

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา การอภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

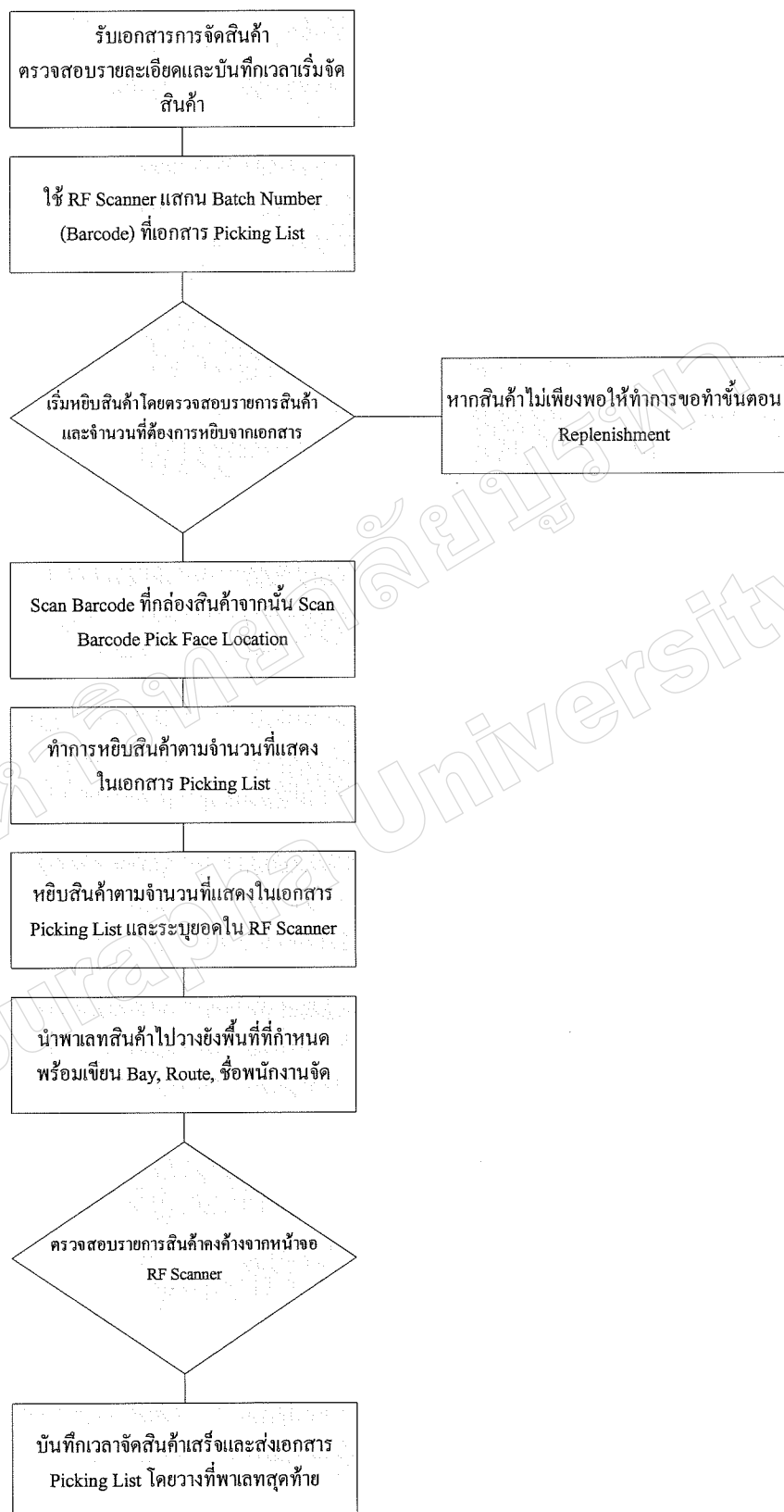
สรุปผลการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาถึงสาเหตุของการเกิดความผิดพลาดจากการจัดการสินค้าคงคลังภายในคลังสินค้าของบริษัทกรณีศึกษา โดยเมื่อทราบถึงสาเหตุแล้ว ทีมงานสามารถหาวิธีแก้ไขหรือป้องกัน และเสนอวิธีการปรับปรุงการทำงานให้เกิดความเหมาะสม จากการศึกษาขั้นตอนการทำงาน โดยให้ทีมงานแต่ละส่วนงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและสร้างมาตรฐาน รวมถึงการฝึกอบรมพนักงานและทำการทดสอบเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

