

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลการศึกษา ข้อค้นพบและ ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการการผลิตของโรงงานเครื่องปั้นดินเผา และหาแนวทางดำเนินการปรับปรุงการจัดการการผลิตของโรงงานเครื่องปั้นดินเผาบ้านต้นดิน โดยอาศัยเครื่องมือและเทคนิคการจัดการซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมคุณภาพ 5 ส กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ และกิจกรรมข้อเสนอแนะ โดยนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพและสังคมของสถานประกอบการ ซึ่งผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

(1) จากสภาพปัจจุบันของโรงงานเครื่องปั้นดินเผาบ้านต้นดิน ในด้านโครงสร้างการจัดการ (รายละเอียดดังภาพที่ 4) ได้ร่วมกับผู้ประกอบการจัดแบ่งพนักงานเป็นกลุ่มตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ในแผนกต่าง ๆ (รายละเอียดดังตารางที่ 3) เพื่อใช้ในการดำเนินการตาม กิจกรรมคุณภาพ 5 ส. กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ และกิจกรรมข้อเสนอแนะ

(2) จากการร่วมกับผู้ประกอบการในการวิเคราะห์ปัญหา จุดอ่อนและจุดแข็ง ด้านการจัดการการผลิตของโรงงานบ้านต้นดิน (รายละเอียดดังตารางที่ 1) พบว่ามีอัตราความสูญเสียของการผลิตสูงแต่มีต้นทุนการผลิตค่อนข้างต่ำ ไม่มีการกำหนดขั้นตอนการผลิตและการวางแผนโรงงานที่เหมาะสมหากมีการจัดการการผลิตที่ดีจะสามารถลดความสูญเสียของผลิตภัณฑ์ที่เกิดเสียหายจากกระบวนการผลิตและทำให้ประสิทธิภาพในการผลิตสูงขึ้น

(3) จากการร่วมในการดำเนินการของกิจกรรมคุณภาพ 5 ส. กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ และกิจกรรมข้อเสนอแนะในโครงการนำร่อง มีผลทำให้ประสิทธิภาพการผลิตของโรงงานสูงขึ้น สามารถแยกผลการดำเนินการของแต่ละกิจกรรมดังนี้

กิจกรรมคุณภาพ 5 ส โรงงานได้ดำเนินการสำหรับพื้นที่ทั้งโรงงานทำให้โรงงานมีพื้นที่ในการทำงานมากขึ้นประมาณ 20 % โดยไม่ต้องก่อสร้างโรงงานเพิ่มเติมส่งผลให้สามารถจัดวางผังโรงงานให้เหมาะสมกับกระบวนการผลิตและประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้น แต่พื้นที่ส่วนใหญ่ยังไม่ได้มาตรฐาน 5 ส. จึงต้องดำเนินการกิจกรรมคุณภาพ 5 ส. อย่างต่อเนื่องนอกจากนี้ยังได้รับผลพลอยได้คือพนักงานในโรงงานมีจิตสำนึกในเรื่องความสะอาดและการจัดระเบียบในการทำงาน

กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ โรงงานได้แต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มที่ดำเนินการกิจกรรม 5 ส. ดำเนินการกิจกรรมควบคุมคุณภาพโดยมีชื่อหัวข้อกิจกรรม “กิจกรรมการแก้ปัญหาผลิตภัณฑ์

เสียหายจากกระบวนการเผา” ทำให้สามารถลดการเสียหายของผลิตภัณฑ์จากกระบวนการเผา จากเดิมประมาณ 7- 10% ต่อการเผา 1 ครั้ง ให้เหลือไม่เกิน 1% ต่อการเผา 1 ครั้ง และได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังเพิ่มหัวข้อกิจกรรมอีก ซึ่งปัจจุบันกำลังดำเนินการ “กิจกรรมการแก้ปัญหาเครื่องจักรชำรุดระหว่างการใช้งาน

กิจกรรมข้อเสนอแนะ โรงงานได้สนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมออกความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาคารปฏิบัติงานและปรับปรุงงาน โดยให้พนักงานเสนอความคิดเห็นผ่านหัวหน้างาน และมีคณะกรรมการพิจารณาและประเมินคุณค่าความคิดเห็นและตัดสินใจให้รางวัลจากการพิจารณาของคณะกรรมการพบว่าข้อเสนอแนะที่มีคุณค่าคือการเสนอแนะย้ายชั้นวางของในแผนกสี ซึ่งช่วยในการปรับปรุงสภาพการทำงานปัจจุบันให้ดีขึ้นกว่าเดิมโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ส่งผลให้สามารถประหยัดพื้นที่ภายในโรงงานได้ 5% นอกจากนี้ยังได้รับผลพลอยได้คือพนักงานมีจิตสำนึกในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาโรงงาน

จะเห็นได้ว่าการดำเนินการกิจกรรมคุณภาพ 5 ส. กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ และกิจกรรมข้อเสนอแนะ หากดำเนินการควบคู่กันสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการการผลิตของโรงงานเครื่องปั้นดินเผาบ้านต้นดินให้สูงขึ้นได้

(4) จากการร่วมกับผู้ประกอบการประเมินผล วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมคุณภาพ 5 ส. กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ และกิจกรรมข้อเสนอแนะ โดยการสัมภาษณ์หัวหน้างานและสังเกตการดำเนินการผลิตในโรงงาน พบว่าการดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้โรงงานมีประสิทธิภาพการจัดการการผลิตที่ดีขึ้นสามารถความสูญเสียจากการผลิตลงได้ แต่เมื่อมีคำสั่งผลิตมาก จะทำให้พนักงานไม่มีเวลาดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและโรงงานยังขาดงบประมาณที่จะสนับสนุน

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาการจัดการการผลิต และการดำเนินการปรับปรุงการจัดการการผลิตของโรงงานเครื่องปั้นดินเผาบ้านต้นดินด้วย กิจกรรมคุณภาพ 5 ส. กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ และกิจกรรมข้อเสนอแนะ ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาอภิปรายผลการศึกษาดังนี้

(1) เนื่องจากระบบคุณภาพกิจกรรมคุณภาพ 5 ส. กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ และกิจกรรมข้อเสนอแนะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท และทุกขนาด ดังนั้นแนวทางการนำระบบคุณภาพของโรงงานบ้านต้นดิน จึงมีแนวทางการดำเนินการคล้ายกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ แต่มีข้อแตกต่างบ้าง เช่นระยะเวลาในการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม และปัญหาที่เกิดขึ้นใน

ระหว่างการดำเนินการ เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร งบประมาณ ความพร้อมขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร เป็นต้น ในการศึกษาครั้งนี้พบว่า แนวทางการดำเนินงาน แนวทางการจัดทำระบบคุณภาพ กิจกรรมคุณภาพ 5 ส. กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพและกิจกรรมข้อเสนอแนะ นั้นมีความเหมาะสมและสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการการผลิตของโรงงานบ้านต้นดินได้เป็นอย่างดี ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้จากการที่ประสิทธิภาพการผลิตของโรงงานบ้านต้นดินสูงขึ้น สามารถลดความสูญเสียของผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นหายจากระบวนการผลิต พนักงานส่วนใหญ่มีจิตสำนึกในด้านคุณภาพ 5 ส. และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นกับข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงงาน

(2) เพื่อให้กิจกรรมคุณภาพ 5 ส. กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ และกิจกรรมข้อเสนอแนะ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพและสิ่งแวดล้อมของโรงงานบ้านต้นดิน ในการศึกษาครั้งนี้พบว่าควรมีการกระตุ้นเตือนพนักงานเพื่อให้มีจิตสำนึกในด้านคุณภาพและความสะอาดโดยมีการจัดการประกวดแข่งขันกันระหว่างกลุ่ม และดำเนินการตามแผนของแต่ละกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการผลิตเกี่ยวกับการจัดการกลุ่มควบคุมคุณภาพ

5.3 ข้อค้นพบจากการศึกษา

ตามที่ได้ศึกษาการจัดการการผลิตและดำเนินการปรับปรุงการจัดการการผลิตของโรงงานเครื่องปั้นดินเผาบ้านต้นดิน ผู้ศึกษาได้ข้อค้นพบดังนี้

(1) การทำกิจกรรมคุณภาพ 5 ส. กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ และกิจกรรมข้อเสนอแนะ นั้น ทำให้พนักงานมีจิตสำนึกและเกิดความตื่นตัวในด้านคุณภาพมากขึ้น ส่งผลให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์ของโรงงานดีขึ้น และปริมาณของเสียลดลงด้วย

