล ขาดความยุติธรรม

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า หากองค์กรจะนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักปฏิบัติสากลมาใช้ ปัญหาในการนำมาใช้ในแต่ละข้อ คิดว่ามีปัญหาในระดับปานกลาง ได้แก่

1. รางวัลไม่ดึงดูดใจให้พนักงานเสนอข้อเสนอแนะ
2. รวบรวบเวลาการทำงานปกติ และ เพิ่มงาน ในส่วนของคณะกรรมการพิจารณาข้อเสนอแนะ (หัวหน้างาน และ พนักงาน)

#### 2.5 ข้อเสนอแนะในการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ในองค์กร

ผู้ตอบแบบสอบถามมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ในองค์กรสรุปได้ทั้งหมด 8 ข้อ ดังนี้

1. การพิจารณานำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ ต้องเริ่มจากการที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญของข้อเสนอแนะของพนักงาน มีความคิดอยากจะทำปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการทำงานให้ดีขึ้น โดยยอมรับการเปลี่ยนแปลง ยอมรับความคิดของพนักงาน
2. ต้องลดกฎระเบียบ, ขบวนการทำงานที่ไม่ยืดหยุ่น, ลดขั้นตอนที่ไม่สนับสนุนให้พนักงานได้แสดงความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงการทำงาน เช่น กระบวนการทำงานที่กำหนดเป็นมาตรฐานการทำงานจากส่วนกลาง
3. ตั้งหน่วยงาน R&D (Research & Development) ในทุกภูมิภาค เพื่อให้มีการคิดอย่างเป็นทางการ และ คอยสนับสนุนงานของฝ่ายปฏิบัติการ พร้อมทั้งต้องมีงบประมาณสนับสนุนการปรับปรุงพัฒนา
4. อาจมีการพิจารณาให้ผลตอบแทนอื่นๆเพิ่มเติม นอกเหนือจากตัวเงิน เช่น นำผลการเสนอข้อเสนอแนะของพนักงานมาร่วมพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ ให้แก่พนักงานที่เสนอแนะความคิดยอดเยี่ยม และนำไปใช้ได้จริง
5. ควรมีการกระตุ้นให้มีการใช้ระบบข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอและ มีการรณรงค์อย่างต่อเนื่องจากหัวหน้างาน โดยใช้วิธีการที่เข้าใจง่าย ไม่น่าเบื่อ เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีและพร้อมจะให้ความร่วมมือ

6. ควรจะมีระบบ hot topics vote กล่าวคือ ให้เพื่อนพนักงานเป็นผู้ร่วมตัดสินว่า ความคิดของเพื่อนพนักงานผู้ใดที่มีความคิดสร้างสรรค์ดี ควรจะนำมาปฏิบัติ
7. ควรจัดให้มีการสื่อสาร หรือ ประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงานรับรู้อย่างทั่วถึง และพนักงานต้องเห็นถึงผลดีของการเสนอแนะ และผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ อย่างชัดเจน
8. ควรเน้นถึงการนำข้อเสนอแนะมาปฏิบัติให้ได้อย่างจริงจัง เพื่อไม่ให้พนักงานขาดความกระตือรือร้นในการแสดงความคิดเห็น

### ส่วนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานต่อการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ในองค์กรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

#### 3.1 จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

ความคิดเห็นของพนักงานต่อแนวคิดของระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล สำหรับเพศหญิง และ เพศชาย มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากเหมือนกันทุกข้อ

ความคิดเห็นของพนักงานต่อหลักปฏิบัติของระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล สำหรับเพศหญิง และ เพศชาย มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากเหมือนกันทุกข้อ

ความคิดเห็นของพนักงานต่อการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ในองค์กร สำหรับเพศหญิง และ เพศชาย มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก และ ในระดับเห็นด้วยปานกลางเหมือนกันทุกข้อ

ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัญหาการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ในองค์กร สำหรับเพศหญิง และ เพศชาย มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก และ ในระดับเห็นด้วยปานกลางเหมือนกันทุกข้อ

#### 3.2 จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

ความคิดเห็นของพนักงานต่อแนวคิดของระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล สำหรับช่วงอายุ น้อยกว่า 26 ปี อายุ 26-30 ปี 31-35 ปี และ มากกว่า 35 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากเหมือนกันทุกข้อ ยกเว้น เรื่อง การเขียนข้อเสนอแนะถือว่าเป็นงานนอกเหนืองานประจำจึงให้ทำในเวลาพัก หรือนอกเวลางาน สำหรับช่วง อายุ น้อยกว่า 26 ปี และ อายุ 26-30 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก แต่สำหรับช่วง อายุ 31-35 ปี และ มากกว่า 35 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลาง

ความคิดเห็นของพนักงานต่อหลักปฏิบัติของระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล สำหรับช่วง อายุ น้อยกว่า 26 ปี อายุ 26-30 ปี 31-35 ปี และ มากกว่า 35 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากเหมือนกันทุกข้อ

ความคิดเห็นของพนักงานต่อการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ในองค์กร สำหรับช่วง อายุ น้อยกว่า 26 ปี อายุ 26-30 ปี 31-35 ปี และ มากกว่า 35 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากเหมือนกันทุกข้อ ยกเว้นเรื่อง ความเข้าใจในแนวคิด และ หลักปฏิบัติของระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล สำหรับช่วง อายุ น้อยกว่า 26 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ส่วนช่วงอายุอื่นๆ ในระดับเห็นด้วยปานกลาง และ เรื่องการให้รางวัล เป็น ของรางวัล เช่น สมุดเยี่ยม ตั๋วหนัง สำหรับช่วง อายุ น้อยกว่า 26 ปี และ อายุ 26-30 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ส่วน ช่วงอายุ 31-35 ปี และ มากกว่า 35 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลาง

ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัญหาการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ในองค์กร สำหรับช่วง อายุ น้อยกว่า 26 ปี อายุ 26-30 ปี 31-35 ปี และ มากกว่า 35 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก และ ในระดับเป็นด้วยปานกลางเหมือนกันทุกข้อ ยกเว้น ปัญหาเรื่องการประเมินข้อเสนอแนะ สำหรับช่วง อายุ น้อยกว่า 26 ปี และ มากกว่า 35 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลาง ส่วนอายุ 26-30 ปี 31-35 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก

### 3.3 จำแนกตามอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ความคิดเห็นของพนักงานต่อแนวคิดของระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล สำหรับช่วง อายุงาน น้อยกว่า 4 ปี อายุ 4-6 ปี 7-9 ปี และ มากกว่า 9 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก และ ในระดับเห็นด้วยปานกลางเหมือนกันทุกข้อ ยกเว้นเรื่อง การเขียนข้อเสนอแนะ ถือว่าเป็นงานที่อยู่นอกเหนืองานประจำจึงให้ทำในเวลาพัก หรือนอกเวลางาน สำหรับช่วง อายุงาน น้อยกว่า 4 ปี และ อายุ 4-6 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ส่วนช่วงอายุ 7-9 ปี และ มากกว่า 9 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลาง

ความคิดเห็นของพนักงานต่อหลักปฏิบัติของระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล สำหรับช่วง อายุงาน น้อยกว่า 4 ปี อายุ 4-6 ปี 7-9 ปี และ มากกว่า 9 ปี ในระดับเห็นด้วยมาก เหมือนกันทุกข้อ

ความคิดเห็นของพนักงานต่อการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ในองค์กร สำหรับช่วง อายุงาน น้อยกว่า 4 ปี อายุ 4-6 ปี 7-9 ปี และ มากกว่า 9 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากเหมือนกันทุกข้อ ยกเว้นเรื่องการให้รางวัล เป็น ของรางวัล เช่น สมุดเยี่ยม ตั๋วหนัง สำหรับช่วง อายุงาน 7 - 9 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลาง ส่วน ช่วงอายุงานอื่นๆ มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก

ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัญหาการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ในองค์กร สำหรับช่วง อายุงาน น้อยกว่า 4 ปี อายุ 4-6 ปี 7-9 ปี และ มากกว่า 9 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก และ ในระดับเห็นด้วยปานกลางเหมือนกันทุกข้อ ยกเว้นปัญหาเรื่องการประเมินข้อเสนอแนะ สำหรับช่วง อายุงานน้อยกว่า 4 ปี และ มากกว่า 9 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลาง ส่วนอายุ 4 - 6 ปี และ 7 - 9 ปี ในระดับเห็นด้วยมาก

#### 3.4 จำแนกตามระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ความคิดเห็นของพนักงานต่อแนวคิดของระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล สำหรับระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และ สูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากเหมือนกันทุกข้อ ยกเว้น เรื่อง การเขียนข้อเสนอแนะถือว่าเป็นงานนอกเหนืองานประจำจึงให้ทำในเวลาพัก หรือนอกเวลางาน สำหรับระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี และ ปริญญาตรี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก แต่สำหรับระดับการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลาง

ความคิดเห็นของพนักงานต่อหลักปฏิบัติของระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล สำหรับระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และ สูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากเหมือนกันทุกข้อ

ความคิดเห็นของพนักงานต่อการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ในองค์กร สำหรับระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และ สูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก และ ในระดับเห็นด้วยปานกลางเหมือนกันทุกข้อ

ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัญหาการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ในองค์กร สำหรับระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และ สูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก และ ในระดับเห็นด้วยปานกลางเหมือนกันทุกข้อ ยกเว้น ปัญหาเรื่องพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในการเขียนข้อเสนอแนะ สำหรับระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี และ สูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลาง ส่วนระดับการศึกษา ปริญญาตรี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก

#### 3.5 จำแนกตามสังกัด หรือ หน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ความคิดเห็นของพนักงานต่อแนวคิดของระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล สำหรับสังกัด หรือ หน่วยงานวิศวกรรม สาขา และ หน่วยงานอื่น มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก และ ในระดับเห็นด้วยปานกลางเหมือนกันทุกข้อยกเว้นเรื่อง ข้อเสนอแนะที่ได้รับการพิจารณาต้องไม่เข้าข่าย เป็นข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เรื่องราวร้องทุกข์ และ งานที่ต้องทำตามคำสั่งหัวหน้า หากต่อการนำไปใช้จริง หรือ ก่อให้เกิดความขัดแย้ง สำหรับสังกัด หรือ หน่วยงาน



วิศวกรรม และ สาขา มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ส่วน หน่วยงานอื่น มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลาง และ เรื่อง การเขียนข้อเสนอแนะถือเป็นงานที่อยู่นอกเหนืองานประจำจึงให้ทำในเวลาพัก หรือนอกเวลางาน สำหรับสังกัด หรือ หน่วยงานวิศวกรรม และ หน่วยงานอื่น มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลาง ส่วน สังกัด หรือ หน่วยงานสาขา มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก

ความคิดเห็นของพนักงานต่อหลักปฏิบัติของระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล สำหรับ สังกัด หรือ หน่วยงานวิศวกรรม สาขา และ หน่วยงานอื่น มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากเหมือนกันทุกข้อ

ความคิดเห็นของพนักงานต่อการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ในองค์กร สำหรับ สังกัด หรือ หน่วยงานวิศวกรรม สาขา และ หน่วยงานอื่น มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก และ ในระดับเห็นด้วยปานกลางเหมือนกันทุกข้อยกเว้น ยกเว้นเรื่องการให้รางวัล เป็น ของรางวัล เช่น สมุด เลื่อยดี ตั๋วหนัง สำหรับ สังกัด หรือ หน่วยงานวิศวกรรม และ หน่วยงานอื่น มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลาง ส่วน สังกัด หรือ หน่วยงานสาขา มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก

ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัญหาการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ในองค์กร ในปัญหาเรื่อง พนักงานไม่ค่อยให้ความสนใจเสนอข้อเสนอแนะ เรื่องการประเมินขาดความยุติธรรม พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจในการเขียนข้อเสนอแนะ และ เรื่องผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของระบบ และ การเสนอแนะ สำหรับ สังกัด หรือ หน่วยงานวิศวกรรม และ สาขา มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ส่วน หน่วยงานอื่น มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลาง ในปัญหาเรื่อง ครอบคลุมเวลาทำงานปกติของหัวหน้างาน และ พนักงาน สำหรับ สังกัด หรือ หน่วยงานวิศวกรรม และ หน่วยงานอื่น มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลาง ส่วน สังกัด หรือ หน่วยงานสาขา มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ส่วนปัญหาเรื่องรางวัลไม่ดึงดูดใจทุกหน่วยงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลางเหมือนกัน

