บทที่ 5
อภิปรายและสรุปผล

จากการวิเคราะห์ปัญหาที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์มาทั้งหมดนั้น แสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดจากการทำงานในส่วนงานของการจ่ายผลิตภัณฑ์ทางถนน (Lorry Loading) โดยการเทียบเคียง (Benchmarking) กับบริษัทคู่เปรียบที่มีศักยภาพในการทำงานที่ดีกว่ามาเป็นมาตรฐานในการปรับปรุง โดยสาเหตุที่ผู้วิจัยเลือกใช้การเทียบเคียงในการศึกษาครั้งนี้เนื่องจาก เป็นการนำการปฏิบัติงานของบริษัทที่มีกระบวนการทำงานที่เหมือนกันในธุรกิจเดียวกัน เพื่อให้เห็นภาพการทำงานที่ชัดเจน ทำให้ง่ายต่อการพัฒนาระบบการทำงาน โดยบริษัทสามารถที่จะทำการแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด ซึ่งไม่ต้องใช้เวลาในการทดสอบเมื่อมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่ได้ทำการปรับปรุงแล้ว และยังสามารถเห็นผลของการทำงานจากที่ได้ดูจากบริษัทที่ใช้เป็นคู่เปรียบด้วย อีกทั้งยังเป็นการประหยัดงบประมาณในการทำการจำลองสถานการณ์ของระบบการทำงานใหม่ที่ได้มีการปรับเปลี่ยน และยังเป็นการช่วยให้การวิเคราะห์มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้นเมื่อทำการเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงถึงผลการวิจัยที่ได้มา

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระบบการทำงานในส่วนของการจ่ายผลิตภัณฑ์ทางถนน (Lorry Loading) เพื่อนำมาหาวิธีในการปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อให้เกิดการทำงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ซึ่งสิ่งที่ผู้วิจัยคาดหวังไว้จากการวิจัยครั้งนี้เพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพสามารถรองรับกับปริมาณความต้องการที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต โดยลดข้อผิดพลาดต่าง ๆ ในกระบวนการทำงานลง และส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าที่จะเข้ามารับบริการ

จากข้อจำกัดต่าง ๆ ที่มีนั้นทำให้ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาในการทำการวิจัยเฉพาะในส่วนของกระบวนการภายใน (Internal Process) ของส่วนงานการจ่ายผลิตภัณฑ์ทางถนนเพียงอย่างเดียว โดยใช้การเทียบเคียงในส่วนงานที่เหมือนกันของบริษัทคู่เปรียบ ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

จากผลการวิจัยที่ได้วิเคราะห์มาทั้งหมดนั้นสามารถตอบสนองต่อสมมุติฐานของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจะดูได้จากผลของการวิจัยในส่วนของการเทียบเคียงทางด้านกระบวนการทำงานของบริษัทคู่เปรียบจากสถิติการเกิดปัญหาในปี 2003 และ ปี 2004 ที่เกิดขึ้น ผลที่ได้นั้น เมื่อย้อยกลับมาดูกระบวนการทำงานที่มีอยู่ของบริษัทย่อย การฝึกอบรม และการควบคุมที่มีประสิทธิภาพสามารถทำให้การทำงานมีระบบที่ดีขึ้น ตามผลสรุปดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่ได้มานั้น ผู้วิจัยได้เริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วหาสาเหตุของปัญหา เพื่อนำไปปรับปรุงระบบการทำงานโดยการเปรียบเทียบกับบริษัทคู่เปรียบนั้น ได้ผลดังนี้

ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยรวมจากการวิเคราะห์ส่วนมากมาจากความผิดพลาดจากการทำงานของพนักงานขับรถที่เข้ามารับบริการ ซึ่งจากความผิดพลาดดังกล่าวทำให้มีผลที่ตามมาคือ กระบวนการในการทำงานล้าช้า เสียเวลาในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น รถที่รอคิวเพื่อจะทำการเข้ามารับการจ่ายผลิตภัณฑ์ต้องเสียเวลาในการรอคอย ลูกค้าที่มาใช้บริการก็จะเกิดความไม่พึงพอใจต่อระบบการทำงานของบริษัทเนื่องจากเสียเวลาในการมารับผลิตภัณฑ์ช้ากว่าที่กำหนด ซึ่งจากปัญหาดังกล่าวจะส่งผลกระทบทั้งต่อชื่อเสียงของบริษัท ความสัมพันธ์ที่มีต่อลูกค้า และกระทบต่อระบบการทำงานของบริษัทด้วย ดังนั้น เมื่อได้มีการศึกษาวิจัย เพื่อหาสาเหตุของปัญหาดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว การแก้ไขเพื่อลดข้อผิดพลาดโดยการเทียบเคียง จึงเป็นวิธีที่จะช่วยให้การแก้ปัญหามีความน่าเชื่อถือมากขึ้น เมื่อทำการเทียบเคียงถึงวิธีการทำงานแล้ว จะเห็นได้ว่าบริษัทคู่เปรียบมีวิธีการทำงานที่ครอบคลุมมากกว่าในส่วนของการฝึกอบรมพนักงานขับรถ และการดูแลระหว่างการรับผลิตภัณฑ์อย่าใกล้ชิด จะเห็นได้จากการมีการอบรมพนักงานขับรถอย่างเป็นทางการ โดยแผนกฝึกอบรมโดยเฉพาะ ซึ่งบริษัทย่อยไม่มี รวมถึงการควบคุมดูแลระหว่างมีการทำการเข้ารับผลิตภัณฑ์อย่างใกล้ชิดจากพนักงานของบริษัท ซึ่งเป็นการช่วยลดข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นได้มาก จะเห็นได้จาก อัตราการเกิดปัญหาของบริษัทย่อย เปรียบเทียบกับบริษัทคู่เปรียบจากปี 2003 – 2004 อัตราการเกิดปัญหาของบริษัทคู่เปรียบน้อยกว่าเกินครึ่ง และจากการสัมภาษณ์พนักงานที่ดูแลในส่วนงานการจ่ายผลิตภัณฑ์ ก็ได้กล่าวถึงปัญหาในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวจึงเป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานของบริษัทคู่เปรียบ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นนำไปสู่ระบบการทำงานที่ดีที่สุด (Best Practice)