(2) การทำกิจกรรมคุณภาพ 5 ส. กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ และกิจกรรมข้อเสนอแนะ นั้น ทำให้โรงงานเกิดการพัฒนาระบบการทำงานทั้งองค์กร เช่น การจัดองค์กร การบริหาร การผลิต เป็นต้น ส่งผลให้โรงงานมีระบบการทำงานที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ

(3) ผู้บริหารไม่มีงบประมาณที่สนับสนุนเพียงพอในการจัดทำระบบคุณภาพด้วยตนเอง ทำให้ไม่สามารถติดตามการจัดทำระบบคุณภาพได้อย่างทั่วถึง ส่งผลให้การจัดทำระบบคุณภาพ และการแก้ปัญหาในบางประเด็นเกิดความล่าช้า เนื่องจากขาดงบประมาณสนับสนุน เช่น การย้ายเครื่องจักร โรงงานผสมดิน เป็นต้น

(4) เนื่องจากในระยะแรกของการจัดทำระบบคุณภาพ อาจจะต้องมีการลงทุนเพื่อปรับปรุงสถานะของระบบคุณภาพ ดังนั้น การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านงบประมาณไม่เพียงพอ จึงทำให้การจัดทำระบบคุณภาพในบางด้านไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่ เช่น การฝึกอบรม การตรวจและการทดสอบ ซึ่งจะทำให้ระบบคุณภาพไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

(5) แผนการดำเนินงานการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ ถูกจัดทำขึ้น โดยมีการกำหนดเป้าหมายที่จะนำไปปฏิบัติในระยะเวลาที่สั้น ทำให้ไม่ได้มีการสำรวจสถานะของระบบคุณภาพขององค์กรก่อน จึงส่งผลให้คณะทำงานไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ได้ทำให้ผลที่ได้ผลสำเร็จเพียงบางส่วนแต่ก็สำเร็จเป็นส่วนใหญ่ตามเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม

(6) ด้านการฝึกอบรมความรู้แก่บุคลากรในองค์กรนั้นยังไม่เพียงพอ โดยเฉพาะคณะทำงาน ซึ่งเป็นบุคลากรที่สำคัญในการจัดการวางแผนระบบคุณภาพ และนำไปปฏิบัติ ทำให้ต้องใช้เวลาในการจัดทำระบบคุณภาพ นานกว่าแผนที่กำหนด

(7) คณะทำงานหลายท่านขาดประสบการณ์และความเข้าใจในระบบคุณภาพ กิจกรรมคุณภาพ 5 ส. กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ และกิจกรรมข้อเสนอแนะ ประกอบกับตัวแทนฝ่ายบริหารยังขาดประสบการณ์ในการดำเนินงานจัดทำระบบคุณภาพ กิจกรรมคุณภาพ 5 ส. กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ และกิจกรรมข้อเสนอแนะ รวมทั้งไม่มีผู้ชี้ชัดในประเด็นปัญหาที่คลุมเครือทำให้การจัดทำระบบคุณภาพขององค์กรเป็นไปด้วยความล่าช้า

5.4 ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

(1) ผู้บริหารขององค์กรควรให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร รวมทั้งต้องมีความรู้ และมีส่วนร่วมในการจัดทำระบบคุณภาพขององค์กร และติดตามการจัดทำระบบคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการจัดทำระบบคุณภาพ และแก้ไขปัญหากที่เกิดขึ้นในการจัดทำระบบคุณภาพได้อย่างรวดเร็ว

(2) การจัดทำแผนการดำเนินงาน การจัดทำระบบคุณภาพนั้น ควรมีการประเมินสถานะระบบคุณภาพขององค์กรก่อน เพื่อจะได้ใช้เป็นข้อมูลในการทำแผนการดำเนินงานที่มีการกำหนดระยะเวลาอย่างเหมาะสม และสามารถปฏิบัติได้จริง ซึ่งจะเป็เป้าหมายที่ท้าทาย และสร้างขวัญกำลังใจแก่คณะทำงาน

(3) ควรจัดให้คณะทำงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกิจกรรม 5 ส. กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ และกิจกรรมข้อเสนอแนะ เพื่อให้คณะทำงานมีความเข้าใจ สามารถดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(4) การจัดทำเอกสารระบบคุณภาพนั้น องค์กรต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ด้วย โดยคำนึงถึงสถานะของระบบคุณภาพขององค์กร และความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเพื่อจะลด ปัญหาในขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ (Implementation)

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University