

การประยุกต์ใช้ระบบสไลนในการจัดทำผังองค์กรของแผนกควบคุมและวางแผนการผลิต
บริษัท ABC จำกัด

ชาคริยา ตรียราช

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

มิถุนายน 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ ชาศรียา ตรียราช ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

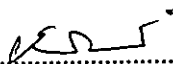
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยอคยั้ง ชนทวี)

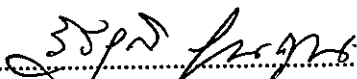
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ดร.กฤช จรินโท)

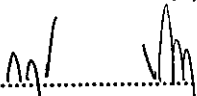
คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยอคยั้ง ชนทวี)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐวุฒิ ฐู่แทนคุณ)

..... กรรมการ

(ดร.กฤช จรินโท)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่..... 17เดือน สิงหาคม..... พ.ศ. 2559

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาและประยุกต์ใช้ระบบลินในการปรับฟังก์ชันของแผนกควบคุมและวางแผนการผลิต ซึ่งสามารถสำเร็จลุล่วงได้ก็ด้วยความทุ่มเท ความอนุเคราะห์ ความมีน้ำใจของหัวหน้า ลูกน้องและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงความกรุณาช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก ดร.กฤษ จรินโท อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ ที่อดทนให้ความรู้ ให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทาง ให้คำแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมทั้งการดูแลเอาใจใส่ตลอดระยะเวลาการศึกษาวิจัยด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.ยอดยิ่ง ธนะทวี และ ดร.รัฐวุฒิ ฐูแทนคุณ คณะกรรมการสอบป้องกันเค้าโครงงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ให้ความรู้ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง แก้ไข รวมถึงการวิจารณ์ผลงาน จนทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ดร.ชนิสรา แก้วสวรรค์ อาจารย์ที่ปรึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร รุ่นที่ 38 และเพื่อน ๆ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ที่คอยให้คำแนะนำและเป็นกำลังใจตลอดระยะเวลาการศึกษา จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จ

ขอขอบพระคุณ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่ให้วิชาความรู้เพิ่มพูนแก่ข้าพเจ้าทำให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน พัฒนาบริษัท และนำไปสู่การพัฒนาประเทศชาติต่อไป

ท้ายที่สุดขอขอบคุณ บุคคลในครอบครัว ที่สนับสนุนให้ข้าพเจ้ามีโอกาสในการศึกษาเล่าเรียนและประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บุพการี ครอบครัว คณาจารย์ ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชา และทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้

ชาคริยา ตรีรัชชา

57710004: สาขาวิชา: บริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร; บธ.ม. (บริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร)

คำสำคัญ: ระบบการผลิตแบบลีน/ การปรับฝั่งองค์กร

ชาคริยา ตริยราช: การประยุกต์ใช้ระบบลีนในการจัดทำฝั่งองค์กรของแผนกควบคุมและวางแผนการผลิตบริษัท ABC จำกัด (APPLYING LEAN IN RE-ORGANIZATION OF PRODUCTION CONTROL DEPARTMENT OF ABC COMPANY LTD.) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: กฤษ จรินทร์, บธ.ค. 131 หน้า, ปี พ.ศ. 2558.

การวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้ระบบลีนในการจัดทำฝั่งองค์กรของแผนกควบคุมและวางแผนการผลิต ของ บริษัท ABC จำกัด ซึ่งเป็นแนวคิดทางด้านอุตสาหกรรมเป็นหลัก แต่ปัจจุบันพบว่ามีการนำมาใช้สำหรับการทำงานออฟฟิศ จึงได้นำมาประยุกต์ใช้ในงานสนับสนุน การผลิต ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการวางฝั่งองค์กรของแผนกควบคุมและวางแผนการผลิต ของบริษัท ABC จำกัด ก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนฝั่งองค์กร โดยเมื่อนำระบบลีนมาประยุกต์ใช้ในการปรับฝั่งองค์กรจะส่งผลให้มีประสิทธิภาพ การทำงานของพนักงานเพิ่มมากขึ้น และสามารถลดต้นทุนด้านแรงงานทางอ้อมของบริษัท ABC จำกัด ได้ โดยกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษา ได้แก่ พนักงานในแผนกควบคุมและวางแผนการผลิต ของบริษัท ABC จำกัด ประกอบไปด้วย ระดับผู้บริหาร 6 คน พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 66 คน โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและเก็บรวบรวมข้อมูลแบบประเมินผลก่อนและหลัง การเปลี่ยนแปลงองค์กร นำมาสรุปเพื่อประมวลผล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ใช้กับกลุ่มผู้บริหาร จำนวน 6 คน และแบบประเมินการทำงาน ก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงใช้กับพนักงานระดับปฏิบัติการในแผนกควบคุมและวางแผนการผลิต จำนวน 66 คน และนำข้อมูล ที่เก็บได้มาทำการวิเคราะห์ค่าทางสถิติด้วย โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ การทดสอบด้วยค่าทางสถิติ t-test (Pair sample t-test)

ผลการศึกษารูปได้ว่า การนำระบบลีนมาประยุกต์ใช้ในการปรับฝั่งองค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในแผนกควบคุมและวางแผนการผลิตได้เป็นอย่างดีขึ้น พนักงานสามารถทำงานได้เต็มกำลังความสามารถของตนเอง ลดความสูญเสียเปล่าจากการรอคอย ทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุข และสามารถลดต้นทุนของบริษัท โดยทำให้สามารถลดคนได้ ลดค่าตัวเวลาได้ ทำให้ลดต้นทุนเรื่องของเสีย ได้เป็นอย่างดี และเมื่อทดสอบค่าทางสถิติพบว่า มีการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในแผนกควบคุมและวางแผนการผลิต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ค่า P-value น้อยกว่า 0.05

ข้อเสนอแนะการวิจัย การนำระบบลีนมาประยุกต์ใช้ในการปรับฝั่งองค์กร จะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้ดี ต้องอยู่ภายใต้ข้อกำหนด ที่พนักงานในแผนกต้องมีความรู้ความชำนาญในงานนั้นพอสมควรและมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง จึงจะเกิดการเปลี่ยนแปลงชัดเจน ในทางที่ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป แต่หากพนักงานขาดความรู้ความชำนาญหรือมีทัศนคติที่ไม่ดี มักไม่ได้ผลอย่างที่คาดหมายไว้

57710004: MAJOR: BUSINESS ADMINISTRATION FOR EXECUTIVE; M.B.A.

(BUSINESS ADMINISTRATION FOR EXECUTIVE)

KEYWORDS: APPLYING LEAN/ REVAMP THE ORGANIZATION

CHACRIYA TRAIRAT: APPLYING LEAN IN RE-ORGANIZATION OF PRODUCTION CONTROL DEPARTMENT OF ABC COMPANY LTD. THESIS ADVISOR: KRIT JARINTHO, D.B.A., 131 P. 201. 2016.

The objective of research on “Applying Lean in Re-Organization of Production Control Department of ABC Company Ltd.”, which is a key concept in the industry. But that has been used for office work. It is applied in the production segment. This is qualitative study The objective was to study the effectiveness of planning, organization, control and production planning department of ABC Company Ltd. before and after modifying the organizational chart. When implemented lean application to revamp the organization will contribute to the effective functioning of the increase. And can reduce indirect labor costs, ABC Company Ltd. has a population study including employees in the control and planning of the company ABC Ltd. consists of executive level six person by the In-depth interview and operating staff 66 person by collect data before and after evaluation of organizational change. Summary to be processed In-depth interviews with the management group of six people and evaluation work before and after the change applies to employees in the Production control department of 66 people, and the data collected were analyzed using the Statistical Package for Social Science Research. The statistics used in this study were the average of the statistical tests t-test (Pair Sample T-test).

The study concluded that the introduction of lean application to revamp the organization can enhance the performance of employees in the production control as well as for the employees to work up to its full capacity of their own. Reduce waste from waiting. Allowing employees to work happily. And can reduce the cost of by making it possible to reduce the people, Reducing overtime, Thus reducing the cost of waste, As well The test showed that the increase of the performance of employees in production planning and control, a significant statistical value of P-Value of less than 0.05.

Feedback Research Implementation of lean application to revamp the organization will fulfill its purpose as well. Under the terms The staff in the department have expertise in a very moderate and have a positive attitude towards change. It will change the In a good way, even more. If employees lack the expertise or have a bad attitude. Often does not work as expected.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
คำถามงานวิจัย.....	2
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ประวัติบริษัท ABC จำกัด.....	11
ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับระบบสินค้า.....	12
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับฟังก์ชันกร การปรับ โครงสร้างองค์กร และ การเปลี่ยนแปลงองค์กร.....	17
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	29
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบงาน และการกำหนดรายละเอียดของงาน..	33
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปรับเรียงของงาน	35
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	44
การคัดเลือกประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	44
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	47
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	47

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	47
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
4 ผลการวิจัย.....	51
ส่วนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	51
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบการประเมินผล.....	74
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	81
สรุปผลการวิจัย.....	82
การอภิปรายผล.....	84
ข้อเสนอแนะ.....	86
บรรณานุกรม.....	88
ภาคผนวก.....	90
ภาคผนวก ก.....	91
ภาคผนวก ข.....	93
ภาคผนวก ค.....	95
ภาคผนวก ง.....	97
ภาคผนวก จ.....	99
ภาคผนวก ฉ.....	101
ภาคผนวก ช.....	103
ภาคผนวก ซ.....	105
ภาคผนวก ฅ.....	107
ภาคผนวก ฎ.....	110
ภาคผนวก ฏ.....	112
ภาคผนวก ฐ.....	114
ภาคผนวก ฑ.....	116
ภาคผนวก ท.....	119
ภาคผนวก ธ.....	124
ภาคผนวก ด.....	128
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	131

สารบัญตาราง

ตารางที่หน้า

3-1	รายชื่อพนักงานระดับบริหาร ผู้ถูกสัมภาษณ์.....	44
3-2	รายชื่อพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้กรอกแบบประเมิน (1)	45
3-3	รายชื่อพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้กรอกแบบประเมิน (2)	45
4-1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์.....	51
4-2	ต้นทุนค่าแรงของบริษัท ABC จำกัด ก่อนการปรับปรุงฟังก์ชัน.....	72
4-3	ต้นทุนค่าแรงของบริษัท ABC จำกัด หลังการปรับปรุงฟังก์ชัน.....	72
4-4	ข้อมูลการคำนวณผลการลดค่าล่วงเวลา ก่อนการเปลี่ยนแปลง.....	72
4-5	ข้อมูลการคำนวณผลการลดค่าล่วงเวลา หลังการเปลี่ยนแปลง.....	73
4-6	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบประเมิน ก่อนและหลังการประยุกต์ ใช้ลินในการปรับฟังก์ชันของแผนกควบคุมและวางแผนการผลิตบริษัท ABC จำกัด...	74
4-7	สรุปความคิดเห็นพนักงาน	77
4-8	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพของพนักงาน ในแผนกควบคุมและวางแผนการผลิต บริษัท ABC จำกัด ก่อนการปรับฟังก์ชัน โดยการประยุกต์ใช้ระบบลิน กับ หลังการปรับฟังก์ชันโดยการประยุกต์ใช้ระบบลิน...	79
4-9	Paired sample statistics.....	79
4-10	Paired sample correlations.....	79
4-11	Paired sample test.....	79

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
2-1 โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่การงาน.....	17
2-2 โครงสร้างองค์กรตามสายงานหลัก.....	19
2-3 โครงสร้างองค์กรแบบคณะที่ปรึกษา.....	20
2-4 โครงสร้างองค์กรแบบอนุกรม.....	21
2-5 โครงสร้างแบบสูง สมาชิก 31 คน 5 ระดับ ช่วงการควบคุม 2.....	21
2-6 โครงสร้างแบบกว้าง สมาชิก 31 คน 3 ระดับ ช่วงการควบคุม 5.....	22
2-7 Yamazumi chart.....	36
2-8 ก่อนการปรับเรียงการทำงาน.....	37
2-9 หลังการปรับเรียงการทำงาน.....	38
2-10 ขั้นตอนการดำเนินการปรับเรียง.....	40

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์มีการแข่งขันที่สูงมาก รวมทั้งมาตรการส่งเสริมการลงทุนจากภาครัฐ ทำให้มีผู้ประกอบการชาวต่างชาติเข้ามาเปิดดำเนินการด้านชิ้นส่วนยานยนต์เป็นจำนวนมาก ทำให้ในหลายบริษัทต้องมองหาวิธีการเพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเฉพาะด้านราคาขาย แต่เนื่องจากการเพิ่มราคาขายไม่สามารถนำมาเป็นทางเลือกที่ดีในภาวะการแข่งขันรุนแรงเช่นนี้ ดังนั้น การลดต้นทุนจึงเป็นทางเลือกที่หลายบริษัทเลือกเพื่อเพิ่มผลกำไรและความอยู่รอดของบริษัท

อย่างไรก็ตาม บริษัทโดยส่วนใหญ่มักมุ่งเน้นไปที่การลดต้นทุนผันแปร เช่น วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต หรือ ค่าแรงทางตรงของพนักงานฝ่ายผลิต เป็นต้น แต่ในความเป็นจริงต้นทุนส่วนของต้นทุนคงที่ ซึ่งรวมถึงพนักงานในส่วนงานสนับสนุนการผลิต เช่น แผนกวางแผนและควบคุมการผลิต ย่อมเป็นส่วนที่สำคัญไม่แพ้ส่วนแรงงานทางตรง ที่หากไม่มีการจัดสรรให้เหมาะสมกับขนาดองค์กร อาจทำให้บริษัทมีต้นทุนที่ไม่คุ้มค่ากับประสิทธิภาพของงานที่ได้ โดยบริษัท ABC จำกัด พบว่า ต้นทุนของส่วนงานสนับสนุนการผลิตมีค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าฝ่ายผลิตโดยตรงถึงสองเท่า

แม้องค์กรจะมีความพยายามนำระบบต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ เช่น ระบบมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) และระบบการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เช่น SAP เป็นต้น เข้ามาดำเนินการควบคุมการดำเนินงานผลิตของบริษัท แต่ก็ยังพบว่าบุคลากรผู้ควบคุมระบบยังไม่สามารถใช้ระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อได้ทำการสืบค้นโดยการตั้งคำถาม 5 Why ก็ทำให้พบว่า ระบบการวางแผนองค์กร ไม่มีความคล่องตัว และไม่เหมาะสมกับการวางแผนระบบงานของบริษัท เกิดความทับซ้อนของหน้าที่และความรับผิดชอบ มีส่วนงานที่เกินความจำเป็น มีส่วนงานบางส่วนที่จำเป็นแต่กลับไม่มีคนทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจึงมีแนวคิดในการปรับผังองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคลากร และเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด ผู้วิจัยจึงได้นำการบริหารจัดการแบบลีนมาประยุกต์ใช้ในการปรับผังองค์กรของแผนกวางแผนการผลิต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและลดต้นทุนค่าแรงของพนักงานในส่วนงานสนับสนุนการผลิต ให้บริษัทสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้นั่นเอง

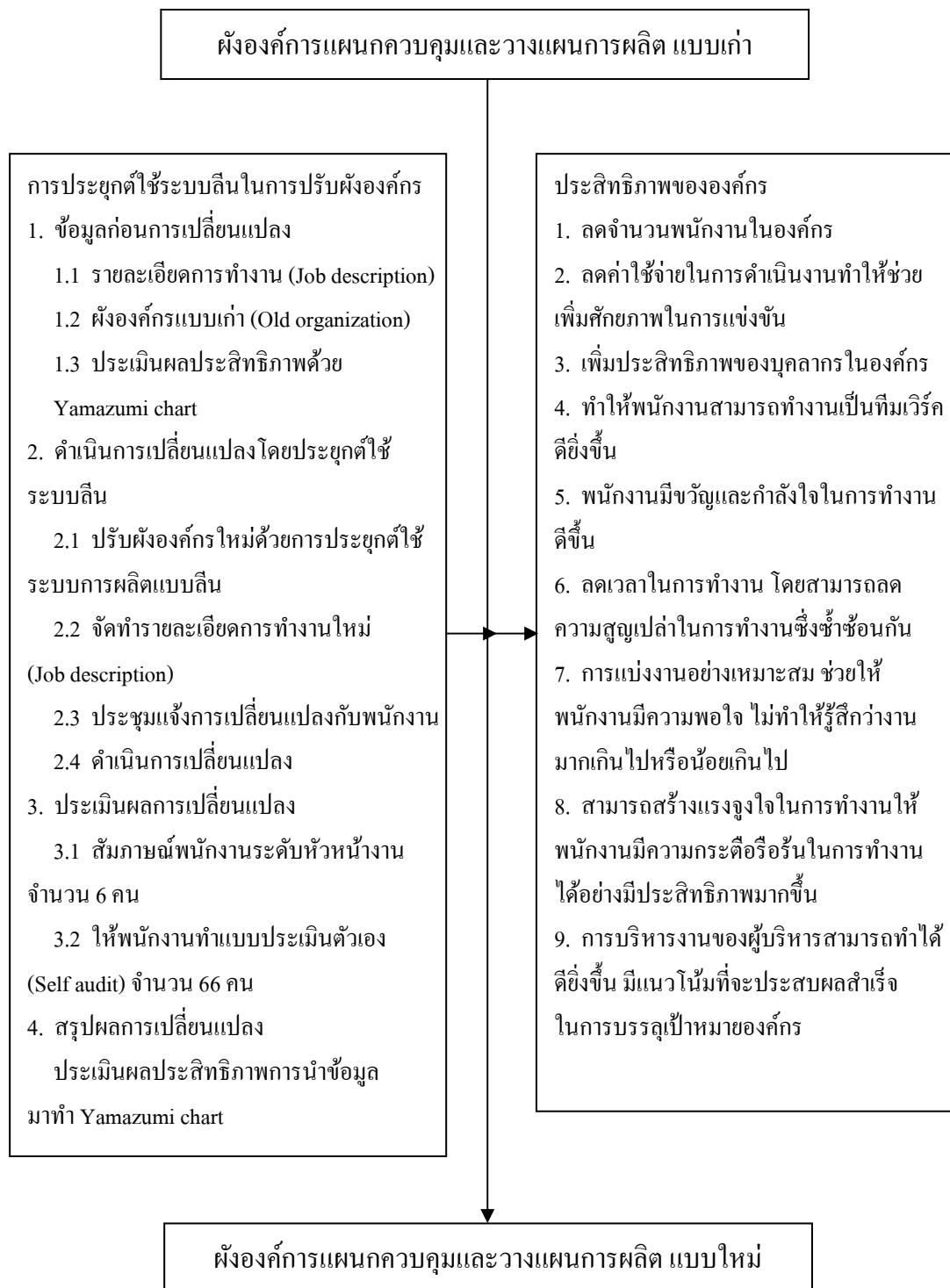
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการวางผังองค์กรของแผนกควบคุมและวางแผนการผลิตของบริษัท ABC จำกัด ก่อนหลังการปรับเปลี่ยนผังองค์กร
2. เพื่อศึกษาการนำระบบลิ้นมาประยุกต์ใช้ในการปรับผังองค์กร ให้มีประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเพิ่มมากขึ้น
3. เพื่อลดต้นทุนด้านแรงงานทางอ้อมของบริษัท ABC จำกัด

คำถามงานวิจัย

1. รูปแบบการวางผังองค์กรของแผนกควบคุมและวางแผนการผลิต ของบริษัท ABC จำกัด ให้มีประสิทธิภาพอย่างไร
2. การนำระบบลิ้นมาประยุกต์ใช้ในการปรับผังองค์กร ของแผนกควบคุมและวางแผนการผลิต บริษัท ABC จำกัด สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. สามารถนำผลการศึกษามานำเสนอแก่ผู้บริหารให้เป็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินการปรับใช้ฟังก์ชันของแผนกควบคุมและวางแผนการผลิตของบริษัท ABC จำกัด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สามารถนำระบบลิ้นมาประยุกต์ใช้ในการปรับฟังก์ชัน ทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงานของพนักงาน
3. ลดต้นทุนด้านแรงงานทางอ้อมของบริษัท ABC จำกัด ทำให้บริษัทเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

ขอบเขตของการวิจัย

1. กลุ่มประชากรที่ทำการวิจัย ได้แก่ บุคลากร และผู้บริหาร ในแผนกควบคุมและวางแผนการผลิตของบริษัท ABC จำกัด จำนวน 72 คน
2. ทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลการประเมินผล จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร ในแผนกควบคุมและวางแผนการผลิตของบริษัท ABC จำกัด จำนวน 6 คน และประเมินผลก่อนและหลัง โดยพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 66 คน
3. ระยะเวลาในการดำเนินการศึกษา 1 เดือน ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์-31 มีนาคม พ.ศ. 2559

นิยามศัพท์เฉพาะ

ระบบการผลิตแบบลิ้น (Lean) หมายถึง การใช้หลักการชุดหนึ่งในการระบุและกำจัดความสูญเปล่า เพื่อส่งมอบสินค้าที่ลูกค้าต้องการ และทันเวลา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ลิ้น คือ ปรัชญาในการผลิต ซึ่งถือว่าความสูญเปล่านั้น เป็นตัวทำให้เวลาที่ใช้ในการผลิตยาวนานขึ้น และควรมีการนำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ในการกำจัดความสูญเปล่าออกไป โดยมุ่งเน้นกำจัดความสูญเสียน (Waste/Muda) ทั้ง 7 ประการ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน ได้แก่ (วิกิพีเดีย, 2556)

1. การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Unnecessary motion)
2. การรอคอย (Idle time/ delay)
3. กระบวนการที่ขาดประสิทธิผล (Non-effective process)
4. การผลิตของเสียและแก้ไขงานเสีย (Defects and reworks)
5. การผลิตมากเกินไป (Overproduction)
6. การเก็บวัตถุดิบคงคลังที่ไม่จำเป็น (Unnecessary stock)

7. การขนส่ง (Transportation)

องค์กร (Organization) หมายถึง บุคคลกลุ่มหนึ่งที่มารวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน โดยมีทั้งองค์กรที่แสวงหาผลกำไร หรือองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อการแข่งขันทางเศรษฐกิจ เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วน ห้างสรรพสินค้า ร้านค้าต่าง ๆ และองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร คือ องค์กรที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อสาธารณะประโยชน์ เป็นหลัก เช่น สถาบัน สมาคม มูลนิธิ เป็นต้น (กฤษฎา จรินทร์, 2558)

โครงสร้างองค์กร (Organization structure) หมายถึง ระบบของงาน ความสัมพันธ์ในการรายงานและ และระบบความเชื่อมโยงในระบบสื่อสาร ระบบการไหลของงานและช่องทางการสื่อสาร ซึ่งจะต้องมีการเชื่อมงานเข้าด้วยกันระหว่างบุคคลและกลุ่ม โครงสร้างองค์กร จะต้องมีการจัดสรรด้านการจัดแผนกและการจัดให้เกิดความร่วมมือ เพื่อให้เกิดผลในการทำงาน ถ้าทำได้ดีทั้งสองสิ่งจะเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญซึ่งจะช่วยการปฏิบัติงานเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กร เครื่องมือซึ่งแสดงให้เห็นถึงวิธีการจัดการ โครงสร้างองค์กร คือ ผังองค์กร (กฤษฎา จรินทร์, 2558)

รายละเอียดการทำงาน (Job description) หมายถึง เอกสารที่ระบุถึงขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบงานตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ในองค์กร รวมทั้งระบุถึงคุณสมบัติที่จำเป็นของตำแหน่งงานนั้น ๆ ด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อให้มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน และบริหารงานบุคคล

การดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยประยุกต์ใช้ระบบลีน หมายถึง การนำเอาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และประเมินผลก่อนและหลัง มาทำการศึกษา วิเคราะห์ และดำเนินการเปลี่ยนแปลง ผังองค์กร โดยนำระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ในการปรับผังองค์กรให้มีความสมดุลของการทำงานในแต่ละบุคคล เพื่อลดความสูญเปล่า (Waste) ของการดำเนินงานหรือบุคคลในแผนกวางแผนและควบคุมการผลิตของบริษัท ABC จำกัด

ปรับผังองค์กรใหม่ (Re-organization) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร โดยการปรับเปลี่ยนหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือบุคคลที่ซ้ำซ้อนกัน ซึ่งจะครอบคลุมเนื้อหาของระยะเวลา เหตุผลความจำเป็นของการปรับโครงสร้าง แผนผังโครงสร้างองค์กร (Organization chart) ทั้งก่อนและหลังการปรับเปลี่ยน ใบพรรณานำที่งาน (Job description) สำหรับตำแหน่งงานใหม่ รายชื่อพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการปรับโครงสร้าง (เช่น การเปลี่ยนสายบังคับบัญชา หรือการลดลงในชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น) กำหนดบุคคลที่จะมีอำนาจในการออกคำสั่ง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการประยุกต์ใช้ทฤษฎีระบบการผลิตแบบลีนเข้ามาดำเนินการปรับเรียบของการทำงานในแผนกวางแผนและควบคุมการผลิตของบริษัท ABC จำกัด โดยองค์กรมักต้องการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ด้วยการลดจำนวนพนักงาน กล่าวคือ พนักงาน

ทำงานเพิ่มขึ้น แต่จำนวนพนักงานลดลง หรืออีกนัยหนึ่งคือการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานนั่นเอง

การแจ้งการเปลี่ยนแปลงกับพนักงาน (Communication) หมายถึง กระบวนการส่งข่าวสารข้อมูลจากผู้ส่งข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อชักจูงให้ผู้รับข่าวสารมีปฏิกิริยาตอบสนองกลับมา โดยคาดหวังให้เป็นไปตามที่ผู้ส่งต้องการ ซึ่งในการวิจัยได้กำหนดให้มีการชี้แจงให้พนักงานในแผนกวางแผนและควบคุมการผลิตของบริษัท ABC จำกัด ได้รับทราบถึงหน้าที่และความรับผิดชอบใหม่ที่ต้องทำการปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีในการทำงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation) หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน โดยผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากการสัมภาษณ์หัวหน้างานหรือผู้บริหาร และจากการประเมินผลของตัวเองของพนักงานระดับปฏิบัติการ และหลังการเปลี่ยนแปลงซึ่งประเมินผลโดยหัวหน้างาน

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) หมายถึง การสนทนาที่มีจุดมุ่งหมายชัดเจนเพื่อการเรียนรู้และความเข้าใจในระดับลึกในประเด็นการวิจัย (Erlandson, Harris, Skipper, and Allen, 1993) การสัมภาษณ์เชิงลึก มักมี 2 แบบ ได้แก่ กึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interview) หรือมีโครงสร้างหลวม ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลพูดในประเด็นที่ต้องการศึกษาให้มากที่สุด ในขณะที่ผู้สัมภาษณ์ทำหน้าที่ควบคุมทิศทางสนทนา และรูปแบบที่ไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) เป็นการสนทนาที่เปิดกว้างให้นักวิจัยได้ตั้งคำถามเพื่อหาข้อมูลที่ต้องการอย่างไม่จำกัด โดยจะใช้หรือไม่ใช้คำถามที่เตรียมไว้ล่วงหน้าก็ได้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์แบบมีคำถามไว้ล่วงหน้า เป็นการสัมภาษณ์ในระดับหัวหน้างานทั้งในการประเมินผลงานทั้งก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงผังองค์กรของแผนกวางแผนและควบคุมการผลิตของบริษัท ABC จำกัด

การทำแบบประเมินตัวเอง (Self assessment) หมายถึง วิธีการที่จะทำให้องค์กรได้ทราบถึงสมรรถนะ จุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง ซึ่งจะทำให้สามารถนำไปใช้ในการวางแผนปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ ผู้วิจัยได้ให้พนักงานระดับปฏิบัติการทำการประเมินตัวเองก่อนการเปลี่ยนแปลง และหลังการเปลี่ยนแปลงประเมินโดยหัวหน้างาน เพื่อประเมินผลประสิทธิภาพของพนักงานต่อไป

การประเมินผลประสิทธิภาพ (Efficiency evaluation) หมายถึง การวัดผลสำเร็จ ในการดำเนินงานขององค์กร จากผลสำเร็จขององค์กรที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ (Objective) หรือเป้าหมาย (Goal) ขององค์กร ที่ (ผู้บริหาร) ได้ตั้งไว้ หรือ อาจกล่าวได้ว่าเป็นการประเมินผลการใช้ทรัพยากร ในการดำเนินการใด ๆ ก็ตาม โดยมีสิ่งมีสิ่งมุ่งหวังถึงผลสำเร็จ และผลสำเร็จนั้นได้มาโดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และการดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัด โดยความหมายประสิทธิภาพนั้น (Herbert, 1960, p. 80) หมายถึง การใช้ทรัพยากร ในการดำเนินการใด ๆ ก็ตาม โดยมีสิ่งมีสิ่งมุ่งหวังถึงผลสำเร็จ และผลสำเร็จนั้นได้มาโดยการใช้ ทรัพยากรน้อยที่สุด และการดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัด

Yamazumi chart หมายถึง กราฟแสดงผลการทำงานของพนักงาน โดยสามารถนำมาช่วย วิเคราะห์การทำงานปรับสมดุล ของ พนักงานแต่ละคน ซึ่งการแสดงผลสามารถทำได้โดยการใช้ ข้อมูลจากการนำเวลาในการทำงานหรือ Takt time มาทำการคำนวณตามสูตรเวลามาตรฐาน แล้วนำ ผลที่ได้มาทำเป็นกราฟแสดงถึงเวลาในการทำงานของแต่ละกระบวนการหรือแต่ละบุคคล เพื่อช่วย ในการวิเคราะห์การวิจัยทั้งก่อนและหลังการปรับผังองค์กรของบริษัท ABC จำกัด

การออกแบบงาน (Job design) หมายถึง กระบวนการกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน ที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างและกำหนดงานให้แก่บุคคลหรือกลุ่ม การออกแบบงาน จะใช้การหยั่งลึกทฤษฎีการจูงใจเพื่อช่วยบรรลุเป้าหมาย สองประการ คือ ความพึงพอใจในงาน และการทำงานในระดับสูงด้วย การออกแบบงานเป็นการรวมกิจกรรมต่าง ๆ เข้าเป็นกลุ่มอย่างเป็นระเบียบ ทำให้งานนั้นจูงใจให้คนทำงานดีขึ้น

การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job enrichment) หมายถึง เครื่องมือการพัฒนาที่ผู้บังคับบัญชา สามารถเลือกนำมาใช้ในการพัฒนาความสามารถของพนักงาน แต่เครื่องมือดังกล่าวนี้จะเกิด ประสิทธิภาพได้นั้นจะต้องใช้ควบคู่ไปกับเครื่องมือการพัฒนาที่สำคัญคือ การสอนงาน และการให้ คำปรึกษาแนะนำ โดยองค์กรจะต้องจัดฝึกอบรมถึงวิธีการและเทคนิคในการใช้เครื่องมือการพัฒนา ความสามารถนั้นด้วย (สนั่น เถาชาวี, 2552)

ประสิทธิภาพขององค์กร (Organization productivity) หมายถึง กระบวนการวางแผนที่ มุ่งจะพัฒนาความสามารถขององค์กร เพื่อให้สามารถที่จะบรรลุและธำรงไว้ซึ่งระดับการปฏิบัติงาน ที่พอใจที่สุด ซึ่งสามารถวัดได้ในแง่ของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเจริญเติบโต ขององค์กร

จากความหมายของการเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร สรุปได้ว่า เป็นเรื่องของ ความต้องการที่จะให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ก้าวหน้าขึ้นในอนาคต โดยใช้ความรู้ ทางด้านการบริหารและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประยุกต์เป็นหลักและทิศทางที่ก้าวหน้า

ขององค์กรในอนาคต เป็นระบบที่องค์กรได้จัดรูปแบบให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้กับองค์กร

ลดจำนวนพนักงานในองค์กร (Downsizing หรือ Rightsizing) หมายถึง การเข้าแทรกแซงโดยมีจุดมุ่งหมายในการลดขนาดองค์กร โดยทั่วไปจะเป็นการลดพนักงาน โดยการเลิกจ้าง การจัดใหม่ให้เหมาะสม หรือปลดเกษียณก่อนกำหนด หรือโดยการลดหน่วยงานขององค์กร หรือระดับของการบริหาร โดยการปลดทิ้ง การย้ายงานบางส่วน ไปให้องค์กรภายนอกทำ การจัดองค์กรใหม่ หรือ การลดระดับชั้นลง ในทางปฏิบัติ การลดขนาดมักเกี่ยวข้องกับการเลิกจ้างพนักงานในจำนวนที่แน่นอน ถึงแม้ว่ามักจะกระทำกับพนักงานระดับล่าง แต่การลดขนาดก็เป็นการรักษาสิทธิในงานของพนักงานที่ชำนาญพิเศษ ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง (วิเชียร วิทย์อุดม, 2555) หรืออีกความหมายหนึ่ง หมายถึง การจัดขนาดองค์กรที่เหมาะสม หรือ อาจหมายถึง ขนาดองค์กรเท่าเดิม แต่เพิ่มศักยภาพของคนให้ทำงานได้มากขึ้น ทำงาน ได้ดีขึ้น (สมพงษ์ จ้อยศิริ, 2558) เช่น การปรับจำนวนพนักงานในองค์กรให้เหมาะสมกับขนาดของธุรกิจ

ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Cost reduction) หมายถึง การลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการดำเนินการผลิตสินค้า หรือบริการ โดยต้นทุนจะเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบผลิตภัณฑ์ การผลิต การทดสอบ การจัดเก็บ และการขนส่ง ต้นทุน ประกอบด้วย

1. ต้นทุนวัตถุดิบ คือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบต่าง ๆ ในกระบวนการผลิต รวมทั้งค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับวัสดุที่ใช้
2. ต้นทุนการทำงานของเครื่องจักร คือต้นทุนในการจัดหา จัดซื้อเครื่องจักร ต้นทุนการทำงาน ต้นทุนพลังงานในการผลิตสินค้าและบริการที่ใช้กับเครื่องจักร และการดูแลรักษาเครื่องจักร
3. ต้นทุนแรงงาน คือ ค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้พนักงานที่มาทำงาน สวัสดิการของพนักงานและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ยังสามารถทำให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อีกด้วย

เพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร (Performance review) หมายถึง การทำงานใด ๆ ก็ตามที่จะมีประสิทธิภาพสูงสุดได้นั้น สามารถวัดได้จาก ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับ ซึ่งหมายถึง ผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้าและถ้าเป็นการบริหารองค์กรก็สามารถเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไปด้วยได้ ซึ่งอาจเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้ (Simon, 1960 อ้างถึงใน สถิต คำลาเลียง, 2544, หน้า 13)

$$E = (O-I) + S$$

E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = Output คือ ผลผลิตหรืองานที่ได้รับออกมา

I = Input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร

S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

หรือโดยรวมอาจกล่าวได้ว่า บุคคลที่ทำงานในองค์กรสามารถทำงานได้มากกว่าสิ่งที่องค์กรกำหนดให้ หรือทำงานได้

การทำงานเป็นทีมหรือ ทีมเวิร์ค (Teamwork) หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญในทุกองค์กร การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

ขวัญและกำลังใจในการทำงาน (Morale) หมายถึง สถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น และในทางตรงกันข้าม คนที่ปราศจากขวัญและกำลังใจจะแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น ขวัญและกำลังใจจึงเป็นความรู้สึกส่วนบุคคล ที่มีต่อสภาพแวดล้อม คนที่มีขวัญและกำลังใจดีจึงสังเกตได้จากความกระตือรือร้นในการทำงาน เต็มใจที่จะทำตามข้อบังคับของหน่วยงาน พยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายและอื่น ๆ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีผลดีต่อบริษัท (สมศักดิ์ ประเสริฐสุข, 2554)

ลดเวลาในการทำงาน (Reduce working hour) หมายถึง การพิจารณาว่าในการทำงานนั้นมีกิจกรรมใดบ้างที่ต้องกระทำซ้ำ ๆ กัน ไปมา หากว่าเราไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนั้นๆ ออกได้ ก็ต้องพยายามลดจำนวนครั้งในการกระทำ เพื่อจะได้ไม่ต้องทำงานแบบซ้ำ ๆ กัน โดยที่ไม่เกิดประโยชน์อันใด ตัวอย่างเช่น พนักงานที่ทำงานด้านภาษีของรัฐแห่งหนึ่งเมื่อใกล้ถึงช่วงเสีภาษี ผู้ที่ต้องการเสีภาษีจะเดินเข้ามาถามข้อสงสัยจำนวนมาก พนักงานผู้นี้ต้องการลดการที่จะต้องคอยตอบคำถามแบบซ้ำ ๆ โดยการรวบรวมคำถามที่ถูกถามบ่อย ๆ แล้วเขียนคิดเป็นประกาศพร้อมตัวอย่าง เพื่อให้ผู้ที่มาสอบถามสามารถอ่านข้อสงสัยก่อนได้ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการลดความสูญเปล่า (Waste) ในการทำงานซึ่งซ้ำซ้อนกัน

การปรับสมดุลในงาน (Balancing/ load leveling) หมายถึง กระบวนการปรับการทำงานระหว่างงานที่เกินกำลังการผลิตกับงานที่ต่ำกว่ากำลังการผลิต เพื่อให้เกิดความสมดุลในการผลิต (ภูษิต วงศ์หล่อสายชล, 2555) ซึ่งในการปรับสมดุลในงานหรือในภาษาอื่นมักใช้คำว่าปรับเรียบ ซึ่งมาจากภาษาญี่ปุ่นว่า Heunka โดยมักใช้กราฟเป็นตัวแสดง ให้มองเห็นภาพชัดเจนก่อนดำเนินการปรับสมดุล และหลังจากการปรับ จะทำให้เกิดการแบ่งงานอย่างเหมาะสม ช่วยให้พนักงานมีความพอใจในงาน (Work satisfaction) ไม่ทำให้รู้สึกว่างงานมากเกินไปหรือน้อยเกินไป

แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) หมายถึง คนที่มีแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ คนที่มีความทุ่มเท และพยายามทำงานมากเป็นพิเศษ หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นการสร้างแรงปรารถนาในตัวคนที่จะทำบางสิ่งบางอย่าง เพื่อให้การกระทำนั้น เป็นตัวสนองความต้องการของปัจเจกบุคคล (พิทยา บวรพัฒนา, 2556) ซึ่งการจูงใจให้คนขยันทำงานนั้นมีความหมายมากต่อความสำเร็จขององค์กร หากสามารถทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานก็จะส่งผลต่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความทุ่มเทให้กับงาน

เป้าหมายองค์กร (Goal) หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือหมายถึง เป็นการกำหนดภารกิจของธุรกิจในรูปแบบของผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการ เป้าหมายมีความเฉพาะเจาะจงน้อยกว่าวัตถุประสงค์ (Objectives) วัตถุประสงค์จะกำหนดขึ้นหลังจากกำหนดเป้าหมายแล้ว เป้าหมายเชิงกลยุทธ์จะช่วยผู้บริหารให้คิดเกี่ยวกับสิ่งซึ่งธุรกิจต้องบรรลุผลเป้าหมาย โดยทั่วไปเป็นปรัชญาของจุดมุ่งหมาย ซึ่งจะช่วยการบริหารงานของบริหารสามารถทำได้ดียิ่งขึ้น มีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จในการบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

บทที่ 2

ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้ระบบลิ้นในการจัดทำฟังก์ชันของแผนกควบคุม และวางแผนการผลิต บริษัท ABC จำกัด มีการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ประวัติบริษัท ABC จำกัด
2. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับระบบลิ้น
3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับฟังก์ชัน การปรับโครงสร้างองค์กร และการเปลี่ยนแปลงองค์กร
4. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบงาน และการกำหนดรายละเอียดของงาน
6. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปรับเรียงของงาน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประวัติบริษัท ABC จำกัด

บริษัท ABC จำกัด เป็นบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ที่มีบริษัทแม่ตั้งอยู่ที่ประเทศญี่ปุ่น โดยได้เข้ามาลงทุนก่อตั้งโรงงานตามคำเชิญของผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ในประเทศไทย ซึ่งมีสัมพันธภาพอันดีต่อกันระหว่างบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น โดยมีทุนจดทะเบียนอยู่ที่ 1,200 ล้านบาท

ในการจัดตั้งโรงงานครั้งนี้เป็นการลงทุนจากบริษัทแม่ร้อยเปอร์เซ็นต์ ซึ่งได้มีการเจรจาธุรกิจร่วมกันถึงการจัดสรรปันส่วนชิ้นส่วนรถยนต์ ที่จะให้บริษัท ABC จำกัด ทำการผลิต และขายให้กับผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ จึงทำให้เกิดการก่อตั้งขึ้นในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทราซึ่งเป็นศูนย์กลางของการผลิตของลูกค้า

บริษัท ABC จำกัด ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 11 เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2555 และเปิดดำเนินการ ผลิตในเดือนเมษายน ปี พ.ศ. 2556 และได้มีการเติบโตขึ้นตามแผนงานที่วางไว้ จนเมื่อปลายปี พ.ศ. 2557 บริษัทได้มีการลงทุนเครื่องจักรใหม่ เพื่อรองรับการผลิต โมเดลใหม่ตามที่ลูกค้าได้ส่งประมาณการแผนการผลิตในระยะยาวให้ และได้มีการจ้างงานเพิ่มขึ้นจากพนักงาน 200 คน เพิ่มขึ้นเป็น 700 คน ในปี พ.ศ. 2558

แต่เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจที่เติบโตน้อยกว่าที่ประมาณการไว้ ประกอบกับปัจจัยทางการเมืองของประเทศไทย ทำให้ยอดการขายรถยนต์ ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ซึ่งเมื่อเทียบ

ยอดขายจริงกับแผนประมาณการยอดขาย พบว่าลดลงถึง 40 เปอร์เซ็นต์ จากประมาณการ ทำให้เกิดผลกระทบต่อบริษัท ABC จำกัด บริษัทจึงต้องหามาตรการต่าง ๆ เพื่อลดค่าใช้จ่าย และเพื่อความอยู่รอดของบริษัท

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับระบบลีน

คำว่า Lean เกิดขึ้นยุค ค.ศ. 1980 เพื่อใช้อธิบายระบบการผลิตของโตโยต้า (Toyota production system) ในขณะที่ทำการศึกษาเปรียบเทียบระบบการผลิตรถยนต์ในประเทศต่าง ๆ ของสถาบัน MIT (Massachusetts institute of technology) ประเทศสหรัฐอเมริกา จากการศึกษาในครั้งนั้น พบว่า บริษัทโตโยต้า สามารถผลิตรถยนต์แข่งขันได้ทั่วโลก เนื่องจากมีการพัฒนาประสิทธิภาพของการออกแบบ การผลิต การตลาดและการบริการ ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวมีปัจจัยความสำเร็จอยู่ที่การกำจัดความสูญเสียนั้นในกระบวนการ และการใช้ประโยชน์จากบริษัทที่จัดส่งชิ้นส่วนให้โตโยต้า เพื่อร่วมกันสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าที่ใช้รถยนต์ (Moden (1993; Ohno, 1990; Shingo, 1989 อ้างถึงใน สุเมธ พิรุณดี, 2553) ได้อธิบายลักษณะของการผลิตแบบ Lean ไว้ในเชิงเปรียบเทียบกับการผลิตคราวละมาก ๆ ว่า

1. ต้องใช้เวลาเพียงครั้งเดียวในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
 2. ต้องใช้ชั่วโมงการทำงานของวิศวกรเพียงครั้งเดียวในการออกแบบ
 3. ต้องใช้แรงงานเพียงครั้งเดียวในการผลิต
 4. ต้องลงทุนเพียงครั้งเดียวในเรื่อง เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกและพื้นที่โรงงาน
- สังเกตว่าทั้งระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี และระบบการผลิตแบบ Lean ต่างก็มี

ปรัชญาในการผลิตที่เหมือนกัน คือ มุ่งกำจัดความสูญเสียนั้นที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต หากทำการผลิตคราวละมาก ๆ แต่การผลิตแบบทันเวลาพอดี และแบบ Lean ก็มีความสูญเสียนั้นในเรื่องเวลา การปรับตั้งกระบวนการ เนื่องจากเปลี่ยนรุ่นการผลิต นอกจากนั้น ยังมีความยุ่งยากในการวางแผน และควบคุมการผลิต รวมถึงความยุ่งยากในการควบคุมผู้ผลิตชิ้นส่วนจากภายนอก ซึ่งสามารถสรุปข้อดี ข้อเสีย และความสูญเสียนั้น ๆ ที่เกิดขึ้นจากปรัชญาและระบบการผลิต

Lean แปลว่า ผอม เปรี้ยว บาง ถ้าเปรียบเทียบกับคนในความหมายเชิงบวก ก็หมายถึงคนที่มีร่างกายสมส่วน ปราศจากไขมัน ไช้มน แข็งแรง ว่องไว กระฉับกระเฉง ถ้าเปรียบเทียบกับองค์กรก็หมายถึงองค์กรที่ดำเนินการโดยปราศจากความสูญเปล่าในทุก ๆ กระบวนการ มีความสามารถในการปรับตัวตอบสนองความต้องการของตลาดและผู้รับผลงานได้ทัน่วงที มีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง Lean เป็น Holistic and sustainable approach ที่ใช้ทุกสิ่งทุกอย่างน้อยลง แต่ให้ได้ผลงานมากกว่า ผลงานที่ใกล้เคียงความต้องการของลูกค้ามากที่สุด สิ่งทีลดน้อยลง คือ

ความสูญเปล่า, วงรอบเวลา, ผู้ส่งมอบ, ความคร่ำครึ, การใช้แรงคน เครื่องมือ เวลา และพื้นที่ปฏิบัติงาน สิ่ง que เพิ่มมากขึ้น คือ ความรู้และพลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงาน, ความยืดหยุ่นและขีดความสามารถขององค์กร ผลผลิตภาพ ความพึงพอใจของลูกค้า ความสำเร็จในระยะยาว

แนวคิด Lean คือ การเปลี่ยนจาก ความสูญเปล่า (Waste) ไปสู่ คุณค่า (Value) ในมุมมองของผู้รับผลงาน ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไม่มีจุดจบ Lean ไม่ใช่เรื่องของการทำงานให้หนักขึ้นหรือเร็วขึ้น แต่เป็นการค้นหาความสูญเปล่า และเปลี่ยนให้เป็นคุณค่าที่ผู้รับผลงานของเราต้องการ Lean ไม่ใช่ชุดเครื่องมือสำเร็จรูป แต่เป็นการผสมผสานอย่างลงตัวระหว่างแนวคิด กิจกรรม และวิธีการที่จะช่วยผลักดันให้วัฒนธรรมขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม ผ่านการพัฒนาจิตสำนึกที่ดี และแนวคิดที่ถูกต้องในการทำงานแก่พนักงานทุกระดับ

Lean เป็นหลักการบริหารที่นิยมแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ โดยสามารถประเมินตามหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. Lean is proven หลักการและเทคนิคของ Lean ได้รับการนำไปใช้และประสบความสำเร็จในองค์กรทุกภาคส่วน ทุกประเภท ทุกขนาด นับเป็นพัน ๆ แห่ง

2. Lean makes sense ในยุคสมัยแห่งความซับซ้อน Lean ใช้ความเรียบง่ายในการตอบสนองต่อความท้าทายต่าง ๆ ทุกประเภท ทุกสถานการณ์

3. Lean is accessible ทุกคนสามารถเข้าถึงได้หากมีความมุ่งมั่น ไม่ยาก ไม่แยกส่วน ไม่แพง

4. Lean is inclusive แนวคิด Lean เปิดรับการใช้เครื่องมือและเทคนิคการแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยไม่จำกัด เป็นสิ่งที่เสริมกันกับ TQM, six sigma, BPM ซึ่งสามารถนำมาใช้ร่วมกันได้

5. Lean is for everyone ทุกคนสามารถเรียนรู้และนำไปใช้ได้ไม่ยาก
คุณค่า (Value) คือ

1. สิ่งที่มีประโยชน์ หรือมีมูลค่าสูง
2. การแลกเปลี่ยนในสิ่งที่บริษัทมีความยินดีจ่าย เช่นเงินเดือน ค่าจ้าง
3. สัดส่วนระหว่างประโยชน์การใช้งานและต้นทุนค่าใช้จ่าย

$$\text{Value} = \frac{\text{Function}}{\text{Cost}}$$

กิจกรรมสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. กิจกรรมที่มีคุณค่า (Value added activity: VA)

กิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปร่างของวัตถุดิบ หรือข้อมูลข่าวสาร ให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า

2. กิจกรรมที่ไม่มีคุณค่า (Non value added activity: NVA)

กิจกรรมที่ใช้เวลา ทรัพยากรหรือพื้นที่ แต่ไม่ได้ทำให้รูปร่าง หรือคุณสมบัติของชิ้นงานเปลี่ยนแปลงไป หรือไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือไม่ได้เพิ่มมูลค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท

2.1 ไม่มีคุณค่าแต่จำเป็นต้องทำ (ชนิดที่ 1) เช่น การตรวจสอบ การขนย้าย เป็นต้น

2.2 ไม่มีคุณค่าและไม่จำเป็นต้องทำ (ชนิดที่ 2) เช่น การบันทึกข้อมูลที่ไม่ได้ใช้งาน การผลิตของเสีย การผลิตเกินความต้องการ เป็นต้น

แนวคิดแบบลีนในการปรับเปลี่ยนองค์กร

สิ่งที่ทุกคนในองค์กรต้องรู้คือ หลัก 5 ประการ ของแนวคิดแบบลีน (Lean thinking) ซึ่ง Jim Womack และ Dan Jones ได้ถอดรหัสแนวคิดของความสำเร็จในการทำงานของบริษัทญี่ปุ่นอย่าง Toyota จนกลายมาเป็นหลักการ 5 ประการ ของแนวคิดแบบลีนที่สามารถสื่อสารได้ง่ายและให้ภาพรวมทั้งหมดของการดำเนินงานขององค์กร

ในหลายครั้ง ผู้ที่มีความสนใจได้นำเอาแนวคิดการผลิตแบบลีน (Lean production) มาใช้ปฏิบัติงานในกิจกรรมการผลิต แต่กลับมีความเข้าใจในแนวคิดแบบลีนน้อยมาก ในทางตรงกันข้ามกลับไปยึดติดกับเครื่องมือต่าง ๆ และวิธีการดำเนินงานจากตัวอย่างที่ประสบผลสำเร็จจากบริษัทต่าง ๆ แต่ในปัจจุบันความสำคัญของการผลิตก็ยังคงสำคัญอยู่เหมือนเดิมและยิ่งจะมีสำคัญมากขึ้นไปอีก เพราะการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของลูกค้าได้เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กระบวนการผลิตจึงต้องเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้าด้วย ดังนั้นการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรทั้งที่อยู่ในโซ่อุปทานและการทำงานร่วมกันระหว่างบริษัทต่าง ๆ ที่เชื่อมต่อกันอยู่ในโซ่อุปทาน

ในหนังสือ Machine that changed the world ที่เขียน โดย Jim Womack และ Dan Jones ซึ่งเป็นหนังสือที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับการผลิตแบบลีนและผลสำเร็จในอุตสาหกรรมรถยนต์ของญี่ปุ่นซึ่งกล่าวถึงอิทธิพลและความสำคัญของโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมรถยนต์ ถ้าคุณค่าที่ลูกค้าต้องการขึ้นอยู่กับความสามารถของโซ่อุปทานแล้ว และแนวคิดแบบลีน คือคำตอบของอุตสาหกรรม ในยุคนี้ หุ่นยนต์โซ่อุปทานหรือทุกคนทั้งในองค์กรและระหว่างองค์กรก็ต้องมีความรู้และความเข้าใจแนวคิดแบบลีนเหมือนกันและไปในทิศทางเดียวกัน ด้วยลักษณะของการพัฒนา

โซ่อุปทานที่มีความซับซ้อน (Complexity) เพิ่มมากขึ้นตามคุณค่าที่ลูกค้าต้องการและมีการขยายผลออกไปทั้งทางต้นน้ำ (Upstream) และปลายน้ำ (Downstream) ของโซ่อุปทาน ดังนั้น แนวคิดของ ลีนซึ่งแต่เดิมมีจุดกำเนิดมาจากการผลิตจึงต้องขยายผลออกไปทั่วทั้งบริษัทหรือโซ่อุปทานและขยายผลออกไป (Extended enterprise)

คน คือส่วนหนึ่งขององค์ประกอบ (5M+I: man, machine, material, money, method, information) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะคนเป็นสิ่งมีชีวิต มีปัญญา (Intelligence) และความคิดสร้างสรรค์ (Creative) คนจะใช้ทั้งปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการกระบวนการสร้างสรรค์คุณค่า (Value creation) ให้เกิดความเป็นลีน (Leanness) ซึ่งนำส่งคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (Customer values) และลดความสูญเปล่า (Waste reduction) ในกระบวนการอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความยั่งยืน

แนวคิดแบบลีนยึดถือหลักที่ว่า (Respect for people) เพราะว่า คนเปรียบเสมือนตัวจักรในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีความเป็นลีน ไม่ว่าจะเป็นคนในระดับใด ๆ ในองค์กร หากมองระดับคนในองค์กรเป็นสามระดับดังนี้ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารในระดับกลาง และพนักงานของระดับปฏิบัติการ คนในทุกระดับที่กล่าวมามีผลต่อการสร้างความเป็นลีนให้องค์กรในมุมมองที่ต่างกันออกไป ดังนั้นระดับของความเข้าใจและความลึกซึ้งของความเป็นลีนจึงต้องแตกต่างกันออกไปด้วย

ผู้นำองค์กรและผู้บริหารระดับสูงทุกคนหรือผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic level) จะต้องมีความเข้าใจในแนวคิดแบบลีนและความเป็นลีนเป็นอย่างดี

นอกจากผู้นำองค์กรที่จะต้องเป็นผู้นำที่สร้างวิสัยทัศน์และนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจากฝ่ายต่าง ๆ ที่รับผิดชอบการสร้างคุณค่าในส่วนต่าง ๆ ของโซ่อุปทานก็มีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจในการนำเอาแนวคิดแบบลีนไปใช้ปฏิบัติงานและการสร้างความเป็นลีนในหน่วยงานหรือฝ่ายของตน ซึ่งมีความแตกต่างกันตามฟังก์ชันหน้าที่ในโซ่อุปทาน

ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบในแต่ละฝ่ายนี้ เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายผลิต ฝ่ายจัดหา ฝ่ายจัดส่ง ฝ่ายขายและตลาด หน่วยงานที่เป็นฝ่ายเหล่านี้ เป็นองค์ประกอบของโซ่อุปทานที่จะต้องนำเอาแนวคิดแบบลีนไปประยุกต์ใช้เพื่อให้ทุกฝ่ายนั้นมีความเป็นลีนเหมือนกันทั่วทั้งองค์กร

ผู้บริหารในระดับกลางหรือในระดับยุทธการ (Tactical level) จะต้องเป็นผู้ที่แปรแนวคิดแบบลีนสู่การปฏิบัติในแต่ละฟังก์ชันหน้าที่ของแต่ละฝ่าย ผู้บริหารในระดับนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจแนวคิดแบบลีนในระดับการวางแผนและการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และยังต้องมีความเข้าใจในการวัดสมรรถนะของการดำเนินงานในกระบวนการรวมทั้งการพัฒนาบุคลากรในระดับปฏิบัติการด้วย ผลสำเร็จของการจัดการในระดับปฏิบัติการจะต้องอาศัยความเป็นผู้นำและการทำงานร่วมกันของผู้บริหารในระดับกลางจากทุกฝ่าย

ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการ (Operational level) ที่ทำงานอยู่ในทุกส่วนขององค์กร ก็ต้องมีความเข้าใจในแนวคิดแบบลีนเช่นกัน แต่พนักงานระดับนี้มีเป็นจำนวนมากและเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการสร้างคุณค่าและลดความสูญเปล่าอย่างยั่งยืน ให้สังเกตว่า 5M+I ในระดับปฏิบัติการนี้เป็นกระบวนการที่มีส่วนในการสร้างคุณค่าในโซ่คุณค่าโดยตรง หรือที่เรียกว่า สายธารคุณค่า (Value stream) เพราะผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่ลูกค้าต้องการเป็นผลลัพธ์จากกระบวนการนี้โดยตรง

ดังนั้น คุณค่าที่สร้างจากกระบวนการจะตรงกับความต้องการหรือไม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับ 5M+I ในระดับปฏิบัติการนี้ แต่โครงสร้างและความสัมพันธ์ของ 5M+I ในสายธารคุณค่านี้จะมาจากการออกแบบและการจัดการของคนในระดับจัดการที่สูงขึ้นไปตามลำดับจนถึงผู้นำสูงสุดขององค์กร พนักงานในระดับปฏิบัติงานถึงแม้ว่าจะไม่ได้เป็นผู้ออกแบบกระบวนการ แต่ก็ใช้องค์ประกอบที่มีการปฏิสัมพันธ์กับ 5M+I ที่สร้างคุณค่าโดยตรง

คุณสมบัติของคนหรือพนักงานในระดับนี้จะต้องมีจิตสำนึกของแนวคิดแบบลีนด้วย พนักงานในระดับนี้จะต้องใช้หลักการ 5 ประการของแนวคิดแบบลีนในกระบวนการของตนเองได้ พนักงานในระดับปฏิบัติงานจะต้องทำงานที่เป็นมากกว่าเครื่องจักร เพราะในสายธารคุณค่ามีเครื่องจักรในการทำงานอยู่แล้ว พนักงานในระดับนี้จึงจะต้องมีความเป็นผู้นำในระดับการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึงความสามารถในการหาแนวทางในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง หรือป้องกันการผิดพลาดที่เกิดจากทำงาน หรือที่เรียกกันว่ากิจกรรมไคเซ็น ดังนั้นพนักงานในระดับปฏิบัติการจะต้องมีแนวคิดแบบลีน ซึ่งจะนำไปสู่กิจกรรมไคเซ็นในสายธารคุณค่า และคุณค่าที่พนักงานเหล่านั้นเข้าใจจะต้องตรงกับคุณค่าของคนในทุกระดับขององค์กรเข้าใจ แต่ไม่จำเป็นที่จะต้องเข้าใจได้ลึกซึ้งเหมือนกันทั้งหมด

สรุป

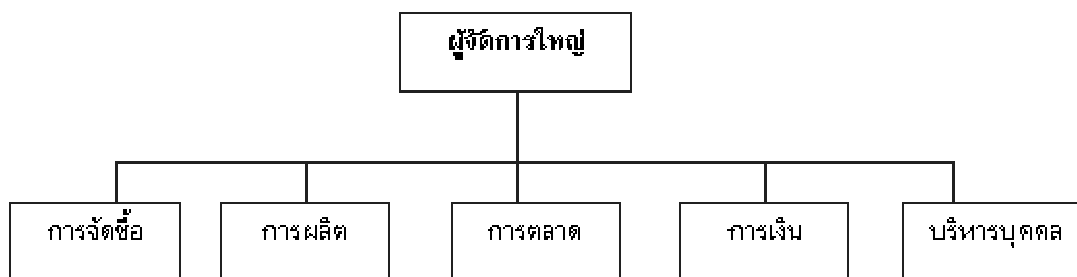
ประเด็นที่สำคัญที่สุดในการนำเอาแนวคิดแบบลีนมาใช้ คือ คนหรือบุคลากรในองค์กร ไม่ว่าจะองค์กรไหน ๆ ก็ต้องใช้คนในการผลักดันกิจกรรมในองค์กร คนในที่นี้รวมทุกคนตั้งแต่ ผู้นำองค์กรจนถึงพนักงานในสายการผลิต นับว่าเป็นความคิดที่ผิดในการใช้เครื่องมือหรือ Tools เป็นตัวนำหรือเป็นตัวผลักดันในการนำแนวคิดแบบลีนมาใช้งานในองค์กร เพราะว่าถ้าคนในทุกระดับขององค์กรมีความเข้าใจในแนวคิดแบบลีนไม่เหมือนกันแล้ว การผลักดันองค์กรให้ไปสู่แบบลีนคงประสบความสำเร็จลำบากมากยิ่งขึ้น นั่นหมายถึง การขาดความสามารถในการแข่งขัน เมื่อองค์กรขาดคนไม่ได้ การทำองค์กรให้เป็นลีนได้ ก็ต้องทำให้คนในองค์กรเข้าใจลีนอย่างทั่วถึง และนำไปสู่การปรับตัวขององค์กรเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในสายงานต่าง ๆ นั่นเอง

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผังองค์กร การปรับโครงสร้างองค์กร และการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การจัดโครงสร้างขององค์กร (Organization structure)

เซอร์ ไพรพริณ โรจน (2528 อ้างถึงใน ศิริอร ชันชหัตต์, 2536) ได้เสนอแนวความคิดว่า การจัดโครงสร้างขององค์กรมีหลายแบบ ซึ่งแต่ละแบบก็มีข้อดีข้อเสียในตัวของมันเอง ฉะนั้น การที่ผู้บริหารจะวางแผนในการจัดโครงสร้างนั้น อาจจะต้องพิจารณาจากหลาย ๆ ปัจจัยด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดโครงสร้างขององค์กรสามารถแบ่งแยกออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 5 ประเภท ดังนี้

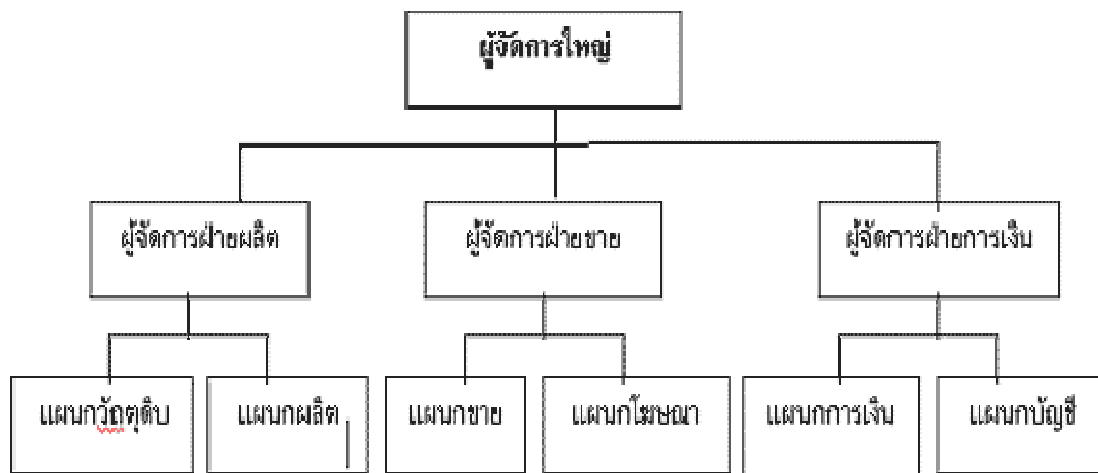
1. โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่การงาน (Functional organization structure) หมายถึง โครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นโดยแบ่งไปตามประเภทหรือหน้าที่การงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งผลคือก่อให้เกิดการได้คนมีความสามารถทำงานในแผนกนั้น ๆ ทั้งยังฝึกบุคคลในแผนกนั้น ๆ ให้มีความเชี่ยวชาญกับหน้าที่ของงานนั้นอย่างลึกซึ้ง สำหรับฝ่ายบริหารระดับสูงนั้นก็ก็เป็นเพียงแต่กำหนดนโยบายไว้กว้าง ๆ เพราะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านคอยป้อนข้อมูลที่ถูกต้องให้พิจารณาตัดสินใจและให้ความผิดพลาดได้น้อยมาก อีกประการหนึ่งในแต่ละแผนกนั้น เมื่อทุกคนมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ชนิดเดียวกัน ย่อมก่อให้เกิดการประสานงานได้ง่ายเนื่องจากแต่ละคนมีความสนใจในงานและใช้ภาษาเดียวกัน ทำให้สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้ง่ายนอกจากนั้น การบริหารงานก็เกิดความประหยัดด้วย เพราะแต่ละแผนกได้ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสร้างผลิตผลได้เต็มเม็ดเต็มหน่วย การใช้เครื่องจักรและแรงงานก็ใช้ได้ผลคุ้มค่า อย่างไรก็ตาม การจัดรูปแบบองค์กรแบบนี้ก็มีผลเสียในทางการบริหารหลายประการ อาทิเช่น การแบ่งงานออกเป็นหลายแผนกและมีผู้เชี่ยวชาญหลายคน ทำให้การวางแผนงานยุ่งยากขึ้น อาจมีการบิดความรับผิดชอบได้ นอกจากนี้การจัดองค์กรรูปแบบนี้มักเน้นที่การรวมอำนาจไว้ ณ จุดที่สูงที่สุด ไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหารให้ลดหลั่นลงไป



ภาพที่ 2-1 โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่การงาน

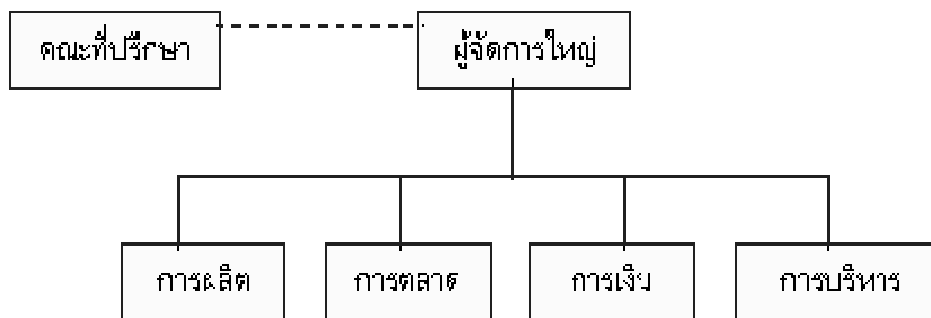
2. โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก (Line organization structure) หมายถึง

การจัดรูปแบบโครงสร้างให้มีสายงานหลัก และมีการบังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นเป็นขั้น ๆ จะไม่มีการสั่งการแบบข้ามขั้นตอนในสายงาน ซึ่งโครงสร้างแบบนี้เหมาะสมสำหรับองค์การต่าง ๆ ที่ต้องการให้มีการขยายตัวในอนาคตได้ เพราะเพียงแต่เพิ่มเติมโครงสร้างในบางสายงานให้มีการควบคุมบังคับบัญชาลดหลั่นลงไปอีกได้ การจัดองค์การแบบนี้ อาจจะทำให้ถึงสภาพของงานที่เป็นจริง เช่น แบ่งตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือแบ่งตามอาณาเขต หรือแบ่งตามประเภทของลูกค้า หรือแบ่งตามกระบวนการ ผลลัพธ์ของโครงสร้างแบบนี้มีหลายประการ เช่น การจัดโครงสร้างด้วยรูปแบบที่เข้าใจง่าย การบังคับบัญชาตามสายงานเป็นขั้นตอน ฉะนั้นจุดใดที่มีการปฏิบัติงานล่าช้าก็สามารถตรวจสอบได้รวดเร็ว จากผู้บังคับบัญชาในระดับนั้นได้ง่าย นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานได้คลุกคลีกับสภาพของปัญหาที่เป็นจริงและเกิดขึ้นเสมอ ทำให้การตัดสินใจต่าง ๆ มีข้อมูลที่แน่นอน และสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็ว ซึ่งส่งผลสะท้อนให้มีการปกครองบังคับบัญชาที่อยู่ในระเบียบวินัยได้ดี การติดต่อสื่อสารและการควบคุมการทำงานทำได้ง่าย ตลอดจนเมื่อต้องการจะเปลี่ยนรูปโครงสร้างขององค์การก็สามารถที่จะเปลี่ยนได้ค่อนข้างสะดวก เพราะการจัดรูปแบบองค์การนี้ ไม่มีอะไรสลับซับซ้อนมากนัก ประการสุดท้าย องค์การนี้เหมาะสำหรับการจัดรูปแบบองค์การขนาดเล็ก แต่ไม่เหมาะที่จะจัดในลักษณะองค์การขนาดใหญ่ที่มีการปฏิบัติงานสลับซับซ้อน ส่วนข้อเสียของโครงสร้างแบบนี้ได้ก่อให้เกิดปัญหาดังนี้คือ ประการแรก ไม่ได้สนับสนุนให้ผู้ทำงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นอกจากนั้นบางขณะปริมาณของงานมีมากจนต้องใช้เวลาทำงานประจำให้เสร็จ ไม่มีเวลาที่จะมาศึกษาถึงระบบการทำงานที่ดีกว่า อีกประการหนึ่งลักษณะของโครงสร้างเช่นนี้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน เพราะไม่สามารถครอบคลุมขอบข่ายของงานได้ทั้งหมดได้ และประการสุดท้าย ผู้บริหารระดับสูงอาจจะไม่ยอมมอบหมายงานให้ผู้บริหารงานระดับรอง ๆ ลงมา หรือพยายามกีดกัน หรือส่งเสริมคนอื่นให้ขึ้นมาแทนตน ทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานในระดับรอง ๆ ไปไม่ดี หมกกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากโครงสร้างแบบนี้ให้อำนาจควบคุมโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูงเท่านั้น



ภาพที่ 2-2 โครงสร้างองค์กรตามสายงานหลัก

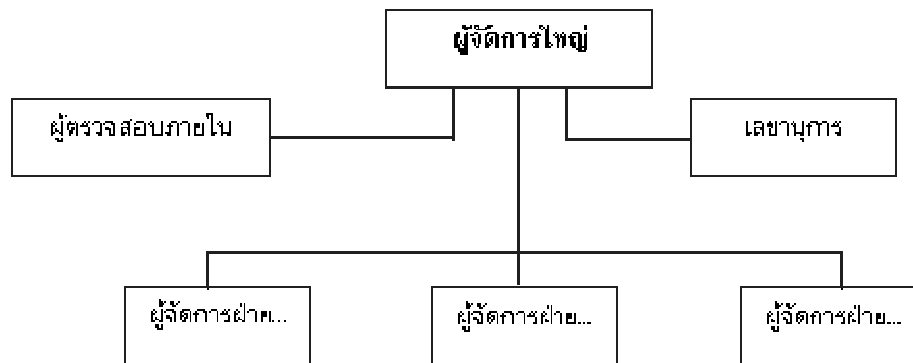
3. โครงสร้างองค์กรแบบคณะที่ปรึกษา (Staff organization structure) หมายถึง การจัดโครงสร้างโดยการใช้คนที่ปรึกษาเข้ามาช่วยการบริหารงาน เช่น ที่ปรึกษานายก ฯ ที่ปรึกษาผู้ว่า ฯ กทม. เป็นต้น เพราะที่ปรึกษามีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมาช่วยหรือคอยแนะนำ ทำให้องค์กรมองเห็นความสำคัญของการมีที่ปรึกษาขึ้น อย่างไรก็ตาม พวกที่ปรึกษาไม่มีอำนาจในการสั่งการใด ๆ นอกจากคอยป้อนข้อมูลให้ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ขาดอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งการจัดองค์กรรูปแบบนี้มีผลคือ ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ มีการวางแผนและประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าได้ มีที่ปรึกษาคอยให้ความกระจ่างและประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ และทำให้การทำงานใช้หลักเหตุและผลมากขึ้น มีการใช้เครื่องมือที่ทันสมัย และคนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังทำให้งานตามสายงานและงานของคณะที่ปรึกษาสัมพันธ์กัน และเข้าใจบทบาทซึ่งกันและกัน แต่ผลเสียของการใช้ที่ปรึกษาอาจมีการป็นเกลียวกัน เนื่องจากความเห็นไม่ลงรอยกัน และฝ่ายคณะที่ปรึกษาอาจทอดทิ้งในการทำงานได้ เพราะมีหน้าที่เพียงเสนอแนะแต่ไม่มีอำนาจสั่งการ



ภาพที่ 2-3 โครงสร้างองค์การแบบคณะที่ปรึกษา

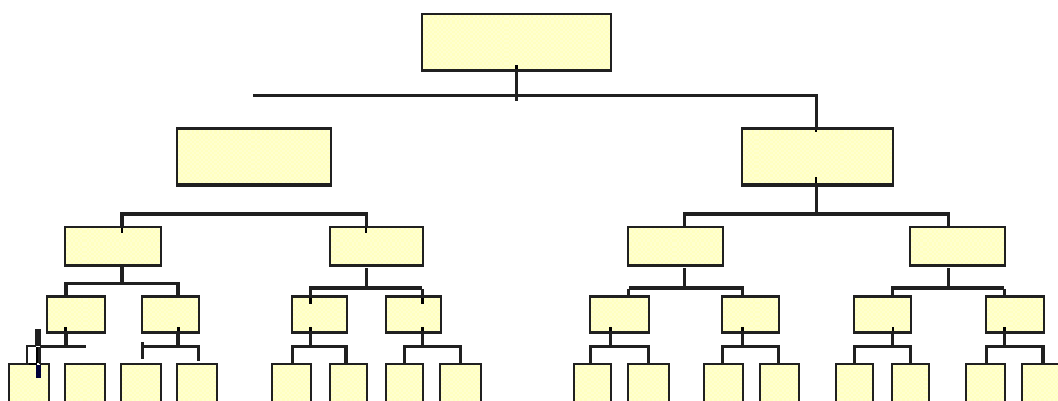
4. โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees organization structure) หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์การโดยให้มีการบริหารงานในลักษณะคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการบริหารงานรถไฟแห่งประเทศไทย คณะกรรมการ อสมท. และคณะกรรมการบริหารบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ เป็นต้น การบริหารงานองค์การโดยให้มีคณะกรรมการบริหารเช่นนี้ ผลดีจะช่วยขจัดปัญหา การบริหารงานแบบผูกขาดของคน ๆ เดียว หรือการใช้แบบเผด็จการเข้ามาบริหารงาน นอกจากนั้น การตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลมาจากหลาย ๆ ฝ่ายจะทำให้ทุกคนเข้าใจปัญหาและก่อให้เกิดการยอมรับในปัญหาที่ฝ่ายอื่นเผชิญอยู่ทำให้การประสานงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ข้อเสียของการใช้ระบบคณะกรรมการก็คือเกิดการสูญเสียทรัพยากรโดยใช่เหตุ เนื่องจากเวลาส่วนใหญ่ใช้ไปในการประชุมถกเถียงกัน กว่าจะได้ข้อยุติ อาจไม่ทันการต่อการวินิจฉัยสั่งการได้ หรืออาจเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในระดับคณะกรรมการหรือยอมรับประนีประนอมกันเพื่อให้ได้ข้อยุติที่รวดเร็ว ทำให้การตั้งคณะกรรมการไร้ผล

5. โครงสร้างองค์การงานอนุกร (Auxiliary) คือ หน่วยงานช่วย บางทีเรียกว่าหน่วยงานแม่บ้าน (House-keeping agency) ซึ่งเป็นงานเกี่ยวกับธุรการ และอำนวยความสะดวก เช่น งานเลขานุการ และงานตรวจสอบภายใน เป็นต้น



ภาพที่ 2-4 โครงสร้างองค์การแบบอนุกรม

5. โครงสร้างองค์การ แบบสูง และแบบกว้าง การออกแบบโครงสร้างองค์การ (สมคิด บางโม, 2538) มีสิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึง คือ ความสูง และความกว้างของ โครงสร้าง ถ้าโครงสร้างของ องค์การมีการบังคับบัญชาชั้นหลายชั้นหลายระดับ ภาระงานการทำงานย่อมซ้ำ แต่ถ้าโครงสร้าง องค์การมีระดับการสั่งการน้อยภาระงานการทำงานย่อมรวดเร็วกว่า ช่วงของการควบคุม (Span of control) หมายถึง จำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ถูกควบคุมหรือสั่งการจากผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ตัวอย่างเช่น คุณวิสนิ เป็นประธานบริษัท และมีคุณกำชัยเป็นรองประธานบริษัทเพียงคนเดียว แสดงว่าช่วงของการควบคุมของประธานคือ มีเพียง 1 แต่ถ้าบริษัทนี้มีรองประธาน 3 คน แสดงว่า ช่วงของการควบคุมของประธานมีเท่ากับ 3 เป็นต้น



