

บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 บทสรุปของปัญหาและแนวทางแก้ไข

ในการเก็บข้อมูลเบื้องต้นจากสถานประกอบการ ได้พบปัญหาเกี่ยวกับ การส่งมอบรถกับ ลูกค้าไม่ทันตามกำหนด และเกิดงานเสีย ต้องกลับไปทำการซ่อมใหม่ สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา เหล่านี้คือ คุณภาพของงานแต่ละชิ้นไม่คงที่ ขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานแต่ละคน รวมไปถึง การมีความรับผิดชอบในการทำงาน

นำหลักความสูญเสีย 7 ประการมาใช้ในการหาความสูญเสียที่เกิดจากการทำงานของพนักงาน ความสูญเสียที่พบจากการทำงานของ แต่ละแผนกก็มีความแตกต่างกันไป ซึ่งความสูญเสีย โดยรวมที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ การสูญเสียไปจากการรอคอย เช่น การรออะไหล่ รอกานจาก แผนกก่อนหน้า รอกงมาคือ การสูญเสียไปเนื่องจากการผลิตของเสีย และสุดท้ายคือการสูญเสียไป จากกรรมวิธีที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสาเหตุต่างๆส่งผลให้เกิดปัญหา การส่งมอบรถให้ลูกค้าช้ากว่า กำหนด และ มีงานเสียที่ต้องกลับมาซ่อมใหม่ ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และส่งผลด้านลบต่อ ภาพลักษณ์ของสถานประกอบการ ในเรื่องคุณภาพ

เมื่อได้ความสูญเสียที่เกิดจากการทำงาน แล้วได้นำมาวิเคราะห์ปัญหาที่ทำให้เกิดความสูญเสีย โดยใช้หลัก 4 M มาใช้แบ่งเป็นด้านต่างๆ โดยแต่ละปัญหานั้นมีความสัมพันธ์ และมีผลกระทบ ต่อเนื่องกัน สามารถจำแนกปัญหาออกมาได้แต่ละด้าน เช่น ปัญหาด้านบุคลากร ปัญหาด้านการ จัดการ ปัญหาด้านเทคโนโลยี ปัญหาด้านวัสดุ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1.1 ปัญหาด้านบุคลากร

5.1.1.1 ปัญหาด้านจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน ได้พบว่า มีการทำงานโดยขาดการใส่ใจ ในงานของตน ส่วนใหญ่มีการทำงานลัดขั้นตอน ทำให้เกิดงานเสีย หรืองานตีกลับบ่อยครั้งทั้งจาก ภายในสถานประกอบการ และจากลูกค้าที่ร้องเรียน ส่งผลไม่ดีต่อภาพลักษณ์ขององค์กร

ในการทำงานลัดขั้นตอนนั้นเป็นปัญหาที่เกิดจากตัวพนักงานเอง ควรแก้ที่จิตสำนึกของ บุคคลโดยการจัดการอบรมเพื่อปลูกจิตสำนึกที่ดีในการทำงานที่ถูกต้อง และตระหนักถึงคุณภาพ งานว่ามีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าปริมาณของงาน

5.1.1.2 การขาดงานโดยไม่แจ้งล่วงหน้า ทำให้งานที่ค้างอยู่ไม่มีใครทำ เกิดความล่าช้าในงานชิ้นนั้น ในแต่ละแผนกนั้นมีพนักงานจำนวนน้อย และยิ่งไปกว่านั้นมีการขาดงานบ่อยครั้งโดยไม่แจ้งหัวหน้าแผนก แม้จะมีมาตรการลงโทษก็ไม่สามารถทำให้พนักงานไม่ขาดงานได้ แต่ละแผนกจึงควรมีการปรึกษากันภายในแผนกเพื่อสร้างความเป็นกันเองระหว่าง หัวหน้ากับลูกน้อง ลดการเกิดภาวะต่างคนต่างอยู่

5.1.1.3 ปัญหาการสื่อสารที่ไม่ตรงกัน ทำให้งานออกมาไม่ตรงตามที่ถูกดำเนินการเกิดจากการไม่ประสานงานกันของฝ่ายธุรการและฝ่ายผลิต เช่น ธุรการเขียนใบงานไม่ชัดเจน แต่ฝ่ายผลิตก็ไม่ถาม กลับทำตามความเข้าใจของตน จึงเกิดการดำเนินงานที่ผิดพลาด รวมถึง การสั่งซื้ออะไหล่ผิด เพราะไม่มีการตรวจสอบให้ถูกต้องก่อน เช่น ธุรการไม่ตรวจสอบอะไหล่ที่ฝ่ายผลิตสั่งซื้อให้ดีกว่าก่อนทำการสั่งซื้อ