### 3.6 จำแนกตามระดับชั้นงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ความคิดเห็นของพนักงานต่อแนวคิดของระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล สำหรับระดับชั้นงาน ต่ำกว่า PG 6 PG 6-7 และ สูงกว่า PG7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากเหมือนกันทุกข้อยกเว้น เรื่อง การเขียนข้อเสนอแนะ ถือว่าเป็นงานที่อยู่นอกเหนืองานประจำต้องทำในเวลาพัก หรือ หลังเลิกงาน สำหรับระดับชั้นงาน ต่ำกว่า PG 6 และ PG 6-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ส่วนระดับชั้นงานสูงกว่า PG7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลาง

ความคิดเห็นของพนักงานต่อหลักปฏิบัติของระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล สำหรับระดับชั้นงาน ต่ำกว่า PG 6 PG 6-7 และ สูงกว่า PG7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก เหมือนกันทุกข้อ

ความคิดเห็นของพนักงานต่อการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ในองค์กร สำหรับระดับชั้นงาน ต่ำกว่า PG 6 PG 6-7 และ สูงกว่า PG7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก เหมือนกันทุกข้อ

ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัญหาการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ในองค์กร สำหรับระดับชั้นงาน ต่ำกว่า PG 6 PG 6-7 และ สูงกว่า PG7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก และ ในระดับเห็นด้วยปานกลางเหมือนกันทุกข้อ ยกเว้น ปัญหาเรื่องพนักงานไม่ค่อยให้ความสนใจเสนอข้อเสนอนะ และ ปัญหาเรื่องการประเมินข้อเสนอแนะขาดความยุติธรรม สำหรับระดับชั้นงาน ต่ำกว่า PG 6 และ PG 6-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ส่วนระดับชั้นงาน สูงกว่า PG7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลาง

### 3.7 จำแนกตามการบังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ความคิดเห็นของพนักงานต่อแนวคิดของระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล สำหรับระดับการบังคับบัญชา มีผู้ได้บังคับบัญชา และ ไม่มีผู้ได้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก เหมือนกันทุกข้อ ยกเว้น เรื่อง การเขียนข้อเสนอแนะ ถือว่าเป็นงานที่อยู่นอกเหนืองานประจำต้องทำในเวลาพัก หรือ หลังเลิกงาน สำหรับระดับการบังคับบัญชา มีผู้ได้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลาง ส่วน ไม่มีผู้ได้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก

ความคิดเห็นของพนักงานต่อหลักปฏิบัติของระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล สำหรับระดับการบังคับบัญชา มีผู้ได้บังคับบัญชา และ ไม่มีผู้ได้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากเหมือนกันทุกข้อ

ความคิดเห็นของพนักงานต่อการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ในองค์กร สำหรับระดับการบังคับบัญชา มีผู้ได้บังคับบัญชา และ ไม่มีผู้ได้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก และ ในระดับเห็นด้วยปานกลางเหมือนกันทุกข้อ

ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัญหาการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ในองค์กร สำหรับระดับการบังคับบัญชา มีผู้ได้บังคับบัญชา และ ไม่มีผู้ได้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก และ ในระดับเห็นด้วยปานกลางเหมือนกันทุกข้อ ยกเว้น ปัญหาเรื่องพนักงานไม่ค่อยให้ความสนใจเสนอข้อเสนอนะ และ ปัญหาเรื่องการประเมินข้อเสนอแนะขาดความยุติธรรม และ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของระบบข้อเสนอแนะ และ ข้อเสนอแนะของพนักงาน

สำหรับระดับการบังคับบัญชา มีผู้ได้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลาง ส่วนระดับการบังคับบัญชา ไม่มีผู้ได้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก

### อภิปรายผล

สภาพการปฏิบัติงานปัจจุบัน สภาพแวดล้อม บรรยากาศ การทำงาน และ การมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมการบริหารจัดการคุณภาพ

ผลการศึกษาข้อมูลสภาพการปฏิบัติงานปัจจุบัน สภาพแวดล้อม บรรยากาศการทำงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมการบริหารจัดการคุณภาพ ในเรื่องปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงาน แสดงให้เห็นว่าปัจจุบันพนักงานเกิดความตระหนัก (Awareness) แล้วว่า ตนเองมีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมของบริษัท และการเสนอข้อเสนอแนะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบริษัทฯ เห็นได้จากการที่พนักงานในระดับเห็นด้วยมาก ว่าการทำงานของตนมีผลกระทบต่อคุณภาพโดยรวมของบริษัท และ ในระดับเห็นด้วยมากกว่า ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการทำงานจำเป็นต่อบริษัทฯ ในการแข่งขันทางธุรกิจ อีกทั้งพนักงานยังเห็นด้วยในระดับมาก ว่าตนมีความรู้สึกมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ เรื่องของสภาพแวดล้อม บรรยากาศการทำงาน พนักงานเห็นด้วยในระดับมาก ว่า ปัจจุบันบรรยากาศการทำงานในที่ทำงานส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นในระดับมาก ซึ่งผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าในด้านทัศนคติของพนักงาน และ บรรยากาศการทำงาน เป็นไปในเชิงบวก ซึ่งตามการศึกษาของ Chris Hohmann (2004) พบว่าเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยสำคัญที่ทำให้การนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ในองค์กรประสบความสำเร็จ กล่าวคือ มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรม องค์กร ความสนใจ และการยอมรับของพนักงาน

