บทที่ 5
สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการศึกษาและอภิปรายผล

สรุปผลการศึกษา เรื่องการบริหารงานของธุรกิจขนส่งคอนกรีตผสมเสร็จ กรณีศึกษา บริษัท หยุ่นศิลาเชียงใหม่ จำกัด

1.1 การวางแผน

- มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายการทำงาน ในส่วนของผู้บริหารระดับสูง แต่ไม่มีความชัดเจนและไม่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้ไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือสื่อสารถึงพนักงานระดับล่างให้เข้าใจได้
- มีการวิเคราะห์สถานการณ์ของบริษัท โดยการใช้ 7S ของ Mckinsey เพื่อวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน ส่วนสิ่งแวดล้อมภายนอกได้ทำการวิเคราะห์เฉพาะสิ่งแวดล้อมทั่วไป ไม่ได้วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางอุตสาหกรรม ตามทฤษฎีโมเดลแรงกดดัน 5 ประการ (Five Force Model) ของ Michel E. Porter
- มีการกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องตามทฤษฎี คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ แต่ไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

1.2 การจัดองค์การ และการจัดการด้านบุคคล

- ได้จัดโครงสร้างองค์การแบบแบ่งตามพื้นที่
- มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยวาจา แต่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร
- มีการมอบหมายงานและกระจายอำนาจไปสู่ผู้บริหารระดับล่าง มีบางส่วนที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรสามารถนำไปปฏิบัติได้ เช่น อำนาจอนุมัติเงิน เป็นต้น
- สายบังคับบัญชาและขนาดการควบคุมได้มีการจัดให้สอดคล้องตามทฤษฎี เช่น การจัดให้มีระบบการทำรายงานถึงผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือการจัดให้มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมในแต่ละระดับ เป็นต้น
- ด้านบุคคลมีการวางแผนเฉพาะในระยะสั้น ไม่ได้วางแผนในระยะยาว ไม่มีการฝึกอบรมพนักงานในเรื่องอื่น นอกจากการฝึกอบรมในการทำงานจริง (on the job training) ส่วนเรื่องการประเมินผลการทำงานมีการประเมินผลปีละ 2 ครั้ง แต่ไม่ได้นำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์อื่นนอกจากเรื่องการพิจารณาการขึ้นเงินเดือน

1.3 การสั่งการหรือการชักนำ

- มีการจูงใจพนักงานให้ทำงานสอดคล้องตามทฤษฎีความต้องการของ Maslows แต่ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ และเน้นการจูงใจเรื่องค่าตอบแทนเป็นหลัก ทำให้การบริหารงานยังมีปัญหาอยู่มาก

- ทัศนคติของผู้บริหารต่อการบริหารพนักงาน ผู้บริหารมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับใกล้เคียงกันในแง่ดีตามทฤษฎี Y คือ เป็นคนดี ไว้วางใจได้ แต่ในแง่ไม่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่ำลงไปมาก ๆ ตามทฤษฎี X คือ ไม่ไว้วางใจ ต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด ทำให้มีการกวดขันการทำงานในระดับล่างมาก

- การติดต่อสื่อสารในบริษัทปัจจุบันกำลังปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยจัดให้มีรายงานประจำวัน ประจำเดือน และระบบรายงานอื่น ๆ พร้อมกับได้มีการนำระบบและเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ เช่น E-mail ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ฯลฯ

1.4 การควบคุม

- ได้มีการควบคุมการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนตามกระบวนการควบคุมงาน และมีวิธีการควบคุมหลายวิธีผสมกันทั้งการควบคุมก่อนปฏิบัติงาน ขณะปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงาน

- มีการเริ่มทำศูนย์รับผิดชอบ โดยกำหนดให้แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบในเรื่องรายได้ ค่าใช้จ่ายของตนเอง

- มีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อการจัดการโดยการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำเสนอผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้การบริหารงานสะดวกรวดเร็วขึ้น