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการทำวิจัยในครั้งนี้ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นคือ การที่พนักงานขับรถที่เข้ามารับบริการการจ่ายผลิตภัณฑ์นั้นขาดความรู้ที่แท้จริงในการทำงานดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่ผ่านมานั้นการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้มีความพร้อมในการทำงานจริง ๆ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะ ผู้วิจัยเห็นสมควรให้มีการผ่านการฝึกอบรมทั้งด้านความปลอดภัยที่มีอยู่แล้ว รวมทั้งการฝึกอบรมด้านกระบวนการในการทำงาน เพื่อออกใบรับรองให้กับพนักงานขับรถที่จะมาใช้บริการเสมือนเป็นข้อกำหนดว่าพนักงานขับรถที่จะเข้ามารับบริการต้องมีใบรับรองก่อนถึงจะเข้ามาใช้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

บริการได้ โดยทำการประสานงานกับลูกค้า (Collaborative) ที่ใช้บริการให้ส่งพนักงานขับรถใหม่เพื่อเข้ามาทำการฝึกอบรมก่อน เพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้นในเรื่องของความผิดพลาดในระบบการทำงาน

ในเรื่องของการควบคุมนั้น ทางบริษัทควรมีพนักงานคอยดูแลประจำสถานีจ่ายอย่างใกล้ชิด ซึ่งโดยปกติจะทำการดูแลอยู่เฉพาะบนห้องควบคุม (Control Room) เพียงอย่างเดียว ถ้าสามารถปฏิบัติทั้งสองอย่างได้ปัญหาจากความผิดพลาดดังกล่าวน่าจะลดลงได้

ข้อพึงระวังในการทำการเทียบเคียงที่ผู้วิจัยจะเสนอในงานวิจัยนั้นมีด้วยกัน 4 ข้อดังนี้

1. ทัศนคติที่ผิดของพนักงาน

ทัศนคติที่ผิดของพนักงานมักเกิดขึ้นบ่อย โดยจะเริ่มจากความกลัวและความไม่เข้าใจถึงกระบวนการทำการเทียบเคียง ถ้าไม่มีการสื่อสารที่ดี จะทำให้การเทียบเคียงเสียเวลาและยากลำบากในการทำ ดังนั้นก่อนเริ่มทำการเทียบเคียงควรทำความเข้าใจกับพนักงานในบริษัทเสียก่อน

2. การวิเคราะห์ผิดส่วน

การวิเคราะห์ในสิ่งที่จะทำการเทียบเคียงผิดตั้งแต่ต้นก็เป็นสาเหตุหลักที่ทำให้การเทียบเคียงไม่เกิดผลที่ดีที่สุดสำหรับบริษัทฯ ดังนั้นผู้บริหารต้องกำหนดสิ่งที่จะทำการเทียบเคียงให้ถูกต้องตรงกับความต้องการของบริษัทฯ

3. การเลือกบริษัทแม่บท

การเทียบเคียงกับบริษัท ภายนอกองค์กร ถ้าเลือกไม่เหมาะสมแล้วอาจทำให้เกิดปัญหานำไปสู่การติดกรอบความคิด ไม่สามารถมองภาพรวมข้ามขึ้นเข้าสู่การทำนวัตกรรมใหม่ เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในบริษัทตนเอง การเลือกบริษัทแม่บทที่ใช้ในการเทียบเคียงจึงต้องทำการศึกษาให้ละเอียดถึงจุดแข็ง จุดอ่อนที่จะนำมาเปรียบเทียบ รวมทั้งวัฒนธรรมในองค์กรที่มองไม่เห็น ถ้ามีความแตกต่างกันมากก็จะทำให้การเทียบเคียงเป็นไปได้ยาก

4. ความไม่ต่อเนื่อง

ความไม่ต่อเนื่องเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการเทียบเคียงในระหว่างการทำการเทียบเคียงเพราะการเทียบเคียงต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนที่ต่อเนื่อง โดยต้องยึดในสิ่งที่ได้ทำการกำหนดไว้ตั้งแต่เริ่มแรกที่ทำการเทียบเคียง เพื่อไม่ให้เกิดการเพี้ยนออกไปของผลลัพธ์ที่ต้องการแต่แรกจนหาจุดเดิมไม่เจอ รวมทั้งต้องมีการตรวจสอบแผนเป็นระยะ เพื่อให้การทำการเทียบเคียงครบวงจร

ในข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานที่ได้วิเคราะห์มาข้างต้น อาจนำไปสู่การลักลอบขโมยน้ำมันโดยการอาศัยข้อผิดพลาดดังกล่าว ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ต้องคำนึงถึง เมื่อมีการดำเนินการเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยการเทียบเคียง โดยมิได้คำนึงถึงเรื่องดังกล่าวเพราะข้อมูลที่ได้มาอาจเป็นข้อมูลที่คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงของการผิดพลาดจาก

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ระบบ และพนักงาน ดังนั้นการพัฒนาระบบ และพนักงานควบคู่ไปกับการติดตามกระบวนการทำงานอย่างใกล้ชิด ก็จะส่งผลให้การเทียบเคียงกระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University