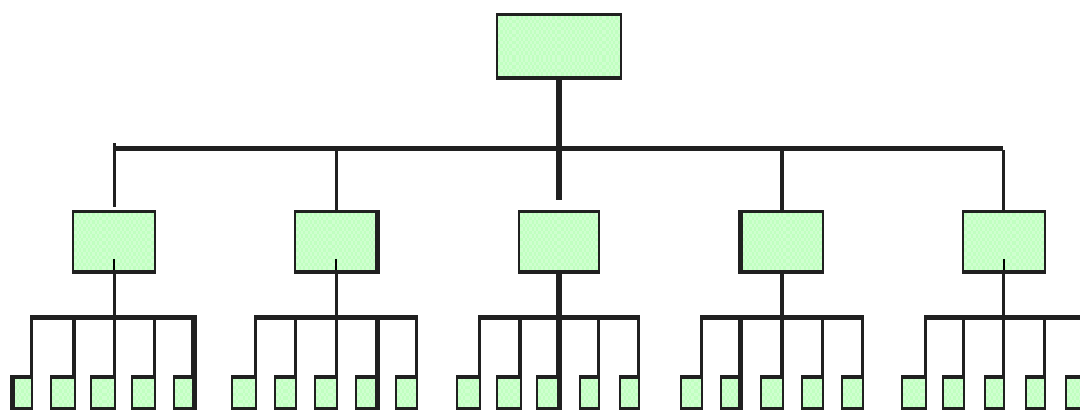
ภาพที่ 2-5 โครงสร้างแบบสูง สมาชิก 31 คน 5 ระดับ ช่วงการควบคุม 2

ข้อดีของโครงสร้างแบบสูง

1. การบริหารงานใกล้ชิด
2. การควบคุมใกล้ชิด
3. การติดต่อสื่อสารรวดเร็วระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง
4. งานมีคุณภาพเพราะอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้ชำนาญการเฉพาะ

ข้อจำกัดของโครงสร้างแบบสูง

1. ค่าใช้จ่ายสูงสำหรับหัวหน้าแต่ละระดับ
2. มีระดับการจัดการมาก
3. ระยะทางระหว่างระดับสูงถึงระดับต่ำห่างเกินไป
4. หัวหน้ามีแนวโน้มที่จะเกี่ยวข้องกับการทำงานของลูกน้องมากเกินไป



ภาพที่ 2-6 โครงสร้างแบบกว้าง สมาชิก 31 คน 3 ระดับ ช่วงการควบคุม 5

ข้อดีของโครงสร้างแบบกว้าง

1. ลดค่าใช้จ่ายในการบริหาร
2. ลูกน้องมีอิสระสูงในการทำงาน เนื่องจากหัวหน้ามีผู้บังคับบัญชาจำนวนมากจึงมี

การควบคุมน้อย

ข้อจำกัดของโครงสร้างแบบกว้าง

1. ต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถมาก
2. ผู้บังคับบัญชาอาจจะควบคุมงานทุกอย่างได้ไม่ทั่วถึง

การจัดองค์กร คือการกำหนดโครงสร้างขององค์กรอย่างเป็นทางการ โดยการจัดแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยต่าง ๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยเหล่านั้น ทั้งนี้ เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการจัดองค์กร

องค์กรเป็นที่รวมของคนและเป็นที่รวมของงานต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานขององค์กรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถจึงจำเป็นต้องจัดแบ่งหน้าที่การงานกันทำ และมอบอำนาจให้รับผิดชอบตามความสามารถและความถนัด ถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่และมีคนมาก ตลอดจนงานที่ต้องทำมีมาก ก็จะต้องจัดหมวดหมู่ของงานที่เป็นอย่างเดียวกันหรือมีลักษณะใกล้เคียงกันมารวมเข้าด้วยกันเรียกว่า ฝ่ายหรือแผนกงาน แล้วจัดให้คนที่มีความสามารถในงานนั้น ๆ มาปฏิบัติงานรวมกันในแผนกนั้น และตั้งหัวหน้าขึ้นรับผิดชอบควบคุม ดังนั้นจะเห็นจะเห็นว่าการจัดองค์กรมีความจำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์หลายด้าน ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อองค์กร

1.1 การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีและเหมาะสมจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเจริญก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อย ๆ

1.2 ทำให้งานไม่ซ้ำซ้อน ไม่มีแผนกงานมากเกินไป เป็นการประหยัดต้นทุนไปด้วย

1.3 องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ง่าย ๆ ตามความ

จำเป็น

2. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

2.1 การบริหารงานง่าย สะดวก รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร มีหน้าที่ทำอะไร

2.2 แก้ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนได้ง่าย

2.3 ทำให้งานไม่ค้างค้ำ ณ จุดใด สามารถติดตามแก้ไขได้ง่าย

2.4 การมอบอำนาจทำได้ง่าย ขจัดปัญหาการเกี่ยงกันทำงานหรือปิดความรับผิดชอบ

3. ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน

3.1 ทำให้รู้อำนาจหน้าที่และขอบข่ายการทำงานของตนว่ามีเพียงใด

3.2 การแบ่งงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม ช่วยให้พนักงานมีความพอใจ ไม่เกิดความรู้สึกว่างานมากหรือน้อยเกินไป

3.3 เมื่อพนักงานรู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตงานของตนย่อมก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน

3.4 พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ของตนต่อฝ่ายอื่น ๆ ทำให้สามารถติดต่อกันได้ดี
ยิ่งขึ้น

การปรับโครงสร้างองค์กร

นิยามของคำว่า “การปรับโครงสร้างองค์กร (Reorganization)” มีค่อนข้างหลากหลาย จาก Business Dictionary.com ได้ให้ความหมายของคำว่า “Reorganization” ไว้ถึง

3 ความหมายด้วยกัน

ความหมายแรก เป็นการปรับโครงสร้าง (Restructure) การดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อเน้นเฉพาะกิจกรรมหลักและมอบหมายให้หน่วยงานอื่นดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ แทน ซึ่งส่วนใหญ่มักจะออกมาในรูปของการลดจำนวนบุคลากรลง

ความหมายที่สอง เกิดจากการรวมตัวกันของธุรกิจตั้งแต่ 2 ธุรกิจ ขึ้นไป กลายเป็นองค์กรใหม่ที่ยังคงสภาพทุกอย่างไว้สมบูรณ์

ความหมายสุดท้าย เป็นการปรับปรุงโครงสร้างหนี้สินและทุนของธุรกิจหลังจากสภาวะล้มละลาย หรือเป็นไปตามคำสั่งของผู้พิทักษ์ทรัพย์

นอกจากนั้น การปรับโครงสร้างองค์กรอาจจะถูกบังคับจากเหตุการณ์อื่น ๆ อีก เช่น การขยายกิจการไปยังที่ตั้งแห่งใหม่ การมีตลาดใหม่ การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ หรือการเกิดสายผลิตภัณฑ์ใหม่ และแม้แต่การเปลี่ยนตัวผู้นำใหม่ เป็นต้น

การปรับโครงสร้างองค์กรต้องมีการบริหารจัดการที่เป็นขั้นเป็นตอน

เหตุผลที่ทำให้ต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรที่พูดถึงไปแล้วมาได้จากหลายสาเหตุ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการควบรวมกิจการ การร่วมทุน การล้มเลิกหรือล้มละลาย การลดขนาดของธุรกิจ โดยที่มีการปลดคนงานออก การขยายตัวของกิจการ และแม้แต่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำองค์กร ซึ่งไม่ว่าจะด้วยปัจจัยใดก็ตาม การปรับโครงสร้างองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องน้อยที่สุด จะต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เป็นเรื่องของการเตรียมความพร้อมและการวางแผน โดยมีการสื่อสารระหว่างกันที่อาจต้องการความหลากหลาย เพื่อสามารถตอบคำถามที่ค้างคาใจของแต่ละกลุ่มหรือแต่ละคนที่ได้รับผลกระทบมากน้อยต่างกัน ไป ซึ่ง David Hakala ได้เขียนแนะนำไว้อย่างน่าสนใจในหัวข้อ “Managing reorganization” ถึงขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร

ขั้นตอนแรก คือ การสำรวจปฏิกิริยาของบุคลากรในองค์กรว่าตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างไร เพราะบุคลากรขององค์กรเป็นผู้ที่จะได้รับผลกระทบมากที่สุด การเปลี่ยนแปลงมักทำให้บุคลากรเกิดความสับสน ความท้อแท้ และความกระวนกระวายถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น การเข้าใจถึงความรู้สึกและปฏิกิริยาของบุคลากรจะช่วยให้การจัดการกับ

ทัศนคติในทางลบหมดไป และสามารถสื่อสารทำความเข้าใจกับสิ่งที่บุคลากรแต่ละคนคิดได้เป็นอย่างดี

ขั้นตอนที่สอง คือ การเตรียมความพร้อมสำหรับการปรับโครงสร้างองค์กร ซึ่งคงต้องเริ่มจาก

1. การรู้ว่าธุรกิจต้องการเปลี่ยนแปลงในเรื่องอะไร โดยพิจารณาจากปัญหาขององค์กรที่มีอยู่ ภายใต้อข้อมูลที่ได้รับจากการสอบถามบุคลากรในองค์กร และมีคณะทำงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดูแลรับผิดชอบโดยตรง

2. การกำหนดโครงสร้างใหม่ที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง อาทิ การกระจายความรับผิดชอบของคน ความเชื่อมโยงอำนาจการสั่งการทั้งแนวนอนและแนวตั้ง กระบวนการตัดสินใจและการสื่อสารใหม่ ๆ รวมไปถึงการกำหนดนโยบายใหม่ภายในของแต่ละแผนก

3. การทำ Reorganization proposal ซึ่งจะครอบคลุมเนื้อหาของระยะเวลา เหตุผลความจำเป็นของการปรับโครงสร้าง แผนผังโครงสร้างองค์กร (Organization chart) ทั้งก่อนและหลังการปรับเปลี่ยน ใบพรรณานำที่งาน (Job description) สำหรับตำแหน่งงานใหม่ รายชื่อพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการปรับโครงสร้าง (เช่น การยกเลิกงาน การเปลี่ยนฐานที่ตั้ง การเปลี่ยนสายบังคับบัญชา หรือการลดลงในชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น) กำหนดบุคคลที่จะมีอำนาจในการออกคำสั่งต่าง ๆ รวมถึงประกาศที่จะต้องมีการสื่อสารหรือสหภาพแรงงาน (ถ้ามี)

4. การจัดทำแผนการสื่อสาร (Communication plan) ซึ่งควรมีความแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลกระทบ ควรมีการกำหนดให้มีการประชุมร่วมกันกับฝ่ายบริหารกับพนักงาน หรือเฉพาะเป็นรายบุคคลกับกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ที่สำคัญคือ แผนควรมีการระบุถึงทักษะที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานใหม่ และเปรียบเทียบกับทักษะที่มีอยู่เดิม

การสื่อสารถือเป็นหัวใจสำหรับการปฏิบัติเพื่อการปรับโครงสร้างองค์กร

หลักปฏิบัติที่เป็นข้อเสนอแนะตามบทความดังกล่าวเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับคนในองค์กรและนอกองค์กร ประกอบด้วย

1. ควรมีการประกาศการปรับโครงสร้างองค์กรล่วงหน้าจากกำหนดเวลาบังคับใช้จริงให้นานพอสมควร เพื่อลดความกระวนกระวายใจของบุคลากร และเพื่อให้มีโอกาสสำหรับการนำบุคลากรเข้าร่วมในกระบวนการวางแผน

2. การปรับโครงสร้างองค์กรมักจะมีเรื่องเงินชดเชยหรือเงินทดแทนเข้ามาเกี่ยวข้อง องค์กรควรกำหนดแผนการให้เงินชดเชยหรือเงินทดแทนที่สามารถเข้าใจง่าย ไม่มีเงื่อนไข สลับซับซ้อน เพราะยิ่งซับซ้อนมากเท่าไรก็ยิ่งทำให้เกิดความไม่เชื่อถือหรือเชื่อใจต่อองค์กรมากขึ้น

3. สร้างให้เกิดความเข้าใจแก่บุคลากรถึงบทบาทของพวกเขาในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง เปรียบเทียบให้เห็นระหว่างวิธีเก่าและวิธีใหม่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่ทุกฝ่ายจะได้รับ แสดงให้เห็นถึงการทำงานที่จะช่วยอำนวยความสะดวกต่อบุคลากรและยังช่วยให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อลูกค้า รวมทั้งการอธิบายถึงสิ่งจำเป็นต่อการผลักดันให้เกิดการปรับโครงสร้างองค์กรที่ดี

4. การสื่อสารควรจะเป็นลักษณะสองทาง (Two-way communication) โดยการกำหนดกระบวนการเพื่อให้ได้รับการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมักจะอยู่ในรูปของการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับบุคลากรระดับล่าง และการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอกับบุคลากรระดับหัวหน้างาน

5. ในกรณีที่มีการปลดพนักงาน บุคลากรขององค์กรจะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ถูกเลิกจ้าง ซึ่งจะมีความรู้สึกต่อต้าน ผิดหวัง เสียใจ โกรธ แต่ก็จะยอมรับสถานการณ์ได้ในที่สุด ส่วนอีกกลุ่มคือ กลุ่มที่ยังอยู่ต่อ พวกนี้จะมีความรู้สึกผิด กระทบกระชวยใจ และรู้สึกถึงความไม่มั่นคงในการทำงาน องค์กรควรมีการเตรียมข้อความสำหรับกลุ่มบุคลากรที่ได้รับผลกระทบที่แตกต่างกันนี้ให้ชัดเจน

ประเด็นที่พึงให้ความสำคัญ

1. ในช่วงของการวางแผนปรับโครงสร้างองค์กร ควรดำเนินการอย่างเข้มข้น จริงจัง ต้องมีการประเมินแผนธุรกิจ (Business plan) ที่มีอยู่ในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร และทำการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดเจน กำหนดเป้าหมายใหม่ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริง แต่ยังคงไว้บางส่วนที่อยู่ในลักษณะเชิงรุก ให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการค้นหาว่าธุรกิจจะสามารถทำเงินได้จากตรงไหน เพื่อที่จะทุ่มเทกำลังที่มีอยู่ส่วนใหญ่ไปเฉพาะจุดที่ทำเงินให้กับองค์กร

2. กำหนดแผนการเงินใหม่ที่จะนำพาธุรกิจให้ดำเนินต่อไปได้ภายในระยะเวลา 3 เดือนข้างหน้า เมื่อไรก็ตามที่ธุรกิจอยู่รอดได้ระหว่างช่วงสั้น ๆ นี้ ธุรกิจสามารถสร้างแผนขยายออกไปอีก 9 เดือน โดยในเบื้องต้น จะต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการทำงานร่วมกันระหว่างเจ้าของกิจการกับนักการเงินในการควบคุมการไหลของเงินสด (Cash flow) อย่างระมัดระวังรายสัปดาห์

3. ในส่วนของพนักงาน พยายามทำองค์กรให้เป็น “Flat organization” มากที่สุด ต่อมาคือ การประเมินศักยภาพของพนักงาน และหาทางที่จะโยกย้าย หรือให้พนักงานที่ด้อยประสิทธิภาพออก เก็บพนักงานทุกคนที่คิดว่าจะช่วยทำให้ธุรกิจบรรลุตามเป้าหมายใหม่ที่ตั้งไว้ และอย่าเพิ่งจ้างคนใหม่จนกว่าองค์กรจะแข็งแรงทางการเงินดีพอ

การเปลี่ยนแปลงองค์กร

วิเชียร วิทย์อุดม (2555) ได้กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรหมายถึง กระบวนการที่องค์กรเปลี่ยนจากสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปสู่บางสิ่งที่ต้องการในอนาคตเพื่อเพิ่มประสิทธิผล จุดประสงค์ของการวางแผนหรือการเปลี่ยนองค์กรเพื่อหาแนวทางใหม่หรือปรับปรุงวิธีใช้ทรัพยากรและความสามารถเพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กร ในการสร้างสรรค์มูลค่าและการปรับปรุงผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น ซึ่งองค์กรที่กำลังเสื่อมถอย อาจต้องการปรับตัว องค์กรมีปัจจัยสนับสนุนในการขาย หรือการผลิตเหมือนกันนั้น องค์กรที่มีทรัพยากรที่ได้รับการพัฒนาจะมีข้อได้เปรียบมากกว่า เนื่องจากว่าองค์กรที่บุคคลากรยังมีพฤติกรรมการทำงานเหมือนเดิมนั้น ไม่ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานยังคงทำงานแบบเดิม ๆ เหมือนกับการทำงานในสภาพแวดล้อมเมื่อ 5-10 ปีที่แล้ว เมื่อเทียบกับ องค์กรที่บุคคลากรได้รับการพัฒนาแล้วมี วิธีการทำงานใหม่ ๆ มาปรับใช้ในสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ในจุดนี้เององค์กรที่มีทัศนคติในการยอมรับเปลี่ยนแปลงย่อมได้เปรียบมากกว่าองค์กรที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

นิยามของการเปลี่ยนแปลงมีหลายนิยาม บางคนนิยามคำว่าเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ บางคนนิยามคำว่าเปลี่ยนแปลงว่าสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ซึ่งแตกต่างกับสิ่งผ่านมา ภายในองค์กรทุก ๆ องค์กรนั้น จะมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ 2 แบบ ใหญ่ ๆ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงจากภายใน (Internal change)
2. การเปลี่ยนแปลงจากภายนอก (External change)

การเปลี่ยนแปลงจากภายใน (Internal change) คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ตัวอย่าง เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ การเปลี่ยนตำแหน่งงาน การเปลี่ยนตำแหน่ง การเปลี่ยนหัวหน้า การรับช่วงกิจการต่อจากพ่อผู้ลูก การขยายตัวของธุรกิจ ฯลฯ การเปลี่ยนแปลงจากภายในนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่สามารถควบคุมได้ เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงประเภทนี้จะอยู่ที่แนวทางการบริหารงานของแต่ละองค์กร

การเปลี่ยนแปลงจากภายนอก (External change)

คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรอบ ๆ องค์กร หรือสภาพแวดล้อมภายนอก ยกตัวอย่างเช่น การแปรผันทางค่าเงิน การปรับราคาน้ำมัน การเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ของคู่แข่ง ภาวะตลาดในประเทศ ภาวะตลาดในต่างประเทศ ซึ่งปัจจัยพวกนี้ยากที่จะควบคุมได้

ตัวอย่างในการเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์กร

การเปลี่ยนแปลงจะสามารถเกิดขึ้นได้จากระดับผู้บริหารมากกว่าในระดับพนักงาน เนื่องจากบทบาทหน้าที่ในการรับผิดชอบในเนื้องานนั้น ระดับพนักงานนั้นจะถูกจำกัดกรอบความคิดมากกว่าในระดับบริหาร องค์กรในยุคเก่านั้น ระดับพนักงานมีหน้าที่แค่ทำงานตามคำสั่งเท่านั้น ถึงแม้ว่าพนักงานจะมีแนวคิดใหม่ ๆ มาเสนอแนะก็จะถูกปฏิเสธจากผู้บริหาร เพราะผู้บริหารยุคเก่า ๆ นั้นจะมีพฤติกรรมค่อนข้างปิดไม่รับฟังความคิดเห็นจากพนักงานระดับล่าง ซึ่งในการสื่อสารภายในองค์กรเรียกว่า การสื่อสารจากบนลงล่าง (Top-down communication) ในยุคสมัยใหม่มีการเปลี่ยนแปลงโดยการนำเอารูปแบบการสื่อสารทั้งสองทางมาใช้ (Two ways communication) โดยมีการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานมากขึ้น เพื่อนำเอาข้อมูล หรือ สิ่งที่พนักงานได้พบเจอมาจากภายนอกมาเป็นข้อมูลในการวางแผน หรือ วางกลยุทธ์ในการบริหารงานให้เหมาะสมต่อไป

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) ต้องมีผู้มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยมีความคิดใหม่ ๆ มาเสนอแนะเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร โดยทั่วไปคือ ที่ปรึกษา หรือผู้บริหาร
2. ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้ที่ให้การสนับสนุนความคิดในการเปลี่ยนแปลง โดยผู้สนับสนุนนี้ต้องมีอำนาจผลักดันในการทำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปคือ เจ้าของบริษัท หรือผู้บริหารระดับสูง
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลที่รับหน้าที่ให้เป็นหัวหน้าโครงการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไป คือ ที่ปรึกษา หรือ ผู้บริหาร

ในการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะก่อให้เกิดกลุ่ม 2 กลุ่ม ในองค์กร คือ

1. กลุ่มสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Force for change) คือ กลุ่มที่เห็นด้วยในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง
2. กลุ่มต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) คือ กลุ่มที่ไม่เห็นด้วยในการเปลี่ยนแปลง โดยส่วนมากบุคคลที่ไม่เห็นด้วยในการเปลี่ยนแปลง จะเป็นกลุ่มที่กลัวจะสูญเสียอำนาจ หรือ ผลประโยชน์ต่าง ๆ จากการเปลี่ยนแปลง

การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถทำให้การพัฒนาบรรลุเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงได้นั้น ผู้นำจะต้องทำการลดจำนวนกลุ่มต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงให้ได้ ในอดีตที่ผ่านมามนุษย์เริ่มทำการค้าเพื่อเลี้ยงครอบครัว โดยนำของที่บ้านตัวเองผลิตไปแลกกับสิ่งอื่นที่เราต้องการ เช่น เอาข้าวไปแลกเนื้อหมู ในยุคของการเกษตร (Agricultural era)

ต่อมามนุษย์ได้วิวัฒนาการโดยนำเครื่องจักรกลและเทคโนโลยีมาช่วยในการผลิตเนื่องจากความต้องการในตลาดนั้นมากกว่าความสามารถในการผลิต ในยุคของเครื่องจักร (Machinery era) จนมาถึงในปัจจุบันการใช้เครื่องจักรกลและเทคโนโลยีนั้น ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก สังเกตได้จาก การเติบโตของเทคโนโลยีในปัจจุบันได้มาถึงจุดอิ่มตัว โดยสังเกตได้จาก บริษัทส่วนมาก มีคอมพิวเตอร์ใช้เหมือนกัน มีอินเทอร์เน็ตใช้เหมือนกัน มีเครื่องจักรในการผลิตคล้าย ๆ กัน ในปัจจุบันนี้ได้ก้าวข้ามยุคการพัฒนาและลงทุนทางเทคโนโลยีมาถึงการพัฒนาบุคคลกร (Human capital era) การที่องค์กรจะสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในปัจจุบันคือ มนุษย์ บุคคลากร

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักทฤษฎี นักเขียน นักวิชาการ นักวิจัย และนักปฏิบัติจำนวนมากต่างให้คำจำกัดความ การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้หลากหลาย และกว้างขวาง ได้แก่

โรเจอร์ เบลโลว์ ให้คำจำกัดความการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า “เป็นการประเมินคุณค่าของแต่ละบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยทั่วไปแล้วจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ติดตาม สังเกตการทำงานของคนเหล่านั้นได้ การประเมินนี้จะกระทำอย่างเป็นระบบ และเป็นระยะ ๆ”

ดัลลาส แม็กเกรเกอร์ ให้ความหมายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยส่วนใหญ่ จะถูกมองว่าเป็นวิธีการอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล แต่ถูกนำมาใช้ในจุดประสงค์ด้านการบริหารแล้วกลายเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การจัดการ เป็นเหตุผลชัดเจนที่ทำให้แต่ละบุคคลนำความพยายามของเขามุ่งสู่เป้าหมายองค์กร ฝ่ายบริหารจะต้องบอกให้เขารู้ว่าพวกเขาต้องทำอะไร และจะต้องวินิจฉัยว่าเขาทำได้ดีแค่ไหน รวมไปถึงการให้รางวัลหรือลงโทษไปตามนั้นอย่าง สอดคล้องกัน”

เดล เอส. บีช เพิ่มเติมแง่มุมหนึ่งเข้าไปในคำจำกัดความเหล่านั้น โดยกล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินอย่างเป็นระบบของบุคคลแต่ละราย โดยมองที่ผลของการปฏิบัติงานและศักยภาพสำหรับการพัฒนาของเขา”

นงลักษณ์ เพิ่มชาติ (2548) ให้ความหมายไว้ว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation) หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายใต้เวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก โดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรม โดยทั่วกัน”

วัตถุประสงค์ของการประเมิน

องค์กรต่าง ๆ จะมีจุดประสงค์มากมายหลากหลายอยู่ในใจแล้ว ว่าเวลาที่จะจัดตั้งระบบการทบทวนและประเมินผลการทำงานของพนักงานในด้านต่าง ๆ ซึ่งมักมีการตั้งไว้ตามแต่ละเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรนั้น ๆ ที่ได้ทำการกำหนดไว้แล้ว เช่นเพื่อให้องค์กรทราบว่าพนักงานคนใดมีความสามารถมาก สมควรได้รับรางวัลตอบแทนในรูปของเงินเดือน สวัสดิการในขั้นสูงขึ้นไป จะต้องอาศัยการทำแบบประเมินผลที่มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) รวมถึง มีความเหมาะสม สอดคล้อง และ ตรงกันกับลักษณะของงาน (Validity) จึงจะทำให้สามารถ ทราบได้ว่าพนักงานคนนั้น ได้ใช้ความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ รวมถึงทักษะการทำงาน ที่ช่วยให้ผลิตสินค้าและบริการได้ตรงตาม ความต้องการของหน่วยองค์กรหรือไม่ ผลงานที่ได้คุ้มค่ากับค่าตอบแทนที่หน่วยงานหรือองค์กรจ่ายหรือไม่ ในอดีตเชื่อว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องเฉพาะตัวของพนักงาน ดังนั้น จึงมักเน้นการประเมินผลงานในด้านคุณลักษณะ (Traits) กล่าวคือ ความบกพร่องทางกาย (Deficiency) และความสามารถ (Ability) ซึ่งบางครั้งไม่เกี่ยวกับงาน โดยมีความเชื่อว่าคนที่มีคุณลักษณะตรงข้ามกับที่องค์กรกำหนด

ปัจจุบันได้เปลี่ยนแนวคิดแล้ว ดังนั้นการทำงานจะให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้น และมุ่งไปสู่เป้าหมายของงานเป็นหลัก ในอนาคตการประเมินดังกล่าว จะยังมีความจำเป็นมากขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดสมัยใหม่ มีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Result oriented)
2. มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายขององค์กร และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Focus on goals or objectives)
3. พนักงานต้องมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน (Mutual goal setting between supervisor and employees)

ทั้งนี้ เนื่องจากมีความเชื่อว่าหากพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ของงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงานแล้ว วิธีการแบบนี้จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ช่วยลดความสับสนในการทำงาน เพราะพนักงานจะรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และต่อองค์กรดังนี้

1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีข้อบกพร่องที่ควรต้องทำการ

ปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้ การปฏิบัติงานว่าเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงาน ของตนว่า มีส่วนใดที่ควรระวังและส่วนใดควรปรับปรุง พนักงานที่มีผลงานอยู่ในระดับคืออยู่ แล้วก็จะได้เสริมสร้าง ให้มีผลงานที่ดียิ่งขึ้นไป

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อ การปฏิบัติงานโดยส่วนรวมที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชานั้น การประเมินผลการ ทำงานหรือการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน จึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้ รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่อองค์กรมากน้อยเท่าใด และ ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาวิธีส่งเสริม อบรม เพื่อ เพิ่มทักษะของพนักงาน และทำให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีมาก ขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ประเมินได้ว่าพนักงานคนนั้น ๆ สมควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้าย หน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมิน ก็จะไม่สามารถ พิจารณาเรื่องเหล่านี้ได้

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของ พนักงานแต่ละคน ดังนั้นหากผลการประเมิน ของพนักงานแต่ละคนจะทำให้รู้ว่าพนักงาน ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่น จุดด้อยอะไรบ้างเพื่อองค์กรจะได้ หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ซึ่งจะทำการดำเนินงาน ขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการบริหารงาน การประเมินผลปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์มากกว่าเพื่อจ่ายค่าตอบแทน แก่พนักงาน เพราะผลที่ได้จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีคุณค่าต่อการพัฒนางานและมีคุณค่า ต่อการบริหารงานดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานอย่างเป็นธรรม
2. สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนพนักงานที่มีผลงานได้มาตรฐาน หรือสูงกว่า มาตรฐาน
3. รักษาความเป็นธรรมภายใน ทั้งในด้านการบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน และการบริหารงานบุคคล กล่าวคือสามารถพิจารณาประสิทธิภาพการบริหารขององค์กรจาก การประเมินผลการปฏิบัติงานว่าให้ความสำคัญกับผลงานหรือให้ความสำคัญกับพฤติกรรม
4. ใช้เป็นเครื่องมือสอนงานและพัฒนาพนักงาน กล่าวคือการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการในการพัฒนาพนักงาน
5. ใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานยึดถือระเบียบ ข้อบังคับร่วมกันอย่างเท่าเทียม

6. ให้พนักงานทุกคนทราบถึงความรู้ความสามารถของตนเองในสายตาผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง

7. เป็นการทดสอบความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา หากไม่ยุติธรรมแล้ว คนที่มีความสามารถก็จะหนีจากผู้บังคับบัญชาในที่สุด ผู้บังคับบัญชาก็จะทำงานนั้นด้วยตัวเองและทำงานหนักมากขึ้น

8. ช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่นปัญหาในการกำหนดความต้องการ การฝึกอบรม ความรอบรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skills) ของพนักงานและ ลักษณะการว่าจ้าง เป็นต้น

9. ใช้เป็นข้อมูลในการป้องกันปัญหาทางการบริหาร กล่าวคือฝ่ายบริหารงานบุคคล สามารถจะวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานว่ายุติธรรมหรือไม่

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักการสำคัญ ๆ ที่ใช้ในเป็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์ มีดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินบุคคล (Weigh the work-not the worker)

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีความรู้หรือทักษะช่วยในการประเมิน

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการประเมินการปฏิบัติงานภายหลังเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance standard)

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance standard form) เป็นเอกสารที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อบันทึกและประมวลข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานว่าได้อะไรเป็นผลสำเร็จบ้าง ทำได้มากน้อยเท่าใด และดีเพียงใด แบบประเมินอาจแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ ตามวิธีการตอบแบบประเมินผล ได้แก่

1. วิธีการประเมินเป็นแบบใด ได้แก่การจัดทำในลักษณะรายงานการปฏิบัติงานของพนักงาน (Staff report) จะกำหนดหัวข้อประเมินและให้เขียนรายงาน โดยมีช่องว่างให้กรอกข้อมูลในแบบประเมิน

2. วิธีการประเมินเป็นแบบการให้คะแนน

นิยมจัดทำแบบประเมินเป็นช่องลงคะแนนหรือทำเป็นตาราง ให้ทำเครื่องหมายลงในช่องที่กำหนด

3. วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ จะกำหนดหัวข้อประเมินที่อธิบายลักษณะที่บ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน และอาจกำหนดคะแนนจากน้อยไปหามาก หรือให้ผู้ประเมินทำเครื่องหมายในหัวข้อที่ตรงกับการประเมิน

โดยทั่วไปการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะแบ่งออกตามระดับพนักงาน และมีแบบประเมินที่ใช้สำหรับตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ เพื่อกำหนดหัวข้อประเมินจะต้องให้สอดคล้องกับสิ่งที่จะบ่งบอกผลการประเมินการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ อย่างถูกต้องเหมาะสม

การทดสอบแบบประเมินสามารถทำได้โดยง่าย โดยให้ผู้บังคับบัญชากลุ่มหนึ่งตรวจพิจารณาแบบประเมินและแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม หรืออาจทดลองให้ปฏิบัติจริงโดยใช้แบบประเมินเลย ทั้งนี้ในการทดลองนั้นควรทดลองในหลายตำแหน่ง หลายระดับในองค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อการปรับเงินเดือนอันส่งผลทางอ้อมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถ ของพนักงานกับความคาดหวังของหน่วยงาน ซึ่งในอดีตการประเมินยังไม่เป็นระบบ ไม่มีกฎเกณฑ์ ต่อมาจึงมีระบบที่เน้นการประเมินในคุณลักษณะประจำตัวและผลงาน จนกระทั่งในปัจจุบัน การประเมินผลการปฏิบัติงาน นิยมการประเมินผลสำเร็จของงานที่กำหนดไว้ตามเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งพฤติกรรมในการปฏิบัติงานโดยทั่วไปองค์กรควรมีระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีเนื้อหาสาระ 10 ประการ อันได้แก่ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการประเมินผล และวิธีการ แบบประเมินผล บัณฑิตและการถ่วงน้ำหนัก คำจำกัดความ แนวทางปฏิบัติในการประเมินผลและข้อพึงระวัง กำหนดวันและระยะเวลา การประเมิน และสุดท้ายคือการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวิธีการประเมิน 4 ลักษณะ ได้แก่ การประเมินที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก การประเมินที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก การประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์หลัก และการประเมินแบบวิธีผสมผสาน ซึ่งแต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับการใช้ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดไว้ในการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถแบ่งได้ 3 ลักษณะตามวิธีการตอบ คือ วิธีการประเมินแบบเปิด แบบการให้คะแนน และแบบรายการตรวจสอบ ผลที่ได้จากการประเมินนอกจากนำไปใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนแล้ว ยังอาจมีผลถึงการปรับเปลี่ยนงาน โยกย้าย ลดตำแหน่ง และการเลิกจ้าง ได้

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบงาน และการกำหนดรายละเอียดของงาน

กฤษดา ผ่องวิทย์ (2556) ได้กล่าวไว้ว่า การออกแบบงาน (Job design) คือ การสร้างและกำหนดงานให้แก่บุคคลหรือกลุ่ม การออกแบบงานจะใช้การหยั่งลึกทฤษฎีการจูงใจเพื่อช่วยบรรลุเป้าหมาย 2 ประการ คือ ความพึงพอใจในงานและการทำงานในระดับสูงด้วย การออกแบบงานเป็นการรวมกิจกรรมต่าง ๆ เข้าเป็นกลุ่มอย่างเป็นระเบียบ ทำให้งานนั้นจูงใจให้คนทำงานดีขึ้น

การออกแบบโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผล เป็นบทบาทเพียงครั้งหนึ่งของผู้บริหาร อีกครั้งหนึ่งคือการออกแบบงาน ของแต่ละหน่วยงานที่ได้จัดไว้ในโครงสร้าง การออกแบบงานจะเกี่ยวข้องกับเนื้อหา หน้าที่และความสัมพันธ์ของงาน โดยมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ การออกแบบงานที่สามารถกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ดีและเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพทางการผลิต

ปัจจุบันองค์การจะต้องออกแบบงานเพื่อให้บรรลุความรู้สึกในความสำเร็จ การได้รับการยอมรับนับถืออันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งนำไปสู่การออกแบบงานใหม่

การออกแบบงานใหม่ มีแนวทาง ดังนี้

1. การหมุนเวียนงาน (Job rotation)

เพื่อให้ได้ประสบการณ์ใหม่ ๆ และได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ จะได้ลดความเบื่อหน่าย

2. การขยายขอบเขตงานในแนวนอน (Job enlargement)

เป็นแนวคิดในการเพิ่มเนื้องานที่มีความยากง่ายระดับเดียวกับงานเดิม หรืออาจเพิ่มเพื่อความต่อเนื่องจากงานเดิมให้ผู้ปฏิบัติงานให้มากขึ้น

3. การขยายขอบเขตงานในแนวตั้ง (Job enrichment)

เป็นแนวคิดในการเพิ่มงานเชิงบริหารของงานเดิมนั้นให้กับผู้ปฏิบัติงานคนนั้น ซึ่งแต่เดิมเขาไม่ทำในส่วนนี้

4. การจัดทีมงานแบบบริหารตนเอง (self-managed teams)

เป็นแนวคิดให้พนักงานทำงานเป็นทีม และขยายขอบเขตงานในแนวตั้งให้กับทีม โดยสมาชิกทุกคนทำงานร่วมกัน

5. การปรับรู้อระบบ (Reengineering)

เป็นแนวคิดที่จะเปลี่ยนแปลงจากวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ไปสู่วิธีการใหม่โดยพยายามให้ลดขั้นตอนการทำงานลงให้เหลือแต่กระบวนการหลัก และเอาลูกค้ำเป็นศูนย์กลางของความสำคัญ (คิดใหม่ ออกแบบใหม่ ใช้เครื่องมือแบบใหม่)

คำบรรยายลักษณะงาน หรือการกำหนดรายละเอียดของงาน (Job description) หมายถึง การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ในการรายงาน สภาพการทำงาน และ ความรับผิดชอบในการบังคับบัญชาของงานนั้น

1. รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ
2. หน้าที่หลัก หน้าที่รอง
3. เงื่อนไขของงาน ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

3.1 การระบุชื่อตำแหน่งงาน (Job identification) แสดงถึงหน้าที่และระดับ ความชำนาญของตำแหน่ง เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล หัวหน้าฝึกหัด

3.2 คำสรุปเกี่ยวกับงาน (Job summary) การสรุปเกี่ยวกับงาน กระชับ แบบย่อ ช่วยให้ เห็นความแตกต่างของหน้าที่และลักษณะงานที่ต้องทำ

3.3 หน้าที่งาน (Job duties) ส่วนของหน้าที่งานที่สำคัญว่าทำอะไร ทำทำไม และอย่างไร รวมถึงหน้าที่งานหลัก และหน้าที่งานรอง (กฤษฎา ผ่องวิทยา, 2556)

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปรับเรียบของงาน

การปรับเรียบของงาน (Leveling the work load)

การปรับเรียบของงานเป็นส่วนหนึ่งของระบบการผลิตแบบลีน ซึ่งจะขาดเสียไม่ได้ โดยได้มีการนำมาใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง กระบวนการผลิตเพื่อให้ได้ผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