ปัญหาการสื่อสารส่งผลให้การทำงานผิดพลาด ดังนั้น ในการทำงานควรมีการตรวจสอบอย่างรอบคอบ ควรมีการคุยกันระหว่างแผนกมากขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันชัดเจน

5.1.2 ปัญหาด้านการจัดการ

5.1.2.1 ปัญหาการจัดลำดับการทำงาน โดยอ้างว่ามีความรีบเร่งทำงาน คั้นเหนียวอยู่ใกล้ทำก่อน ไม่ได้เรียงลำดับรถเข้าก่อน-หลัง ทำให้รถที่ถึงกำหนดส่งมอบแล้วก็ยังไม่เสร็จ

ในการจัดลำดับงานนั้น แต่ละแผนกจะมีหัวหน้าแผนกที่มีหน้าที่จัดลำดับการทำงาน ดังนั้นหัวหน้าแผนกจึงต้องมีทักษะในการจัดลำดับงาน และให้งานเหมาะสมกับลูกน้อง

5.1.2.2 พนักงานมีน้อย เช่น แผนกธุรการมีพนักงานน้อย พนักงาน 1 คนต้องทำงานหลายตำแหน่ง เช่น บัญชีต้องทำทั้งธุรการ และรับรถ – ส่งมอบรถให้ลูกค้า ส่งผลให้การทำงานในตำแหน่งของตนได้ไม่เต็มที่

ในการทำงานหากพนักงาน 1 คนทำงานหลายหน้าที่ จะทำให้ทำงานแต่ละอย่างได้ไม่เต็มที่จึงควรเพิ่มพนักงานให้เพียงพอกับงาน จะทำให้งานมีความเป็นระบบชัดเจนยิ่งขึ้น

5.1.2.3 ไม่มีการประชุมร่วมกันภายในแผนก เกี่ยวกับปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในแผนก เพื่อหาแนวทางแก้ไข และ ป้องกันไม่ให้เกิดปัญหานั้นอีก ทำให้เกิดสังคมต่างคนต่างอยู่ ความสัมพันธ์ที่ดีในแผนกก็มีน้อย และ ไม่ค่อยช่วยเหลือกันแผนก

การพูดคุยกันในแผนกแสดงให้เห็นว่า ในแผนกนั้นมีความสัมพันธ์เป็นเช่นไร ส่งผลถึงงานที่ทำ หากต่างคนต่างทำ ก็จะส่งผลให้บรรยากาศการทำงานน่าเบื่อ แนวทางแก้ไขนั้น ควรมีการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ทั้งในและนอกแผนก เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน

5.1.2.4 ขาดระบบที่ติดตามและควบคุมภาระงานที่ให้พนักงานไป ทำให้ฝ่ายผลิตต้องวางแผนการทำงานเอง แผนงานจึงมีประสิทธิภาพน้อย

ในการควบคุมและวางแผนการผลิตนั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้เพื่อ วางแผน จัดลำดับงาน ให้กับฝ่ายผลิต จะทำให้สามารถรู้ได้ว่า ขณะนี้รถคันนี้อยู่ในกระบวนการใดแล้ว

5.1.3 ปัญหาด้านเทคโนโลยี

5.1.3.1 ปัญหาด้านสัญญาณโทรศัพท์ไม่ค่อยดี ติดต่อกับลูกค้าลำบาก บางครั้งทำให้เกิดการสื่อสารที่ผิดพลาด ไม่ตรงตามที่ลูกค้าสั่ง และปัญหาสัญญาณอินเทอร์เน็ตไม่มีคุณภาพ ล้มบ่อย ทำให้การสั่งซื้ออะไหล่เกิดการรอคอยเพราะต้องสั่งอะไหล่กับประกันทางอินเทอร์เน็ตเท่านั้น ส่งผลให้ลูกค้าต้องรอนานมากขึ้นเพราะอะไหล่ยังไม่มา ควรเลือกใช้ระบบที่มีคุณภาพ ทั้งระบบอินเทอร์เน็ต และ ระบบโทรศัพท์โดยเลือกระบบที่เชื่อถือได้ หรือ ใช้โทรศัพท์มือถือแทนโทรศัพท์ในสำนักงานกรณีที่สัญญาณโทรศัพท์ขัดข้อง