ผลการศึกษาเรื่องสภาพการปฏิบัติงานปัจจุบันของพนักงาน จะเห็นว่าพนักงานเองก็มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนา ปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เห็นความสำคัญว่างานของตนมีผลกระทบต่อคุณภาพโดยรวมของบริษัท และบรรยากาศการทำงานยังสนับสนุนให้เสนอข้อเสนอแนะ ซึ่งมารีสา เชาวน์พุดพิงศ์ (2546) ได้เสนอเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันว่า ทัศนคติมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน และ ผลสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมาก ทัศนคติที่ดีจะเป็นตัวชักจูงให้คนมีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม ดังนั้น จากผลการศึกษาจึงมีแนวโน้มว่าพนักงานน่าจะมีส่วนร่วมเสนอข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการทำงานอย่างมาก แต่จากผลการสัมภาษณ์พนักงาน การเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และ ศึกษาผลการดำเนินการของระบบข้อเสนอแนะปัจจุบันของบริษัทฯ ได้แก่ระบบ EUREKA AWARDS ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร มีพนักงานที่เข้าร่วมเสนอแนะจำนวนน้อย และ จำนวนข้อเสนอแนะต่อพนักงานทั้งหมด

ของบริษัทฯ ค่อนข้างน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับ การนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ที่ บริษัท แอลทีไอซ์ จำกัด จังหวัด ลำพูน (ปรีช วัชรวันทานนท์, 2541) อาจมีสาเหตุจาก ปัจจัยบางเรื่องที่ยังเป็นอุปสรรคต่อการนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ โดยพิจารณาจากผลการศึกษาคำคิดเห็นของพนักงานพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลาง ในเรื่องต่างๆ ได้แก่ เห็นว่า ตนเองมีความรู้ และความเข้าใจในระบบการจัดการคุณภาพของพนักงาน เห็นว่าบริษัทได้จัดอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคุณภาพอย่างเพียงพอ เห็นว่า พนักงานสามารถนำความรู้เกี่ยวกับการจัดการคุณภาพมาประยุกต์ใช้ในงานของตนได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ จรรย์ญา ปานเจริญ (2545) เรื่องปัจจัยที่ทำให้การนำระบบ TQM มาใช้ในองค์กรประสบความสำเร็จ พบว่า ปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่ง คือ การที่พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจต่อระบบ และ พนักงานขาดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

ในเรื่องของสภาพแวดล้อม บรรยากาศการทำงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรม การบริหารจัดการคุณภาพของพนักงาน พบว่า ระบบการรับข้อเสนอแนะปัจจุบันของบริษัทมุ่งใจให้พนักงานเสนอความคิดได้ในระดับปานกลาง เมื่อเสนอความคิดแล้วได้รับการตอบรับ และ ผลตอบแทนจากองค์กรที่ทำให้รู้สึกพึงพอใจในระดับปานกลาง พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสาร และ เข้าใจถึงกิจกรรมด้านคุณภาพ รวมถึงช่องทางการนำเสนอข้อเสนอแนะในระดับปานกลาง และ ปัจจุบันพนักงานเห็นว่าตนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิด ข้อเสนอแนะในระดับปานกลาง ซึ่ง การที่พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการนำเสนอ และ การเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงาน ก็เป็นอีก ปัจจัยสำคัญอีกส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ในองค์กรเช่นกัน (Chris Hohmann, 2004)

ผลการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเรื่องของผลตอบแทน หรือ การตอบรับเมื่อได้เสนอ ข้อเสนอแนะ พบว่าระบบปัจจุบันมีการตอบรับที่ทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับการศึกษาการนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ในองค์กรของ ณรงค์เวทย์ วจนพานิช (2540) พบว่าปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการทำกิจกรรมข้อเสนอแนะ คือ การส่งข้อเสนอแนะ แล้วไม่ได้รับรางวัล

ผลการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเรื่องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารจัดการคุณภาพ พนักงานเห็นว่าตนเองมีส่วนร่วมต่อกิจกรรมด้านการบริหารจัดการคุณภาพของบริษัทฯ และ ปัจจุบัน พนักงานมีความคิดเห็นเห็นว่าตนมีส่วน เสนอความคิด ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง วิธีการทำงาน ลดค่าใช้จ่าย และ ปรับปรุงคุณภาพ ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ซึ่ง วัชรระ ทองบุญชู (2544) ได้เสนอว่า วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของระบบข้อเสนอแนะ คือ ให้พนักงานได้ฝึกคิด และ ต้องการให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่าสถานการณ์

ปัจจุบันของบริษัทฯ ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของระบบข้อเสนอแนะเท่าที่ควร กล่าวคือ มีเพียงพนักงานบางส่วนเข้าร่วมในกิจกรรมด้านการบริหารจัดการคุณภาพของบริษัทฯ และ มีส่วนร่วมเสนอความคิด ข้อเสนอแนะต่างๆ

ผลการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเรื่องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารจัดการคุณภาพ และ ผลการสัมภาษณ์พนักงานขององค์กร พนักงานเห็นว่าตนเองมีส่วนร่วมต่อกิจกรรมด้านการบริหารจัดการคุณภาพในระดับปานกลาง ได้รับ และ เข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในระดับปานกลาง มีส่วนเสนอแนะข้อเสนอแนะในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการนำระบบข้อเสนอแนะปัจจุบันของบริษัท ได้แก่ ระบบ EUREKA AWARDS มาใช้ พบว่า มีพนักงานร่วมเสนอความคิดเห็นจำนวนน้อย โดย นายวันชัย ฉันทพัทธนี ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ช่วงต้นของการเริ่มใช้ระบบ EUREKA AWARDS ข้อมูลข่าวสารไปถึงพนักงานได้ไม่ทั่วถึง ทำให้พนักงานเกิดทัศนคติต่อระบบ EUREKA AWARDS ผิดไป เข้าใจว่าเป็นการเสนอแนะเกี่ยวกับ สินค้า และ บริการรูปแบบใหม่ เท่านั้น ซึ่งเมื่อนำมาพิจารณาตามแบบจำลอง เรื่อง การสร้างพันธะสัญญาในการเปลี่ยนแปลง (หน่วยงาน ESCC: Enterprise Solutions Competency Center, 2549) จะพบว่า การนำระบบ EUREKA AWARDS มาใช้นั้นอาจเกิดปัญหาขึ้นในช่วงการทำความเข้าใจ (Understanding) ทำให้พนักงานเกิดทัศนคติเชิงลบ (Negative Perception) ต่อระบบความคิดเห็นของพนักงานต่อการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ในองค์กร

จากผลการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล พบว่า พนักงานมีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับมาก ต่อแนวคิด และ หลักปฏิบัติของระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล ส่วนความคิดเห็นของพนักงานต่อการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ในองค์กร พบว่า พนักงานทั้งในระดับปฏิบัติการ และในระดับบริหารงาน มีความคิดเห็นเห็นด้วยในระดับมาก หากองค์กรจะนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ เมื่อนำผลการศึกษามาพิจารณาเปรียบเทียบกับ งานวิจัยของ Chris Hohmann (2004) เรื่องปัจจัยสำคัญที่ทำให้การนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ประสบความสำเร็จ พบว่า การตอบสนองของผู้บริหารต่อความคิดที่ได้มีการนำเสนอ เป็นอีกปัจจัยที่เป็นปัจจัยสำคัญ เมื่อผลการศึกษาพบว่า พนักงานทั้งในระดับปฏิบัติการ และ ระดับบริหาร เห็นด้วยต่อระบบ ก็มีแนวโน้มที่จะให้การยอมรับ และ เข้าร่วมกิจกรรม

ผลการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานต่อแนวคิด และ หลักปฏิบัติของระบบข้อเสนอแนะ ส่วนการให้รางวัลพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก หากองค์กร จะมอบรางวัลเป็นเงินรางวัล กับพนักงานที่เสนอแนะความคิดและสามารถสร้างประโยชน์ต่อองค์กร สอดคล้องกับ หลักการบริหารจัดการคุณภาพ เสนอ โดย Joseph M. Juran อ้าง โดย วัชระ ทองบุญชู

(2544) ซึ่งได้ระบุว่า การให้รางวัลตอบแทนข้อเสนอแนะเป็นเงินรางวัลกับพนักงานระดับล่างสามารถทำได้ เนื่องจากเมื่อพิจารณาบทบาทหน้าที่ของพนักงานแต่ละระดับในการบริหารจัดการคุณภาพ พบว่า หน้าที่ของพนักงานระดับล่างคือการควบคุมคุณภาพ ส่วนหน้าที่การปรับปรุงคุณภาพ เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารระดับกลาง

เมื่อพิจารณาผลการศึกษารื่องความคิดเห็นของพนักงานต่อแนวคิด และ หลักปฏิบัติของระบบข้อเสนอแนะ ตามหลักในการสร้างพันธะสัญญาในการเปลี่ยนแปลง (Change Management Model) ที่เสนอโดย หน่วยงาน ESCC: Enterprise Solutions Competency Center ซึ่งเสนอว่า สิ่งที่สำคัญโดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้น คือ การสร้างพันธะสัญญาในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน หากพนักงานยอมรับ เข้าใจถึงจุดมุ่งหมาย และ หลักการของระบบที่ต้องการเปลี่ยนแปลงแล้ว พนักงานจะไม่เกิดความรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือ ไม่ยอมรับระบบที่นำมาใช้ ซึ่งผลสำรวจความคิดเห็น แสดงให้เห็นว่า พนักงานเห็นด้วยต่อแนวคิด และ หลักปฏิบัติของระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล ในระดับมาก ดังนั้น การนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ในองค์กร จึงมีโอกาสรประสบความสำเร็จสูง อย่างไรก็ดี พนักงานมีความคิดเห็นว่า ตนเองมีความเข้าใจในแนวคิด และ หลักปฏิบัติของระบบข้อเสนอแนะตามแนวทางปฏิบัติสากลในระดับเห็นด้วยปานกลาง ดังนั้น หากองค์กรจะนำมาใช้จริง ควรมีการอบรมให้พนักงานทุกคนเข้าใจถึงรายละเอียดของระบบอย่างครบถ้วนอีกครั้ง ซึ่งสอดคล้องตามความคิดเห็นของ ChrisHohmann (2001)

ผลการศึกษาส่วนปัญหาของการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ พนักงานมีความคิดเห็นว่ หากองค์กรจะนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักปฏิบัติสากลมาใช้ อาจจะมีปัญหาในการนำมาใช้ในระดับมาก จำนวน 4 ข้อ ได้แก่

1. พนักงานไม่ค่อยให้ความสนใจจะเสนอข้อเสนอแนะ
2. การประเมินข้อเสนอแนะ การพิจารณาให้รางวัล ขาดความยุติธรรม
3. พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจในการเขียนข้อเสนอแนะ
4. ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของระบบข้อเสนอแนะ และ ข้อเสนอแนะที่พนักงานเสนอ

ปัญหาพนักงานไม่ค่อยให้ความสนใจจะเสนอข้อเสนอแนะ และ พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในการเขียนเสนอแนะจากผลการศึกษาครั้งนี้ สอดคล้องกับ งานศึกษาวิจัยต่างๆ ได้แก่ การศึกษาการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ กรณีศึกษา บริษัท แอลทีไอซี จำกัด จังหวัดลำพูน (ปริญ วัชรวันทานนท์, 2541) พบว่าปริมาณข้อเสนอแนะที่ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในการเขียนข้อเสนอแนะ ซึ่งปัญหาดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ในองค์กรประสบความสำเร็จล้มเหลว การศึกษาความล้มเหลวของการนำระบบ KAIZEN ไปใช้ในองค์กร (Chris Hohmann, 2004) พบว่าสาเหตุสำคัญที่

ทำให้เกิดความล้มเหลว คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กร ไม่ได้ได้รับความร่วมมือ และ การขาดโครงสร้างภายในสนับสนุน ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของระบบ การศึกษา ปัจจัยที่ทำให้การนำระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มาใช้ในองค์กรประสบความสำเร็จ เกิดจาก ผู้บริหารขาดความมุ่งมั่น สนับสนุน พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจ พนักงานขาดการฝึกอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ ความไม่เหมาะสมของระบบและโครงสร้างขององค์กร นอกจากนี้ ผลการศึกษาเรื่องปัญหาของการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ ยังสอดคล้องกับการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้การนำระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มาใช้ในองค์กรประสบความสำเร็จ (จริญญา ปานเจริญ, 2545) พบว่า ปัจจัยที่ทำให้การนำระบบ TQM หรือ การบริหารคุณภาพโดยรวมล้มเหลว เกิดขึ้นเนื่องจาก การที่ผู้บริหารขาดความมุ่งมั่น การที่พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของระบบการจัดการคุณภาพ

#### ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ดังนี้

#### สภาพการปฏิบัติงานปัจจุบัน สภาพแวดล้อมการทำงาน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมคุณภาพ

1. ผลการศึกษาเรื่อง สภาพการปฏิบัติงานปัจจุบันของพนักงานพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเห็นด้วยในระดับปานกลางว่า ตนเองมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการคุณภาพ สามารถนำความรู้เกี่ยวกับการจัดการไปประยุกต์ใช้ได้ในงาน และ บริษัท ได้อบรมพนักงานในเรื่องการบริหารจัดการ คุณภาพอย่างเพียงพอ ดังนั้นทางบริษัทฯ อาจจะจัดให้มีการอบรมพนักงาน โดยเน้นไปที่ภาคปฏิบัติมากขึ้น เช่น การจัด Workshop หรือ กลุ่มกิจกรรมย่อย โดยให้พนักงานคิดเรื่อง การปรับปรุงงานของตนขึ้นมา แล้วให้ผู้สอนแนะนำวิธีการนำความรู้เรื่องการจัดการคุณภาพไปใช้ใน งาน ว่าสามารถทำได้อย่างไร ควรจะเริ่มต้นหาสาเหตุปัญหาที่ควรแก้อย่างไร ใช้เครื่องมืออะไร กระบวนการทำอย่างไร เพื่อให้พนักงานได้เห็นภาพของการนำความรู้ไปใช้ใน งานของตนอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น และ อาจจัดให้มีการประกวดกลุ่มกิจกรรม การควบคุมคุณภาพ มาแนะนำเสนอในทุกๆ เดือน โดยควรให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านคุณภาพด้วย ซึ่งหัวหน้างานต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

2. ผลการศึกษาเรื่องสภาพแวดล้อมการทำงานของพนักงานพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ระบบรับข้อเสนอแนะปัจจุบันของบริษัท ได้แก่ ระบบ EUREKA AWARDS หรือ CPQI Project สามารถจูงใจพนักงานได้ ในระดับเห็นด้วยปานกลาง เมื่อพนักงานเสนอความคิด ได้รับการตอบรับ ซึ่งทำให้รู้สึกพึงพอใจในระดับเห็นด้วยปานกลาง และ เมื่อข้อเสนอของพนักงาน มีผลประโยชน์ได้รับผลตอบแทน ทำให้พนักงานพึงพอใจในระดับปานกลาง สอดคล้องกับการ

สัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท มีความคิดเห็นว่า ปัจจุบันพนักงาน ส่วนภูมิภาค ภาคเหนือ ยังมีส่วนร่วมเสนอความคิดในระบบ EUREKA AWARDS ค่อนข้างน้อย สาเหตุเกิดจากหลายประการ เช่น เมื่อพนักงานส่งข้อเสนอแนะไปแล้ว ไม่ได้รับการพิจารณาทำให้สูญเสียกำลังใจ และความมั่นใจ ทั้งนี้จากการศึกษาเปรียบเทียบการให้รางวัลของระบบ EUREKA พบว่า ความคิดที่ได้รับการพิจารณาให้รางวัล จะได้รับเงินรางวัลสูงกว่า ระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลที่ใช้ในบริษัทญี่ปุ่นหลายเท่า กรณีศึกษา บริษัท แอลทีไอซี จำกัด จังหวัด ลำพูน (รายละเอียดแสดงในบทที่ 4) แต่จำนวนข้อเสนอแนะที่พนักงานเสนอในระบบ EUREKA น้อยกว่า ข้อเสนอแนะที่เสนอในระบบข้อเสนอแนะของบริษัท แอลทีไอซี จำกัด ในช่วงปีแรกอย่างมาก ดังนั้น บริษัทอาจมีการพิจารณาเพิ่มระดับรางวัลต่ำสุดให้กับผู้เสนอแนะความคิดเห็นในระบบ EUREKA ให้ผู้ที่ได้รับพิจารณารางวัลมีมากขึ้น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานที่เสนอความคิดเห็น ดังที่การศึกษากำหนดกิจกรรมข้อเสนอแนะมาใช้ในองค์กร ของ ณรงค์ฤทธิ์ วจนพานิช (2540) พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ คือ การที่พนักงานส่งข้อเสนอแนะแล้วไม่ได้รับรางวัล นอกจากนี้ บริษัท อาจจะพิจารณาเพิ่มรางวัลให้กับผู้ที่เสนอข้อเสนอแนะในระบบ EUREKA ตามแนวทางของระบบข้อเสนอแนะตามหลักปฏิบัติสากล ได้แก่ รางวัลดูงานในต่างประเทศ เนื่องจากผลการศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเห็นด้วยต่อรางวัลเดินทางไปดูงานต่างประเทศในระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุด และ เพิ่มจำนวนรางวัลโดยพิจารณาถึงงบประมาณของบริษัท ซึ่งอาจจะพิจารณาเพิ่มระดับขึ้นรางวัลต่ำสุด เช่น ให้เงินรางวัล 100 บาท เป็นระดับต่ำที่สุด เพื่อเป็นการสร้างการตอบรับต่อข้อเสนอแนะของพนักงาน จูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมเสนอแนะความคิดในระบบเพิ่มขึ้น และ ไม่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการจะได้รับรางวัลจากระบบข้อเสนอแนะเป็นเรื่องยาก จึงไม่อยากเสนอความคิด