การปรับเรียบ หรือ ในภาษาญี่ปุ่นมักใช้คำว่า Hejunka หมายถึง การเฉลี่ยปริมาณ การผลิตเพื่อปรับให้ชนิดสินค้าและปริมาณผลิต ใกล้เคียงกันมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และรักษาให้ จำนวนคนและเครื่องจักรที่จำเป็นต่อการ ผลิตคงที่เสมอ หรืออาจกล่าวได้ว่าการปรับเรียบการผลิต (Smoothed production scheduling) คือ การจัดตารางการปฏิบัติงานให้ได้ปริมาณคงที่สม่ำเสมอตาม ความต้องการ หรือตามปริมาณของลูกค้า ในกรณีของการบริการก็เช่นการจัดตารางนัดหมาย และการมาของลูกค้าปกติเพื่อสามารถที่จะรองรับลูกค้าได้ทั้งหมด รวมไปถึงการเก็บข้อมูลและใช้ ข้อมูลในอดีตในการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าเพื่อที่จะลดความแปรปรวนในกระบวนการ

ซึ่งหากนำมาใช้ในการทำงานด้านบริหารจัดการก็จะหมายถึงการปรับสมดุลของงาน ระหว่างบุคคล โดยสิ่งที่สำคัญในการทำการปรับเรียบงาน ได้แก่ เวลามาตรฐานหรือ Standard time หรือในการผลิต มักใช้คำว่า Tekt time หรือ Cycle time แล้วแต่จะกำหนด แต่มักมีวิธีการใช้และ ความหมายที่ไม่ต่างกันนัก โดยมักจะมีการกำหนดเวลามาตรฐานในการทำงาน เพื่อนำมาคำนวณ

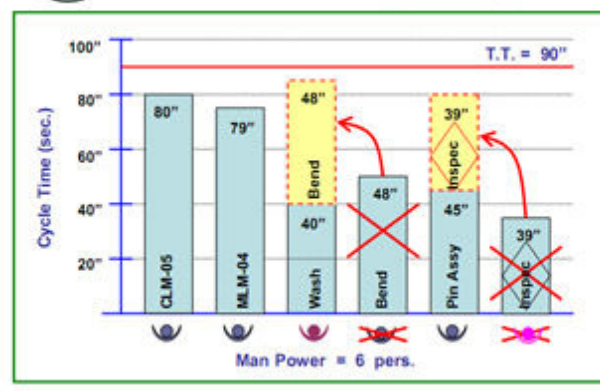
หาเวลาในการทำงานของแต่ละสายพานการผลิต หรือแต่ละบุคคล เพื่อนำไปสู่กระบวนการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้เกิดความสม่ำเสมอ ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป

และในการปรับเรียงของงานมักจะนำมาทำเป็นกราฟ หรือที่เรียกในภาษาญี่ปุ่นว่า

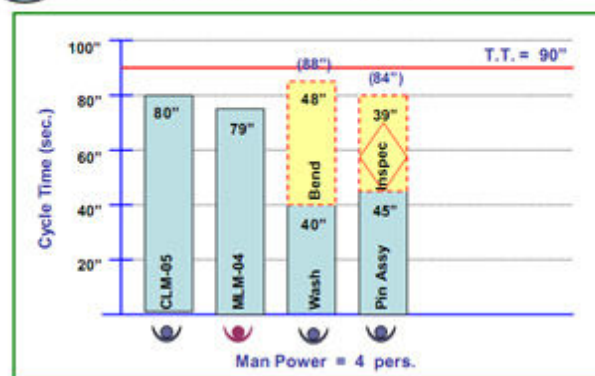
Yamazumi chart

Yamazumi chart ก็คือการทำ การปรับสมดุล ของ พนักงานแต่ละคน เพราะฉะนั้น Takt time จะต้องคำนวณเฉพาะ ใน Process และนำมารวมกัน ดังภาพประกอบ

1.1 Yamazumi Chart (Before)



1.2 Yamazumi Chart Target (After)

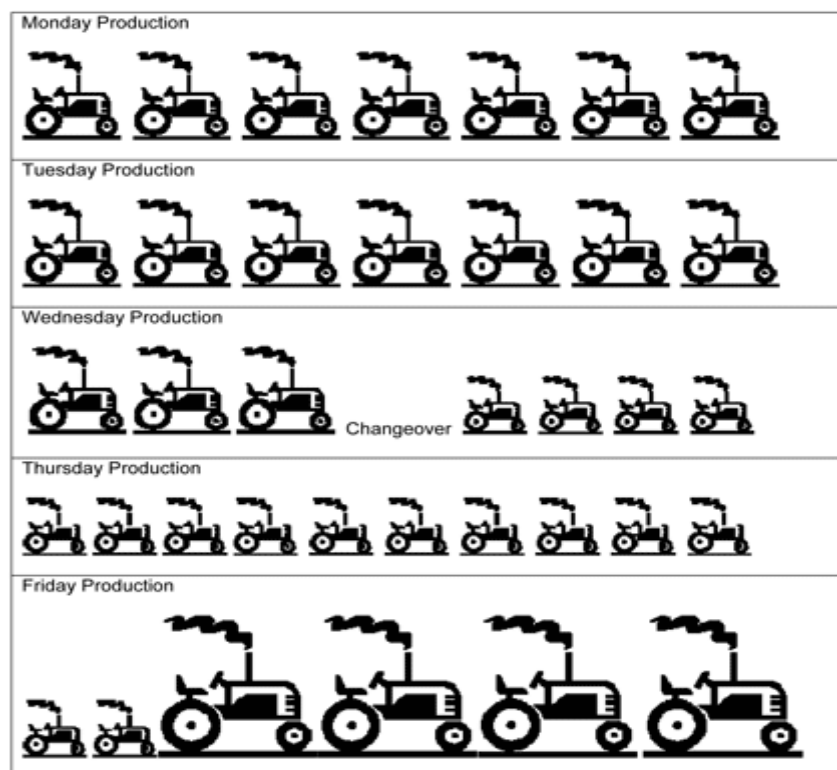


ภาพที่ 2-7 Yamazumi chart

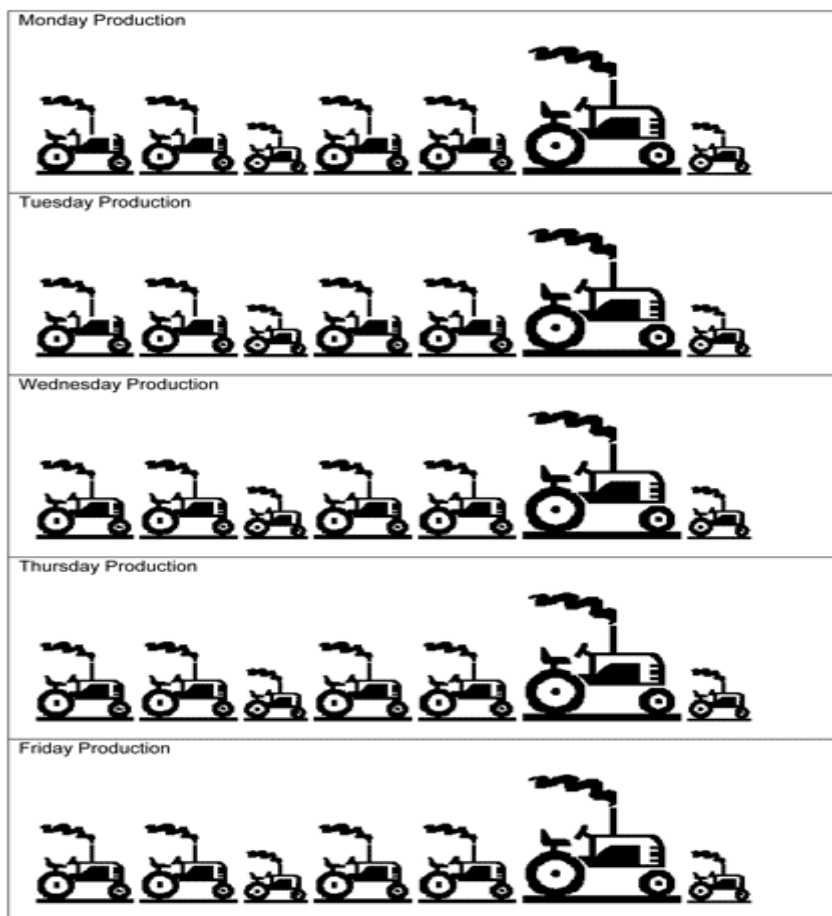
จะเห็นว่าหลังจากนำเวลามาตรฐานมาทำกราฟจะ ทำให้มองเห็น ปริมาณงานของแต่ละบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงดังภาพหลังการเปลี่ยนแปลงข้างต้น

Heijunka ปรับระดับการผลิต สมดุลของการทำงานในหมู่คนงานในช่วงระยะเวลาที่ทั้งสองโดยปริมาณและความหลากหลาย ปรับระดับการผลิตยังเป็นที่รู้จักปรับให้เรียบการผลิต หรือโดยระยะเดิมญี่ปุ่น- Heijunka (平准化) เป็นเทคนิคการลดของเสีย Mura และสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตในระบบการผลิตแบบโตโยต้าและผลิตแบบลีน แนวคิดทั่วไปคือ การผลิตสินค้าขึ้นกลางในอัตราคงที่ในการอนุญาตให้ดำเนินการต่อไปที่จะดำเนินการในอัตราที่คงที่และคาดเดาได้

การบริหารจัดการโดยใช้หลัก Heijunka เพื่อกระจายโหลดงาน ในการวางแผนเครื่องจักรให้ผลิตสินค้าอย่างไรให้ลดการเกิด Changover ของเครื่องจักร โดยรูปตัวอย่างดังนี้ คือ โรงงานผลิตรถไถ มี 3 ขนาดด้วยกัน และทำงาน 5 วัน โดย PC ได้ทำการวางแผนให้ผลิตทีละ Model เอาให้เสร็จไปทีละ Model การทำแบบนี้สังเกตเห็นว่า มีการเกิด Changover ขึ้น (การปรับเครื่องจักรให้ผลิต Model ที่แตกต่างกันออกไป) จะเกิดทั้ง MC# Downtime, Technical เกิดงาน โหลดหลายอย่าง ดังภาพ



ภาพที่ 2-8 ก่อนการปรับเรียบการทำงาน



ภาพที่ 2-9 หลังการปรับเรียงการทำงาน

จากเนื้อหาที่ได้กล่าวมาผู้วิจัยได้นำมาทำเป็นกระบวนการเพื่อทำการปรับเรียงการทำงานในองค์กร และนำไปสู่การประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีนในการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. สัมภาษณ์ผู้บริการถึงแนวทางการปรับเปลี่ยนผังองค์กร จากการประเมินสภาพปัญหาในปัจจุบัน โดยทำการศึกษาเอกสารก่อนทำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1.1 ผังองค์กรก่อนการเปลี่ยนแปลงของ ประกอบไปด้วย 3 ส่วนงานหลัก ได้แก่ ฝ่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ ฝ่ายควบคุมการผลิต และฝ่ายโลจิสติกส์ ซึ่งมีการแยกย่อยออกเป็น สองส่วน ได้แก่ Receiving และ Shipping ดังรูปแสดงผังองค์กร (ภาคผนวก ก)

1.2 รายละเอียดของงานแต่ละส่วนงานประกอบด้วย หน้าที่หลักและหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1.2.1 ฝ่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ ทำหน้าที่ควบคุมดูแลในส่วนของการเตรียมการผลิตใหม่ ตั้งแต่จัดประชุมกับลูกค้าประสานงานกับส่วนงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ทำการสร้างเลขผลิตภัณฑ์ รวมถึงโครงสร้างผลิตภัณฑ์ในระบบ ERP

1.2.2 ฝ่ายควบคุมการผลิต ทำหน้าที่ดูแลควบคุมวางแผนการผลิต และทวนสอบแผนกับฝ่ายผลิตเพื่อให้สามารถผลิตงานได้ตามแผนโดยไม่กระทบการจัดส่งให้กับลูกค้า โดยทำการคำนวณแผนผ่านระบบ ERP รวมถึงประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ฝ่ายบัญชี รวมถึงลูกค้า เพื่อให้สามารถผลิตงานได้อย่างราบรื่น

1.2.3 ฝ่ายโลจิสติกส์ แยกออกเป็น 2 ส่วนย่อย ได้แก่ ส่วนงาน Receiving และส่วนงาน Shipping โดยส่วนงาน Receiving จะทำหน้าที่กำกับดูแลการส่งมอบชิ้นส่วนจาก Supplier หรือ บริษัทลูกค้า ให้เป็นไปตามส่วนงานวางแผนกำหนดให้ส่งของ ส่วนงาน Shipping จะดูแลการจัดเตรียมผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปเพื่อส่งมอบให้ลูกค้าตามรอบเวลาที่ลูกค้าจะเข้ามารับงาน โดยจัดเตรียมทั้งเอกสารและผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า ดูรายละเอียดงานในแต่ละตำแหน่งและส่วนงาน ดังภาพในภาคผนวก ข ง จ

2. กำหนดวิธีการดำเนินการและ จัดทำแผนการดำเนินการ ดังนี้

2.1 ทำการจับเวลาขั้นตอนการทำงานโดยละเอียดตามมาตรฐานการทำงาน ในแต่ละกระบวนการทำงาน

2.2 นำเวลามาตรฐานมาทำงานคำนวณ หาเวลาที่ใช้ในการทำงานจริงของแต่ละจุดปฏิบัติงาน

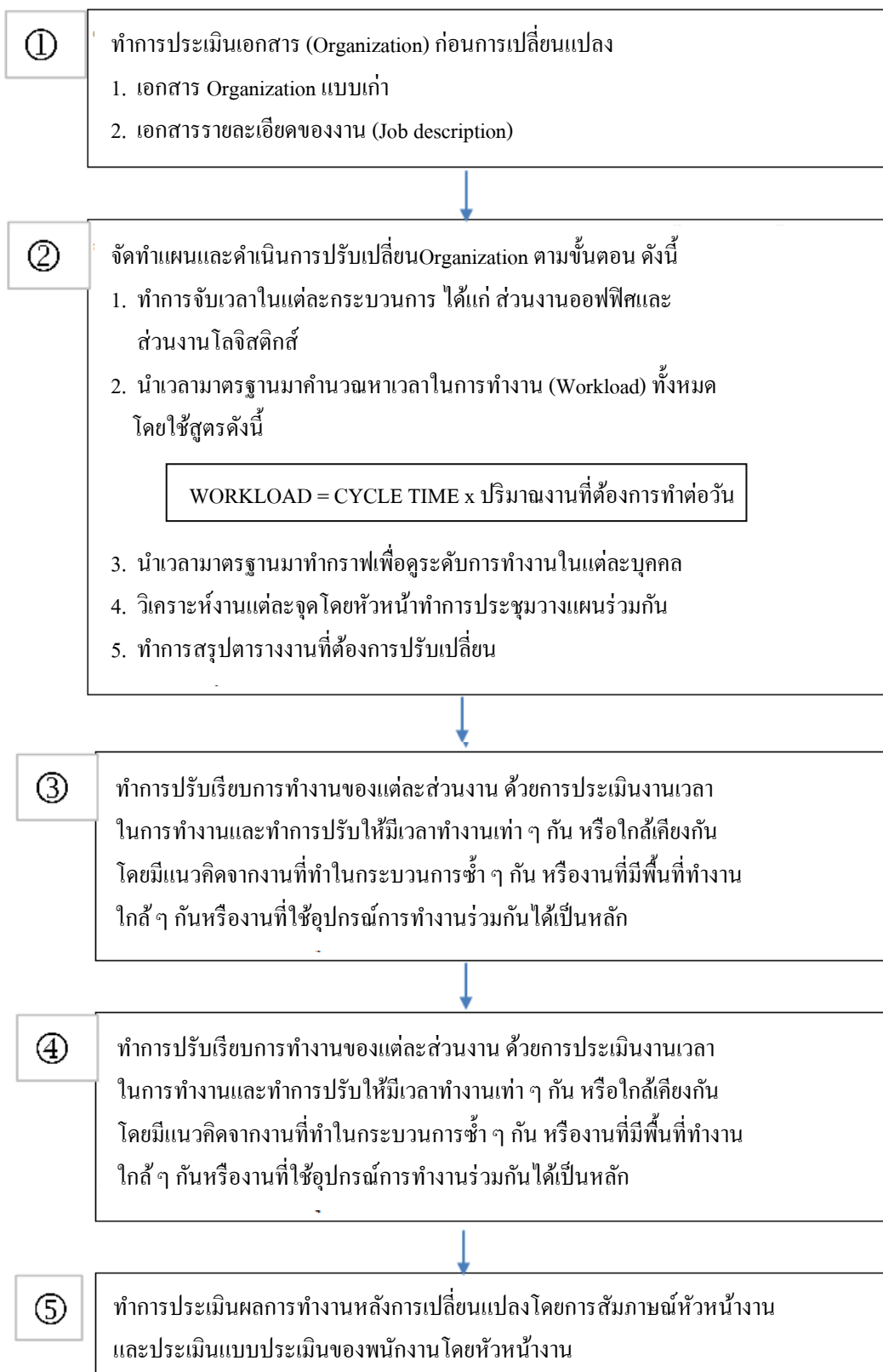
2.3 นำเวลามาตรฐานในแต่ละจุดปฏิบัติงานมาทำการคำนวณหาเวลาโดยรวมต่อวันต่อคน โดยแยกเป็นส่วนออฟฟิศ ดังรูปในภาคผนวก ข ส่วนงานโลจิสติกส์ Receiving ดังรูปในภาคผนวก ค และส่วนงานโลจิสติกส์ Shipping ดังภาคผนวก ง

2.4 นำข้อมูลเวลาดังกล่าวมาทำกราฟเพื่อหาปริมาณการทำงานในแต่ละวันของแต่ละบุคคล ดังรูปในภาคผนวก ฉ และ ช

2.5 นำกราฟ (Yamazumi chart) มาทำการวิเคราะห์งานและปรับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังภาพแผนกราฟ ในภาคผนวก ซ ซ และ ฉ

2.6 ดำเนินการสื่อสารและทำการเปลี่ยนแปลงองค์กรดัง ภาคผนวก ค

3. ทำการประเมินหลังการเปลี่ยนแปลงโดยการสัมภาษณ์หัวหน้างานและจากแบบประเมินที่ทำการประเมินโดยหัวหน้างาน สามารถทำเป็นแผนผังการดำเนินการได้ดังนี้



ภาพที่ 2-10 ขั้นตอนการดำเนินการปรับเรียง

ซึ่งผลจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ที่ได้ทำการลงพื้นที่จับเวลาและดูภาพรวมของระบบการทำงานที่ไม่ให้เกิดการรอคอย หรือเกิดการรอกอยน้อยที่สุด

ซึ่งผลจากการปรับเรียงงาน และการเปลี่ยนหน้าที่ ตามแผนงานนั้น ผู้วิจัยจะได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำการเก็บข้อมูลมาทำการวิเคราะห์และดำเนินงานตามขั้นตอน ซึ่งจะได้นำเสนอรายละเอียดในบทต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รัตนภรณ์ ทรัพย์จิต (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้แนวคิดสิ้นกับการบริหารการจัดการโครงการออนไลน์ ได้กล่าวไว้ว่า โครงการมีเป้าหมายเพื่อนำซอฟต์แวร์มาใช้ในการบริหารจัดการโครงการอย่างเป็นระบบ และมีการทำงานร่วมกันผ่านเว็บแอปพลิเคชัน เพื่อบริหารจัดการเชิงกลุ่ม โดยให้กลุ่มสามารถทำงานเป็นทีมออนไลน์และสนทนากันภายในได้ ผลการศึกษาพบว่าลินสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการได้ดี ลดเวลาของการทำโครงการ ลดข้อผิดพลาด และยังเป็นระบบมากขึ้น สามารถเข้าถึงงานได้ทุกคน ลดความยุ่งยาก สามารถใช้งานได้ตามวัตถุประสงค์โครงการ

ทีปกร แก้วเหล็ก (2552) ได้ศึกษาเรื่อง แบบจำลองกระบวนการสำนักงานแบบลิน: กรณีศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อนำระบบลินมาประยุกต์ใช้ในการทำงานออฟฟิศ หรือ ส่วนสำนักงานเพื่อลดต้นทุน ได้กล่าวไว้ว่า การประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลินภายในสำนักงาน เริ่มตั้งแต่การเก็บข้อมูล การจัดทำผังแห่งสายธารคุณค่าของกระบวนการสำนักงาน และคำนวณต้นทุนที่เกิดขึ้นในแต่ละฐานกิจกรรม ทำการวิเคราะห์กระบวนการ ตลอดจนการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานก่อนปรับปรุงและหลังการปรับปรุงพบว่า สามารถลดจำนวนของกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า เช่น กระบวนการรับคำสั่งซื้อสามารถลดได้ 40 เปอร์เซ็นต์ กระบวนการสั่งซื้อลดได้ 66.7 เปอร์เซ็นต์ กระบวนการวางแผนการผลิตลดได้ 41.7 เปอร์เซ็นต์ และกระบวนการจัดส่งลดลงได้ ถึง 85.7 เปอร์เซ็นต์ ทั้งยังสามารถลดเวลาในการทำงานได้ดังนี้ กระบวนการเสนอราคา ลดลงได้ 27.1 เปอร์เซ็นต์ กระบวนการรับคำสั่งซื้อสามารถ ลดได้ 33.2 เปอร์เซ็นต์ กระบวนการสั่งซื้อลดได้ 50 เปอร์เซ็นต์ กระบวนการวางแผนการผลิต ลดได้ 8.5 เปอร์เซ็นต์ และกระบวนการจัดส่งลดลงได้ ถึง 35.3 เปอร์เซ็นต์ นอกจากนี้ยังสามารถลดต้นทุนที่เกิดขึ้นในกระบวนการสำนักงานดังนี้ กระบวนการเสนอราคา ลดลงได้ 26.6 เปอร์เซ็นต์ กระบวนการรับคำสั่งซื้อสามารถลดได้ 46.1 เปอร์เซ็นต์ กระบวนการสั่งซื้อลดได้ 51.1 เปอร์เซ็นต์ กระบวนการวางแผนการผลิต ลดได้ 6.5 เปอร์เซ็นต์ และกระบวนการจัดส่งลดลงได้ ถึง 23.3 เปอร์เซ็นต์

อรสา โพธิ์ชัยเลิศ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ผลของระบบสินค้าต่อคุณภาพการให้บริการ ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ให้บริการเห็นว่าระบบสินค้าส่งผลต่อการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการได้รับบริการจากผู้ป่วย หลังจากการนำระบบสินค้ามาใช้ ทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจมากขึ้น ทั้งต่อกระบวนการหรือขั้นตอน การสื่อสารต่อผู้รับบริการ และสถานที่ให้บริการ เนื่องจากสามารถลดเวลาในการรอคอยการให้บริการ สถานที่ให้บริการ มีความสะดวกมากขึ้นเนื่องจากมีช่องที่ให้บริการที่เหมาะสม เพียงพอต่อความต้องการ กล่าวโดยรวมระบบสินค้าทำให้วิเคราะห์ระบบงานได้งานขึ้น จึงสามารถปรับปรุงการทำงานลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ติดตามผลงานเพื่อพัฒนาและปรับปรุง ทำให้การให้บริการทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จักรพันธ์ อินทจักร (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การนำเทคนิคสินค้าเข้ามาประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดซื้อ ได้กล่าวไว้ว่า แนวคิดสินค้า นอกจากจะถูกใช้เพื่อแก้ปัญหาค่าความสูญเปล่าในการผลิตแล้ว ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับด้านอื่น ๆ ได้หลากหลาย โดยการนำเครื่องมือสินค้าต่าง ๆ มาปรับใช้ให้ถูกต้องตามสภาพ เช่นงานวิจัยนี้ซึ่งได้เลือกวิเคราะห์คุณค่าสายธารของกระบวนการทำงานมาพิจารณากำจัดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นและทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำและให้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลในการดำเนินการ การนำแนวคิดสินค้ามาประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยทำให้การปฏิบัติงานของพนักงาน มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ช่วยลดเวลาในการดำเนินงานกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า ทำให้พนักงานสามารถใช้เวลาที่เหลือไปคิดหรือสร้างสรรค์กิจกรรมที่มีคุณค่าอื่นให้กับองค์กรได้มากขึ้น ทั้งยังปรับใช้กับกระบวนการที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน สามารถวัดผลและประเมินผลได้รวมถึงการลดต้นทุนให้กับบริษัทได้อย่างดียิ่ง

Fiona (2013) ได้ศึกษาเรื่อง Challenge of lean management: Investigating the challenges and developing a recommendation for implementing lean management techniques ซึ่งได้ผลสรุปว่าบริษัทต่าง ๆ ต่างต้องการที่จะประยุกต์ใช้สินค้าในองค์กร เนื่องจากเป็นความท้าทายที่บริษัท ๆ ต่าง ๆ ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ต้องการการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ความท้าทายอีกประการหนึ่งคือ การประยุกต์ใช้สินค้าในกระบวนการอื่น เช่น แผนกทรัพยากรมนุษย์ แผนกขาย เป็นต้น ดังนั้น การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการใช้ระบบการผลิตแบบสินค้านั้น สิ่งสำคัญคือจำเป็นต้องเข้าใจความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในองค์กรเห็นว่า การดำเนินการผลิตแบบสินค้าประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวพนักงานในองค์กรจะต้องมีผู้นำที่ยอดเยี่ยม และบริษัทต้องสร้างช่องทางสื่อสารที่ดีเพื่อให้คนงาน

สามารถเกิดแรงบันดาลใจและความรู้สึกมั่นใจในการเริ่มดำเนินการในการทำงาน โดยการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีน

Kristoffersen (2010) ได้ศึกษาเรื่อง Lean administration-how to lean be implemented in the administrative section? ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาเรื่องการประยุกต์ใช้ลีนในแผนกธุรการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำลีนเข้ามาประยุกต์ใช้ในแผนกธุรการเพื่อทำการลดความสูญเปล่า และศึกษาสายธารคุณค่าของกิจกรรม สามารถทำการสร้างขั้นตอนการทำงานที่ปราศจากความสูญเปล่า และทำการปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การทำงานที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยผลการศึกษาพบว่า การนำลีนเข้ามาประยุกต์ใช้ ทำให้ลดความสูญเปล่าในการทำงานได้ ลดขั้นตอนในการทำงาน ลดเวลาในการทำงาน ลดโครงสร้างของกระบวนการทำงานในแต่ละส่วน ซึ่งผลการวิจัยยังสามารถนำไปสู่การสร้างรูปแบบการประยุกต์ใช้ลีนที่เหมาะสมกับแผนกธุรการได้ และยังพบอีกว่า การนำลีนมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงานนั้น จะได้ผลดีมากกว่างานที่เป็นงานมาตรฐานหรืองานประจำปกติทั่วไป สามารถทำให้แผนกสร้างการทำงานโดยการควบคุมด้วยตาเปล่า (Visual control) ทำให้มองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้ชัดเจน และนำมาแก้ไขปรับปรุงกระบวนการ ช่วยลดความสูญเปล่าได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังพบว่า ลีนจะใช้ไม่ได้ผลกับงานที่เป็นพิเศษหรืองานเฉพาะ หรือหากพนักงานคนนั้น ๆ ไม่มีความรับผิดชอบ และไม่มีภาวะความเป็นผู้นำ ก็จะไม่สามารถนำลีนมาปรับใช้ได้

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้หยิบยกมาประกอบการศึกษารุ่นนี้ ผู้วิจัยขอสรุปการใช้แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อการประยุกต์ใช้ระบบลีนในการเปลี่ยนองค์กร ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการนำระบบลีนมาประยุกต์ใช้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด
2. ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาของบริษัท ABC จำกัด เพื่อนำไปสู่การนำระบบลีนมาประยุกต์ใช้เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หลังจากได้ค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และในลำดับต่อไปผู้วิจัยจะได้ศึกษากระบวนการของการวิจัยซึ่งมีการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ดังรายละเอียดในบทต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จากพนักงานในแผนกควบคุมและวางแผนการผลิต บริษัท ABC จำกัด ในการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้บริหารและบุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานนี้

ผู้วิจัยได้แบ่งรายละเอียดเกี่ยวกับ วิธีการดำเนินงานวิจัย ทั้งทางด้านวิธีที่ใช้ในการศึกษาดังนี้

1. การคัดเลือกประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การคัดเลือกประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จากพนักงานในแผนกควบคุมและวางแผนการผลิต บริษัท ABC จำกัด โดยเลือกผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานนี้ จำนวน 6 คน และใช้วิธีการแจกแบบประเมินตัวเองให้พนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 66 คน โดยให้พนักงานทำการประเมินตัวเองก่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กร และ หลังจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรประเมินโดยหัวหน้างาน ดังมีรายชื่อต่อไปนี้

ตารางที่ 3-1 รายชื่อพนักงานระดับบริหาร ผู้ถูกสัมภาษณ์

Item	Name	Position
1	Mr.Shoji Imoto	Executive vice president
2	Mr.Tetsuya Yamaguchi	Sr. Manager
3	Mr.Nutthakit	Chief
4	Mr.Chairut	Chief
5	Mr.Nutthakit	Chief

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

Item	Name	Position
6	Mr. Palit	Chief

ตารางที่ 3-2 รายชื่อพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้กรอกแบบประเมิน (1)

Item	Name	Position
1	Ms.Supranee Saelee	Staff
2	Ms.Pilawan Sintupaisan	Staff
3	Mr.Jakkarin	Staff
4	Mr.Thiraphon	Staff
5	Mr.Kritsana	Staff
6	Mr.Wuttichai	Staff

ตารางที่ 3-3 รายชื่อพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้กรอกแบบประเมิน (2)

Item	Name	Shift	Code	Position	Job
1	Mr.Somsak Chiangta	Yellow		GL	Control shipping
2	Mr.Sivakorn Boonkong	Yellow		TL	Shipping
3	Mr.Eakapong Tajai	White		TL	TL Shipping
4	Mr.Mongkol Sakanichanon	Day		TM	Receiving
5	Mr.Anuchit Pakchamni	Day		TM	Receiving
6	Miss.Juntima Sudsukda	Day		TM	Receiving
7	Mr.Amnart Tossamongkol	Day		TM	Receiving
8	Mr.Saranpat Bunechuy	Yellow		TM	Receiving
9	Mr.Taweasuk Kotprom	Yellow		TM	Receiving
10	Mr.Aphirak Sutjarit	Yellow		TM	Receiving
11	Mr.Watcharrin Boonolod	Yellow		TM	Receiving

ตารางที่ 3-3 (ต่อ)

Item	Name	Shift	Code	Position	Job
12	Mr.Tharit Rattanawichai	Yellow		TM	Receiving
13	Mr.Saranyu Saenkhueankaw	Yellow		TM	Receiving
14	Mr.Sakorn Vongngan	Yellow		TM	Receiving
15	Mr.Jamnong Intason	Yellow		TM	Receiving
16	Mr.Perapong Pousagol	Yellow		TM	Receiving
17	Mr. Jirapat Athibay	Yellow		TM	Receiving
18	Mr.Monkon Sabutong	Yellow		TM	Receiving
19	Mr.Aek Lukngam	Yellow		TM	Receiving
20	Mr.Chalongwong Wongsawan	White		TL	Receiving
21	Mr.Sattawat Saelee	White		TM	Receiving
22	Miss.Wannika Yodya	White		TM	Receiving
23	Mr.Nattawut Sansuk	White		TM	Receiving
24	Mr.precha Lek-a-rin	White		TM	Receiving
25	Mr.Nawapon Yoktham	White		TM	Receiving
26	Mr.Nithitad Bangtong	White		TM	Receiving
27	Mr.Wirat Fungsuk	White		TM	Receiving
28	Mr.Pichaiyut Komme	White		TM	Receiving
29	Mr.Aekkachai Thongcum	White		TM	Receiving
30	Mr.Apichit Sansit	White		TM	Receiving
31	Mr.Aphichat Sanwanpai	White		TM	Receiving
32	Mr.Sakda Tongboa	Day		TM	Receiving
33	Mr.Eakaphob Chaiyakhot	Day		TM	Receiving
34	Mr.Anupong Onsaikaw	Day		TM	Shipping PMSP
35	Mr.Poonsak Seepuo	Day		TM	Shipping
36	Mr.Thongphitak Kabsuntai	Day		TM	Shipping
37	Ms.Piriya Promsalee	Day		TM	Shipping
50	Mr.Singthong Piset	White		TM	Shipping

ตารางที่ 3-3 (ต่อ)

Item	Name	Shift	Code	Position	Job
51	Mr.Chaiya Aonphota	White		TM	Shipping
52	Ms.Jiraporn Kumnguen	White		TM	Shipping
53	Mr.Wuttichai Homsin	Yellow		TM	Shipping
54	Mr.Amnart Tidjun	Yellow		TM	Shipping
55	Ms. Wanida Patumthong	Yellow		TM	Shipping
56	Mr.Songkran Yenura	Yellow		TM	Shipping
57	Mr.Tanawat Vaiyawut	Yellow		TM	Shipping
58	Mr.Jadsada Ploymanee	Yellow		TM	Shipping
59	Mr.Chatchai Munkom	Yellow		TM	Shipping
60	Mr.Somma Sirisala	Yellow		TM	Shipping

ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้เวลาในการรวบรวมเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 1 มีนาคม ถึง 30 เมษายน พ.ศ.

