

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการศึกษาวิจัย

ในบทนี้จะกล่าวถึงข้อมูลทั่วไปของคลังสินค้าโรงงานผลิตสินค้าประเภทอุปโภคและบริโภค ที่เป็นกรณีศึกษา สภาวะการณ์ปัจจุบันที่คลังสินค้านี้เป็นอยู่ เพื่อที่จะหาทางเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในคลังสินค้าหรือ โดยเฉพาะในเรื่องการรับสินค้าเข้าไปเก็บในคลังสินค้านั้นในเบื้องต้นจะต้องศึกษากระบวนการการรับสินค้าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันรวมไปถึงปริมาณสินค้าที่รับเข้าคลังสินค้าในแต่ละวันว่าได้มีการใช้เวลาทั้งหมดจนจบกระบวนการรับสินค้า รวมไปถึงจำนวนพนักงานที่ทำงานในกระบวนการรับสินค้าและเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในปัจจุบัน พร้อมทั้งต้องศึกษาถึงปัญหาหรือข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับรูปแบบการจัดวางสินค้าและการปฏิบัติงานในปัจจุบันด้วย เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาหาวิธีที่จะนำมาใช้ปรับปรุงลักษณะการทำงานให้เหมาะกับองค์กร และเพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดีและรวดเร็วมากยิ่งขึ้นกว่าเดิมและช่วยให้องค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายสูงสุดรวมถึงการดำเนินงานที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าและไม่ทำงานซ้ำซ้อน

ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

บริษัทที่เป็นกรณีศึกษานี้เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจผลิตสินค้าจำพวกอุปโภคบริโภค และมีสาขาทั่วโลกรวมกันมากกว่า 150 ประเทศกระจายอยู่ตามแต่ละส่วนทั่วโลก ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้นำด้านการตลาดจำพวกสินค้าอุปโภคบริโภคอันดับต้น ๆ ของประเทศไทย ซึ่งในปัจจุบันได้ขยายกำลังการผลิตเพื่อที่จะส่งออกสินค้าอุปโภคบริโภคไปทั่วภูมิภาคเอเชียเช่น อินเดีย ญี่ปุ่น เกาหลี นิวซีแลนด์ และออสเตรเลีย เป็นต้น

โดยในปัจจุบันบริษัท ทรูปีเปิดประเทศไทย คือฐานการผลิตสินค้าของบริษัทที่ต้องผลิตเพื่อจัดจำหน่ายให้กับลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งบริษัทมียอดขายสินค้า 7.5 พันล้านต่อปี และมีอัตราการเจริญเติบโตเป็นอันดับสาม เมื่อเทียบกับสาขาอื่นในภูมิภาคเอเชีย โดยยอดขายสินค้ารวมมีมูลค่าสูงกว่า 8 แสนล้านบาท (ข้อมูลปี 2011) นอกจากนี้บริษัทยังเป็นทั้งผู้ผลิตและจัดจำหน่ายในประเทศไทย โดยมีคลังสินค้า ซึ่งตั้งอยู่ในเขตอุตสาหกรรมเดียวกันโดยระยะทางห่างจากโรงงานผลิตประมาณ 5 กิโลเมตรทำให้ลดต้นทุนการขนส่งสินค้าจากโรงงานไปศูนย์กระจายสินค้าได้อย่างมาก และยังสามารถทำการขายส่งให้ห้างสรรพสินค้าต่าง ๆ เช่น Makro, Tesco Lotus, Big C extra, Big C, The mall, Robinson, Top supermarket เป็นต้นได้ทันเวลาพอดี