### 3. ผลการศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารจัดการคุณภาพในปัจจุบัน

พบว่า พนักงานมีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่าได้รับข้อมูล และ เข้าใจถึงกิจกรรมด้านคุณภาพ รวมถึงช่องทางในการเสนอข้อเสนอแนะของบริษัทอย่างครบถ้วน ปัจจุบันพนักงานมีส่วนร่วมกับกิจกรรมด้านคุณภาพของบริษัท และ พนักงานมีส่วนร่วมเสนอความคิด หรือ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการทำงาน สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท ว่า พนักงานยังมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดในระบบ EUREKA AWARDS ค่อนข้างน้อย ผู้บริหารกล่าวว่า สาเหตุเกิดจากการได้รับข้อมูลที่ไม่ทั่วถึงในช่วงแรก อาจทำให้พนักงานบางส่วนเกิดการเข้าใจผิดเกี่ยวกับระบบ EUREKA เกิดทัศนคติต่อระบบ EUREKA ว่าเป็นเรื่องยากที่จะได้รับรางวัลส่งไปแล้วไม่ได้รับการพิจารณา ไม่ทราบหลักเกณฑ์ที่แน่นอนขึ้นกับการตัดสินใจของคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้น พนักงานจึงไม่ค่อยเสนอความคิดเห็นในระบบ เท่าที่ควร ดังนั้น ทางบริษัทอาจจะ



พิจารณาแก้ปัญหาดังกล่าว โดยการจัดตั้งคณะกรรมการย่อยขึ้นในแต่ละภูมิภาค เพื่อทำหน้าที่คัดกรอง ให้คำแนะนำในการเขียนข้อเสนอแนะ และ ตัดสินให้รางวัลเบื้องต้น กับข้อเสนอแนะของพนักงานที่ได้เสนอมานี้ ซึ่งจะสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ดีกว่าการจัดอบรม และ ประชาสัมพันธ์ตามสื่อต่างๆ เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการเสนอแนะ ได้รับการตอบสนอง และ เข้าใจถึงสาเหตุว่าเพราะเหตุใดข้อเสนอแนะของตนถึงไม่ได้รับการพิจารณา ทราบถึงกฎเกณฑ์ว่า การตัดสินพิจารณาให้รางวัลข้อเสนอแนะมีเกณฑ์อย่างไร เป็นต้น

### ความคิดเห็นของพนักงานต่อการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ในองค์กร

1. ผลการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเห็นด้วยว่า ตนเองมีความเข้าใจในแนวคิด และ หลักปฏิบัติของระบบข้อเสนอแนะตามแนวทางปฏิบัติสากลในระดับปานกลาง ดังนั้น หากองค์กรจะนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ ช่วงแรกควรจัดให้มีการอบรมพนักงาน ให้เกิดความเข้าใจอย่างถูกต้อง และ ครอบคลุมในแนวคิด และ หลักปฏิบัติของระบบ โดยควรมีการทดสอบความเข้าใจของพนักงาน ก่อน และ หลังการอบรม เพื่อวัดผลว่าพนักงานเกิดเข้าใจในระบบอย่างถูกต้องและครบถ้วนหรือไม่ อาจมีการพิจารณาจัดอบรมซ้ำให้กับพนักงานที่มีผลการทดสอบน้อยกว่าเกณฑ์ รวมถึงสอบถาม และ รับฟังข้อเสนอแนะจากพนักงานเพื่อปรับปรุงแบบของระบบข้อเสนอแนะที่จะนำมาใช้ให้เข้ากับ วัฒนธรรมขององค์กร และ จะได้เป็นที่ยอมรับของพนักงาน

2. ผลการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อการนำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเห็นด้วยในระดับมากต่อแนวคิด และ หลักปฏิบัติของระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล ดังนั้น ทางบริษัทฯ อาจจะพิจารณาปรับปรุงแบบของระบบข้อเสนอแนะปัจจุบันของบริษัท ได้แก่ ระบบ EUREKA AWARDS และ CPQI project ให้มีรูปแบบ หลักปฏิบัติตามระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล เช่น เรื่องการพิจารณาให้รางวัล แนวคิดของระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากล เสนอว่า “แนวคิดในการปรับปรุงพัฒนา ไม่จำเป็นต้องเป็นความคิดที่ขบถเยียม เพียงแต่เป็นความคิดที่สามารถลดค่าใช้จ่ายได้ ปรับปรุงการทำงานเล็กๆน้อยๆ จากพนักงานทุกคนในองค์กร ก็สามารถสร้างประโยชน์ให้กับบริษัทฯ ได้อย่างมากมาย” ซึ่งตรงกับ วิชระ ทองบุญชู (2544) เสนอว่า วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion system) มี 2 ข้อ ข้อที่หนึ่งคือ ต้องการให้พนักงานฝึกคิด และ สองต้องการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานของบริษัท สำหรับองค์กรญี่ปุ่น ต้องการปริมาณของข้อเสนอแนะจากพนักงาน มากกว่าคุณภาพของข้อเสนอแนะ เพราะเชื่อว่า ถ้าพนักงานได้ฝึกคิด ฝึกเขียน และ ผู้บริหารเห็นความสำคัญของความคิดพนักงาน โดยสามารถจูงใจให้พนักงานส่วนใหญ่ขององค์กรมีส่วนร่วมในการเสนอ

ความคิด หรือ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงองค์กรได้ คุณภาพของข้อเสนอแนะจะถูกพัฒนาขึ้นเอง ดังนั้นในช่วงแรก อาจจะต้องเป้าหมายให้พนักงานมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นให้มากที่สุด โดยจงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมคิด ร่วมปรับปรุงการทำงานด้วยการเพิ่มรางวัล ระดับต่ำสุดให้มากขึ้น เช่น จากรางวัลต่ำสุด ระดับ ชมเชย ที่ 1,000 บาท อาจจะเป็นระดับชมเชย 100 บาท เป็นต้น เพื่อให้พนักงานไม่เกิดความรู้สึกว่าการเสนอข้อเสนอแนะเป็นเรื่องยาก อีกทั้ง อาจจะต้องใจด้วยการให้รางวัลเดิน ทางไปดูงานต่างประเทศ กับผู้ที่เสนอข้อเสนอแนะสูงสุด โดยไม่จำเป็นต้อง ต้องเป็น ข้อเสนอแนะที่ได้รับการพิจารณามอบรางวัลหรือไม่ ขอให้ร่วมส่งข้อเสนอแนะ เพื่อให้พนักงานได้ฝึกคิด ฝึกเขียนในช่วงแรก นอกจากนี้ อาจจะมีการพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณา ข้อเสนอแนะในระดับภาค ด้วยเพื่อให้คำแนะนำ และ รมรงค์ให้พนักงานเสนอข้อเสนอแนะ อย่าง ต่อเนื่อง