2559

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัย โดยการเก็บข้อมูลวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research) โดยใช้เครื่องมือ ดังนี้

1. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview research) ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานนี้
2. การใช้แบบประเมินผลพนักงาน ก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลง

การใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

โดยผู้วิจัยได้กำหนดเป็น การเก็บข้อมูลเชิงเอกสาร (Documentary research)

การศึกษาข้อมูลเชิงเอกสาร เป็นการศึกษาโดยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ใช้วิธีวิเคราะห์จากเอกสาร ได้แก่ การรวบรวมปัญหาในงาน เอกสาร รายละเอียดของงาน เอกสารแผนผังองค์กร มีขั้นตอนในการทำ ดังนี้

1. เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (In-depth interview)

1.1 ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ทำการบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์

1.2 ทำการเสนอแนะแนวทางในการปรับองค์กร โดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีของระบบลีน แก่ผู้บริหาร และทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลความคิดเห็นต่าง ๆ การประเมินความเป็นไปได้ และนำมาสรุปผลการวิจัยต่อไป โดยทำการบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์

1.3 ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล มาทำเป็น กราฟ เพื่อให้เข้าใจในกระบวนการที่จะทำการศึกษา โดยละเอียดและเป็นไปในรูปแบบเดียวกัน และทำให้เข้าใจและสามารถประเมินประสิทธิภาพในการทำงานได้เป็นอย่างดี รวมถึงสามารถชี้ให้เห็นถึงบุคคลที่ยังมีเวลาว่างในการทำงานแต่ละวัน โดยได้ทำการศึกษา 2 ส่วน ได้แก่ พนักงานในส่วนออฟฟิศ หรือ ส่วนสนับสนุน และ พนักงานระดับปฏิบัติการ

1.4 ทำการปรับเรียบโดยพิจารณาลักษณะงาน ตำแหน่งงานที่ซ้ำซ้อนในแต่ละบุคคล โดยดูจากปริมาณงาน (Work load) ของแต่ละบุคคล และทำการปรับให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากประสิทธิภาพการทำงาน ความรู้ความสามารถในงาน การประเมินผลจากหัวหน้างาน และ ประสิทธิภาพในการทำงาน

2. แบบประเมินประสิทธิภาพในการทำงาน ของพนักงานก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลง โดยพนักงานประเมินตัวเองก่อนและหลังจากการเปลี่ยนแปลงวัดผล โดยให้หัวหน้างานประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ขั้นตอนในการศึกษางาน

1. บันทึกข้อมูลของงานที่จะทำการศึกษา และ บันทึกจำนวนคนที่ปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละงาน (Record)

2. ทำการตรวจสอบและวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Examine)

3. ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนา และกำหนดหน้าที่การทำงานใหม่ โดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีของระบบลีน (Improvement developing re-structuring by lean systems)

4. การเปรียบเทียบและประเมินผลการปรับปรุง (Compare and evaluation)

5. การประยุกต์ผลการศึกษาในการทำงานจริง (Implement)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เชิงคุณภาพ โดยได้ทำการวิเคราะห์จากเอกสาร ร่วมกับการสัมภาษณ์ เชิงลึก และนำข้อมูลมาทำให้เห็นเชิงประจักษ์โดยใช้กราฟ หรือ

Yamazumi chart

การวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร/ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารนั้น ผู้วิจัยได้ทำการ วิเคราะห์เชิงคุณภาพ คือ การตีความ สร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Induction) จากเอกสาร ประกอบกับเอกสารอื่น ๆ โดยอาจมีการแบ่ง ประเภทตามเนื้อหาของเอกสาร และเปรียบเทียบเนื้อหาประเภทต่าง ๆ ตามเนื้อหา แล้วเปรียบเทียบ เฉพาะเนื้อหาเท่านั้น โดยได้ทำการแยกแยะสาระ (Message) ของข้อมูลที่ได้ทำการศึกษา ซึ่งมี เนื้อหาดังนี้

1. แหล่งที่มาของข้อความ หรือสาระ ผู้สื่อ (Source/ sender) ได้แก่ ผู้บริหารผู้ให้ สัมภาษณ์
2. กระบวนการใส่ความของสาระ (Encoding process) ได้แก่ เอกสารบรรยาย รายละเอียดงานก่อนการเปลี่ยนแปลง ฟังก์ชันก่อนการเปลี่ยนแปลง แบบประเมินก่อนการปรับฟังก์ชัน
3. ตัวสาระ และข้อความ (Message) ได้แก่ เอกสารหลังการเปลี่ยนแปลง ฟังก์ชัน แบบใหม่ และการเริ่มบังคับใช้
4. วิธีถ่ายทอดสาระไปยังผู้อื่น (Channel of transmission) ได้แก่ จัดประชุมและแจกจ่าย รายละเอียดงาน และฟังก์ชันแบบใหม่
5. ผู้รับสาระ (Detector) ได้แก่ เอกสารประเมินหลังการเปลี่ยนแปลง และการสรุปผล จากการเปลี่ยนแปลง
6. กระบวนการถอดความหมายของสาระ (Decoding process) ได้แก่ เอกสารการ ประเมิน และเอกสารการปรับเรียบกระบวนการทำงาน หรือ Work load Yamazumi chart

ขั้นตอนในการวิเคราะห์เนื้อหา

1. ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่มีอยู่แล้วขององค์กร ได้แก่ เอกสารบรรยาย รายละเอียดงาน ฟังก์ชัน
2. ผู้วิจัยทำการกำหนดรายชื่อ ผู้ที่จะสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในแผนก วางแผนและควบคุมการผลิต จำนวนทั้งสิ้น 72 คน
3. ทำการวิเคราะห์ ข้อมูลก่อน หลัง โดยใช้เอกสาร ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานร่วมกับการประเมินเอกสาร Work load ของแต่ละบุคคล

4. ทำการประยุกต์ใช้ทฤษฎีลีน เพื่อปรับเปลี่ยน องค์กร โดยพิจารณาตามหลักการ เรื่อง การปรับเรียบของ Work load
5. ทำการสรุปผลการวิจัย จากการสัมภาษณ์ และผลการประเมินการปฏิบัติงาน

บทที่ 4

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้ระบบลินในการจัดทำผังองค์กรของแผนกควบคุม และวางแผนการผลิต ของ บริษัท ABC จำกัด ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกและเก็บรวบรวม ข้อมูลแบบประเมินผลก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงองค์กร นำมาสรุปเพื่อประมวลผลการศึกษา โดยได้ทำการแบ่งเนื้อหาและเสนอผลการศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบการประเมินผล

ส่วนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

ตารางที่ 4-1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

Item	Name	Position	ประสบการณ์การทำงาน
1	Mr.Shoji Imoto	Executive Vice president	32 ปี
2	Mr.Tetsuya Yamaguchi	Sr. Manager	22 ปี
3	Mr.Nutthakit	Asst. Manager	13 ปี
4	Mr.Surasak	Asst. Manager	9 ปี
5	Mr.Damrongsak	Chief	10ปี
6	Mr. Palit	Chief	8 ปี

คำถามก่อนการเปลี่ยนแปลงผังองค์กร

คำถามที่ 1: องค์กรของท่านมีกี่คน มีลักษณะงานเป็นอย่างไร

คำตอบ:

1. Mr.Shoji Imoto

“มีพนักงานทั้งหมด 72 คน รวมทั้ง Indirect manpower เป็นงานสนับสนุนการผลิต ส่วน ออฟฟิศกับส่วนโรงงาน”

2. Mr. Tetsuya Yamaguchi

“มีพนักงานทั้งหมด 72 แยกเป็น Planning shipping receiving”

3. Mr.Nutthakit

“มีพนักงานทั้งหมด 72 คน เป็นงานสนับสนุนการผลิต”

4. Mr.Surasak

“มีพนักงานทั้งหมด 72 คน มี 3 ส่วนในแผนก Operation ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายจัดซื้อ และส่วนงานวางแผนการผลิต”

5. Mr.Damrongsak

“มีพนักงานทั้งหมด 72 คน มีส่วนวางแผนการผลิตกับ โลจิสติกส์ “

6. Mr.Palit

“มีพนักงานทั้งหมด 72 คน มี 2 ส่วน คือ วางแผนและ โลจิสติกส์”

สรุป: แผนกวางแผนการผลิตมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 72 คน เป็นส่วนงานสนับสนุนการผลิต โดยมีหน่วยงาน 2 ส่วน ได้แก่ ฝ่ายวางแผนการผลิต และ โลจิสติกส์

คำถามที่ 2: องค์กรของท่านแบ่งงานอย่างไร ประกอบไปด้วยใครบ้าง

คำตอบ:

1. Mr.Shoji Imoto

“มีการแบ่งงานเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ Planning และ Logistic โดยส่วนงาน โลจิสติกส์ จะมีการแยกออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ Receiving และ Shipping ดูตาม Organize ของแผนกได้เลย ซึ่งมีความต่างระหว่าง PC ที่นี้กับที่อื่นคือ มีการรวมส่วนงาน Logistic เข้ามาอยู่ในส่วนของ PC”

2. Mr. Tetsuya Yamaguchi

“มีการแบ่งงานเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ Planing และ Logistic โดยส่วนงาน โลจิสติกส์ จะมีการแยกออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ Receiving Ordering”

3. Mr.Nutthakit

“มีการแบ่งงานเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ Planing และ Logistic โลจิสติกส์ ได้แก่ Receiving ordering และ Shipping receiving ทำหน้าที่ รับสินค้าเข้าจาก ซัพพลายเออร์ทั้งหมด โดยมีการเช็คสินค้าให้ตรงกันกับเอกสารก่อนทำการรับสินค้าในระบบ Ordering ทำหน้าที่เก็บกัมบังมาออกออเดอร์ ให้ซัพพลายเออร์ทุกวัน ตามที่ทางฝ่ายผลิตได้มีการใช้ชิ้นส่วนไป และต้องควบคุม ซัพพลายเออร์ส่งมอบชิ้นส่วนให้ตรงตามกำหนดเวลา Shipping ทำหน้าที่ ส่งมอบสินค้าให้กับทางลูกค้า ให้ทันตามกำหนดเวลาแต่ละรอบที่ลูกค้าทำการเรียกงานผ่านทางระบบ ERP ส่วนงานวางแผนการผลิต มีการแบ่งงานออกเป็น 3 ส่วนหลัก ได้แก่ ส่วนวางแผนการผลิต OEM

Service part และ New project วางแผนการผลิต OEM ทำหน้าที่ควบคุมการผลิตให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าเริ่มจาก ส่งข้อมูลต่อให้ฝ่ายผลิต”

4. Mr.Surasak

“มีการแบ่งงานเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ Planing และ Logistic ส่วนโลจิสติกส์ ได้แก่ Receiving ordering และ Shipping receiving ทำหน้าที่ รับสินค้าเข้า Ordering ทำหน้าที่เก็บกัมบังมาออกออเดอร์ Shipping ทำหน้าที่ ส่งมอบสินค้าให้กับทางลูกค้า ให้ทันตามกำหนดเวลา ส่วนวางแผนการผลิต มีการแบ่งงานออกเป็น 3 ส่วนหลัก ได้แก่ ส่วนวางแผนการผลิต OEM PMSP และ New project ”

5. Mr.Damrongsak

“มีการแบ่งงานเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ Planing และ Logistic ได้แก่ Receiving ordering และ Shipping receiving ทำหน้าที่ รับสินค้าเข้าจาก ซัพพลายเออร์ทั้งหมด โดยมีการเช็คสินค้าให้ตรงกันกับเอกสารก่อนทำการรับสินค้าในระบบ Ordering ทำหน้าที่เก็บกัมบังมาออกออเดอร์ ให้ซัพพลายเออร์ทุกวัน ตามที่ทางฝ่ายผลิตได้มีการใช้ชิ้นส่วนไป และต้องควบคุม ซัพพลายเออร์ส่งมอบชิ้นส่วนให้ตรงตามกำหนดเวลา Shipping ทำหน้าที่ ส่งมอบสินค้าให้กับทางลูกค้า ให้ทันตามกำหนดเวลาแต่ละรอบที่ลูกค้าทำการเรียกงานผ่านทางระบบ ERP ส่วนวางแผนการผลิต มีการแบ่งงานออกเป็น 3 ส่วนหลัก ได้แก่ ส่วนวางแผนการผลิต OEM Service part และ New project วางแผนการผลิต OEM ทำหน้าที่ควบคุมการผลิตให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าโดยเริ่มจากการแผนการผลิตให้ฝ่ายผลิต”

6. Mr.Palit

“มีการแบ่งงานเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ Planing และ Logistic ซึ่ง โลจิสติกส์แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ Receiving ordering และ Shipping receiving ทำหน้าที่ รับสินค้าเข้าจาก ซัพพลายเออร์ทั้งหมด และทำรับสินค้าในระบบ ส่วน Ordering ทำหน้าที่เก็บกัมบังมาออกออเดอร์ ให้ซัพพลายเออร์ทุกวัน ตามที่ทางฝ่ายผลิตได้มีการใช้ชิ้นส่วนไป และควบคุมส่งมอบชิ้นส่วนให้ตรงตามกำหนดเวลา ส่วน Shipping ทำหน้าที่ ส่งมอบสินค้าให้กับทางลูกค้า ให้ทันตามกำหนดเวลาที่ลูกค้ากำหนด ส่วนวางแผนการผลิต มีการแบ่งงานออกเป็น 3 ส่วนหลัก ได้แก่ ส่วนวางแผนการผลิต OEM PMSP และ New project โดยส่วนงานวางแผนการผลิต ทำหน้าที่ควบคุมการผลิตให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าโดยการส่งแผนการผลิตให้ฝ่ายผลิต เพื่อดำเนินผลิตให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า”

สรุป: แผนกวางแผนการผลิต มีการแบ่งงานเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ Planing และ Logistic

ส่วนงานโลจิสติกส์แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ Receiving, Ordering และ Shipping โดย Receiving ทำหน้าที่ รับสินค้าเข้าจาก ซัพพลายเออร์ทั้งหมด โดยมีการทำการเช็คสินค้าให้ตรงกันกับเอกสารก่อนทำการรับสินค้าในระบบ ส่วนงาน Ordering ทำหน้าที่เก็บกัมบังมาออกออเดอร์ ให้ซัพพลายเออร์ทุกวัน ตามที่ทางฝ่ายผลิตได้มีการใช้ชิ้นส่วนไป และทำการควบคุมส่งมอบชิ้นส่วนจากซัพพลายเออร์ให้ตรงตามกำหนดเวลา ส่วนงาน Shipping ทำหน้าที่ ส่งมอบสินค้าให้กับทางลูกค้า โดยให้ทันตามกำหนดเวลาแต่ละรอบที่ลูกค้าทำการเรียกงานผ่านทางระบบ ERP และ ส่วนงานวางแผนการผลิต มีการแบ่งงานออกเป็น 3 ส่วนหลัก ได้แก่ ส่วนวางแผนการผลิต OEM PMSP หรือ Service part และ New project โดยงานวางแผนการผลิตหลัก ๆ ทำหน้าที่ควบคุมการผลิตให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าเริ่มโดยมีการส่งแผนการผลิตให้ฝ่ายผลิตไปดำเนินการต่อ

คำถามที่ 3: เป้าหมายขององค์กรของท่านคืออะไร

คำตอบ:

1. Mr.Shoji Imoto

“การส่งมอบให้ลูกค้าได้ ร้อยเปอร์เซ็นต์ การส่งมอบจาก Supplier ได้ ร้อยเปอร์เซ็นต์ งานล่าช้าเป็นศูนย์ นอกจากนี้ยังมี Daily KPI (ตามเอกสารแนบ)”

2. Mr. Tetsuya Yamaguchi

“KPI ได้แก่ 0 Defect หรือ Claim เท่ากับศูนย์ จากลูกค้า โดยสามารถดูได้จาก เอกสาร KPI ของแผนก”

3. Mr.Nutthakit

“งานเคลมเป็น ศูนย์ การส่งงานล่าช้าเป็นศูนย์”

4. Mr.Surasak

“หลัก ๆ ได้แก่ เซฟตี้ อุบัติเหตุเป็นศูนย์ เคลมเป็นศูนย์ ส่งงานได้ ร้อยเปอร์เซ็นต์ โดยมีการกำหนด KPI ตามเอกสาร”

5. Mr.Damrongsak

“หลัก ๆ คือ การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีการกำหนด KPI ของแผนกตามเอกสารแนบ”

6. Mr.Palit

“โดยหลักคือการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเป็น KPI ของแผนกตามเอกสารแนบ เช่น การส่งสินค้า ให้ลูกค้าครบ ร้อยเปอร์เซ็นต์ เคลมเป็น ศูนย์”

สรุป: เป้าหมายขององค์กร ได้แก่ การส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าได้ ร้อยเปอร์เซ็นต์ การส่งมอบจาก Supplier ได้ ร้อยเปอร์เซ็นต์ งานล่าช้าเป็นศูนย์ งานเคลม หรือ Defect เป็น ศูนย์ โดยมี KPI ตามเอกสารแนบ

คำถามที่ 4: องค์กรของท่านมีปัญหาเรื่องพนักงานอะไรบ้าง เรียงลำดับปัญหา ยกตัวอย่าง 5 ปัญหา

คำตอบ:

1. Mr.Shoji Imoto

“1) พื้นฐานการทำงาน รวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานในแผนกแต่ละคน
2) พนักงานไม่ชอบเรียนรู้ด้วยตัวเองมักรอการสอนจากหัวหน้างาน 3) พนักงานขาดการรายงาน การติดต่อ การปรึกษา 4) พนักงานระดับหัวหน้างานมักไม่มาทำงานในวันหยุด แม้ว่าจะมีหน้าที่ควบคุมพนักงานระดับปฏิบัติการก็ตาม 5) พนักงานระดับหัวหน้างานมีแนวคิดหลากหลาย แตกต่างกัน ทำให้เรื่องไม่ปกติกลายเป็นเรื่องปกติ”

2. Mr. Tetsuya Yamaguchi

“1) ความรู้สึกเป็นเจ้าของยังน้อยอยู่ 2) การสื่อสารกันก็น้อยอยู่ ทำให้ขาดความใส่ใจ ต่อกันและกัน รวมถึงการทักทายกัน 3) การทำงานตาม WI ไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง 4) หัวหน้างานไม่สามารถควบคุมดูแลการทำงานของพนักงาน ได้อย่างที่ควรเป็น 5) ความใส่ใจในการเรียนรู้ ยังไม่เพียงพอ”

3. Mr.Nutthakit

“1) การขาดความรับผิดชอบในงาน 2) การไม่ปฏิบัติตาม WI 3) การขาดงานบ่อย 4) ทักษะคิดในการทำงานเป็นไปในทางลบ 5) พนักงานไม่ทำตามที่ได้รับมอบหมาย”

4. Mr.Surasak

“1) ขอบเขตความรับผิดชอบไม่ชัดเจน 2) การทำตาม WI ยังทำได้ไม่ดี 3) พนักงานไม่ทำตามที่ได้รับมอบหมาย 4) ทักษะคิดไม่ดีในการทำงาน 5) การขาดลามาสาย บ่อย”

5. Mr.Damrongsak

“1) ความไม่ชัดเจนของหน้าที่รับผิดชอบ มีงานบางอย่างที่ไม่มีคนทำ 2) งานบางอย่างมีปริมาณเยอะแต่จำนวนคนทำงานน้อย 3) พนักงานขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน 4) พนักงานไม่ตั้งใจทำงาน 5) ค่าใช้จ่ายในการทำงานสูง มีโอทีค่อนข้างสูง”

6. Mr.Palit

“1) ความไม่ชัดเจนของหน้าที่รับผิดชอบ 2) พนักงานไม่ตั้งใจทำงาน 3) การทำงานบางอย่างมีปริมาณเยอะแต่จำนวนคนทำงานน้อย 4) พนักงานขาดไม่มีคนแทน 5) ค่าใช้จ่ายในการทำงานสูง มี โอทีค่อนข้างสูง”

สรุป: ปัญหาในการทำงาน มี 5 ปัญหา ดังนี้ 1) ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน 2) การทำงานตาม WI ยังทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร 3) พนักงานไม่ตั้งใจทำงาน ไม่ทำตามที่ได้รับมอบหมาย 4) พนักงานมีทัศนคติไม่ดีในการทำงาน ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากมีความไม่เสมอภาคของปริมาณงานของแต่ละคน 5) การมาทำงานของพนักงานไม่สม่ำเสมอ มีการขาดลามาสาย บ่อย

คำถามที่ 5: ท่านคิดว่ามีปัญหาเกี่ยวกับการจัดผังองค์กรในปัจจุบันหรือไม่ อย่างไร

คำตอบ:

1. Mr.Shoji Imoto

“ยังมีเรื่องของผังองค์กรที่วางไว้เป็นแบบแผนที่ค่อนข้างรัดกุม แบบแผนองค์กรไม่ได้มีปัญหาแต่มีปัญหาเรื่อง ความรู้ความสามารถของพนักงานไม่สามารถตอบสนองต่อผังองค์กรได้ ซึ่งผังองค์กรกำหนดให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่กว้างแต่พนักงาน ไม่สามารถทำได้ตามที่กำหนดไว้”

2. Mr. Tetsuya Yamaguchi

“ปัจจุบันมีปัญหาเรื่องคน ในองค์กร แต่ไม่ได้มีปัญหาเรื่องผังองค์กร”

3. Mr.Nutthakit

“มีการจัดสรรองค์กรยังไม่เหมาะสม ทำให้พนักงานบางคนว่างเกินไป บางคน มีการทำโอที โดยไม่รู้ว่าควรทำหรือไม่”

4. Mr.Surasak

“มีการจัดสรรองค์กรยังไม่เหมาะสม ทำให้มีปัญหาเรื่องความชัดเจนของพนักงาน”

5. Mr.Damrongsak

“มีบ้าง เนื่องจากมีการจัดสรรองค์กรยังไม่เหมาะสม จัดคนไม่เหมาะสมกับงาน ทำให้เกิดปัญหา ซึ่งหัวหน้างานต้องทำการทบทวนหน้าที่ และทำการปรับเปลี่ยนต่อไป”

6. Mr.Palit

“มีจุดบกพร่องบ้าง เนื่องจากมีการจัดสรรองค์กรยังมีส่วนของหัวหน้างานที่มีลูกน้องเยอะ และดูแลไม่ทั่วถึง เกิดการจัดคนไม่เหมาะสมกับงาน ทำให้เกิดปัญหา”

สรุป: การจัดผังองค์กรในปัจจุบันมีการวางตำแหน่งงานไว้อย่างเหมาะสม แต่การจัดวางคนให้สามารถทำงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพยังไม่เหมาะสม ทำให้เกิดปัญหาเรื่องความชัดเจนของพนักงาน การดูแลรับผิดชอบต่อผู้ได้บังคับบัญชา และการขาดประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละคน

คำถามที่ 6: ท่านคิดว่าการจัดรูปแบบองค์กร ในปัจจุบันเหมาะสมหรือไม่ ถ้าเหมาะสมเพราะเหตุใด ถ้าไม่เหมาะสมเพราะเหตุใด

คำตอบ:

1. Mr.Shoji Imoto

“คิดว่ารูปแบบเหมาะสมแล้ว เนื่องจากมีการกำหนดที่ได้ปรับปรุงแล้วจากบริษัทแม่ ยิ่งไงก็ต้องคิดว่าแบบแผนที่ดีควรจะเป็นนี้คืออยู่แล้ว”

2. Mr. Tetsuya Yamaguchi

“ถ้าในปัจจุบันยังไม่มีการจัดสรรอย่างชัดเจน แต่รูปแบบองค์กรมีการจัดได้ดีแล้วแต่หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลยังคลุมเครือ ทำให้ติดตามการทำงานได้ยาก เนื่องจากมีช่องว่างในการปฏิบัติงาน”

3. Mr.Nutthakit

“การจัดสรรองค์กรยังไม่เหมาะสม เนื่องจากการทำงานยังมีปัญหาอยู่ในอนาคตมีแผนจะทำการจัดสรรองค์กรใหม่”

4. Mr.Surasak

“มีการจัดสรรองค์กรยังไม่เหมาะสม ทำให้มีปัญหาเรื่องความชัดเจนของพนักงาน”

5. Mr.Damrongsak

“ยังไม่เหมาะสม ในอนาคตมีแผนจะทำการจัดสรรองค์กรใหม่ โดยเอาคนที่มีความถนัดมาทำงานที่ควรทำ”

6. Mr.Palit

“ยังไม่เหมาะเพราะไม่ทราบว่าจะงานไหนควรทำเท่าไรโดยใคร ในอนาคตมีแผนจะทำการจัดสรรองค์กรใหม่ โดยการเช็คโหลดงานของแต่ละส่วนให้มีการทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ”

สรุป: การจัดทำผังองค์กรอยู่ในรูปแบบที่เหมาะสม แต่การจัดสรรบุคลากรในแต่ละส่วนงานยังไม่เหมาะสม โดยเริ่มตั้งแต่หน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบยังไม่ชัดเจน เกิดความสับสน ไม่สามารถรู้และทำการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละคนได้

คำถามที่ 7: ท่านมีแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง

คำตอบ:

1. Mr.Shoji Imoto

“ส่วนแผนการเปลี่ยนแปลงส่วนงานคิดว่าไม่เปลี่ยนในส่วนของผังองค์กร แต่จะมีการเปลี่ยนแปลงคนในองค์กรให้ทำหน้าที่ที่แตกต่างจากเดิม องค์กรน่าจะเปลี่ยน ได้ยาก ดังนั้นจึงเปลี่ยนคนจะดีกว่าเพื่อให้มันมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น”

2. Mr. Tetsuya Yamaguchi

“มีการเปลี่ยนแปลงโดยการจัดสรรหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละคน โดยกำหนดไว้
อย่างชัดเจนในเอกสาร ทำให้ง่ายต่อการติดตามผู้รับผิดชอบ”

3. Mr.Nutthakit

“มีการปรับเปลี่ยนการทำงานในแต่ละส่วนงานตามผังองค์กรแบบใหม่ที่วางไว้”

4. Mr.Surasak

“มีการปรับเปลี่ยนการทำงานในแต่ละส่วนงานตามผังองค์กร ลดโหลดโดยใช้ ยามาซุมิ
ชาร์ตในการช่วย เพื่อทำการลดคนลง การปรับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ
ต้องชัดเจนมากขึ้น”

5. Mr.Damrongsak

“มีการปรับเปลี่ยนการทำงานในแต่ละส่วนงานตามผังองค์กร เช่นการทำการปรับเปลี่ยน
หน้าที่ เช่น คนเดินกัมบัง กับคนออกออเดอร์ ให้สามารถทำงานแทนกันได้”

6. Mr.Palit

“มีการปรับเปลี่ยนการทำงานในแต่ละส่วนงานตามผังองค์กร เช่นการทำการปรับเปลี่ยน
หน้าที่และการควบคุมงานโดยหัวหน้างาน ที่สามารถดูแลพนักงานได้ทั้งถึง”

สรุป: รูปแบบผังองค์กรจะคงเดิม แต่จะมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบของคน
ในองค์กรให้ทำหน้าที่ที่แตกต่างจากเดิม เพื่อให้สามารถจัดสรรคนให้เหมาะกับงาน และทำให้เกิด
การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

คำถามที่ 8: ท่านคิดว่าจะสามารถประยุกต์ใช้กับการปรับผังองค์กร ได้หรือไม่ อย่างไร

คำตอบ:

1. Mr.Shoji Imoto

“ได้แน่นอน จากแผนที่นำมา ใช้เรื่อง Yamazumi chart และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย น่าจะ
ช่วยกำหนดหน้าที่และปริมาณงานของแต่ละ บุคคลได้อย่างดี”

2. Mr. Tetsuya Yamaguchi

“มีการนำสินหรือ Hejunka มาใช้ได้ใน การปรับผังองค์กร ทำให้ทราบว่ามีการทำงาน
หนักในส่วนไหนและส่วนไหนยังมีเวลาการทำงานเหลือจากปกติ”

3. Mr.Nutthakit

“นำมาปรับงานให้มีปริมาณที่เท่า ๆ กัน หรือ การปรับเรียงงาน เพื่อนำไปปรับผังองค์กร
ต่อไป”

4. Mr.Surasak

“นำมาปรับงานให้มีปริมาณที่เท่า ๆ กัน หรือ การปรับเรียงงาน เพื่อนำไปปรับผังองค์กรต่อไป เนื่องจากพนักงานยังรู้สึกว่าทำงานเยอะ บางคนทำงานน้อยเกินไป ทำให้ลดส่วนสูญเสียในการรอคอย”

5. Mr.Damrongsak

“นำมาใช้ได้ โดยเฉพาะการปรับเรียงเช่นการทำงานของ การรับงานต้องเช็ค โหลดงานเพื่อนำมาปรับให้มีปริมาณที่เท่ากัน โดยจะทำการจับเวลาแต่ละคนนำมาประมวลผล และทำการเปลี่ยนแปลง”

6. Mr.Palit

“นำมาใช้ได้ โดยเฉพาะการปรับเรียงของพนักงาน โดย ต้องเช็ค โหลดงานเพื่อนำมาปรับให้มีปริมาณที่เท่า ๆ กัน หรือการกำจัด Muda”

สรุป: สามารถประยุกต์ใช้ระบบลิ้นกับการปรับผังองค์กรได้ โดยสามารถนำการปรับเรียงเพื่อกำหนดปริมาณการทำงานในแต่ละคน พร้อมทั้งสามารถกำจัดความสูญเปล่าในการทำงานได้ ซึ่งจะสามารถนำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนการทำงานของแต่ละคนได้เป็นอย่างดี

คำถามที่ 9: ท่านวางแผนในการกำหนดผังองค์กรอย่างไร

คำตอบ:

1. Mr.Shoji Imoto

“เป็นไปตาม Organize ใหม่ตามเอกสาร มีการปรับเปลี่ยนคนให้เหมาะสมกับงาน”

2. Mr. Tetsuya Yamaguchi

“การกำหนดผังองค์กรมีการกำหนดจัดสรรคนใหม่ตาม Organize”

3. Mr.Nutthakit

“การวางแผนองค์กรยังเหมือนเดิมแต่มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน โดยคงโครงสร้างเดิมไว้แต่จัดสรรงานให้เหมาะสมในแต่ละส่วน”

4. Mr.Surasak

“การวางแผนองค์กรยังเหมือนเดิม แต่มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ลดจำนวนคนที่ไม่จำเป็น จัดสรรงานให้เหมาะสมในแต่ละส่วน”

5. Mr.Damrongsak

“ปัจจุบันองค์กรเราทำหน้าที่เฉพาะอย่าง จะมีการวางแผนให้พนักงานมีการทำงานได้หลากหลาย สามารถทำงานแทนกันได้”

6. Mr.Palit

“ควรต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโดยการจับโหลดการทำงานแต่ละกระบวนการ และทำการประเมินความสามารถของพนักงาน เพื่อเปลี่ยนให้ดีขึ้น”

สรุป: มีการกำหนดการทำฟังก์ชันตามเอกสาร โดยได้มีการปรับเปลี่ยนคน ให้เหมาะสมกับงาน โดยพิจารณาหน้าที่และความรับผิดชอบให้เหมาะสมตามความสามารถของพนักงาน เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น

คำถามที่ 10: ท่านคิดว่าอะไรคืออุปสรรคที่อาจทำให้ไม่สามารถทำตามเป้าหมายได้

คำตอบ:

1. Mr. Shoji Imoto

“อุปสรรคคือคน คนไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ อย่างเต็มที่ ยังไงต้องมีการเพิ่มเติมปรับเปลี่ยนหน้าที่ ต้องมีการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การโยกย้ายบางจุด ซึ่งถ้าเปรียบเทียบกับญี่ปุ่นสามารถทำได้ดีกว่านี้ โดยคนไม่เพิ่ม เช่น Receiving shipping ที่ต้องดูแลด้วยกัน ไม่มีการแยกกันเหมือนปัจจุบัน”

2. Mr. Tetsuya Yamaguchi

“เรื่องคนที่มีปัญหาอย่างที่ได้กล่าวมาแล้ว”

3. Mr. Nutthakit

“อุปสรรคน่าจะเป็นพนักงาน พนักงานอาจมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในบางส่วน”

4. Mr. Surasak

“อุปสรรคน่าจะเป็นพนักงาน พนักงานอาจมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในบางส่วน ต้องมีการอบรมให้เพิ่มความรู้ความสามารถในการทำงาน”

5. Mr. Damrongsak

“อุปสรรคน่าจะเป็นพนักงาน พนักงานอาจมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในบางส่วน เนื่องจากกลัวเหนื่อยมากขึ้น ทำให้เกิดการต่อต้าน”

6. Mr. Palit

“อุปสรรคน่าจะเป็นพนักงาน พนักงานมีการขาดงาน ทำให้ทำได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ”

สรุป: อุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุผลตามเป้าหมาย ได้แก่ คนหรือพนักงาน ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งเกิดจากคนไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ อย่างเต็มที่ หรือมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากกลัวการทำงานหนักขึ้น เหนื่อยมากขึ้นในบางส่วน

คำถามที่ 11: ท่านคิดว่าควรมีการปรับเปลี่ยนองค์กรด้านใดบ้าง อธิบายวิธีการปรับเปลี่ยนฟังก์ชันขององค์กรโดยสังเขป

คำตอบ:

1. Mr.Shoji Imoto

“ดูจากแผนการวางผังองค์กรแบบใหม่ได้เลย (ตามเอกสารแนบ)”

2. Mr. Tetsuya Yamaguchi

“คิดว่าต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้น เพื่อเพิ่มผลกำไรของบริษัท โดยต้องทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านองค์กรและคน”

3. Mr.Nutthakit

“ควรต้องมีการปรับปรุง Job Description WI การทำงาน การประเมินความสามารถของพนักงานเพื่อเปลี่ยนให้ดีขึ้น”

4. Mr.Surasak

“ทำการประเมินความสามารถของพนักงานเพื่อเปลี่ยนให้ดีขึ้น โดยประเมินความหนักเบาของงานแต่ละคนให้พนักงานทำการ ทำงานได้อย่างเหมาะสม ลดส่วนสูญเสียจากการรอคอย”

5. Mr.Damrongsak

“น่าจะต้องเปลี่ยนการทำงานของกรวางแผนผลิต เกิดความล่าช้า เนื่องจากพนักงานไม่ทำตามที่กำหนดไว้ ต้องให้พนักงานมีความตั้งใจ ในการทำงาน โดยทำการประเมินการทำงานของพนักงาน”

6. Mr.Palit

“เปลี่ยนเรื่องกลุ่มการทำงานให้เหมาะสมกับปริมาณงานในแต่ละจุด เพื่อให้หัวหน้างานทำงานได้ง่ายขึ้น”

สรุป: การปรับเปลี่ยนองค์กร ต้องเปลี่ยนด้านคนหรือบุคลากรเป็นอย่างแรก ตามด้วยการเปลี่ยนการทำงาน ตั้งแต่ Job description มาตรฐานการทำงาน การควบคุมงาน และประเมินการทำงานของพนักงานเพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้น

คำถามที่ 12: ท่านคิดว่าการเปลี่ยนผังองค์กรใหม่จะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร

คำตอบ:

1. Mr.Shoji Imoto

“ดีขึ้นแน่นอน คิดว่าเดิมเยอะ พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น โดยหากบริษัทมีการรับงานใหม่ ๆ มากขึ้นก็จะต้องมีการ เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของบริษัทต่อไปในอนาคต”

2. Mr. Tetsuya Yamaguchi

“ดีขึ้น เนื่องจากมีการวางแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งในส่วนของ Receiving shipping โดยให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดปรับปรุงการทำงานเพื่อให้ได้ผลกำไร เพื่อให้พนักงานรู้สึกดีเมื่อประสบความสำเร็จในงาน”

3. Mr.Nutthakit

“คาดหวังว่าน่าจะดีขึ้น โดยเพื่อให้พนักงานมีความสุขในการทำงานมากขึ้น”

4. Mr.Surasak

“การปรับปรุงย่อมมีความคาดหวังให้มันดีขึ้น โดยทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่เหมาะสม ทำให้เกิดการบาลานซ์งานที่เหมาะสมมีการทำงานตาม WI ได้ดียิ่งขึ้น เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น”

5. Mr.Damrongsak

“คาดหวังว่าน่าจะดีขึ้น ทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น”

6. Mr.Palit

“คาดหวังว่าน่าจะดีขึ้น โดยสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงานของพนักงานได้ดีขึ้น”
สรุป: การเปลี่ยนฟังก์ชันใหม่จะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น เนื่องจากจะทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพการทำงานได้ดีขึ้น มีการทำงานได้อย่างเหมาะสมตามหน้าที่และมีการปรับปรุงงาน และนำไปสู่การทำงานอย่างมีความสุข

คำถามที่ 13: ท่านคิดว่าพนักงานในแผนกจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงนี้หรือไม่ หากไม่ ท่านจะอย่างไร

คำตอบ:

1. Mr.Shoji Imoto

“คิดว่าพนักงานรับได้ หากรับไม่ได้ก็ใช้วิธีให้ผู้จัดการคนไทยทำการสื่อสารกับพนักงาน ให้เข้าใจก่อน ไม่ใช่คนญี่ปุ่นพูด โดยให้พนักงาน ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การบริการแบบ Bottom up ซึ่งเป็นสิ่งที่คนญี่ปุ่นต้องการ แต่คนไทยมักนิยมแบบ Top to down แต่สิ่งที่ดีที่สุดคือการทำทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ Top to down และ Down to top หรือ Bottom up”

2. Mr. Tetsuya Yamaguchi

“พนักงานสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยจะมีการชมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น”

3. Mr.Nutthakit

“ยอมรับได้ โดยต้องอธิบายเหตุและผล จัดประชุมชี้แจงให้พนักงานเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง”

4. Mr.Surasak

“ยอมรับได้ ต้องอธิบายเหตุและผล จัดประชุมชี้แจงให้พนักงานเข้าใจถึงเป้าหมาย ข้อดีของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ลดความเหลื่อมล้ำในการทำงาน”

5. Mr.Damrongsak

“พนักงานต้องยอมรับเนื่องจากการแก้ปัญหาในงาน หากไม่ยอมรับก็ต้องเรียกมาคุย เพื่อให้ปรับเปลี่ยนและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเหตุผล และให้โอกาสพนักงานได้อธิบายถึงปัญหาที่ไม่ยอมรับ และให้โอกาสพนักงานปรับปรุงตัวเอง”

6. Mr.Palit

“ไม่น่ามีปัญหาเนื่องจากการปลูกฝังให้พนักงานยอมรับซึ่งกันและกัน”

สรุป: พนักงานในแผนกสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ โดยต้องมีการชี้แจงเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ข้อดี ของการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานรับทราบ

คำถามหลังการเปลี่ยนแปลงองค์กร

คำถามที่ 14: ท่านคิดว่าผลการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร

คำตอบ:

1. Mr.Shoji Imoto

“ผลการเปลี่ยนแปลงทำให้ภาพรวมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จะมีแค่บางส่วนเช่น PMSP ที่ยังไม่ค่อยราบรื่น แต่ยังไงก็จะมองเห็นภาพการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ได้ชัดเจนขึ้น ระดับผู้จัดการจะสามารถช่วยดึงประสิทธิภาพการทำงานในส่วนต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น มีการสื่อสารให้สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น”

2. Mr. Tetsuya Yamaguchi

“ผลการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น”

3. Mr.Nutthakit

“จากการปรับฝั่งองค์กรเราสามารถลดคนได้ประมาณ 12 คน พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น”

4. Mr.Surasak

“ประเมินจาก KPI พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น ลด Muda การทำงานผิดพลาด น้อยลง ลดค่าใช้จ่ายโอที”

5. Mr.Damrongsak

“ดีขึ้นคือพนักงานทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ ผลการทำงานดีขึ้น ส่วนการวางแผนลดการทำงานผิดพลาด และปัญหา ขึ้นส่วนไม่พอลดน้อยไป”

6. Mr.Palit

“ตอนนี้ดีขึ้นมาก หัวหน้างานมีโหลดงานที่เหมาะสม ดูแลได้ทั่วถึง มีการทำการ Hejunka การทำงานพนักงานได้ดีมาก”

สรุป: ผลการเปลี่ยนแปลงทำให้พนักงานมีการทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถลดคนลงได้ 12 คน มีการทำงานผิดพลาดและความสูญเปล่าในงานน้อยลง ค่าใช้จ่าย ด้านค่าล่วงเวลาน้อยลง

คำถามที่ 15 ท่านพอใจผลที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือไม่ อย่างไร

คำตอบ:

1. Mr.Shoji Imoto

“โดยรวมแล้วพอใจ แต่อย่างที่บอกบางส่วนต้องทำให้ดีขึ้น ได้แก่ ส่วน PMSP”

2. Mr.Tetsuya Yamaguchi

“พอใจผลจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ มีความเปลี่ยนแปลงกับระดับพนักงานค่อนข้างมาก”

3. Mr.Nutthakit

“พอใจผลจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ถึงแม้ว่าจะยังไม่บรรลุ KPI ได้ครบทุกข้อ แต่มีแนวโน้มที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ”

4. Mr.Surasak

“พอใจผลจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ต้องทบทวนและปรับปรุงไปเรื่อย ๆ”

5. Mr.Damrongsak

“พอใจผลจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ทำให้ไม่ถูกต้องว่าจากส่วนงานที่เกี่ยวข้องหรือลูกค้า”

6. Mr.Palit

“พอใจมาก ผลจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ พนักงานทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในงานได้ดียิ่งขึ้น หัวหน้ามีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการทำแผนการควบคุมได้ดี”

สรุป: ทุกคนพอใจผลที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีบางจุดที่ยังไม่ได้ ร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่ก็ยังมีแนวโน้มที่ดีขึ้น

คำถามที่ 16: ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงให้ประโยชน์อะไรกับท่านบ้าง

คำตอบ:

1. Mr.Shoji Imoto

“มีประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น ทำงานได้เร็วขึ้น มีเส้นทางการสื่อสารระหว่างกันได้ดีขึ้น โดยเฉพาะระดับพนักงาน”

2. Mr.Tetsuya Yamaguchi

“ที่รู้สึกได้คือ พนักงานมีการมาทำงานทุกวัน และสามารถทำงานได้ประสิทธิภาพอย่างที่ควรจะเป็น ไม่มีพนักงานที่ว่างงานตลอดจนถึงเวลาเลิกงาน ไม่เห็นพนักงานนั่งเล่นโทรศัพท์แล้ว”

3. Mr.Nutthakit

“เราลดคนได้ทำให้ต้นทุนของบริษัทลดลง และพนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น”

4. Mr.Surasak

“ลดคนได้ส่งผลให้ต้นทุนของบริษัทลดลง และพนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น บาลานซ์งานดีขึ้น ขวัญกำลังใจพนักงานดีขึ้น”