เพื่อขายปลีกให้กับร้านค้าย่อยและลูกค้า รวมถึงห้างสรรพสินค้ารายย่อยหรือร้านโชห่วยอีกด้วย โดยทางบริษัทมีนโยบายจะสร้างสรรค์แต่ผลิตภัณฑ์ที่ดีเลิศด้วยคุณภาพและเปี่ยมด้วยคุณค่า เพื่อช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้บริโภคทั่วโลกด้วยความมุ่งมั่นนี้ บริษัทจะได้รับการตอบแทนคือการสนับสนุนให้ยอดขาย และผลกำไรเพิ่มขึ้นจนเป็นผู้นำในตลาดตลอดจนนำความรุ่งเรืองมาสู่บุคลากร ผู้ถือหุ้น และชุมชนที่อาศัยดำเนินธุรกิจอย่างทั่วถึง ดังนั้นบริษัทจึงเน้นด้านคุณภาพตั้งแต่รับวัตถุดิบ (Raw-Material) เข้ามาจนถึงออกเป็นสินค้า (Finished Products) จนถึงมือลูกค้าอย่างมีคุณภาพทุกขั้นตอนดังนั้นบริษัทที่ประเทศไทยจึงจะต้องมีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่เสมอ อย่างเช่นกรณีศึกษานี้ก็เป็นวิธีการหนึ่งในการปรับปรุงการทำงานในคลังสินค้าสินค้าของบริษัท

ขั้นตอนและวิธีการที่นำมาใช้ในการศึกษา

- 1) ศึกษาข้อมูลขององค์กรและการทำงานของคลังสินค้าลักษณะการรับสินค้าเข้าไปจัดเก็บภายในคลังสินค้าในปัจจุบันของบริษัท
- 2) ศึกษาปัญหาหรือข้อจำกัดในกระบวนการการรับสินค้าเข้าไปเก็บในคลังสินค้าปัจจุบัน
- 3) พัฒนารูปแบบการรับสินค้าและปรับปรุงวิธีการทำงานโดยนำเครื่องมือในเรื่องของสายธารคุณค่า VSM (Value Stream Mapping) มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงในงานวิจัย
- 4) ตารางการจับเวลา (Time Sheet Observation) เพื่อนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุง
- 5) นำเสนอวิธีการหรือขั้นตอนการทำงานหลังจากปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด

วิธีการและแนวคิดที่นำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในงานวิจัย

ECRS คือ แนวคิดที่จะนำมาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพกำจัดงานที่ไม่จำเป็นต้องทำหรือปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแล้วผลลัพธ์ที่ได้ดีมากเกินกว่าเดิม ทุก ๆ ธุรกิจสามารถนำแนวคิดนี้ไปใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องลงทุนเพิ่ม เพียงแต่ปรับแนวคิดเท่านั้น คือ

E ย่อมาจาก Eliminate แปลว่า กำจัดออก คือการตัดหรือกำจัดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไปโดยในงานวิจัยนี้จะทำการกำจัดขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีผลกระทบใด ๆ กับลูกค้าซึ่งงานบางอย่างไม่จำเป็นต้องทำหรือมีการทำตามกันมาและไม่เคยเปลี่ยนจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรแต่เมื่อมองย้อนกลับไปถึงการสนองความต้องการของลูกค้างานนั้นอาจไม่มีความจำเป็นต้องทำอีกต่อไป

C ย่อมาจาก Combine แปลว่า รวมเข้าด้วยกัน คือการรวบรวมการทำงานเข้าด้วยกันเพื่อประหยัดเวลาหรือแรงงานในการทำงานเพื่อที่จะลดจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานโดยในหนึ่งคนสามารถที่จะทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกันเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานและสามารถย้ายตำแหน่งหรือสลับหน้าที่ในการทำงานได้ตลอดเวลา

R ย่อมาจาก Rearrange แปลว่า จัดลำดับใหม่ คือการจัดลำดับการทำงานใหม่ให้เหมาะสมในงานวิจัยจะคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้หลังจากทำงานลักษณะงานบางงานถ้าทำตามขั้นตอนหรือทำตามลำดับการปฏิบัติงานอาจต้องใช้เวลาในการรอคอยที่ยาวออกไปแต่ถ้าเรามีการปรับหรือสลับลำดับขั้นตอนการทำงานเล็กน้อยแต่ผลลัพธ์ที่ได้ยังเหมือนเดิมแต่เวลาที่ใช้ลดลงการจัดลำดับขั้นตอนการทำงานใหม่ก็มีความจำเป็นที่ต้องทำเช่นกัน