หลังจากที่เราได้มีการเก็บข้อมูลเพื่อหาสาเหตุหลักของข้อผิดพลาดที่ทำให้สัดส่วนตัวชี้วัดประสิทธิภาพการจัดการสินค้าคงคลังต่ำ ทีมงานพบว่าสาเหตุหลักเกิดจากพนักงานไม่ทำงานตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน เนื่องจากพนักงานไม่มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการใช้เครื่องสแกนที่ผิดพลาด เป็นสัดส่วนสูงถึง ร้อยละ 63 ทีมงานจึงได้ระดมความคิดเพื่อสร้างคู่มือในการใช้เครื่องสแกน รวมถึงการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานโดยเพิ่มขั้นตอนการตรวจสอบหลังจากกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ถูกต้องจากนั้นทำการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจในการใช้เครื่องสแกน

Flow Chart ขั้นตอนการจัดสินค้าที่ได้รับการปรับปรุง

จากเดิมคู่มือปฏิบัติงานขั้นตอนการจัดสินค้าไม่มีขั้นตอนการตรวจสอบรายการสินค้าคงเหลือหลังจากทำการจัดสินค้าครบทุกรายการตามเอกสาร Picking List ส่งผลให้มีสินค้าบางรายการไม่ถูกคัดสต็อกออกจาก Location Pick Face ซึ่งหลังจากที่ทีมงานได้สร้างคู่มือในการใช้เครื่องสแกน และฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เครื่อง RF Scanner เป็นอย่างดีแล้ว จึงเพิ่มขั้นตอนการตรวจสอบดังกล่าวเข้าไปในคู่มือปฏิบัติงาน



ภาพที่ 5-1 Flow Chart ขั้นตอนการจัดสินค้าที่ได้รับการปรับปรุง

จากนั้นดำเนินการแก้ไขปัญหาและทำการปรับปรุงกระบวนการทำงานในช่วงเดือน
กุมภาพันธ์ 2556 - มีนาคม 2556 สัดส่วนความถูกต้องในการจัดการสินค้าคงคลังเริ่มดีขึ้นตาม
เป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ 99.70 % โดยแสดงรายละเอียดดังนี้

- เดือนมกราคม สัดส่วนความถูกต้องของการจัดการสินค้าคงคลังคิดเป็นร้อยละ 99.66
- เดือนกุมภาพันธ์ สัดส่วนความถูกต้องของการจัดการสินค้าคงคลังคิดเป็นร้อยละ 99.71
- เดือนมีนาคม สัดส่วนความถูกต้องของการจัดการสินค้าคงคลังคิดเป็นร้อยละ 99.86

โดยเดือนกุมภาพันธ์ - เดือนมีนาคม พ.ศ.2556 จะพบว่าสัดส่วนของตัวชี้วัดการจัดการ
สินค้าคงคลังเริ่มสูงขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยเดือนมีนาคม 2556 จะเป็นเดือนที่แผนงาน
ทั้งหมดได้ถูกปรับปรุงแก้ไข โดยสามารถคำนวณเป็นจำนวนเงินที่สามารถประหยัดได้จากการลด
ความผิดพลาดในการจัดการสินค้าคงคลังได้เท่ากับ 3,773 บาทในระยะเวลา 3 เดือน