5. Mr.Damrongsak

“มีการทำงานได้สะดวกราบรื่นขึ้น พนักงานมีความสุขในการทำงานมากขึ้น”

6. Mr.Palit

“พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น”

สรุป: การเปลี่ยนแปลงทำให้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานดีขึ้น ทำงานได้เต็มกำลังความสามารถ ลดความสูญเปล่าจาการรอคอย ทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุข และสามารถลดต้นทุนของบริษัทลงได้

คำถามที่ 17: ท่านคิดว่าในอนาคตจะมีการเปลี่ยนฟังก์ชันกรอีกหรือไม่

คำตอบ:

1. Mr.Shoji Imoto

“คิดว่ามีแน่นอน”

2. Mr.Tetsuya Yamaguchi

“แน่นอนว่าต้องมีอยู่แล้ว จะต้องให้บริษัทเกิดผลกำไร ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้เป็นองค์กรที่สามารถปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง”

3. Mr.Nutthakit

“ต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงมากไปเรื่อย ๆ”

4. Mr.Surasak

“ต้องพิจารณาตามสถานการณ์ในอนาคต ซึ่งถ้ามีการเปลี่ยนแปลงแน่นอนว่าจะนำสินค้ามาประยุกต์ใช้อีก”

5. Mr.Damrongsak

“ต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงมากไปเรื่อย ๆ โดยนำลินเข้ามาใช้ในอนาคตแน่นอน”

6. Mr.Palit

“ต้องมีการเปลี่ยนแน่นอน ในอนาคต”

สรุป: ในอนาคตคาดว่าจะมีการปรับเปลี่ยนฟังก์ชันให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ภายใต้แนวคิดที่ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และจะนำลินมาประยุกต์ใช้แน่นอน

คำถามที่ 18: ท่านคิดว่าการนำลินมาใช้ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร

คำตอบ:

1. Mr.Shoji Imoto

“ลินช่วยในการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น Yamazumi chart เป็นเครื่องมือที่ทำให้เราสามารถนำมาพัฒนาการสื่อสารในองค์กร ให้เข้าใจปัญหาในงาน และมีการรายงาน การติดต่อ การสื่อสาร ทำให้เกิดการมีประสิทธิภาพในการสื่อสาร เพื่อทำให้พนักงานเข้าใจในสถานภาพ หรือ ความหนักเบาในงานของพนักงานแต่ละคน”

2. Mr.Tetsuya Yamaguchi

“แน่นอนว่าช่วยได้แน่นอน จากปัจจุบันใช้ Hejunka และขจัด Muda ต้องก้าวไปสู่การปรับปรุง หรือ Kaizen”

3. Mr.Nutthakit

“ในการนำลินมาใช้มีส่วนช่วยทำให้ดีขึ้น ที่เห็นชัดเจนคือต้นทุน มีเรื่องของประสิทธิภาพมากขึ้น การปรับเรียบการทำงาน of พนักงาน ลดการทำงานให้มีปริมาณที่เหมาะสม”

4. Mr.Surasak

“ในการนำลินมาใช้มีส่วนช่วยทำให้ดีขึ้น ที่เห็นชัดเจนคือต้นทุน มีเรื่องของประสิทธิภาพการทำงานได้มากขึ้น”

5. Mr.Damrongsak

“ในการนำลินมาใช้มีส่วนช่วยทำให้ดีขึ้น ที่เห็นชัดเจนคือการหยุดไลน์ ไม่มี การควบคุมสต็อกสินค้า ได้ดียิ่งขึ้น KPI ก็บรรลุเป้าหมายในบางข้อ ยังสามารถทำให้ดีขึ้นได้อีก”

6. Mr.Palit

“ในการนำลินมาใช้มีส่วนช่วยทำให้ดีขึ้น การทำงานได้เต็มกำลัง ลดความสูญเปล่าในงาน การปรับเรียบการทำงาน of พนักงาน ลดการทำงานให้มีปริมาณที่เหมาะสม”

สรุป: การนำสินเข้ามาประยุกต์ใช้ช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน ทั้งทางด้านการลดต้นทุนและการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การลดความสูญเปล่าจากการรอคอย เช่น การผลิตที่สามารถดำเนินได้อย่างราบรื่น การปรับสมดุลการทำงานของพนักงาน ทำให้ทำงานได้อย่างเต็มกำลังในแต่ละคน

คำถามที่ 19: ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงฝั่งองค์กรส่งผลต่อการลดต้นทุนทางอ้อมของบริษัทได้อย่างไรบ้าง

คำตอบ:

1. Mr.Shoji Imoto

“ช่วยลดต้นทุนของบริษัทได้อย่างแน่นอน ทำให้เกิด Bottom up เพื่อนำไปสู่การทำ Top to down คือ ทุกส่วนงานจะนำเอาผลจากการดำเนินงานนั้นมาทำการกำหนดแผนการปฏิบัติ ซึ่งนำไปสู่การลดต้นทุนได้นั่นเอง”

2. Mr.Tetsuya Yamaguchi

“แน่นอนว่าช่วยได้เยอะ ทั้งด้านการลดคน การลดโอที การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน”

3. Mr.Nutthakit

“สามารถลดต้นทุนของบริษัทได้ตามเป้าหมาย”

4. Mr.Surasak

“สามารถลดต้นทุนของบริษัทได้ตามเป้าหมาย คุณภาพงานดีขึ้น ลดของเสียที่หลุดไปถึงลูกค้า ลด Muda ในการจัดการงานเสีย คนลดลง โอทีลดลง โดยการประเมินจากรายงานประจำเดือนจากฝ่ายบัญชี”

5. Mr.Damrongsak

“สามารถลดต้นทุนของบริษัทได้ตามเป้าหมาย เช่น ลดโอที ตามเอกสาร จำนวนพนักงานสามารถทำการปรับให้พอดีกันในแต่ละกระบวนการ”

6. Mr.Palit

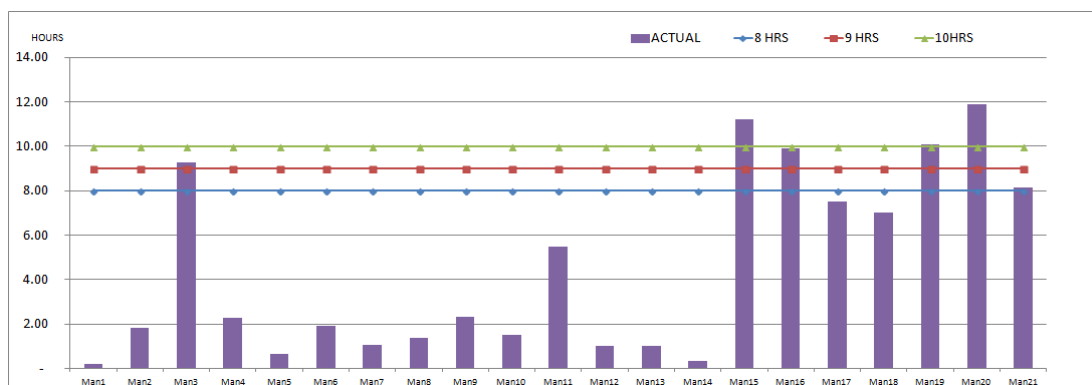
“สามารถลดต้นทุนของบริษัท เช่น โอที ทำให้กำหนดโอที ได้อย่างเหมาะสม ควบคุมได้ดี และลดคนได้อีกด้วย”

สรุป: การเปลี่ยนแปลงฝั่งองค์กรส่งผลต่อต้นทุนทางอ้อมของบริษัท โดยทำให้สามารถลดคนได้ ลดค่าล่วงเวลาได้ ทำให้ลดต้นทุนเรื่องของเสีย ได้เป็นอย่างดี

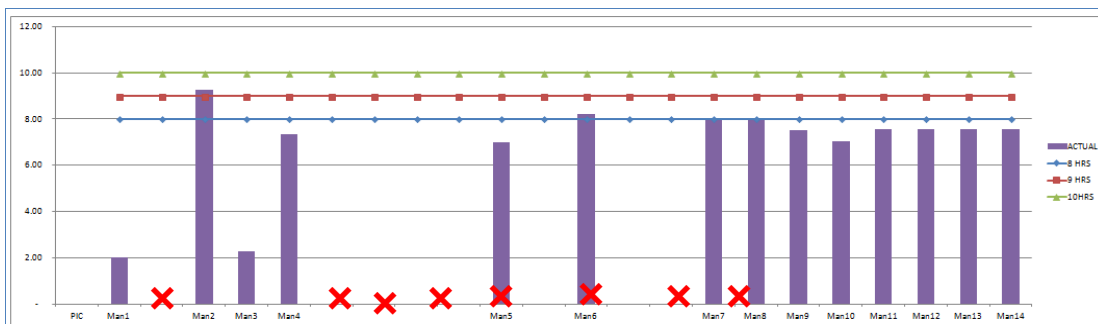
จากผลการสัมภาษณ์ ก่อนการปรับปรุง ผู้วิจัยได้มีการนำข้อมูลมาวิเคราะห์และวางแผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงฝั่งองค์กร โดยใช้เทคนิคการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้

อย่างเป็นขั้นตอน ได้แก่ 1) การนำข้อมูลรายละเอียดการทำงานของแต่ละบุคคลมาจัดทำรายการ
 ทำงาน (ภาคผนวก ข ข ค) เช่น ฝ่ายปฏิบัติการขับโพลีคลิฟต์ทำการเคลื่อนย้ายขึ้นรถบรรทุก หรือ
 โหลดสินค้าสำเร็จรูป มีการทำงานต่อวันที่เกี่ยวข้องใช้เวลากี่นาที และคิดเป็นเวลามาตรฐานต่อชิ้นเป็นที่
 วินาที เป็นต้น 2) ทำการจับเวลาการทำงานเพื่อหาเวลามาตรฐาน และนำมาคำนวณเป็นจำนวน
 ชั่วโมงการทำงานต่อคนในแต่ละกระบวนการเช่น กระบวนการวางแผนผลิต มีการวางแผนโดยแยก
 ฐานผลิต ทำให้พบว่าบางฐานผลิตน้อย กระบวนการทำงานค่อนข้างสั้น ทำให้วางแผนใช้เวลา
 น้อย พนักงานฝ่ายวางแผนมีเวลาว่างค่อนข้างมาก 3) นำข้อมูลมาทำเป็นกราฟ หรือ Yamazumi chart
 เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนและง่ายต่อตรวจสอบเวลาการทำงานของแต่ละคนก่อนทำการปรับเรียงงาน
 4) ทำการประชุมกับผู้บริหารและหัวหน้างานเพื่อทำการปรับเปลี่ยนหน้าที่ของพนักงาน โดยมุ่งเน้น
 ให้มีประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น 5) ทำการปรับเปลี่ยนฟังก์ชัน โดยการปรับเรียง และ
 ประกาศการปรับเปลี่ยนหน้าที่ และนำมาทำการสรุปเป็นกราฟ หรือ Yamazumi chart เพื่อ
 ตรวจสอบเวลาและ โหลดงานที่เหมาะสมอีกครั้ง 6) ดำเนินการเก็บข้อมูลของผลการเปลี่ยนแปลง
 7) สรุปผลการเปลี่ยนแปลง

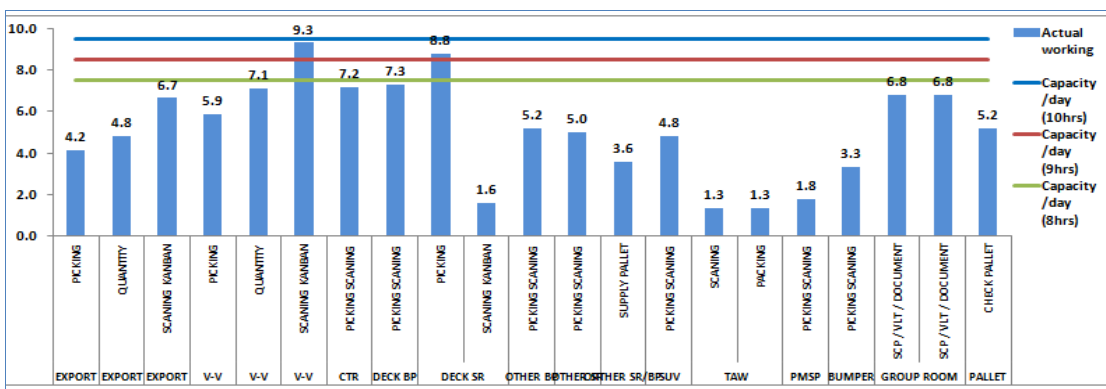
โดยเมื่อนำข้อมูลมาสรุปและทำรูปแบบกราฟ ได้ดังนี้



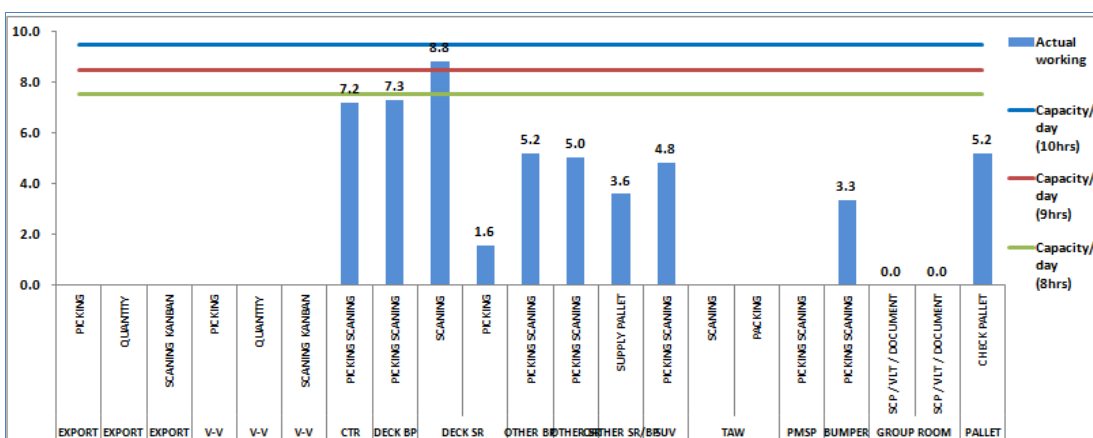
ภาพที่ 4-1 โหลดการทำงานของส่วนงานออฟฟิศ ก่อนการเปลี่ยนแปลง



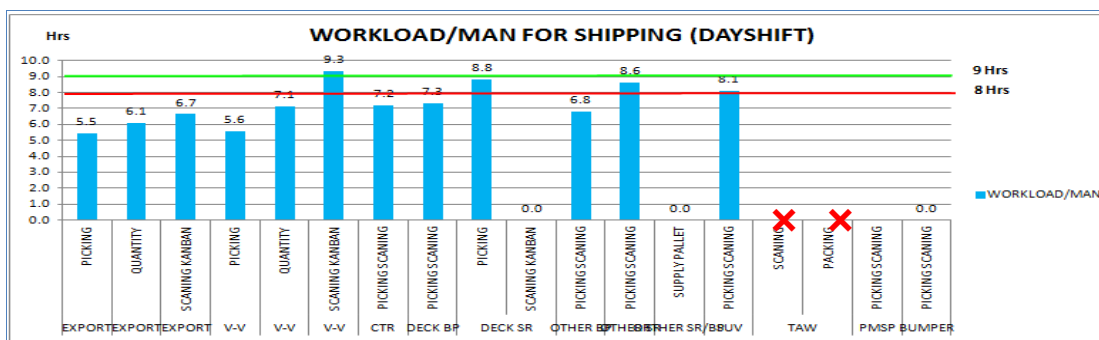
ภาพที่ 4-2 สรุปโหลดการทำงานของส่วนงานออฟฟิศ หลังการเปลี่ยนแปลงฟังก์ชัน



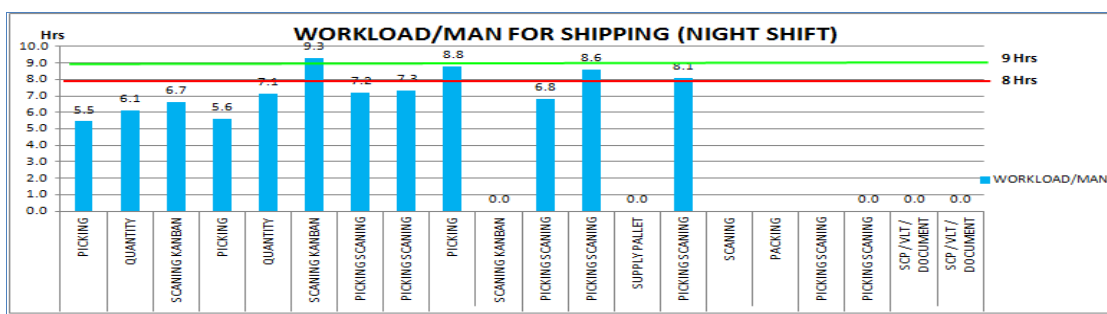
ภาพที่ 4-3 โหลดการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการก่อนการเปลี่ยนแปลง ส่วนงาน Shipping (Day shift)



ภาพที่ 4-4 โหลดการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการก่อนการเปลี่ยนแปลง ส่วนงาน Shipping (Night shift)



ภาพที่ 4-5 โหลดการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการหลังการเปลี่ยนแปลง
ส่วนงาน Shipping (Day shift)



ภาพที่ 4-6 โหลดการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการหลังการเปลี่ยนแปลง
ส่วนงาน Shipping (Night shift)

โดยจากการดำเนินงานที่ผ่านมา สามารถสรุปผลก่อนหลังได้ ดังนี้

1. การลดจำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการ ก่อนการเปลี่ยนแปลง Staff = 16 คน

Team member = 56 คน

จำนวนพนักงานหลังการเปลี่ยนแปลง Staff = 8 คน Team member = 54 คน

จำนวนพนักงานเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น Staff = 8 คน Team member = 2 คน

ค่าแรงต่อหัว (Man hour rate) สามารถคำนวณได้ ดังนี้

พนักงานสนับสนุนสายการผลิต (Team member) = 450 บาทต่อคนต่อวัน

พนักงานออฟฟิศ (Staff) = 30,000 บาทต่อคนต่อเดือน

ดังนั้น หากนำจำนวนพนักงานที่ลดได้มาทำการคำนวณ จะสามารถ ลดค่าใช้จ่ายต่อปีได้
ดังนี้

1.1 พนักงานออฟฟิศ (Staff) ลดลงได้ จำนวน 8 คน x 30,000 บาท x 12 เดือน
รวมจำนวนเงินที่ลดได้ต่อปี = 2,880,000 บาท

1.2 สนับสนุนสายการผลิต (Team member) ลดลงได้ 2 คน x 450 บาท x 256 วัน
ทำงาน (1 ปี)

รวมจำนวนเงินที่ลดได้ต่อปี = 230,400 บาท

สรุปยอดรวมในการลดค่าใช้จ่ายต่อปีทั้งสิ้น รวมเป็นเงิน 3,110,400 บาท

2. การลดเวลาการทำงานล่วงเวลา

ก่อนการปรับปรุงฟังก์ชัน ต้นทุนค่าแรงของบริษัท ABC จำกัด สามารถจำแนกได้ ดังนี้

ตารางที่ 4-2 ต้นทุนค่าแรงของบริษัท ABC จำกัด ก่อนการปรับปรุงฟังก์ชัน

เดือน	ค่าแรงทางตรง (%)	ค่าแรงทางอ้อม (%)
เป้าหมาย %	20 %	10%
ผลการดำเนินงาน		
Jul 2015	10	10
Aug 2015	13	20
Sep 2015	14	16
Oct 2015	15	22
Nov 2015	11	25
Dec 2015	11	26
Jan 2016	10	26.5
Feb 2016	10	26

หลังการปรับปรุงฟังก์ชัน ต้นทุนค่าแรงของบริษัท ABC จำกัด สามารถจำแนกได้ ดังนี้

ตารางที่ 4-3 ต้นทุนค่าแรงของบริษัท ABC จำกัด หลังการปรับปรุงฟังก์ชัน

เดือน	ค่าแรงทางตรง (%)	ค่าแรงทางอ้อม (%)
เป้าหมาย %	20 %	10%
ผลการดำเนินงาน		
Mar 2016	16	13
Apr 2016	15.6	16

ตารางที่ 4-4 ข้อมูลการคำนวณผลการลดค่าล่วงเวลา ก่อนการเปลี่ยนแปลง

เดือน	จำนวนชั่วโมง ทำงานปกติ	จำนวน ชั่วโมง	ค่าล่วงเวลา ทำงานล่วงเวลา	% / ชั่วโมง ต่อเดือนการทำงาน
เป้าหมาย %			20%	
ผลการดำเนินงาน				
Jul 2015	10,304	3,483	348,300	34%
Aug 2015	9,408	3,736.5	373,650	40%
Sep 2015	10,304	3,560	356,000	35%
Oct 2015	9,856	3,327	332,700	34%
Nov 2015	9,408	4,521	452,100	48%
Dec 2015	8,960	10,185.5	1,018,500	114%
Jan 2016	8,064	4,845	484,500	60%
Feb 2016	8,960	4,322.5	432,250	48%

*อัตราค่าแรงต่อชั่วโมงเท่ากับ 100 บาท ต่อคน

ตารางที่ 4-5 ข้อมูลการคำนวณผลการลดค่าล่วงเวลา หลังการเปลี่ยนแปลง

เดือน	จำนวนชั่วโมงทำงานปกติ	จำนวนชั่วโมง	ค่าล่วงเวลาทำงานล่วงเวลา	เปอร์เซ็นต์ / ชั่วโมงต่อเดือนการทำงาน
เป้าหมาย %			20%	
ผลการดำเนินงาน				
Mar 2016	9,936	2,650	265,000	27%
Apr 2016	7,776	1,270.5	127,050	22%

*อัตราค่าแรงต่อชั่วโมงเท่ากับ 100 บาทต่อคน

จากข้อมูลหลังการเปลี่ยนแปลง พบว่า การปรับฟังก์ชันกรโดยใช้ระบบดินเข้ามาประยุกต์ใช้ส่งผลต่อการลดค่าแรงทางอ้อมของบริษัทได้ ถึง 3,110,400 บาท จากการลดพนักงาน 10 คน และสามารถค่าล่วงเวลาได้ 1,672.5 ชั่วโมง ในเดือนมีนาคม และ 3,052 ชั่วโมงในเดือนเมษายน เมื่อเทียบกับเดือนกุมภาพันธ์ โดยคิดเป็นเงินค่าล่วงเวลาที่ลดได้เท่ากับ 472,450 บาท ในสองเดือนที่ดำเนินการปรับฟังก์ชันกร โดยการปรับลดพนักงานลงได้ โดยมีการเปลี่ยนฟังก์ชันกรโดยรวมบางจุดเช่น ส่วนงานผลิตภัณฑ์ใหม่ ย้ายจากส่วนงานวางแผนไปเป็นอิสระ ไม่ขึ้นตรงต่อหน่วยงานวางแผนการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการทำงาน นอกจากนี้ ยังมีแต่มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่และความรับผิดชอบตามความเห็นของหัวหน้างานเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานอีกด้วย (ภาคผนวก ค)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบการประเมินผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินผลโดยพนักงานฝ่ายปฏิบัติการจำนวน 66 คน เป็นผู้ประเมินตัวเอง และให้หัวหน้างานทำงานประเมินหลังการเปลี่ยนแปลง พบว่า พนักงานผู้กรอกแบบประเมินตัวเองก่อนการเปลี่ยนแปลงอยู่ในค่าที่สามารถทำงานได้ โดยค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 1.81 และผลการประเมินจากหัวหน้างานหลังการเปลี่ยนแปลงพบว่า เพิ่มขึ้นอยู่ที่ระดับค่าเฉลี่ย 2.4 ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่สามารถทำงานได้โดยไม่ต้องมีผู้ดูแล จนถึง สามารถสอนผู้อื่นได้ โดยเกณฑ์การประเมินมี 4 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 หมายถึง สามารถทำงานได้ ระดับที่ 2 หมายถึง สามารถทำงานได้โดยไม่ต้องมีหัวหน้างานดูแล ระดับที่ 3 หมายถึง สามารถสอนคนอื่นได้ ระดับที่ 4 หมายถึง เข้าใจลึกซึ้งและแก้ไขระบบได้

ตารางที่ 4-6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบประเมิน ก่อนและหลังการประยุกต์ใช้เส้นในการปรับฟังก์ชันของแผนกควบคุมและวางแผนการผลิตบริษัท ABC จำกัด

Criterion and competency	ระดับ การทำงาน	ก่อน		หลัง	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ความรู้/ ความชำนาญ					
1.1 ความรู้ในงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน					
สามารถทำงานได้	1	18	27	0	0
1.1.1 สามารถทำงานได้โดยไม่ต้องมี คนดูแล	2	44	67	55	83
1.1.2 สามารถสอนผู้อื่นได้	3	4	6	8	12
1.1.3 เข้าใจลึกซึ้งและแก้ไขระบบได้	4	0	0	3	5
รวม		66	100	66	100
1.2 ความรู้ที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในงานที่รับผิดชอบ ในปัจจุบัน					
1.2.1 สามารถทำงานได้	1	18	27	13	27
1.2.2 สามารถทำงานได้โดยไม่ต้อง มีคนดูแล	2	44	67	42	67
1.2.3 สามารถสอนผู้อื่นได้	3	4	6	10	6
1.2.4 เข้าใจลึกซึ้งและแก้ไขระบบได้	4	0	0	1	0
รวม		66	100	66	100
2. ทักษะ/ แรงจูงใจ					
2.1 ความซื่อสัตย์ ต่อเวลาทำงาน/ ทรัพย์สินของบริษัท/ พฤติกรรม					
2.1.1 สามารถทำงานได้	1	0	0	0	0
2.1.2 สามารถทำงานได้โดยไม่ต้องมี คนดูแล	2	56	85	0	0
2.1.3 สามารถสอนผู้อื่นได้	3	10	15	62	94

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

Criterion and competency	ระดับ การทำงาน	ก่อน		หลัง	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2.1.4 เข้าใจลึกซึ้งและแก้ไขระบบได้	4	0	0	4	6
รวม		66	100	66	100
2.2 ความร่วมมือต่อองค์กร ทั้งในงานและ นอกรงาน					
2.2.1 สามารถทำงานได้	1	0	0	0	0
2.2.2 สามารถทำงานได้โดยไม่ต้องมี คนดูแล	2	56	85	0	0
2.2.3 สามารถสอนผู้อื่นได้	3	10	15	62	94
2.2.4 เข้าใจลึกซึ้งและแก้ไขระบบได้	4	0	0	4	6
รวม		66	100	66	100
3. ความตระหนักต่อมาตรฐานการทำงาน					
3.1 ระดับของการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน (คิดเป็น %)					
3.1.1 สามารถทำงานได้	1	18	27	3	5
3.1.2 สามารถทำงานได้โดยไม่ต้อง มีคนดูแล	2	43	65	52	79
3.1.3 สามารถสอนผู้อื่นได้	3	5	8	8	12
3.1.4 เข้าใจลึกซึ้งและแก้ไขระบบได้	4	0	0	3	5
รวม		66	100	66	100
3.2 ระดับของการทำงานผิดพลาด (คิดเป็น %)					
3.2.1 สามารถทำงานได้	1	18	27	3	5
3.2.2 สามารถทำงานได้โดยไม่ต้อง มีคนดูแล	2	43	65	52	79

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

Criterion and competency	ระดับ การทำงาน	ก่อน		หลัง	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3.2.3 สามารถสอนผู้อื่นได้	3	5	8	8	12
3.2.4 เข้าใจลึกซึ้งและแก้ไขระบบได้	4	0	0	3	5
รวม		66	100	66	100
4. ความสามารถในการแก้ปัญหา					
4.1 ระดับของการรายงานปัญหาของผู้บังคับบัญชาด้วยวาจา (คิดเป็น %)					
4.1.1 สามารถทำงานได้	1	18	27	0	0
4.1.2 สามารถทำงานได้โดยไม่ต้องมีคนดูแล	2	47	71	48	73
4.1.3 สามารถสอนผู้อื่นได้	3	1	2	16	24
4.1.4 เข้าใจลึกซึ้งและแก้ไขระบบได้	4	0	0	2	3
รวม		66	100	66	100
4.2 ระดับของการรายงานปัญหาของผู้บังคับบัญชาด้วยลายลักษณ์อักษร (คิดเป็น %)					
4.2.1 สามารถทำงานได้	1	18	27	0	0
4.2.2 สามารถทำงานได้โดยไม่ต้องมีคนดูแล	2	47	71	48	73
4.2.3 สามารถสอนผู้อื่นได้	3	1	2	16	24
4.2.4 เข้าใจลึกซึ้งและแก้ไขระบบได้	4	0	0	2	3
รวม		66	100	66	100

ทัศนคติและความคิดเห็น

จากการรวบรวมแบบประเมินพบว่าพนักงานส่วนมากมีความรู้สึกดีกับการเปลี่ยนแปลง คิดเป็นร้อยละ 62 หัวหน้างานใส่ใจมากขึ้น ร้อยละ 8 เข้าใจงานมากขึ้น ร้อยละ 4.5 อยากให้หัวหน้างานสอนงานมากขึ้น ร้อยละ 5 อยากอบรมเพิ่มเติม ร้อยละ 3 ส่วนที่เหลือ ได้แก่ อยากให้มีการสอนงานใหม่ ควรจัดสรรงานให้ดี ควรมีการอบรมการทำงานให้มากขึ้น งานเบาลง งานหนักขึ้น ทำงานได้ดีขึ้นทำงานดีขึ้น พอใจ มี WI ชัดเจนขึ้น อยากเรียนรู้งานมากขึ้น อยากให้เกิดความชัดเจนในหน้าที่ อยากได้โอทีมากขึ้น มีอัตราส่วนแต่ละหัวข้ออยู่ที่ ร้อยละ 2

ตารางที่ 4-7 สรุปความคิดเห็นพนักงาน

ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับ
ดี	41	62.0	1
หัวหน้างานใส่ใจมากขึ้น	5	8.0	2
เข้าใจงานมากขึ้น	3	4.5	3
อยากให้หัวหน้างานสอนงานมากขึ้น	3	4.5	4
อยากอบรมเพิ่มเติม	2	3.0	5
อยากให้มีการสอนงานใหม่	1	1.5	6
ควรจัดสรรงานให้ดี	1	1.5	7
ควรมีการอบรมการทำงานให้มากขึ้น	1	1.5	8
งานเบาลง	1	1.5	9
งานหนักขึ้น	1	1.5	10
ทำงานได้ดีขึ้น	1	1.5	11
ทำงานดีขึ้น	1	1.5	12
พอใจ	1	1.5	13
มี WI* ชัดเจนขึ้น	1	1.5	14
อยากเรียนรู้งานมากขึ้น	1	1.5	15

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับ
อยากให้เกิดความชัดเจนในหน้าที่	1	1.5	16
อยากได้อะไรมากขึ้น	1	1.5	17
รวม	66	100	

*WI หมายถึง Work Instruction หรือ มาตรฐานการทำงาน

โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ H0 ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพของพนักงาน
ในแผนกควบคุมและวางแผนการผลิต บริษัท ABC จำกัด ก่อนการประยุกต์ใช้ระบบ
ในการปรับปรุงองค์กร และหลังการประยุกต์ใช้ระบบในการปรับปรุงองค์กร

H0: ค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพของพนักงานในแผนกควบคุมและวางแผนการผลิต บริษัท
ABC จำกัด ก่อนการปรับปรุงองค์กรโดยการประยุกต์ใช้ระบบ กับ หลังการปรับปรุงองค์กร
โดยการประยุกต์ใช้ระบบ ไม่แตกต่างกัน

H1: ค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพของพนักงานในแผนกควบคุมและวางแผนการผลิต บริษัท
ABC จำกัด ก่อนการปรับปรุงองค์กรโดยการประยุกต์ใช้ระบบ กับ หลังการปรับปรุงองค์กร
โดยการประยุกต์ใช้ระบบ แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพของพนักงานในแผนกควบคุมและวางแผนการผลิต บริษัท ABC จำกัด ก่อนการปรับฟังก์ชัน โดยการประยุกต์ใช้ระบบลิน กับ หลังการปรับฟังก์ชัน โดยการประยุกต์ใช้ระบบลิน

ฟังก์ชัน	Mean	SD	T	P-value
ก่อนลิน	1.8145	0.42538	14.721	0.00**
หลังลิน			2.4009	0.45723

* P-value \leq 0.05

H0: ก่อน = หลัง

H1: ก่อน \neq หลัง

ตารางที่ 4-9 Paired sample statistics

Pair 1	Mean	N	SD	Std.Error mean
ก่อน	1.8145	66	.45723	.05628
หลัง	2.4009	66	.42538	.05236

ตารางที่ 4-10 Paired sample correlations

Pair 1	N	Correlation	Sig.
ก่อน และหลัง	66	.733	.000

ตารางที่ 4-11 Paired sample test

Pair1	Paired differences						df	Sig. (2-tailed)
	Mean Deviation	Std. Mean	Std. Error	Lower	Upper	Upper		
ก่อนและ หลัง	-.58636	.32359	.03983	-.66591	-.50681	-14.721	65	.000

ตารางผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test โดยวิธีวิเคราะห์ (Pair sample t-test) ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 P-value = 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า $\alpha = 0.05$ ($P < \alpha$)

จากตาราง Coefficients พบว่า ค่า P-value น้อยกว่า 0.05 จะปฏิเสธ H_0 ซึ่งจากผลค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพหลังมากกว่าก่อน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากผลการวิจัยสรุปว่า การนำสินค้าประยุกต์ใช้ในการปรับองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และ ลดต้นทุนด้านแรงงานทางอ้อมของบริษัท ABC จำกัด สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถลดจำนวนพนักงานที่ไม่จำเป็นและ ต้นทุนทางอ้อมของบริษัทได้ (ภาคผนวก ก)

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้ระบบลิ้นในการจัดทำผังองค์กรของแผนกควบคุม และวางแผนการผลิต ของ บริษัท ABC จำกัด เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ประสิทธิภาพการวางผังองค์กรของแผนกควบคุมและวางแผนการผลิต ของบริษัท ABC จำกัด ก่อนหลังการปรับเปลี่ยนผังองค์กร เพื่อศึกษาการนำระบบลิ้นมาประยุกต์ใช้ในการปรับผังองค์กร ให้มีประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเพิ่มมากขึ้นและ เพื่อลดต้นทุนด้านแรงงานทางอ้อม ของบริษัท ABC จำกัด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและเก็บรวบรวมข้อมูลแบบ ประเมินผลก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงองค์กร นำมาสรุปเพื่อประมวลผลการศึกษา โดยเลือก กลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จากพนักงานในแผนกควบคุมและวางแผน การผลิต บริษัท ABC จำกัด ในการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ใช้กับกลุ่มผู้บริหาร จำนวน 6 คน และ แบบประเมินการทำงาน ก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลง ใช้กับพนักงานระดับปฏิบัติการในแผนกควบคุมและวางแผนการผลิต จำนวน 66 คน และนำข้อมูล ที่เก็บได้มาทำการวิเคราะห์ค่าทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ วิธีการเก็บรวบรวม สัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายทั้งหมด 6 คน ได้แบบสัมภาษณ์กลับคืนมาจำนวน 6 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 100 และ แบบประเมิน กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 66 คน ได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 66 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป วิเคราะห์ประสิทธิภาพของพนักงาน ก่อนการปรับผังองค์กร โดยการประยุกต์ใช้ลิ้น และหลังการปรับผังองค์กรโดยการประยุกต์ใช้ลิ้น และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ โดยเลือกใช้สถิติดังนี้ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการวิจัย โดยแบ่งเป็นสามส่วน ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นผู้บริการระดับกลาง-สูงของแผนกควบคุมและวางแผนการผลิตบริษัท ABC จำกัด จำนวน 6 คน มีประสบการณ์ทำงาน ตั้งแต่ 8-32 ปี ผลการสัมภาษณ์ก่อนการเปลี่ยนแปลงฟังก์ชัน โดยการประยุกต์ใช้เส้นในการปรับฟังก์ชัน ผู้บริหารส่วนใหญ่สรุปว่า แผนกวางแผนการผลิตมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 72 คน เป็นส่วนงานสนับสนุนการผลิต โดยมีหน่วยงาน 2 ส่วน ได้แก่ ฝ่ายวางแผนการผลิต และ โลจิสติกส์ ส่วนงานโลจิสติกส์แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ Receiving ordering และ shipping ซึ่งปัญหาส่วนใหญ่ในการทำงาน มี 5 ปัญหา ได้แก่ 1) ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน 2) การทำงานตาม WI ยังทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร 3) พนักงานไม่ตั้งใจทำงาน ไม่ทำตามที่ได้รับมอบหมาย 4) พนักงานมีทัศนคติไม่ดีในการทำงาน ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากมีความไม่เสมอภาคของปริมาณงานของแต่ละคน 5) การมาทำงานของพนักงานไม่สม่ำเสมอ มีการขาดมาสายบ่อย ซึ่งสาเหตุของปัญหาไม่ได้เกิดจากการจัดฟังก์ชันในปัจจุบันมีการวางตำแหน่งงานไว้อย่างเหมาะสม แต่เกิดจากการจัดวางคนให้สามารถทำงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพยังไม่เหมาะสม ทำให้เกิดปัญหาเรื่องความชัดเจนของพนักงาน การดูแลรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชา และการขาดประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละคน โดยเริ่มตั้งแต่หน้าที่ขอบเขตความรับผิดชอบยังไม่ชัดเจน เกิดความสับสน ไม่สามารถรู้และทำการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละคน โดยมีการวางแผนเปลี่ยนฟังก์ชันใหม่ กล่าวคือ รูปแบบฟังก์ชันจะคงเดิม แต่จะมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบของคนในองค์กรให้ทำหน้าที่ที่แตกต่างจากเดิม เพื่อให้สามารถจัดสรรคนให้เหมาะกับงาน และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และจะสามารถประยุกต์ใช้ระบบลิงกับการปรับฟังก์ชันได้ โดยสามารถนำการปรับเรียบเพื่อกำหนดปริมาณการทำงานในแต่ละคน พร้อมทั้งสามารถกำจัดความสูญเปล่าในการทำงานได้ สามารถนำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนการทำงานของแต่ละคนได้เป็นอย่างดี โดยมีการกำหนดแผนการทำฟังก์ชันตามเอกสาร (ภาคผนวก ค) มีการปรับเปลี่ยนคนให้เหมาะสมกับงาน โดยพิจารณาหน้าที่และความรับผิดชอบให้เหมาะสมตามความสามารถของพนักงาน เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น