จากการศึกษาการบริหารงานของธุรกิจขนส่งคอนกรีตผสมเสร็จ บริษัท หยุ่นศิลา เชียงใหม่ จำกัด ทำให้ทราบปัญหาจากการบริหารงานหลายอย่าง เช่น

- ความไม่สอดคล้องในการทำงานระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานระดับล่าง เช่น ฝ่ายบริหารต้องการให้เพิ่มรายได้ แต่รถขนส่งมีปัญหาเรื่องน้ำมันและยาง ทำให้รถวิ่งหารายได้ไม่ได้ตามที่ควรจะเป็น

- พนักงานขาดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนแน่นอน เช่น รายได้ต่อเดือนต้องทำให้ได้เท่าไรจึงจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และถ้าได้เกินเป้าหมายมากๆมีรางวัลให้อย่างไร

- พนักงานไม่กล้าที่จะตัดสินใจเมื่อเกิดปัญหา ทำให้การปฏิบัติงานบางเรื่องไม่สามารถทำได้สำเร็จ หรือบางเรื่องต้องใช้ระยะเวลานาน และงบประมาณจำนวนมาก กว่าจะประสบความสำเร็จ เช่น เมื่อรถเสียต้องใช้เงินในการซ่อม ต้องได้รับอนุมัติและต้องได้เงินก่อนจึงเริ่มทำการซ่อมได้ เพราะถ้าพนักงานหรือหัวหน้างานตัดสินใจโดยไม่ได้รับอนุมัติ ผู้บริหารจะไม่รับผิดชอบหรือผู้บริหารอาจเห็นว่าเป็นเรื่องไม่สำคัญ เป็นต้น

ซึ่งปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น แสดงให้เห็นว่าไม่ได้มีการวางแผนงานทั้งในระยะยาวและระยะสั้นอย่างระเอียด รอบคอบ ขาดการวิเคราะห์สถานการณ์ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในโดยการใช้ "โครงร่างงานของ 7S ของ Mckinsey เพื่อการวิเคราะห์การจัดการ" เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนของบริษัท และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อหาโอกาสและอุปสรรค เช่น การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั่วไป และการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางอุตสาหกรรม

อย่างไรก็ตาม พบว่ามีปัญหาหลายอย่างที่ทำให้บริษัทหรือผู้บริหารระดับสูงไม่ได้มีการวางแผนระยะยาวอย่างละเอียดและทำเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน เช่น สถานะการเงินของบริษัทที่กำลังมีปัญหา เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ทำให้เจ้าหนี้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น ซึ่งเจ้าหนี้ส่วนใหญ่ต้องการได้เงินคืน ดังนั้น การวางแผนการทำงานในระยะยาวส่วนใหญ่จะมีเรื่องงบประมาณเข้ามาเกี่ยวข้อง หรือไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านเจ้าหนี้ จึงไม่สามารถทำได้ อีกปัญหาหนึ่งที่สำคัญ คือ ลักษณะของธุรกิจที่ต้องทำแผนการทำงานให้สอดคล้องกับคู่ค้ารายใหญ่ คือ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด (CPAC) ซึ่งมีการทำงานร่วมกันและเกี่ยวข้องกับการทำงานของบริษัทหยุ่นศิลา โดยตรง

2. ข้อค้นพบ

ในการศึกษาการบริหารงาน ของบริษัทหยุ่นศิลาเชียงใหม่ จำกัด ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจขนส่งคอนกรีตผสมเสร็จ เป็นเรื่องของการบริหารด้านต้นทุน ซึ่งต้องมีต้นทุนที่ต่ำ สามารถแข่งขันได้กับบริษัทอื่นในธุรกิจเดียวกัน อีกปัจจัยหนึ่ง คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้า ซึ่งเป็นคู่ค้าหลักของบริษัท คือ บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด (CPAC) และบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เพราะเป็นบริษัทที่ใหญ่และมีความพร้อมในหลายด้าน