5.1.3.2 ปัญหาการจัดเก็บข้อมูล ไม่มีประสิทธิภาพ ขาดโปรแกรมที่ใช้จัดเก็บข้อมูล อย่างเป็นระบบไว้ในคอมพิวเตอร์ เพราะใช้การบันทึกด้วยมือลงในกระดาษ ทำให้การจัดเก็บเปลืองพื้นที่โดยไม่จำเป็น การค้นหาเอกสารก็ยากลำบาก เกิดการทำงานซ้ำซ้อน ต้องกรอกเอกสารหลายครั้ง

การเชื่อมต่อข้อมูล ตั้งแต่การกรอกข้อมูลของลูกค้า โดยใช้คอมพิวเตอร์ แล้วส่งไปยังไฟล์ที่ใช้ในการเก็บเอกสาร และ ให้ภาระงาน จะช่วยลดเวลาในการกรอกข้อมูลเดิมหลายครั้ง

5.1.4 ปัญหาด้านวัสดุ

ปัญหาที่พบด้านวัสดุเกี่ยวกับอะไหล่ที่สั่งซื้อมีกำหนดวันส่งมอบไม่แน่นอน ทำให้เกิดการรอคอยอะไหล่ ไม่สามารถส่งมอบรถให้ลูกค้าตรงตามกำหนดได้

นอกจากนี้การสั่งซื้ออะไหล่ไม่ครบ ต้องทำการสั่งอะไหล่หลายครั้ง ทำให้ต้องเสียเวลารอคอยอะไหล่มากกว่าปกติ แนวทางแก้ไขในด้านวัสดุนั้น การจัดซื้อจะต้องมีความรอบคอบ มีการตรวจสอบให้ถูกต้องก่อนสั่งซื้อ และจะต้องมีกำหนดวันที่ชัดเจนของการมาส่งอะไหล่ โดยมีการตกลงวันรับอะไหล่ที่แน่นอน แล้วจัดเป็นมาตรฐานการสั่งซื้ออะไหล่

5.2 บทสรุปผลการดำเนินงานวิจัย

5.2.1 การฝึกอบรมพนักงาน

ในขั้นตอนการฝึกอบรมพนักงานนั้น ก่อนการอบรมได้มีการทดสอบความรู้ก่อนการอบรม พบว่า อยู่ในเกณฑ์ดี และหลังการอบรม ผลการทดสอบพนักงานส่วนใหญ่ อยู่ในเกณฑ์ ดีมากซึ่ง ผลจากการจัดฝึกอบรมทำให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่บรรยายเพิ่มขึ้น การอบรมในครั้งนี้จะเป็นความรู้พื้นฐานในการใช้ทำกิจกรรมต่อไป

หลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงได้ทำการประเมินความพึงพอใจในการอบรมในครั้งนี้ พบว่าผู้หังมีความพึงพอใจด้านวิทยากรมากที่สุด รองลงมาคือ รูปแบบของแบบทดสอบ ซึ่งแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจแต่ละด้านเกิน 50 % ถือว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการร่วมอบรมในครั้งนี้ตามเป้าหมายที่วางไว้

5.2.2 การดำเนินกิจกรรมไคเซน

การดำเนินกิจกรรม ได้เน้นการแก้ปัญหาของพนักงานเองโดยใช้การแสดงความคิดเห็น ในการระดมสมองในการเลือกปัญหาที่จะแก้ไข การวิเคราะห์ปัญหาและหาสาเหตุ แล้ววางแผนงานโดยการตั้งเป้าหมาย หาแนวทางแก้ไข นำแผนงานที่วางไว้ไปปฏิบัติ ผลของการดำเนินกิจกรรมกลุ่มไคเซน สรุปได้ดังต่อไปนี้

แผนก อูรการ มีปัญหาการส่งมอบงานไม่ทันกำหนด จากการระดมสมองของสมาชิกในกลุ่มสามารถวางมาตรการที่จะใช้ป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำอีก

แผนกถอด - ประกอบ ได้นำปัญหา การส่งมอบงานล่าช้า จากการทำกิจกรรมโดยมีการระดมสมองสมาชิกได้พบว่าสาเหตุที่ทำให้งานล่าช้าคือต้องรออะไหล่ จึงมีมาตรการเพื่อป้องกันอะไหล่มาล่าช้าเพื่อลดปัญหาการรอคอย และทำให้การไหลของงานดีขึ้น