ซึ่งจะมีอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายในการปรับเปลี่ยนได้อย่างราบรื่น ได้แก่ คนหรือพนักงาน ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งเกิดจากคนไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ อย่างเต็มที่ หรือมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากกลัวการทำงานหนักขึ้น เหนื่อยมากขึ้นในบางส่วน แต่อย่างไรก็ตามการปรับเปลี่ยนองค์กรต้องเปลี่ยนด้านคนหรือบุคลากรเป็นอย่างแรก ตามด้วยการเปลี่ยนการทำงาน ตั้งแต่ Job description

มาตรฐานการทำงาน การควบคุมงาน และประเมินการทำงานของพนักงานเพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้น ซึ่งจากการเปลี่ยนฟังก์ชันกรใหม่มีความคาดหวังว่าจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น เนื่องจากจะทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพการทำงานได้ดีขึ้น มีการทำงานได้อย่างเหมาะสมตามหน้าที่และมีการปรับปรุงงานและนำไปสู่การทำงานอย่างมีความสุข โดยพนักงานในแผนกสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ แต่ต้องมีการชี้แจงเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ข้อดีของการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานรับทราบ

ผลการสัมภาษณ์หลังการเปลี่ยนแปลงฟังก์ชันกร โดยการประยุกต์ใช้ลินในการปรับฟังก์ชันกร จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารทุกคนพอใจผลที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีบางจุดที่ยังไม่ได้ ร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่ก็มีแนวโน้มที่ดีขึ้น โดยผู้บริหารทุกคนให้ความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานดีขึ้น ทำงานได้เต็มกำลังความสามารถ ลดความสูญเสียจากการรอคอย ทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุข และสามารถลดต้นทุนของบริษัทลงได้ และจากผลในครั้งนี้ ผู้บริหารคิดว่าในอนาคตคาดว่าจะมีการปรับเปลี่ยนฟังก์ชันกรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ภายใต้แนวคิดที่ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และจะนำลีนมาประยุกต์ใช้แน่นอน ซึ่งผลการนำลีนเข้ามาประยุกต์ใช้ช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน ทั้งทางด้านการลดต้นทุนและการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การลดความสูญเสียเปล่าจากการรอคอย เช่นการผลิตที่สามารถดำเนินได้อย่างราบรื่น การปรับสมดุลการทำงานของพนักงานทำให้ทำงานได้อย่างเต็มกำลังในแต่ละคน อีกทั้งยังส่งผลต่อต้นทุนทางอ้อมของบริษัท โดยทำให้สามารถลดคนได้ ลดค่าล่วงเวลาได้ ทำให้ลดต้นทุนเรื่องของเสียได้เป็นอย่างดี

ส่วนผลจากการศึกษาการนำระบบลีนมาประยุกต์ใช้ในการปรับฟังก์ชันกร ให้มีประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเพิ่มมากขึ้น สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. จากการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินผลโดยพนักงานฝ่ายปฏิบัติการจำนวน 66 คน เป็นผู้ประเมินตัวเอง และให้หัวหน้างานทำงานประเมินหลังการเปลี่ยนแปลง พบว่าพนักงานผู้กรอกแบบประเมินตัวเองก่อนการเปลี่ยนแปลงอยู่ในค่าที่สามารถทำงานได้ โดยค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 1.84 และผลการประเมินจากหัวหน้างานหลังการเปลี่ยนแปลงพบว่าเพิ่มขึ้น 33.15 เปอร์เซ็นต์ อยู่ที่ระดับค่าเฉลี่ย 2.45 ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่สามารถทำงานได้โดยไม่ต้องมีผู้ดูแล ถึง สามารถสอนผู้อื่นได้

2. จากการรวบรวมแบบประเมินพบว่าพนักงานส่วนมากมีความรู้สึกดีกับการเปลี่ยนแปลง คิดเป็นร้อยละ 62 หัวหน้างานใส่ใจมากขึ้น ร้อยละ 8 เข้าใจงานมากขึ้น ร้อยละ 4.5 อยากให้หัวหน้างานสอนงานมากขึ้น ร้อยละ 5 อยากอบรมเพิ่มเติม ร้อยละ 3 ส่วนที่เหลือได้แก่อยากให้มีการสอนงานใหม่ ควรจัดสรรงานให้ดี ควรมีการอบรมการทำงานให้มากขึ้น งานเบาลง

งานหนักขึ้น ทำงานได้ดีขึ้นทำงานดีขึ้น พอใจ มี WI ชัดเจนขึ้น อยากเรียนรู้งานมากขึ้น อยากให้เกิดความชัดเจนในหน้าที่ อยากได้โอทีมากขึ้น มีอัตราส่วนแต่ละหัวข้ออยู่ที่ ร้อยละ 2

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาทดสอบสมมติฐานทางสถิติ พบว่าค่า P-value น้อยกว่า 0.05 จะปฏิเสธ H_0 ซึ่งจากผลค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพหลังมากกว่าก่อนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และผลจากการลดต้นทุนด้านแรงงานทางอ้อมของบริษัท ABC จำกัด ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่าการนำลิ้นมาประยุกต์ใช้ในการปรับฟังก์ชันนั้น นอกจากจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานแล้ว (KPI ภาคผนวก ฎ) ยังสามารถลดต้นทุนด้านแรงงานทางอ้อมของบริษัท ABC จำกัด ได้อีกด้วย เช่น ค่าล่วงเวลา เป็นต้น สามารถลดจำนวนพนักงานที่ไม่จำเป็น ซึ่งหมายถึงสามารถลดต้นทุนทางอ้อมของบริษัท ได้นั่นเอง (ภาคผนวก ฎ)

การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาการประยุกต์ใช้ระบบลิ้นในการจัดทำฟังก์ชันของแผนกควบคุมและวางแผนการผลิต ของบริษัท ABC จำกัด สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. ด้านการศึกษาประสิทธิภาพการวางแผนฟังก์ชันของแผนกควบคุมและวางแผนการผลิตของบริษัท ABC จำกัด ก่อนหลังการปรับเปลี่ยนฟังก์ชัน ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของการวางแผนฟังก์ชันของแผนกควบคุมและวางแผนการผลิตยังไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากปัญหาเรื่องคนหรือพฤติกรรมของพนักงานโดยพบว่า ในแผนกประสบปัญหาที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายของบริษัท เช่น พนักงานไม่เข้าใจขอบเขตความรับผิดชอบของตัวเอง การไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงาน ไม่ตั้งใจทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ทั้งยังพบว่า พนักงานบางส่วนมีปริมาณงานที่มากแต่พนักงานบางคนกลับว่างงาน ส่งผลให้พนักงานมีการทำงานล่วงเวลามากในบางคน และมักขาดงาน แสดงถึงการมีทัศนคติไม่ดีต่อการทำงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ จนส่งผลถึงการขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานทำให้เกิดปัญหาในงานจนขาดประสิทธิภาพในการทำงานในเวลาต่อมา และเมื่อทำการประเมินผลประสิทธิภาพของพนักงานในแผนกก่อนการเปลี่ยนแปลงโดยการให้พนักงานทำแบบประเมินผล ซึ่งพบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนการประเมินประสิทธิภาพของพนักงานระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับต่ำ โดยได้คะแนนเพียง 1.81 คะแนน หมายความว่า พนักงานยังไม่สามารถทำงานได้โดยไม่มีคนกำกับดูแล จึงนำมาหาแนวทางการแก้ไข ปัญหา นำไปสู่การวางแผนเพื่อทำการปรับฟังก์ชัน แต่การจะปรับฟังก์ชันไม่สามารถกระทำได้ โดยไม่มีการศึกษาข้อมูลและวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสม ดังนั้น จึงมีแนวคิดนำระบบลิ้นเข้ามาประยุกต์ใช้ในการปรับฟังก์ชันของแผนกควบคุมและวางแผนการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

2. ด้านการศึกษาการนำระบบลีนมาประยุกต์ใช้ในการปรับองค์กรให้มีประสิทธิภาพ การทำงานของพนักงานเพิ่มมากขึ้น ผลการศึกษาพบว่า หลังการนำระบบลีนเข้ามาประยุกต์ใช้ในการปรับองค์กร พบว่า มีประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น โดยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารทุกคนเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยการนำระบบลีนเข้ามาประยุกต์ใช้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้ดีขึ้น พนักงานมีการทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ มีความตั้งใจในการทำงานและสามารถลดภาระงานของคนที่มีการทำงานล่วงเวลาทุกวัน และลดการรอคอยงานของพนักงานที่มีเวลาการทำงานน้อย มีการปรับสมดุลการทำงานของพนักงาน ทำให้ทำงาน ได้อย่างเต็มกำลังตามเนื้องานในแต่ละคน อีกทั้งยังส่งผลต่อต้นทุนทางอ้อมของบริษัท โดยทำให้ สามารถลดคนได้ รวมถึงลดการทำงานล่วงเวลาของพนักงานบางส่วน ทำให้ภาพรวมแล้วมีการทำงานล่วงเวลาดลดลงได้ และเมื่อทำการสรุปผลการประเมินผลประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานหลังการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยการใช้แบบประเมิน สามารถหาค่าเฉลี่ยคะแนน ได้ที่ 2.4 คะแนน อยู่ในระดับที่พนักงานมีความรับผิดชอบในการทำงานที่สามารถทำงานได้ โดยไม่ต้องมีหัวหน้างานคอยกำกับดูแล ซึ่งเป็นคะแนนที่มากกว่าก่อนประเมินถึง 33.15 เปอร์เซ็นต์

3. ด้านการลดต้นทุนด้านแรงงานทางอ้อมของบริษัท ABC จำกัด จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่า การนำลีนมาประยุกต์ใช้ในการปรับองค์กรนั้น นอกจากจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานแล้ว ยังสามารถลดต้นทุนด้านแรงงานทางอ้อมของบริษัท ABC จำกัด ได้อีกด้วย เช่น ค่าล่วงเวลา เป็นต้น สามารถลดจำนวนพนักงานที่ไม่จำเป็น ซึ่งหมายถึงสามารถลดต้นทุนทางอ้อมของบริษัทได้นั่นเอง

ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า สามารถนำระบบลีนมาประยุกต์ใช้ในการปรับองค์กรได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับจักรพันธ์ อินทจักร (2553) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง การนำเทคนิคลีนเข้ามาประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดซื้อ ได้กล่าวไว้ว่า แนวคิดลีนนอกจากจะถูกใช้เพื่อแก้ปัญหา ความสูญเปล่า โดยการนำเครื่องมือลีนต่าง ๆ มาปรับใช้ให้ถูกต้องตามสภาพ เช่นงานวิจัยนี้ซึ่งได้ เลือกวิเคราะห์คุณค่าสายธารของกระบวนการทำงานมาพิจารณากำจัดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้น โดยใช้ต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำและให้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินการ การนำแนวคิด ลีนมาประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพ สูงขึ้น ช่วยลดเวลาในการดำเนินงานกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า ทำให้พนักงานสามารถใช้เวลาที่เหลือ ไปคิดหรือสร้างสรรค์กิจกรรมที่มีคุณค่าอื่นให้กับองค์กรได้มากขึ้น ทั้งยังปรับใช้กับกระบวนการ ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน สามารถวัดผลและประเมินผลได้รวมถึงการลดต้นทุน ให้กับบริษัทได้อย่างดีเยี่ยม และผลการศึกษาสอดคล้องกับทีปกร แก้วเหล็ก (2552) ได้ศึกษาเรื่อง แบบจำลองกระบวนการสำนักงานแบบลีน: กรณีศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อนำระบบลีนมาประยุกต์

ให้ในการทำงานออฟฟิศ หรือ ส่วนสำนักงาน เพื่อลดต้นทุน ได้กล่าวไว้ว่า การประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีนภายในสำนักงาน เริ่มตั้งแต่การเก็บข้อมูล การจัดทำผังแห่งสายธารคุณค่าของกระบวนการสำนักงาน และคำนวณต้นทุนที่เกิดขึ้นในแต่ละฐานกิจกรรม ทำการวิเคราะห์กระบวนการ ตลอดจนการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานก่อนปรับปรุงและหลังการปรับปรุง พบว่า สามารถลดจำนวนของกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า เช่น กระบวนการรับคำสั่งซื้อสามารถลดได้ 40 เปอร์เซ็นต์ กระบวนการสั่งซื้อลดได้ 66.7 เปอร์เซ็นต์ กระบวนการวางแผนการผลิต ลดได้ 41.7 เปอร์เซ็นต์ และกระบวนการจัดส่งลดลงได้ ถึง 85.7 เปอร์เซ็นต์ ทั้งยังสามารถลดเวลาในการทำงานได้ดังนี้ กระบวนการเสนอราคา ลดลงได้ 27.1 เปอร์เซ็นต์ กระบวนการรับคำสั่งซื้อสามารถลดได้ 33.2 เปอร์เซ็นต์ กระบวนการสั่งซื้อลดได้ 50 เปอร์เซ็นต์ กระบวนการวางแผนการผลิต ลดได้ 8.5 เปอร์เซ็นต์ และกระบวนการจัดส่งลดลงได้ ถึง 35.3 เปอร์เซ็นต์ นอกจากนี้ยังสามารถลดต้นทุนที่เกิดขึ้นในกระบวนการสำนักงานดังนี้ กระบวนการเสนอราคา ลดลงได้ 26.6 เปอร์เซ็นต์ กระบวนการรับคำสั่งซื้อสามารถลดได้ 46.1 เปอร์เซ็นต์ กระบวนการสั่งซื้อลดได้ 51.1 เปอร์เซ็นต์ กระบวนการวางแผนการผลิต ลดได้ 6.5 เปอร์เซ็นต์ และกระบวนการจัดส่ง ลดลงได้ ถึง 23.3 เปอร์เซ็นต์

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่สรุปว่าการนำระบบลีนไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงองค์กร ของแผนกควบคุมและวางแผนการผลิต พบว่าสามารถลดต้นทุนค่าแรงทางอ้อมได้เป็นอย่างดี พบว่า พนักงานส่วนใหญ่อยอมรับและปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้ อย่างไรก็ตาม เพื่อความสมบูรณ์ของเนื้อหาผู้วิจัยจึง มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ตามผลงานวิจัยยังพบว่ามีพนักงานบางคนที่ยังไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เช่น พนักงานที่ขาดความรู้ความสามารถ ถึงแม้จะมีการโยกย้ายแต่ก็ไม่สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ ดังนั้น หากจะให้ได้ผลดีมาก ควรทำการส่งเสริมพนักงานกลุ่มพนักงานให้มีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีก่อน จึงจะเกิดการเปลี่ยนแปลงชัดเจน และโดยเฉพาะพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในงานเป็นอย่างดีแล้ว จึงจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป แต่หากพนักงานขาดความรู้ความชำนาญหรือมีทัศนคติที่ไม่ดี มักไม่ได้ผลอย่างที่คาดหมายไว้

2. พบว่า สามารถใช้ทูลอื่น ๆ ที่ส่งเสริมการประยุกต์ใช้ระบบลีนที่มีความสอดคล้องกัน เช่น ระบบ พี่เลี้ยงหรือข้อเสนอแนะ (Coaching) จะช่วยส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพ ให้บรรลุตามเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะงานวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะแผนกควบคุมและวางแผนการผลิต เท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาเพิ่มเติมไปยังแผนกอื่น ๆ ในออฟฟิศ เช่น แผนกบัญชี แผนกการตลาด และแผนกกล่อม แผนกธุรการ เป็นต้น

2. เพื่อให้ได้ผลลัพธ์อันต่อเนื่องควรมีการปรับเปลี่ยนในด้านอื่นเช่น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมาทำการศึกษาเพิ่มเติม จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

บรรณานุกรม

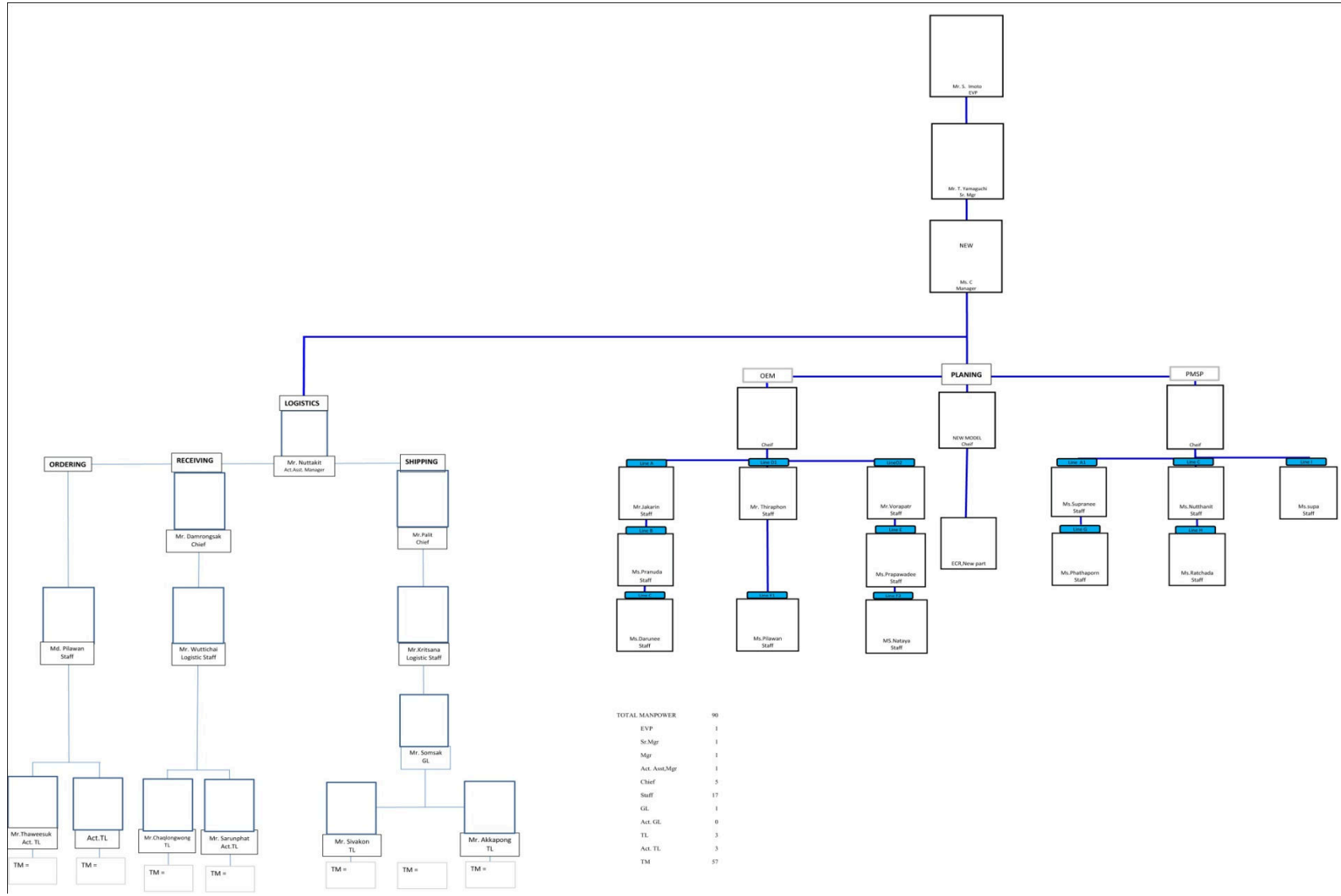
- กฤษ จรินทร์. (2558). *เอกสารประกอบการเรียนวิชาพฤติกรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กร*.
ชลบุรี: วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กฤษดา ผ่องวิทยา. (2556). *การออกแบบงาน*. เข้าถึงได้จาก <https://it.nation.ac.th/person/file/481009/การบริหารงานบุคคล>
- จักรพันธ์ อินทจักร์. (2553). *การนำเทคนิคลินเข้ามาประยุกต์ใช้กับกระบวนการจัดซื้อ*.
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร.
- ทีปกร แก้วเหล็ก. (2552). *แบบจำลองกระบวนการงานสำนักงานแบบลิน: กรณีศึกษา*.
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม,
คณะวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นงลักษณ์ เพิ่มชาติ. (2548). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. ราชบุรี: คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- พิทยา บวรพัฒนา. (2556). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภณาการพิมพ์.
- ภูมิต วงศ์หล่อสายชล. (2555). *การจัดการดำเนินงาน*. กรุงเทพฯ: ท็อป.
- รัตนภรณ์ ทรัพย์จิต. (2553). *การประยุกต์ใช้แนวคิดลินกับการบริหารการจัดการ โครงการ
ออนไลน์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ,
คณะวิทยาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร.
- วิกิพีเดีย. (2556). *ระบบการผลิตแบบลิน*. เข้าถึงได้จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/ระบบการผลิตแบบลิน>
- วิเชียร วิทญ์อุดม. (2555). *ทฤษฎีองค์การฉบับแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- ศิริอร ชันชหัตถ์. (2536). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: อักษรบัณฑิต.
- สถิต คำลาเลียง. (2544). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของช่างอากาศ: ศึกษาเฉพาะกรณี
กองการบินทหารเรือ*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สนั่น เกชาวี. (2552). *กลยุทธ์การบริหารสมรรถนะความสามารถในการทำงานรายบุคคล*.
Industrial Technology Review, 15(196), 141-150
- สมคิด บางโม. (2538). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิทญ์พัฒน์.

- สมพงษ์ จ้อยศิริ. (2558). *สรุป HR*. เข้าถึงได้จาก <http://gsce MBA.blogspot.com/2011/05/blog-post.html>
- สมศักดิ์ ประเสริฐสุข. (2554). *จิตวิทยาการจัดการองค์กรอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- สุเมธ พีรวุฒิ. (2553). *Lean management*. เข้าถึงได้จาก www.hospital.tu.ac.th/HA/Doc/Lean.doc
- อรสา โพธิ์ชัยเลิศ. (2554). *ผลของระบบลีนต่อคุณภาพการให้บริการ*. สารนิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Kristoffersen, A. (2010). *Lean administration*. Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:326839/FULLTEXT01.pdf>
- Erlanson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L., & Allen, S. D. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. California: Sage.
- Fiona, K. M. (2013). *Challenge of lean management: Investigating the challenges and developing in recommendation for implementing lean management techniques supply chain management*. Retrieved from https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/58871/Mwacharo_Fiona.pdf?sequence=1
- Herbert, A. S. (1960). *Administrative behavior*. New York: The Macmillan.
- Roberata, S. R., & Bernard, W. T. (2014). *Operation and supply chain management*. Singapore: John Wily & Sons.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

Operation dept. organization (Old revision)



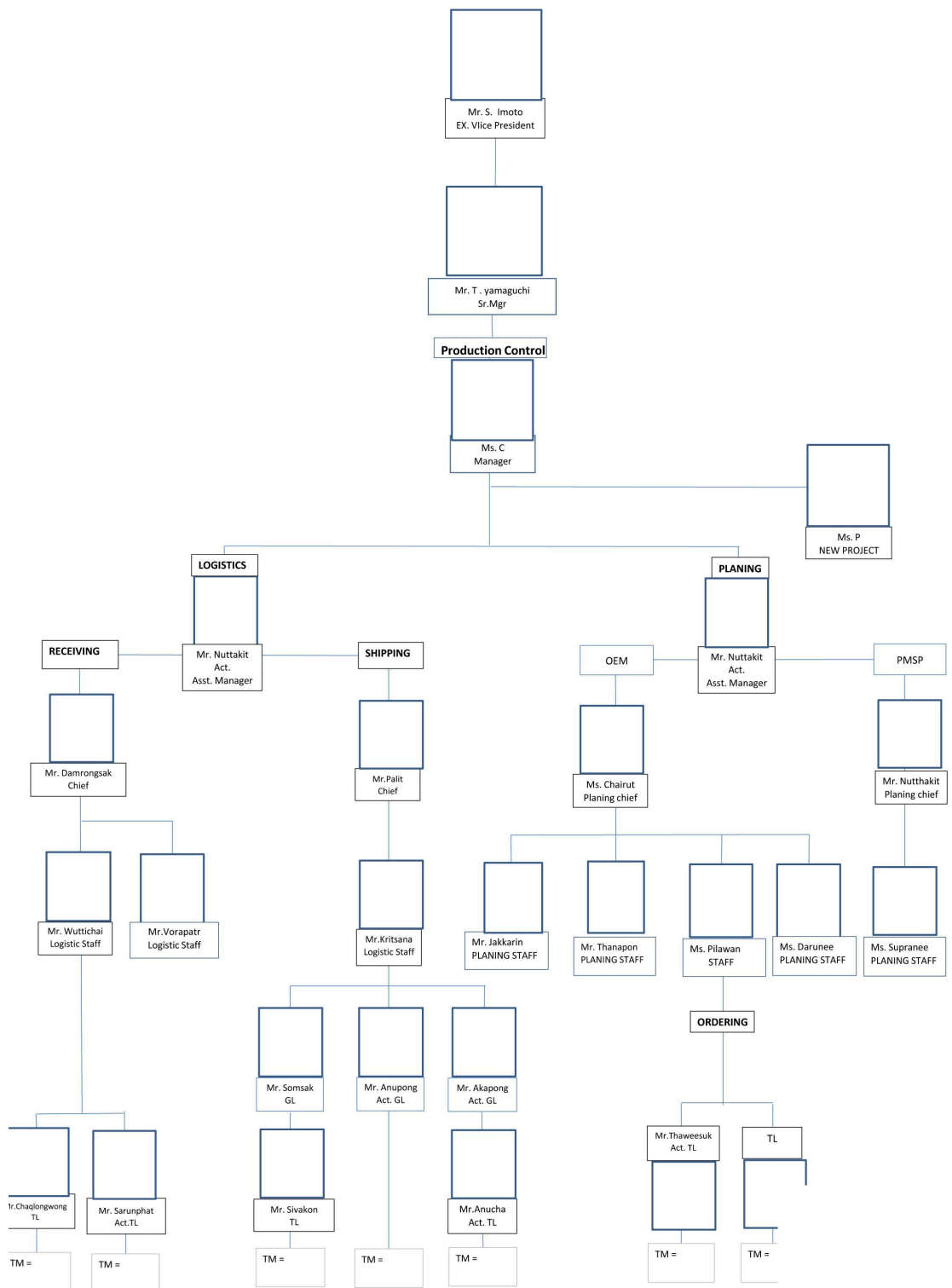
TOTAL MANPOWER	90
EVP	1
Sr. Mgr	1
Mgr	1
Act. Asst. Mgr	1
Chief	5
Staff	17
GL	1
Act. GL	0
TL	3
Act. TL	3
TM	57

ภาคผนวก ข

Production control responsibility by each person

ภาคผนวก ค

Operation dept. organization



ภาคผนวก ง

ตารางเวลายมาตรฐานของส่วนงาน PC-Logistic shipping

DAY SHIFT 1

DOCK TERMINAL		2						3	4	5		6	7	8	9		12	13	-		-	
JOB TITLE		EXPORT	EXPORT	EXPORT	V-V	V-V	V-V	CTR	DECK BP	DECK SR		OTHER BP	OTHER SR	ORTHER SR/BP	SUV	TAW		PMSP	BUMPER	GROUP ROOM	PALLET	
OPERATION	FOLKLIFT	PICKING	QUANTITY	SCANING KANBAN	PICKING	QUANTITY	SCANING KANBAN	PICKING SCANING	PICKING SCANING	PICKING	SCANING KANBAN	PICKING SCANING	PICKING SCANING	SUPPLY PALLET	PICKING SCANING	SCANING	PACKING	PICKING SCANING	PICKING SCANING	SCP / VLT / DOCUMENT	SCP / VLT / DOCUMENT	CHECK PALLET
Quantity / Month		334316	334316	334316	409828	409828	409828	133560	21586	27282	27282	97881	95739		14518	2300	2300		14163			48868
Quantity / Day		18573.3	18573.3	18573.3	59914.4	59914.4	59914.4	7417.2	1199.2	1515.7	1515.7	5437.8	5318.8		806.6	100	100		786.8			2714.9
Kanban / Day		528	528	528	1562	1562	1562	200	244	306	306	113	100		79	20	20		70	402		550
Truck Delivery / Day					14	1		21	21	41		21	22	43	24	4	4		14	14		
Loading Time / Trip (Sec)					900	1800		900	600	600		900	900	600	900	1200	1200		900	900		
Loading Pallet / Cycle (Hrs)					3.50	0.50		5.25	3.50	6.83		5.25	5.50	7.17	6.00	1.33	1.33		3.50	3.50		
Loading Pallet / Time					40	40		2	3	3		2	2	3	2	3	3		2	2		

Document	SCP Order	12.7																			1.4		
	Shipment Order	11.7																					
	Check Kanban	3.6	0.5					0.2	0.2		0.3	0.1	0.1		0.1	0.0	0.0	0.0	0.1				
Operation	Picking Part Export	24.7	3.6			10.7		1.4	1.7		2.1	0.8	0.7		0.5			0.0	0.5				
	Confirm Q'ty Export	32.8		4.8		14.2																	
	Scan Barcode	8.7			1.3			3.8	0.5	0.6		0.7	0.3	0.2		0.2	0.0		0.0	0.2			
	Slagging	12.8			1.9			5.6															
	Seal Film	198.6																					
	Check Pallet	67.8																					10.4
	Packing Part TAW	225														1.3	1.3						
Forklift	Supply Empty	38.6						2.1	2.6	3.3		1.2	1.1		0.8			0.0	0.8				
	Picking Part	52.7						2.9	3.6	4.5		1.7	1.5		1.2			0.0	1.0				
	Unload Expty	35.7						2.0	2.4	3.0		1.1	1.0		0.8			0.0	0.7				
	Loading Milkrun				3.5	0.5		5.3	3.5	6.8	0.0	5.3	5.5	7.17	6.0	1.3	1.3	3.5	3.5	0.0	0.0	0.0	0.0
Actual working		4.2	4.8	6.7	11.2	14.2	9.3	7.2	7.3	8.8	1.6	5.2	5.0	3.6	4.8	1.3	1.3	1.8	3.3	0.0	0.0	5.2	
Man Power / Ratio		0.5	0.6	0.8	1.4	1.8	1.2	0.9	0.9	1.1	0.2	0.6	0.6	0.4	0.6	0.2	0.2	0.2	0.4	0.0	0.0	0.6	

NIGHT SHIFT

DOCK TERMINAL		2						3	4	5		6	7	8	9		12	13	-		-	
JOB TITLE		EXPORT	EXPORT	EXPORT	V-V	V-V	V-V	CTR	DECK BP	DECK SR		OTHER BP	OTHER SR	ORTHER SR/BP	SUV	TAW		PMSP	BUMPER	GROUP ROOM	PALLET	
OPERATION	FOLKLIFT	PICKING	QUANTITY	SCANING KANBAN	PICKING	QUANTITY	SCANING KANBAN	PICKING SCANING	PICKING SCANING	PICKING	SCANING KANBAN	PICKING SCANING	PICKING SCANING	SUPPLY PALLET	PICKING SCANING	SCANING	PACKING	PICKING SCANING	PICKING SCANING	SCP / VLT / DOCUMENT	SCP / VLT / DOCUMENT	CHECK PALLET
Quantity / Month								133560	21586	27282	27282	97881	95739		14518				14163			48868
Quantity / Day								7417.2	1199.2	1515.7	1515.7	5437.8	5318.8		806.6				786.8			2714.9
Kanban / Day								200	244	306	306	113	100		79				70			550
Truck Delivery / Day								21	21	41		21	22	43	24				14			
Loading Time / Trip (Sec)								900	600	600		900	900	600	900				900			
Loading Pallet / Cycle (Hrs)								5.25	3.50	6.83		5.25	5.50	7.17	6.00				3.50			
Loading Pallet / Time								3	3	3		3	3	3	2				2			

Document	SCP Order	12.7																					
	Shipment Order	11.7																					
	Check Kanban	3.6						0.2	0.2		0.3	0.1	0.1		0.1			0.1					
Operation	Picking Part Export	24.7						1.4	1.7		2.1	0.8	0.7		0.5				0.5				
	Confirm Q'ty Export	32.8																					
	Scan Barcode	8.7						0.5	0.6		0.7	0.3	0.2		0.2				0.2				
	Slagging	12.8																					
	Seal Film	198.6																					
	Check Pallet	67.8																				10.4	
	Packing Part TAW	225																					
Forklift	Supply Empty	38.6						2.1	2.6	3.3		1.2	1.1		0.8				0.8				
	Picking Part	52.7						2.9	3.6	4.5		1.7	1.5		1.2				1.0				
	Unload Expty	35.7						2.0	2.4	3.0		1.1	1.0		0.8				0.7				
	Loading Milkrun							5.3	3.5	6.8	0.0	5.3	5.5	7.2	6.0				3.5	0.0	0.0	0.0	
Actual working							7.2	7.3	8.8	1.6	5.2	5.0	3.6	4.8				3.3	0.0	0.0	5.2		

ภาคผนวก จ

ตารางเวลายามาตรฐานของส่วนงาน PC-Logistic receiving

DOCK TERMINAL		Man 1	Man 2	Man 3	Man 4	Man 5	Man 6	Man 7	Man 8	Man 9	Man 10	Man 11	Man 12	Man 13	Man 14	Man 15
OPERATION	FOLKLIFT	Receiv	Receive	TAW	SUV	component 44	component 44	component 44	Shipping	Serve part	Pack box	k/b man	Ordering#	Ordering	Ordering	EXPORT
	working day	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Quantity / Month		49716	89270	74396	73564	1927570	848063	1709327	49716							693842
Quantity / Day		2486	4464	4133	3678	96379	42403	85466	2486							34692
Kanban / Month		3107	5570	2496	1522	6387	32055	34059	3107			105074				16571
Kanban / Day		155	279	134.8	76	319	1603	1703	155			5254				829
Pallet (kanban/day)		155	15	59.9	16	246	419	222	155							0
Box (kandan/day)		0	24	74.9	61	74	1183	1481	0	2664	3725					829
card board(kanban/day)			240													
Truck Delivery / Day		14	4	4	3	25	10	9	14							25

Document	Order part & sent mail												7.2	7.0	7.0	
	Print manifest/Picking k/b												7.2	7.0	7.0	
Operation	Scan Barcode	3										4.4				
	Prepare k/b	7										10.2				
Folklift	Insert k/b	3	0.13	0.2	0.1	0.1	0.3	1.3	1.4	0.1						
	Scan Barcode	4	0.2			0.1	0.4	1.8	1.9	0.2						
Folklift	Scan Barcode export	18														4.1
	Mark check k/b	16														3.7
Folklift	pack box	540									18.6					
	SERVE PART EXPORT	12														2.8
Folklift	SERVE CARD BOARD	60		4.0												
	Unloading Milkrun	900.0	3.5	1.0	1.0	0.8	6.3	2.5	2.3	3.5						
Folklift	Supply to QC,PD	60.0	2.6					0.2			16.2					
	serve module	180.0			3.0	0.8										
Folklift	Supply Pallet MaruP	360.0	7.8							3.9						
	Load Part to stock(pallet)	130.0	2.8	0.5	2.2	0.6	8.9	7.6	8.0	3.7						
Folklift	Load Part to stock(box)	130.0		0.0	0.1	0.1	0.1	0.7	1.3							
	Load empty box	60.0			0.03	0.03	0.03	0.49	0.62							
Folklift	loadpart part export	480.0														3.3
	repack floor			0.5		0.5										
Folklift	scrab		1.5						1.5							
	Actual working		9.2	6.3	6.4	2.8	7.9	7.3	7.8	6.5	8.1	9.3	7.3	7.2	7.0	7.0
Man Power / Ratio																

NIGHT SHIFT

DOCK TERMINAL		Man 16	Man 17	Man 18	Man 19	Man 20	Man 21	Man 22	Man 23	Man 24	Man 25	Man 26	Consume	
OPERATION	FOLKLIFT	Receiv	Shipping	component 44	component 44	component 44	Shipping	Serve part	Pack box	k/b man	Ordering	Ordering	EXPORT	Consume
	working day	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Quantity / Month		49716				1927570	848063	1709327	49716				693842	
Quantity / Day		2486				96379	42403	85466	2486				34692	
Kanban / Month		3107				6387	32055	34059	3107		105074		16571	
Kanban / Day		155				319	1603	1703	155		5254		829	
Pallet (kanban/day)		155				246	419	222	155				0	
Box (kandan/day)		0				74	1183	1481	0	2664	3725		829	
card board(kanban/day)														
Truck Delivery / Day		14				25	10	9	14				25	