จากผลการศึกษาในครั้งนี้ถือว่าได้ผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจของทั้งสองฝ่ายเนื่องจากหาก
มองในด้านมูลค่าที่สามารถลดต้นทุนในการบริหารจัดการได้ไม่สูงมากนัก แต่หากมองในด้านการ
เพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้าในฐานะผู้ให้บริการ ทางบริษัทสามารถสร้างความเชื่อมั่นและ
ไว้วางใจในการให้บริการของดิเอสแอลเพิ่มขึ้นในฐานะเป็นผู้ให้บริการทางด้านโลจิสติกส์อันดับหนึ่ง
ของประเทศอีกด้วยนอกเหนือจากสร้างความพึงพอใจของลูกค้าแล้ว เรายังสามารถเพิ่มผลผลิตและ
ประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละแผนกให้ดีขึ้นอีกด้วย ทำให้ภาพรวมขององค์กรดีขึ้น และ
สามารถเป็นทางเลือกแรกๆของทั้งลูกค้าและพนักงานได้

ปัญหา และข้อจำกัด

ปัญหาที่พบมากที่สุดคือพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้เครื่องมือการทำงาน
ส่งผลให้พนักงานไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน เนื่องจากไม่ทราบถึงผลกระทบที่ตามมา
หากไม่ปฏิบัติงานตามขั้นตอน อีกทั้งระบบบริหารคลังสินค้า (Warehouse Management System)
ยังสามารถให้พนักงานเข้าถึงคำสั่ง Manual ซึ่งสามารถทำงานข้ามขั้นตอนได้ง่ายเกินไป จึงเป็นอีก
ช่องทางให้พนักงานละเลยการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน รวมถึงขั้นตอนการทำงานที่ไม่รัดกุม ไม่
ชัดเจน และขาดการควบคุมการทำงานที่มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ถึงแม้จะมีการอบรมที่ดีแล้ว
หากพนักงานเพิกเฉยหรือไม่ปฏิบัติตามก็จะไม่เกิดผลใดทั้งสิ้น ดังนั้นจึงเป็นเรื่องยากที่จะสร้าง
จิตสำนึกที่ดีในการทำงานให้แก่พนักงาน ดังนั้นหัวหน้างานในแต่ละแผนกจึงจำเป็นต้องหา
วิธีการต่างๆเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักในองค์กร ห่วงแหนในทรัพย์สิน รวมทั้งต้องมีการ
สื่อสารที่ดีและชัดเจน เพื่อให้การทำงานในภาพรวมเกิดประสิทธิผลสูงสุด

ข้อเสนอแนะ

วิธีการวัดผลการจัดการสินค้าคงคลังแบบ ABC ไม่เหมาะสม

ปัจจุบันวิธีการตรวจนับ IRA มีการวางแผนการตรวจนับ โดยได้รับข้อมูลรายการสินค้า พร้อมทั้งระบุ Class ของสินค้าแต่ละรายการจากทางลูกค้า เนื่องจากลูกค้าไม่ต้องการเปิดเผยข้อมูล ด้านต้นทุนของมูลค่าสินค้าให้กับทางบริษัท

จำนวนรายการที่ทำการนับต่อวันคือ รายการสินค้า Class A จำนวน 5 รายการ สินค้า Class B 5 รายการ สินค้า Class C 10 รายการ จำนวน Location เฉลี่ยต่อรายการคือ 9 Location เวลาที่ใช้ นับสินค้าคือ นับสินค้าครั้งที่ 1 กำหนดเวลา 15 นาที และหลังจากทำขั้นตอนกระทบยอดกับระบบแล้วพบว่า มีผลต่างจะใช้เวลาในการนับสินค้าครั้งที่ 2 กำหนดเวลา 10 นาที และหากยังพบว่าการนับสินค้าครั้งที่ 2 ยังมีผลต่างอยู่จะทำการนับสินค้าครั้งสุดท้าย กำหนดเวลา 5 นาที โดยการนับสินค้าครั้งที่ 1 ครั้งที่ 2 และครั้งที่ 3 หัวหน้างานจะกำหนดให้ผู้นับสินค้าแตกต่างกันออกไปเพื่อความน่าเชื่อถือของขั้นตอนการนับสินค้า