แผนกเคาะ มีปัญหาด้านการรองาน มีการว่างงานเพราะไม่มีงานเข้าแผนก หากจะไปช่วยแผนกอื่นทำงานก็ไม่มีทักษะพอ สมาชิกจึงเสนอแนวทางแก้ปัญหาคือทำการอบรมให้ความรู้ด้านอื่นๆ เช่นเทคนิคการถอด-ประกอบ ระบบเครื่องยนต์ ระบบเบรก และ ระบบช่วงล่าง

แผนกสี มีปัญหาเรื่อง ผุ่นละอองติดบนสี ทำให้เกิดเป็นงานเสียหลุดไปยังแผนกขัดสี ทำให้เพิ่มภาระในการขัดของแผนกขัดสี สมาชิกในกลุ่ม จึงร่วมกันจัดทำมาตรฐานการทำงานที่ถูกต้องรวมทั้ง มีมาตรการในการป้องกันปัญหานี้คือต้องมีการทำความสะอาดอุปกรณ์ที่ใช้ในกระบวนการพ่นสีทุกครั้งหลังพ่น และต้องทำงานตามมาตรฐานขั้นตอน

แผนกที่ดี เลือกปัญหาที่ดีไม่เรียบ มาแก้ปัญหา โดยการร่วมกันจัดทำมาตรฐานการทำงานที่ถูกต้อง ซึ่งปัญหาที่สมาชิกพบ นั้น มีสาเหตุจากตัวพนักงานเองในเรื่องความรับผิดชอบต่องาน และการมีมนุษยสัมพันธ์ในแผนก สมาชิกจึงร่วมออกมาตรการป้องกันปัญหา คือ ต้องทำงานตามมาตรฐานการทำงานที่ถูกต้อง

5.2.3 การจัดทำมาตรฐานขั้นตอนการทำงาน

จากการ ดำเนินกิจกรรมกลุ่มไคเซนได้นำทฤษฎีที่ได้ศึกษามาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน โดยให้พนักงานมีทักษะในการแก้ปัญหาในการทำงานของตนเองมีการร่วมกันจัดทำมาตรฐานการทำงานที่ถูกต้องของทุกแผนก โดยการมีส่วนร่วมของพนักงานในการร่วมแสดงความคิดเห็นในแก้ปัญหางาน ร่วมกันออกมาตรการในการป้องกันปัญหาต่างๆที่ทำให้เกิดการยอมรับในมาตรการ และถูกนำไปใช้ในการแก้ปัญหา และ ทำให้พนักงานรู้จักการทำงานเป็นทีม

5.3 ปัญหาและอุปสรรค

1. ปัญหาที่เกิดจากการทำงานส่วนใหญ่มีสาเหตุจากคน เพราะการทำงานใช้พนักงานเป็นผู้ผลิต คุณภาพจึงขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ทำให้งานที่ได้มีคุณภาพไม่คงที่
2. เวลาที่ใช้ในการทำกิจกรรมมีน้อย เนื่องจากพนักงานมีงานที่จะต้องทำมาก จึงมีเวลาทำกิจกรรม ตั้งแต่เวลา 12.30 – 13.30 ทำให้การทำกิจกรรมไม่ต่อเนื่อง

5.4 ข้อเสนอแนะ

1. ควรทำการฝึกอบรมในด้าน เทคนิคที่เกี่ยวกับการทำงาน โดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมถึงสิ่งที่สำคัญคือการปลูกจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงการทำงานตามมาตรฐานขั้นตอนที่ถูกต้อง และ มีความรับผิดชอบในงานของตน ในการอบรมควรมีระยะห่าง 2 เดือน ต่อครั้ง
2. ในการดำเนินกิจกรรมไคเซนนั้น ควรจัดวันและเวลาที่ในการใช้ทำกิจกรรมครั้งละ 3-4 ชั่วโมง
3. กิจกรรมไคเซนจะต้องมีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง จึงจะเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์กร
4. ในการจัดศึกษาดูงานนอกสถานที่ จะทำให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จากการพบเห็นสิ่งใหม่ๆ จะช่วยในการพัฒนาการทำงาน of พนักงานให้ดีขึ้น ดังนั้นสถานประกอบการควรจัดการศึกษาดูงาน ปีละ 1 ครั้ง