3. เรื่องปัญหาการนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ พนักงานมีความคิดเห็นว่า หากองค์กรจะ นำระบบข้อเสนอแนะตามหลักปฏิบัติสากลมาใช้ปัญหาในการนำมาใช้ในระดั้มาก ได้แก่ เรื่อง พนักงานไม่ค่อยให้ความสนใจจะเสนอข้อเสนอแนะ การประเมินข้อเสนอแนะ การพิจารณาให้ รางวัล ขาดความยุติธรรม พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจในการเขียนข้อเสนอแนะ และ ผู้บริหาร ไม่เห็นความสำคัญของระบบข้อเสนอแนะ และ ข้อเสนอแนะที่พนักงานเสนอ ดังนั้น หากจะนำ ระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ในองค์กร ควรดำเนินการดังนี้

3.1 สำหรับปัญหา พนักงานไม่ค่อยให้ความสนใจจะเสนอข้อเสนอแนะ ควรทำการรณรงค์ ให้พนักงานทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมต่อระบบข้อเสนอแนะอย่างจริงจัง โดยผู้บริหาร ระดับกลางต้องแสดงบทบาท ส่งเสริม และ สนับสนุน ให้คำปรึกษา เพื่อให้ ผู้ได้บังคับบัญชา เห็นความสำคัญของการเสนอความคิดเห็นข้อเสนอแนะ และ ใน กระบวนการนำระบบมาใช้ ควรเริ่มด้วยการสร้างพันธะสัญญา (Commitment) ให้เกิดขึ้นกับพนักงานในทุกระดับให้ได้ อาจจะทำผลการเสนอข้อเสนอแนะในการปรับปรุง องค์กร ร่วมพิจารณาถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานด้วย ซึ่งจะ ช่วยกระตุ้นให้พนักงานเห็นความสำคัญ และ ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหาร มีความยุติธรรมมากขึ้น

3.2 สำหรับปัญหา การประเมินข้อเสนอแนะ การพิจารณาให้รางวัล ขาดความยุติธรรม ควรมีการออกกฎระเบียบและเกณฑ์ในการตัดสินข้อเสนอแนะให้ชัดเจน และสามารถ ตัดสินข้อเสนอแนะได้อย่างเป็นธรรม เช่น วิธีการคำนวณถึงผลลัพธ์ของข้อเสนอแนะ ที่พนักงานได้เสนอมาในเชิงตัวเลข ได้แก่ จำนวนค่าใช้จ่ายที่ลดได้ หรือ ผลประโยชน์ ที่บริษัทได้รับหากนำข้อเสนอแนะไปใช้ ควรหลีกเลี่ยงการตัดสินโดยใช้วิจารณญาณ

ของคณะกรรมการชี้ขาด เพราะอาจทำให้การตัดสินใจยุติธรรม ขึ้นกับความเห็นชี้ขาดของกรรมการ ส่งผลให้พนักงานเกิดทัศนคติเชิงลบต่อระบบได้

- 3.3 สำหรับปัญหา พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจในการเขียนข้อเสนอแนะ หากองค์กรจะนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ ควรมีการจัดอบรมให้กับพนักงานทุกคน นอกจากนี้ความรู้ในเรื่องการจัดการคุณภาพแล้ว ควรอบรมกระบวนการในการคิดเพื่อปรับปรุงการทำงานของพนักงานแต่ละคนให้ดีขึ้น และ ให้พนักงานได้ลองฝึกคิด ฝึกทำ โดยในช่วงแรกควรมีหัวหน้างานคอยให้คำแนะนำ เน้นการอบรมในรูปแบบให้พนักงานจับกลุ่มทำงานเป็นทีม และ ให้มีผู้ดูแลอย่างใกล้ชิด
- 3.4 สำหรับปัญหา ผู้บริหารขององค์กรไม่เห็นความสำคัญของระบบข้อเสนอแนะ และ ข้อเสนอแนะที่พนักงานเสนอ ปัญหานี้ องค์กรควรจะนำมาทบทวนถึงความสำคัญของระบบข้อเสนอแนะ ว่าจำเป็นสำหรับองค์กรหรือไม่ หากเห็นว่ามีความจำเป็น ควรประกาศนโยบายให้ชัดเจน และ มุ่งมั่นนำมาใช้อย่างจริงจัง เพราะหากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญแล้ว โอกาสที่การนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ในองค์กร จะประสบความสำเร็จล้มเหลวสูง
- 3.5 สำหรับปัญหาเรื่องการรบกวนเวลาการทำงานปกติ และ เพิ่มงานให้กับพนักงาน บริษัทฯ ต้องทำการสื่อสารให้กับผู้จัดการ หัวหน้างาน เพื่อให้ถ่ายทอดไปถึงยังพนักงานว่าการเสนอข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการทำงาน เป็นสิ่งที่สำคัญ และ จำเป็นต่อองค์กรฯ แสดงออกอย่างเด่นชัดในระดับนโยบาย เช่น จัดให้มีการแข่งขัน และ เปรียบเทียบจำนวนของผู้ส่งข้อเสนอแนะในแต่ละภูมิภาค ส่งเสริมอย่างจริงจัง เพื่อไม่ให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่า เป็นการเพิ่มงานที่ไม่มีความสำคัญให้กับพนักงานทั้งในระดับ ผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือ พนักงานเอง
- 3.6 สำหรับปัญหาเรื่องรางวัลไม่ดึงดูดใจให้พนักงานเสนอความคิดเห็นอาจจะมีการพิจารณาเพิ่มรางวัลการเดินทางไปดูงานต่างประเทศ (สำหรับผู้ที่เสนอข้อเสนอแนะมากที่สุดประจำปี) และ นำผลการเสนอข้อเสนอแนะ ไปพิจารณาร่วมกับการประเมินผลปฏิบัติงานประจำปีด้วย

ดังนั้น จากผลการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อการนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้ในองค์กร ผู้บริหารของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จึงอาจพิจารณาผลการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบข้อเสนอแนะขององค์กรที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน หรือ พิจารณานำระบบข้อเสนอแนะตามหลักสากลมาใช้ในองค์กรต่อไป