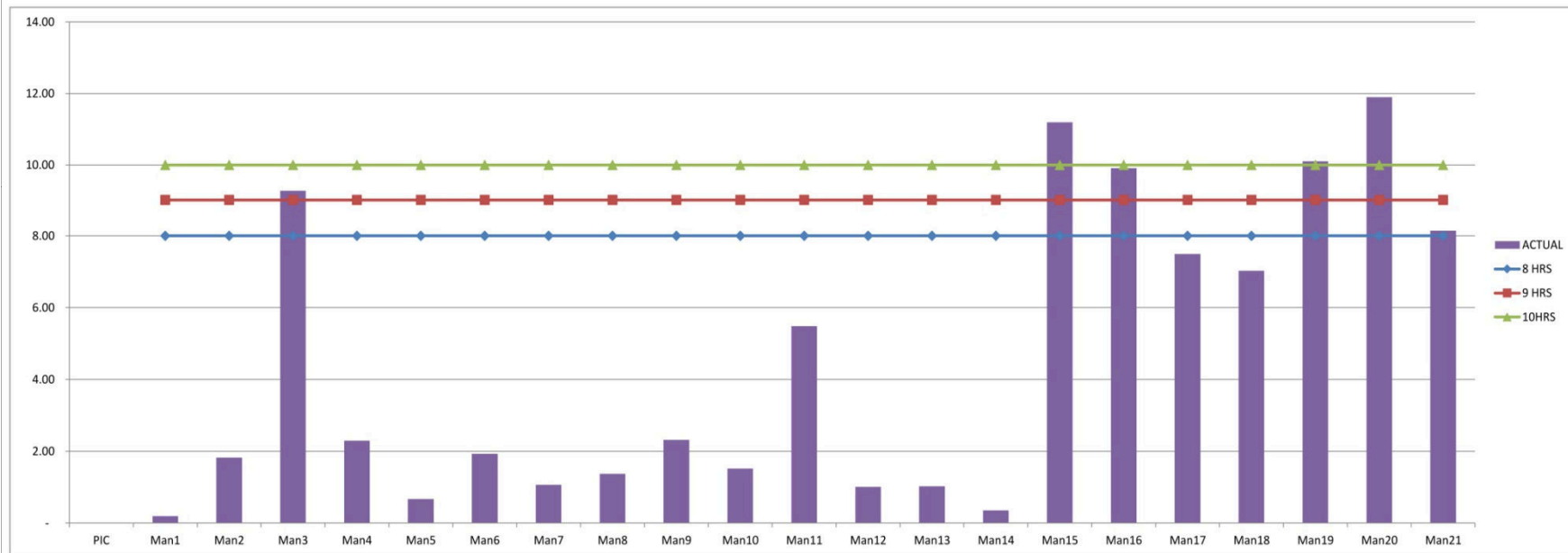
Document	Order part & sent mail											7.2	7.0		
	Print manifest/Picking k/b											7.2	7.0		
Operation	Scan Barcode	3									4.4				
	Prepare k/b	7									10.2				
Folklift	Insert k/b	3	0.1			0.3	1.3	1.4	0.1						
	Scan Barcode	4	0.2			0.4	1.8	1.9	0.2						
Folklift	Scan Barcode export	18												4.1	
	Mark check k/b	16												3.7	
Folklift	pack box	540								18.6					
	SERVE PART EXPORT	12												2.8	
Folklift	SERVE CARD BOARD	60													
	Unloading Milkrun	900.0	3.5			6.3	2.5	2.3	3.5						
Folklift	Supply to QC,PD	60.0	2.6				0.2			16.2					
	serve module	180.0													
Folklift	Supply Pallet MaruP	360.0	7.8						3.9						
	Load Part to stock(pallet)	130.0	2.8			8.9	7.6	8.0	3.7						
Folklift	Load Part to stock(box)	130.0				0.0	0.7	1.3							
	Load empty box	60.0				0.02	0.49	0.62							
Folklift	loadpart part export	480.0												3.3	
	repack floor														
Folklift	scrab		1.5						1.5						
	Actual working		9.2			7.9	7.3	7.8	6.5	8.1	9.3	7.3	7.2	7.0	7.0

ภาคผนวก จ

ตารางเวลายามาตรฐานของส่วนงาน PC-Logistic receiving

จำนวน พนักงานออฟฟิศ 21 คน

PIC	Man1	Man2	Man3	Man4	Man5	Man6	Man7	Man8	Man9	Man10	Man11	Man12	Man13	Man14	Man15	Man16	Man17	Man18	Man19	Man20	Man21
8 HRS	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9 HRS	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10HRS	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
ACTUAL ay(8hrs)	0.19	1.83	9.25	2.29	0.67	1.93	1.06	1.37	2.32	1.52	5.48	1.01	1.03	0.35	11.19	9.91	7.49	7.02	10.10	11.89	8.14



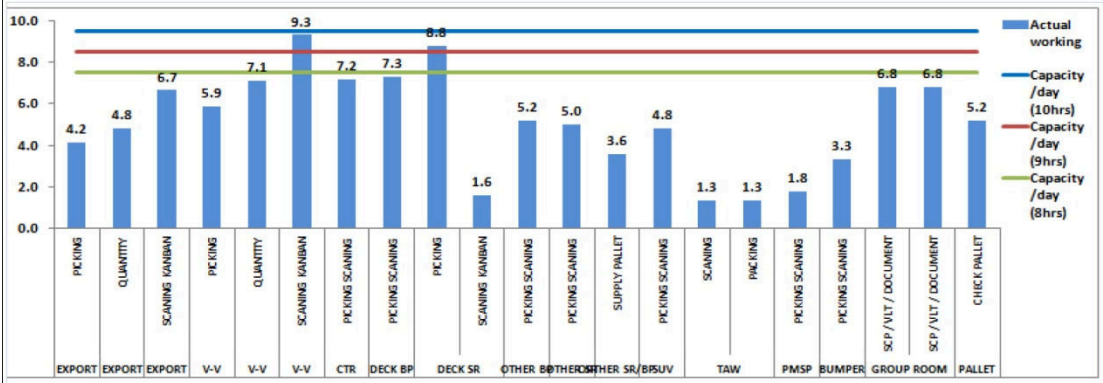
ภาคผนวก ข

Manpower workload for logistic before leveling

TOTAL MANPOWER : 31 Manpowers

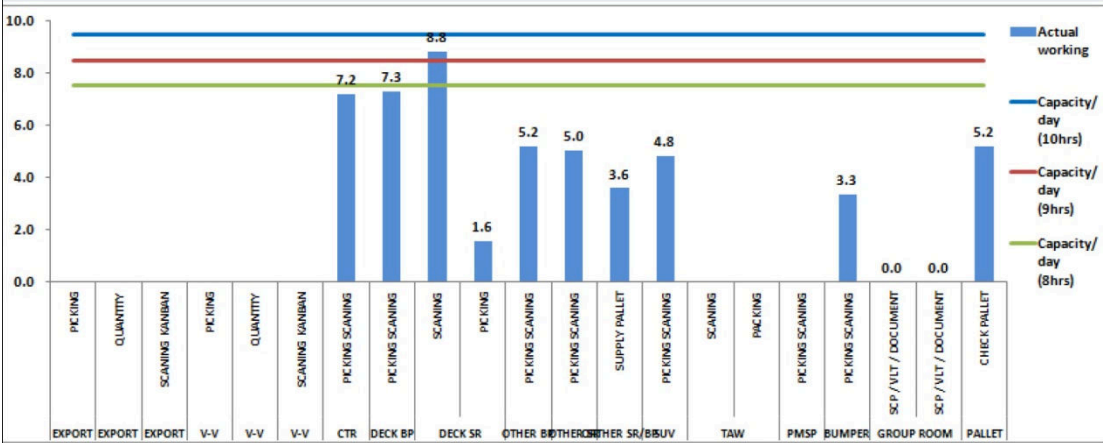
YAMAZUMI CHART FOR SHIPPING JOB : DAY SHIFT

21 MANPOER



YAMAZUMI CHART FOR SHIPPING JOB : NIGHT SHIFT

10 MANPOWER



ภาคผนวก ข

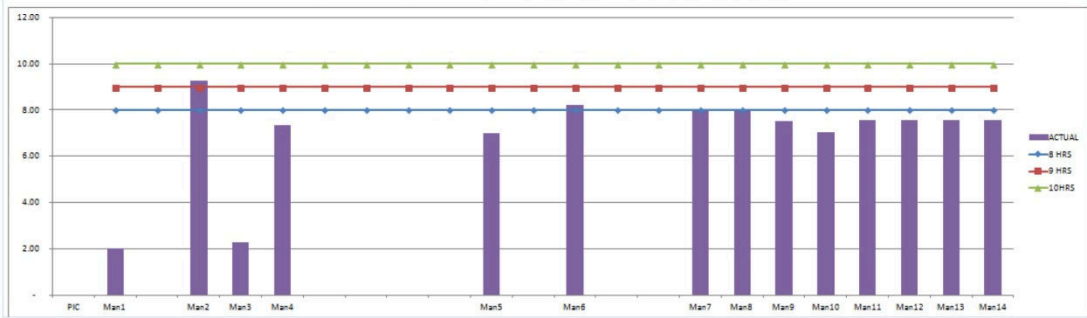
Yamazumi chart for office member of production control (after lean systems)

YAMAZUMI CHART

YAMAZUMI CHART FOR OFFICE MEMBER OF PRODUCTION CONTROL (AFTER LEAN SYSTEMS)

COMMENT: JOBS = 3 PERSONS

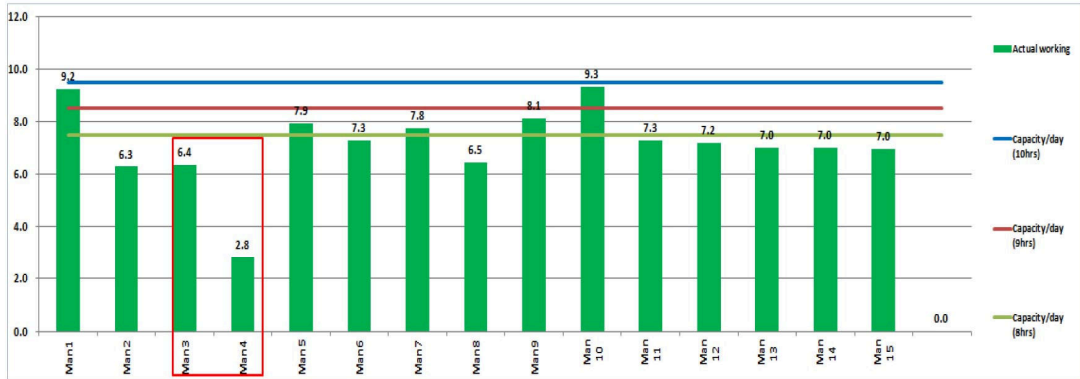
	PIC	Man1	Man2	Man3	Man4	Bumper	Apron	Cowl	Floor	Rail	Pillar	Deck	Press	EDP	Packing	Export A	Export B	Man9	Man10	Man11	Man12	Man13	Man14	
8 HRS	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9 HRS	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10HRS	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
ACTUAL (8hrs)	2.02	-	9.25	2.29	7.35	-	-	-	-	-	7.00	-	8.20	-	-	8.00	8.00	7.49	7.02	7.54	7.54	7.54	7.54	



ภาคผนวก ฅ

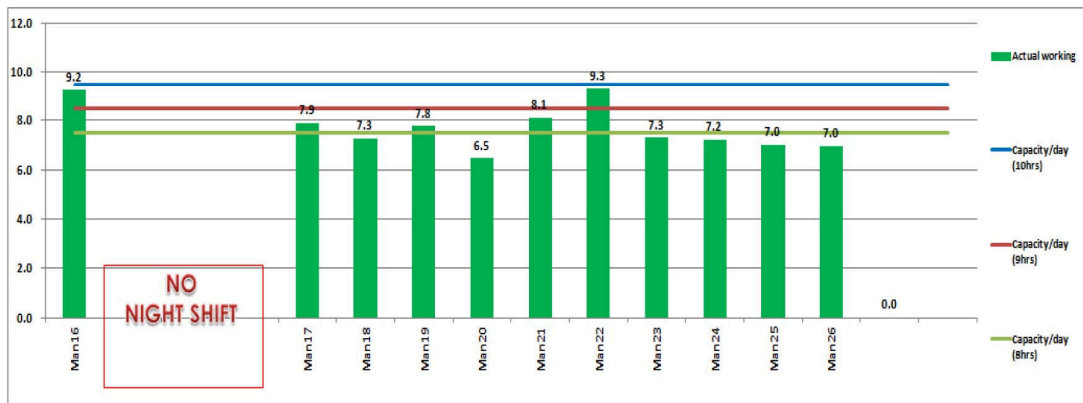
Yamazumi chart (สภาพการทำงานหลังการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน)

TOTAL MANPOWER : 25 MANPOWER **Reduce = 1 Manpower**
YAMAZUMI CHART FOR RECEIVING JOB : DAY SHIFT 14 MANPOWER

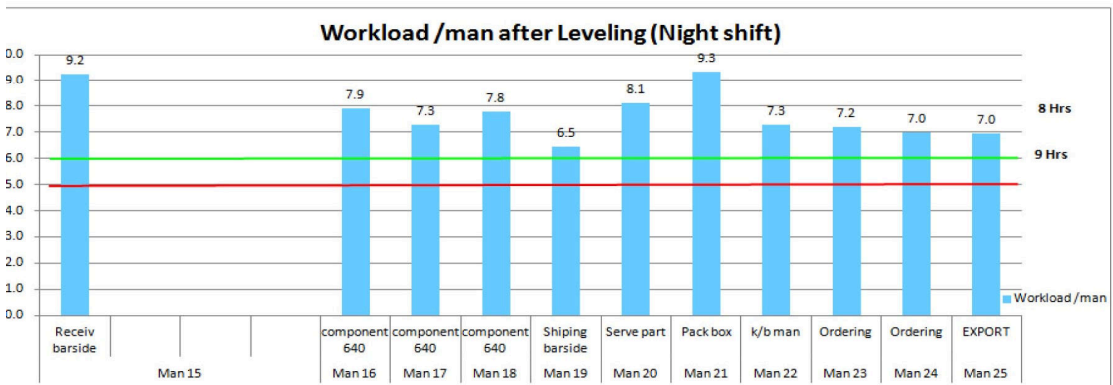
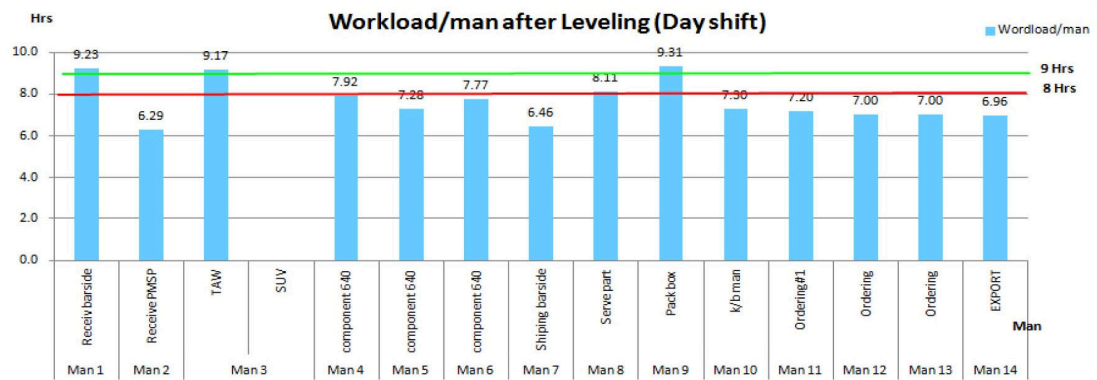


รวมงานเข้าด้วยกัน

YAMAZUMI CHART FOR RECEIVING JOB : NIGHT SHIFT 11 MANPOWER



ผลลัพธ์ที่ได้หลังการปรับเรียบ

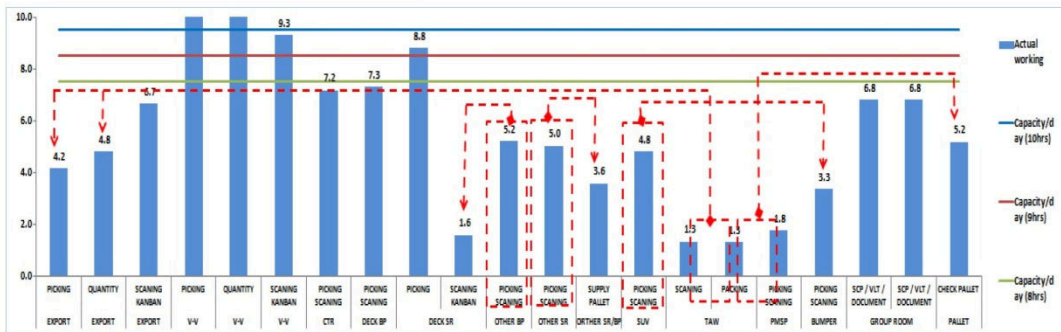


YAMAZUMI CHART FOR SHIPPING JOB AFTER LEVELING WORKLOAD

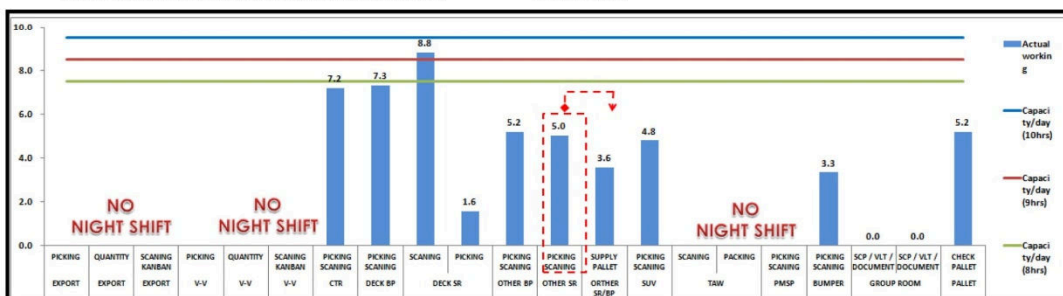
TOTAL MANPOWER : 24 Manpower (Manpower reduce = 7 persons)

กระบวนการเปลี่ยนแปลง

YAMAZUMI CHART FOR SHIPPING JOB : DAY SHIFT 15 MANPOWER

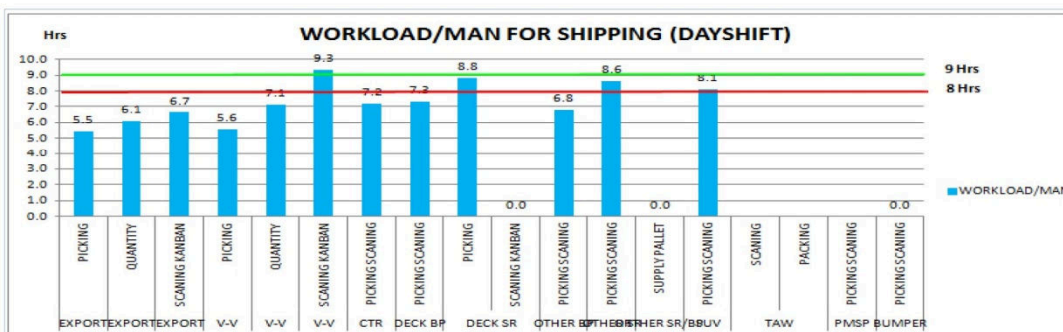


YAMAZUMI CHART FOR SHIPPING JOB : NIGHT SHIFT 9 MANPOWER



↓ ผลลัพธ์หลังการเปลี่ยนแปลง

YAMAZUMI CHART FOR SHIPPING JOB : NIGHT SHIFT 15 MANPOWERS



YAMAZUMI CHART FOR SHIPPING JOB : DAY SHIFT 9 MANPOWER







ภาคผนวก ๓

แบบประเมินผลพนักงนปฏิบัติกร

แบบประเมินผลพนักงานระดับปฏิบัติการ

Name	Working Period	Education	Position /Grade	Section	Department
ชื่อ-นามสกุล	อายุงาน	การศึกษา	ตำแหน่ง	แผนก	ฝ่าย

	สามารถทำงานได้
	สามารถทำงานได้โดยไม่ต้องมีคนดูแล
	สามารถสอนผู้อื่นได้
	เข้าใจลึกซึ้งและแก้ไขระบบได้

CRITERION	COMPETENCY	SCORE	ตนเอง	หัวหน้างาน
1. ความรู้/ความชำนาญ	1) ความรู้ในงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน 2) ความรู้ที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน			
2. ทักษะ/แรงจูงใจ	1) ความซื่อสัตย์ ต่อเวลาทำงาน /ทรัพย์สินของบริษัท/พฤติกรรม 2) ความร่วมมือต่อองค์กร ทั้งในงานและนอกงาน			
3. ความตระหนักต่อมาตรฐานการทำงาน	1) ระดับของการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน (คิดเป็น %) 2) ระดับของการทำงานผิดพลาด (คิดเป็น %)			
4. ความสามารถในการแก้ปัญหา	1) ระดับของการรายงานปัญหาของผู้บังคับบัญชาด้วยวาจา (คิดเป็น %) 2) ระดับของการรายงานปัญหาของผู้บังคับบัญชาด้วยลายลักษณ์อักษร (คิดเป็น %)			

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

ภาคผนวก ก
คำถามสัมภาษณ์ผู้บริหาร

คำถามสัมภาษณ์ ผู้บริหาร

ลำดับที่ ก่อนการเปลี่ยนแปลง

- 1 องค์กรของท่านมีกี่คน มีลักษณะงานเป็นอย่างไร
- 2 องค์กรของท่านแบ่งงานอย่างไร ประกอบไปด้วยใครบ้าง
- 3 เป้าหมายขององค์กรของท่านคืออะไร
- 4 องค์กรของท่านมีปัญหาเรื่องพนักงานอะไรบ้าง เรียงลำดับปัญหา ยกตัวอย่าง 5 ปัญหา
- 5 ท่านคิดว่ามีปัญหาเกี่ยวกับการจัดผังองค์กรในปัจจุบันหรือไม่ อย่างไร
- 6 ท่านคิดว่าการจัดรูปแบบองค์กร ในปัจจุบันเหมาะสมหรือไม่
- 7 ถ้าเหมาะสมเพราะเหตุใด
- 8 ถ้าไม่เหมาะสมเพราะเหตุใด
- 9 ท่านมีแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างไร
- 10 ท่านคิดว่าจะสามารถประยุกต์ใช้กับการปรับผังองค์กรได้หรือไม่ อย่างไร
- 11 ท่านวางแผนในการกำหนดผังองค์กรอย่างไร
- 12 อะไรคืออุปสรรคที่อาจทำให้ไม่สามารถทำตามเป้าหมายได้
- 13 ท่านคิดว่าควรมีการปรับเปลี่ยนองค์กรด้านใดบ้าง
- 14 ท่านคิดว่าการเปลี่ยนผังองค์กรใหม่จะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร
- 15 ท่านคิดว่าพนักงานในแผนกจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงนี้หรือไม่ หากไม่ ท่านจะทำอย่างไร
- 16 อธิบายวิธีการปรับเปลี่ยนผังขององค์กรโดยสังเขป

ลำดับที่ คำถามหลังการเปลี่ยนแปลง

- 1 ท่านคิดว่าผลการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร
- 2 ท่านพอใจผลที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือไม่ อย่างไร
- 3 ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงให้ประโยชน์อะไรกับท่านบ้าง
- 4 ท่านคิดว่าในอนาคตจะมีการเปลี่ยนผังองค์กรอีกหรือไม่
- 5 ท่านคิดว่าการนำดินมาใช้ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร

ภาคผนวก ๓

Cost evaluation

ต้นทุนการผลิตของบริษัท ABC จำกัด		Target	Actual								
		Raito %	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Average
Variable cost	ค่าวัสดุคิบ	60	66	55	60	50	54	53	49	55	55.25
	ค่าแรงงานทางตรง	20	10	13	14	15	11	11	10	10	11.75
Fix cost	ค่าแรงทางอ้อม	10	10	20	16	22	25	26	26.5	26	21.44
	ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	10	14	12	10	13	10	10	14.5	9	11.56
Total %		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100.00

Production control Dept.		Actual									
KPI	Target	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Average	
O.T (Form working day)	20%	22%	30%	30%	40%	45%	49%	50%	45%	39%	
Customer claim	0	1	2	3	5	4	2	2	3	2.75	
Delivery on time	100%	99	99	100	99	98	100	99	99	99.13	
Attendance	100%	89	92	95	96.5	94	99	92	95	94.06	

ภาคผนวก จ

KPI (Key performance indicator)

KPI OPERATION

Revised Date : 25-Sep-15

Control table	No	PC Dept				Item	Action Item	Target	Report due date	PIC	Check	Approval
		Planing	Ordering	Receiving	Shipping							
Daily	1	1	1	1	1	Accident report	Daily record : Accident , near miss (Outside, inside)	"0" accident	Every Monday (Within 12.00am)	Chief (All)	Asst.Mgr: Mr.Worrawit	Mgr/GM/VP
Daily	2	1	1	1	1	O.T. Control	Daily record : O.T. Plan and actual	Hr. target & PC	Every Monday (Within 12.00am)	Chief (All)	Asst.Mgr: Mr.Worrawit	Mgr/GM/VP
Daily	3	1	1	1	1	Attendance	Daily record : Leave, Vacation, Absent, Sick, Late	98%	Every Monday (Within 12.00am)	Chief (All)	Asst.Mgr: Mr.Worrawit	Mgr/GM/VP
Daily	4				1	Claim Record	Daily record : Claim from customer, exchange part record	" 0 " Claim	Every Monday (Within 12.00am)	Chief: Mr.Chairut	Asst.Mgr: Mr.Worrawit	Mgr/GM/VP
Daily	5				1	Job control	Barcode scanner record ratio for Shipping	100%	Every Monday (Within 12.00am)	Chief: Mr.Chairut	Asst.Mgr: Mr.Worrawit	Mgr/GM/VP
Daily	6				1	Delivery control	Customer delivery proformance	100%	Every Monday (Within 12.00am)	Chief: Mr.Chairut	Asst.Mgr: Mr.Worrawit	Mgr/GM/VP
Daily	7				1	Delivery control	Daily Record : PDS Return from Customer	100%	Every Monday (Within 12.00am)	Chief:Mr.Cha irut	Asst.Mgr: Mr.Worrawit	Mgr/GM/VP
Daily	8				1	Cost control	Daily record : Extra truck utilization for shipping	"0"	Every Monday (Within 12.00am)	Chief: Mr.Chairut	Asst.Mgr: Mr.Worrawit	Mgr/GM/VP
Daily	9		1	1		Claim to Supplier	Daily record : Claim and replacement part from supplier	" 100 %" replacement on month	Every Monday (Within 12.00am)	Chief: Mr.Palit	Asst.Mgr: Mr.Worrawit	Mgr/GM/VP

KPI OPERATION

Revised Date : 25-Sep-15

Control table	No	PC Dept				Item	Action Item	Target	Report due date	PIC	Check	Approval
		Planing	Ordering	Receiving	Shipping							
Daily	10			1		Job control	Barcode scanner record ratio for Receiving	100%	Every Monday (Within 12.00am)	Chief: Mr.Palit	Asst.Mgr: Mr.Worrawit	Mgr/GM/VP
Daily	11			1		Delivery control	Supplier delivery proformance	100%	Every Monday (Within 12.00am)	Chief: Mr.Palit	Asst.Mgr: Mr.Worrawit	Mgr/GM/VP
Daily	12			1		Cost control	Daily record : Extra truck utilization for receiving	"0"	Every Monday (Within 12.00am)	Chief: Mr.Palit	Asst.Mgr: Mr.Worrawit	Mgr/GM/VP
Daily	13		1			Job control	Kanban record for receive and order	100%	Every Monday (Within 12.00am)	Chief: Mr.Nutthakit	Asst.Mgr: Mr.Worrawit	Mgr/GM/VP
Daily	14		1			Job control	Invoice sending on time	day by day	Every Monday (Within 12.00am)	Chief: Mr.Nutthakit	Asst.Mgr: Mr.Worrawit	Mgr/GM/VP
Time	1				1	Document control	เอกสารมาตรการปัญหาความปลอดภัยและคุณภาพ : Claim reply and Countermeasure	Within 1 week	1 week After receive claim	Chief: Mr.Chairut	Asst.Mgr: Mr.Worrawit	Mgr/GM/VP
Monthly	2	1				Monthly information	Presentation for sale and production preparation meeting		Within 3rd of month	Chief: Ms.Patima	Asst.Mgr: Mr.Worrawit	Mgr/GM/VP

ภาคผนวก ๓

สรุปผลการประเมินแบบสอบถามประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน
ก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงฟังก์ชัน

สรุปผลการประเมินแบบสอบถามประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานก่อนและหลัง
การเปลี่ยนแปลงฟังก์ชัน

CRITERION & COMPETENCY	ระดับ การทำงาน	ก่อนการ เปลี่ยนแปลง		หลังการ เปลี่ยนแปลง	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ความรู้/ ความชำนาญ					
1.1 ความรู้ในงานที่รับผิดชอบใน ปัจจุบัน					
1.1.1 สามารถทำงานได้	1	18	27	0	0
1.1.2 สามารถทำงานได้โดยไม่มี ต้องมีคนดูแล	2	44	67	55	83
1.1.3 สามารถสอนผู้อื่นได้	3	4	6	8	12
1.1.4 เข้าใจลึกซึ้งและแก้ไข ระบบได้	4	0	0	3	5
รวม		66	100	66	100
1.2 ความรู้ที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนในงานที่ รับผิดชอบในปัจจุบัน					
1.2.1 สามารถทำงานได้	1	18	27	0	0
1.2.2 สามารถทำงานได้โดยไม่มี ต้องมีคนดูแล	2	44	67	55	83
1.2.3 สามารถสอนผู้อื่นได้	3	4	6	8	12
1.2.4 เข้าใจลึกซึ้งและแก้ไข ระบบได้	4	0	0	3	5
รวม		66	100	66	100

CRITERION & COMPETENCY	ระดับ การทำงาน	ก่อนการ เปลี่ยนแปลง		หลังการเปลี่ยนแปลง	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2. ทักษะ/ แรงจูงใจ					
2.1 ความซื่อสัตย์ ต่อเวลาทำงาน /ทรัพย์สิน ของบริษัท/ พฤติกรรม					
2.1.1 สามารถทำงานได้	1	0	0	0	0
2.1.2 สามารถทำงานได้โดย ไม่ต้องมีคนดูแล	2	56	85	0	0
2.1.3 สามารถสอนผู้อื่นได้	3	10	15	62	94
2.1.4 เข้าใจลึกซึ้งและแก้ไข ระบบได้	4	0	0	4	6
รวม		66	100	66	100
2.2 ความร่วมมือต่อองค์กร ทั้งในงานและนอกรงาน					
2.2.1 สามารถทำงานได้	1	0	0	0	0
2.2.2 สามารถทำงานได้โดย ไม่ต้องมีคนดูแล	2	56	85	0	0
2.2.3 สามารถสอนผู้อื่นได้	3	10	15	62	94
2.2.4 เข้าใจลึกซึ้งและแก้ไข ระบบได้	4	0	0	4	6
รวม		66	100	66	100
3. ความตระหนักต่อมาตรฐานการ ทำงาน					
3.1 ระดับของการปฏิบัติงานตาม มาตรฐาน (คิดเป็น %)					
3.1.1 สามารถทำงานได้	1	18	27	3	5

CRITERION & COMPETENCY	ระดับ การทำงาน	ก่อนการ เปลี่ยนแปลง		หลังการ เปลี่ยนแปลง	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3.1.2 สามารถทำงานได้โดย ไม่ต้องมีคนดูแล	2	43	65	52	79
3.1.3 สามารถสอนผู้อื่นได้	3	5	8	8	12
3.1.4 เข้าใจลึกซึ้งและแก้ไข ระบบได้	4	0	0	3	5
รวม		66	100	66	100
3.2 ระดับของการทำงานผิดพลาด (คิดเป็น %)					
3.2.1 สามารถทำงานได้	1	18	27	3	5
3.2.2 สามารถทำงานได้โดย ไม่ต้องมีคนดูแล	2	43	65	52	79
3.2.3 สามารถสอนผู้อื่นได้	3	5	8	8	12
3.2.4 เข้าใจลึกซึ้งและแก้ไข ระบบได้	4	0	0	3	5
รวม		66	100	66	100
4. ความสามารถในการแก้ปัญหา					
4.1 ระดับของการรายงานปัญหาของผู้บังคับบัญชา ด้วยวาจา (คิดเป็น %)					
4.1.1 สามารถทำงานได้	1	18	27	0	0
4.1.2 สามารถทำงานได้โดย ไม่ต้องมีคนดูแล	2	47	71	48	73
4.1.3 สามารถสอนผู้อื่นได้	3	1	2	16	24
4.1.4 เข้าใจลึกซึ้งและแก้ไข ระบบได้	4	0	0	2	3
รวม		66	100	66	100

CRITERION & COMPETENCY	ระดับ การทำงาน	ก่อนการ เปลี่ยนแปลง		หลังการ เปลี่ยนแปลง	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4.2 ระดับของการรายงานปัญหาของผู้บังคับบัญชา					
ด้วยลายลักษณ์อักษร (คิดเป็น %)					
4.2.1 สามารถทำงานได้	1	18	27	0	0
4.2.2 สามารถทำงานได้ โดยไม่ต้องมีคนดูแล	2	47	71	48	73
4.2.3 สามารถสอนผู้อื่นได้	3	1	2	16	24
4.2.4 เข้าใจลึกซึ้งและแก้ไข ระบบได้	4	0	0	2	3
รวม		66	100	66	100

ภาคผนวก ๗

ค่า IOC



แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

- ได้
 ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
 ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ..... Elina Khorwong
ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
..... / พ.ศ. / ๖๖

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถามสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์ การประยุกต์ใช้ระบบลินในการจัดทำผังองค์กรของแผนกควบคุมและวางแผน

การผลิต บริษัท ABC จำกัด

ชื่อผู้วิจัยนางสาวชาคริยา ตริยราช.....

รหัสประจำตัว 57710004

นิสิตหลักสูตร

สาขาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร (Ex-mba รุ่น 38)

หมายเลขโทรศัพท์ 089-939-2986 email_w_tairach@yahoo.com.....

อาจารย์ที่ปรึกษาดร.กฤษ จรินทร์โท.....

ข้อมูลเบื้องต้น


1 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการวางผังองค์กรของแผนกควบคุมและวางแผนการผลิต ของบริษัท ABC จำกัด ก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนผังองค์กร

2. เพื่อศึกษาการนำระบบลินมาประยุกต์ใช้ในการปรับผังองค์กร ให้มีประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานเพิ่มมากขึ้น

3. เพื่อลดต้นทุนด้านแรงงานทางอ้อมของบริษัท ABC จำกัด

6

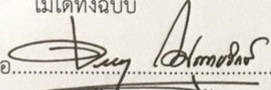


แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

ได้

ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน

ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ.....

 ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

 ดร.ศรธยา เติศฟูเจริญกิจ

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถามสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์ การประยุกต์ใช้ระบบดินในการจัดทำผังองค์กรของแผนกควบคุมและวางแผน
 การผลิต บริษัท ABC จำกัด

ชื่อผู้วิจัย นางสาวชาคริยาตรียราช.....

ตรวจแล้ว

2 พ.ค. 2559

รหัสประจำตัว 57710004.....

นิสิตหลักสูตร
 สาขาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร (Ex-mba รุ่น.38)

หมายเลขโทรศัพท์ 089-939-2986 email w_tairach@yahoo.com.....

อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.กฤษจรินโท.....

ข้อมูลเบื้องต้น
 1 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการวางผังองค์กรของแผนกควบคุมและวางแผนการผลิต ของบริษัท ABC จำกัด ก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนผังองค์กร
2. เพื่อศึกษาการนำระบบดินมาประยุกต์ใช้ในการปรับผังองค์กร ให้มีประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานเพิ่มมากขึ้น
3. เพื่อลดต้นทุนด้านแรงงานทางอ้อมของบริษัท ABC จำกัด



แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)
 ได้
 ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
 ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ.....ดร. ศิภัทรา ตรีสารโภา
 ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
 1 / พ.ค. / ๒๕๕๙

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์ การประยุกต์ใช้ระบบลิ้นในการจัดทำผังองค์กรของแผนกควบคุมและวางแผน

การผลิต บริษัท ABC จำกัด

ชื่อผู้วิจัย นางสาวชัชกริยา ตรีราช

รหัสประจำตัว 57710004

นิสิตหลักสูตร

สาขาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร (Ex-mba รุ่น 38)

หมายเลขโทรศัพท์ 089-939-2986 email w_tairach@yahoo.com

อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.กฤษ จรินทร์โท

ข้อมูลเบื้องต้น

1 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการวางผังองค์กรของแผนกควบคุมและวางแผนการผลิต ของบริษัท ABC จำกัด ก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนผังองค์กร
2. เพื่อศึกษาการนำระบบลิ้นมาประยุกต์ใช้ในการปรับผังองค์กร ให้มีประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานเพิ่มมากขึ้น
3. เพื่อลดต้นทุนด้านแรงงานทางอ้อมของบริษัท ABC จำกัด

ภาคผนวก ฅ
อักษรวิสุทธิ

Plagiarism Checking Report

Created on Apr 7, 2016 at 08:41 AM

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
204699	Apr 7, 2016 at 08:41 AM	57710004@my.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	ch_1-3.doc	Completed	3.58 %

Match Overview

Show entries

Search:

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
1	ทัศนคติของพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ภศณา หงษ์จินท์	Kasetsart University	1.75 %
2	ทัศนคติของพนักงานต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา : บริษัท เอ.บี. เคนซาดิ วิทยาสถิตภัณฑ์ ซี. จำกัด	ภศณา หงษ์จินท์	Kasetsart University	1.35 %
3	ความสัมพันธ์ระหว่างความสุขกับการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทซึ่งจัดระเบียบในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ	สุรพงษ์ นิ่มเกิดผล	มหาวิทยาลัยสุรนารี	0.48 %

Showing 1 to 3 of 3 entries

First Previous **1** Next Last

Plagiarism Checking Report

Created on Apr 7, 2016 at 16:18 PM

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
205104	Apr 7, 2016 at 16:18 PM	57710004@my.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	ch_2.1.doc	Completed	1.42 %

Match Overview

Show entries

Search:

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
1	ทัศนคติของพนักงานต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา : บริษัท เอ.บี. เคนซาดิ วิทยาสถิตภัณฑ์ ซี. จำกัด	ภศณา หงษ์จินท์	Kasetsart University	0.71 %
2	ทัศนคติของพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ภศณา หงษ์จินท์	Kasetsart University	0.70 %

Showing 1 to 2 of 2 entries

First Previous **1** Next Last

Plagiarism Checking Report

Created on Jun 18, 2016 at 08:27 AM

[Print Report](#)

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
258476	Jun 18, 2016 at 08:27 AM	57710086@my.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	Chapter_5_57710004.doc	Completed	0.00 %

Match Overview

Show entries

Search:

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				

Plagiarism Checking Report

Created on Jun 18, 2016 at 08:28 AM

[Print Report](#)

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
258477	Jun 18, 2016 at 08:28 AM	57710086@my.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	Chapter4_57710004.doc	Completed	0.00 %

Match Overview

Show entries

Search:

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				