S ย่อมาจาก Simplify แปลว่า ทำให้ง่ายขึ้น คือการปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ให้เกิดความง่ายในการทำงานของพนักงานในงานวิจัยนี้จะมองถึงวิธีการที่ง่ายไม่สลับซับซ้อนพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานไม่จำเป็นต้องใช้เวลาในการคิดนาน ๆ หรือไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะหรือความชำนาญพิเศษในการทำงานเป็นอะไรที่ง่าย ๆ แค่ทำตามแล้วผลที่ตามมาคือการลดเวลาหรือใช้เวลาน้อยลง

ในงานวิจัยผู้ทำการวิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ในการนำเสนอเพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจที่จะนำเอาแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ดังนี้

ตารางที่ 3-1 สัญลักษณ์ของ ECRS ที่แสดงบนแผนภูมิการทำงาน (Flow Chart)

อักษรย่อ	ความหมาย	สัญลักษณ์
E	กำจัดออก	
C	รวบรวม	
R	การจัดลำดับการทำงานใหม่	
S	การทำให้ง่าย	

1. สายธารคุณค่า (Value Stream Mapping: VSM) คือส่วนหนึ่งแนวคิดของ LEAN เพื่อที่จะใช้ในการการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและใช้เพื่อแยกแยะขั้นตอนกระบวนการที่ลูกค้ายินดีจ่าย ออกจากขั้นตอนที่ลูกค้าไม่ยินดีจ่ายเพื่อบ่งชี้และกำจัดต้นทุนที่ซ่อนอยู่

ซึ่งไม่เพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้า ลดความซับซ้อนส่วนที่ไม่จำเป็นในกระบวนการซึ่งจะช่วยลดข้อผิดพลาดด้วย เพื่อให้องค์กรเพิ่มกำลังการผลิตโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ

หลักและแนวคิดที่นำมาใช้ในงานวิจัย คือ

1. กิจกรรมเพิ่มคุณค่า (Value –Added Activities: VA) เลือกกิจกรรมหนึ่งขึ้นมา ถ้าเราหยุดทำในตอนนี้ ลูกค้าภายนอกหรือลูกค้าปลายทางบ่นว่าหรือไม่ ถ้าใช่แสดงว่าเป็นกิจกรรมเพิ่มคุณค่า
2. กิจกรรมไม่เพิ่มคุณค่า (Non-Value-Added Activities: NVA) เลือกกิจกรรมหนึ่งขึ้นมา ถ้าเราหยุดทำในตอนนี้ ลูกค้าภายในหรือภายนอก องค์กรจะรู้ถึงความแตกต่างได้หรือไม่ ถ้าไม่แสดงว่างานนั้นคงเป็นกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า
3. กิจกรรมไม่เพิ่มคุณค่าแต่มีความจำเป็นต้องทำ (Non –Value-Added but Necessary Activities: NNVA) เลือกกิจกรรมหนึ่งขึ้นมา ถ้าเราหยุดทำลูกค้าภายในองค์กรจะบ่นว่าหรือไม่ ถ้าใช่ มันน่าจะเป็นกิจกรรมไม่เพิ่มคุณค่าแต่จำเป็นสำหรับธุรกิจ

โดยงานวิจัยนี้ได้นำเอาแนวคิดนี้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในคลังสินค้าเพื่อที่จะระบุถึงความจำเป็นของแต่ละกระบวนการทำงานในแต่ละขั้นตอนการทำงานดังนี้