ตารางที่ 5-1 รายละเอียดแผนการนับ IRA

หัวข้อ	จำนวน	หน่วย
จำนวนรายการนับ/ วัน	20	รายการ
จำนวน Location เฉลี่ยต่อรายการ	9	Location
จำนวนพนักงานนับ	20	คน
เวลานับครั้งที่ 1	15	นาที
เวลานับครั้งที่ 2	10	นาที
เวลานับครั้งสุดท้าย	5	นาที

ตารางที่ 5-2 รายละเอียดแผนการนับ IRA แบบแบ่งกลุ่ม

Class	A	B	C	จำนวนรวม
จำนวนรายการ	53	50	186	289
จำนวนนับ/วัน	5	5	10	20
จำนวนวันหมุนเวียน	10	10	19	39

มีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดประสิทธิภาพการจัดการสินค้าคงคลังเป็นระดับเดียวกัน

ซึ่งหากตามทฤษฎีแล้วการจัดกลุ่มสินค้าตาม ABC Class เพื่อรองรับการจัดการสินค้าคงคลังโดยเน้นให้ความสำคัญกับสินค้ากลุ่ม A เนื่องจากมีมูลค่าสูง และสินค้ากลุ่ม B และ C ตามลำดับมูลค่าของสินค้า จากที่ทีมงานได้ตรวจสอบข้อมูลรายละเอียดของรายการที่มีการจัดการสินค้าคงคลังผิดพลาดพบว่ารายการสินค้าที่ยังมีความผิดพลาดอยู่เป็นกลุ่มรายการสินค้า Class C สาเหตุเนื่องมาจากความถี่ในการตรวจนับ IRA สูงสุด คือ 19 วัน แต่เป็นรายการที่มีอัตราหมุนเวียนสินค้าค่อนข้างสูง ทีมงานจึงเสนอวิธีการกำหนดเป้าหมายการวัดประสิทธิภาพการจัดการสินค้าออกเป็น 3 ส่วนตามกลุ่มสินค้า ดังนี้

Class A กำหนดเป้าหมายความถูกต้องของการจัดการสินค้าคงคลังร้อยละ 99.85

Class B กำหนดเป้าหมายความถูกต้องของการจัดการสินค้าคงคลังร้อยละ 99.85

Class C กำหนดเป้าหมายความถูกต้องของการจัดการสินค้าคงคลังร้อยละ 99.70

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาเพิ่มเติม

1. ควรมีการปรับปรุงระบบ Warehouse Management System เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน เช่นการที่พนักงานสามารถเข้าถึงคำสั่ง Manual ต่าง ๆ แล้วส่งผลให้ทำงานซ้ำซ้อนตอนควรจะทำกาปิดช่องว่างเหล่านั้นเพื่อการทำงานที่รัดกุม
2. ควรมีการทบทวนขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ และให้คู่มือการปฏิบัติงานมีขั้นตอนการตรวจสอบความผิดพลาดของกระบวนการด้วยทุกลบับ
3. ควรจัดให้มีการ Refresh Training อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือทุก ๆ 6 เดือน เพื่อเป็นการเน้นย้ำให้พนักงานทราบถึงข้อกำหนดและวิธีการทำงานที่ถูกต้อง
4. พนักงานที่เข้าใหม่ ควรจัดให้มีการอบรมก่อนเริ่มงานในทุก ๆ แผนก
5. ผู้บริหารควรพิจารณาในการจัดหาพนักงานเพิ่มบางส่วน เนื่องจากปริมาณงานมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ทำให้พนักงานเกิดความเมื่อยล้าจึงปฏิบัติงานได้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
6. ควรมีการจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน เช่น มีการให้รางวัล หรือ Incentive Bonus ให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ดีเยี่ยม ไม่ผิดพลาด หรือมีการกล่าวชมเชย เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานท่านอื่น ๆ
7. จัดให้มีการประชุมเป็นประจำทุกสัปดาห์หรือทุก ๆ เดือน เพื่อแจ้งข่าวสารและความเคลื่อนไหวในแต่ละแผนก และหากเกิดปัญหาใด ๆ จะได้หาแนวทางแก้ไขและรับมือได้ทันเวลา