1. Value Added Activities (VA) คือ งานหรือขั้นตอนการทำงานนั้นทำแล้วก่อให้เกิดมูลค่า สร้างมูลค่าในการทำงาน หรือเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพิ่มรูปแบบหรือคุณสมบัติให้กับบริการ เสริมคุณภาพของบริการช่วยให้จัดส่งได้ตรงเวลาหรือแข่งขันด้านการจัดส่งดีขึ้น หรือมีผลทางบวกต่อการแข่งขันด้านราคา และลูกค้ายินดีจ่ายสำหรับงานนี้หากเรากำลังทำอยู่

2. Non Value Added Activities (NVA) คือ งานหรือขั้นตอนการทำงานที่ทำแล้วไม่ก่อให้เกิดมูลค่าในการทำงาน ไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า สามารถที่จะเลือกไม่ทำหรือกำจัดออกไปได้โดยที่ไม่มีผลกระทบกับคุณภาพหรือบริการของสินค้า อาจจะเป็นกิจกรรมที่มีมากกว่าความจำเป็นขั้นต่ำที่สุดในการย้ายงานจากกิจกรรมเพิ่มคุณค่าหนึ่งไปสู่กิจกรรมเพิ่มคุณค่าหนึ่ง และงานที่แก้ไขที่จำเป็นในการแก้ไขข้อผิดพลาด งานซ้ำซ้อน การรอคอย เวลาว่าง ความล่าช้า การผลิตเกินปริมาณที่ต้องการ รวมไปถึงการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นของพนักงานในการปฏิบัติงาน และกระบวนการที่มากเกินไปเพื่อทำให้งานสำเร็จหรือบรรลุชื่อเรียกของลูกค้า

3. Non Value Added but Necessary Activities (NNVA) คืองานหรือขั้นตอนการทำงานที่ทำแล้วไม่ก่อให้เกิดมูลค่าในการทำงานแต่จำเป็นต้องทำเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือเพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบข้อบังคับหรือทำเพื่อป้องกันเนื่องจากกระบวนการบางอย่างยัง

มีข้อผิดพลาด หรือว่ากำลังปรับปรุง แต่สามารถที่จะไม่ทำหรือกำจัดออกหลังจากมีการปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว และมักจะรวมถึงงานที่ลดความเสี่ยงทางการเงิน สนับสนุนข้อเรียกร้องด้านการรายงานข้อมูลการเงิน หรือช่วยเหลือการดำเนินงานที่เพิ่มคุณค่า และเป็นข้อกำหนดตามกฎหมาย หรือเกณฑ์ข้อบังคับเช่นการป้องกันการดำเนินการตามคำสั่งซื้อ การจัดซื้อ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การขาย การตลาด การรายงานต่อสรรพากร เป็นต้น

1. Time Observation Sheet คือเครื่องมือที่ผู้ทำงานวิจัยได้ออกแบบมาเพื่อที่จะนำเอาทุกขั้นตอนหรือทุกกระบวนการทำงานของการรับสินค้าเข้าไปจัดเก็บในคลังสินค้ามาบันทึก แล้วทำการจับเวลาเพื่อนำเอาเวลาที่ได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบการทำงานแบบเดิมและหลังจากทำการปรับปรุงด้วยวิธีการที่ผู้ทำงานวิจัยได้กล่าวถึงข้างต้น

2. Effort Balance Chart คือเครื่องมืออีกอย่างหนึ่งที่ผู้ทำงานวิจัยได้นำมาใช้เพื่อทำการเปรียบเทียบการทำงานแบบเดิม และการทำงานหลังจากได้รับการปรับปรุงแล้ว ซึ่งจะสามารถแสดงให้เห็นถึงความต่อเนื่องของกระบวนการทำงานในแต่ละขั้นตอนและง่ายต่อการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพราะกราฟจะแสดงชัดเจนถึงระยะเวลาการทำงานของพนักงานทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานการรับสินค้าของคลังสินค้า