3. ข้อเสนอแนะ

จากการที่ได้ทำการวิเคราะห์การบริหารงานของบริษัท หยุ่นศิลาเชียงใหม่ จำกัด มีข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานในแต่ละเรื่อง ดังต่อไปนี้

3.1 การวางแผน

- ควรมีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน ในส่วนของการวางแผนระยะยาว เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และนโยบายการทำงาน เพราะจะทำให้พนักงานทราบทิศทางของบริษัท และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ โดยสิ่งที่กำหนดควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้

- ควรมีความสอดคล้องในการกำหนดแผนระยะยาวและแผนระยะสั้น เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

- ควรแก้ไขจุดอ่อนโดยเร่งด่วน เช่น ระบบการทำงาน คุณภาพของพนักงาน ซึ่งสามารถทำได้และมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท ส่วนเรื่องสภาพคล่องถ้าสามารถแก้ไขได้ จะทำให้บริษัทมีโอกาสในการหารายได้เพิ่มขึ้นอย่างมาก ในสภาวะเศรษฐกิจเช่นปัจจุบัน เพราะคู่แข่งหลายรายก็ประสบปัญหาคล้าย ๆ กัน การแก้ไขสภาพคล่องสามารถทำได้โดยการขายรถบางส่วนออกไป การถอนรถออกจากบางโรงงานที่งานไม่มากและไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่ทางบริษัทCPACจ่ายให้ เป็นต้น

- ควรปรับปรุงมาตรฐานการทำงานของพนักงานขับรถให้ได้มาตรฐานเดียวกัน และมีการตรวจเช็ค ทรัพย์สินตลอดเวลา เพราะปัจจุบันรถมีสภาพเก่ามาก พนักงานขับรถไม่ได้มีการดูแลและหัวหน้างานขาดความเข้มงวดในการตรวจสอบสภาพรถ สังเกตจากสภาพภายนอกของรถ ที่ใช้งานเทียบกับรถของบริษัทอื่นที่อายุการใช้งานใกล้เคียงกัน มีสภาพแตกต่างกันมาก

3.2 การจัดองค์การและการจัดการด้านบุคคล

- วิธีการจัดองค์การในระดับบนตั้งแต่ระดับฝ่ายขึ้นไปมีความเหมาะสม แต่ระดับล่างควรมีการปรับปรุง คือ งานด้านคอนกรีตปั๊มควรรวมอยู่กับงานของรถโม่แต่ละเขต เพราะรถปั๊มคอนกรีต มีจำนวนไม่มาก (ภาคเหนือมี 7 คัน) การทำงานจะอยู่กับรถโม่ตลอดเวลา หัวหน้างานที่ดูแลรถโม่สามารถที่จะดูแลรถปั๊มคอนกรีตได้ ทำให้สามารถลดจำนวนคนลงได้บางส่วน ส่วนหัวหน้างานรถปั๊มคอนกรีตที่มีความชำนาญเป็นพิเศษ สามารถเข้าไปสังกัดงานซ่อมบำรุงได้ จะทำให้งานด้านซ่อมบำรุงรถปั๊มคอนกรีตมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

- การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานควรทำให้มีความชัดเจน เพราะถ้าโครงสร้างองค์การมีความคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยหรือเปลี่ยนแปลงเฉพาะตัวคน หน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานที่เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ จะเหมือนเดิม ทำให้ไม่ต้องอธิบายลักษณะงานให้พนักงานในตำแหน่งเดิมหลาย ๆ ครั้ง เพราะอาจทำให้ลักษณะงานต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปตามหัวหน้างานแต่ละคน

- ควรปรับปรุงการมอบหมายงานและการกระจายอำนาจที่ไม่สอดคล้องกัน โดยเฉพาะในเรื่องอำนาจการอนุมัติเงิน เช่น การอนุมัติเงินเพื่อซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงใส่รถบรรทุก การอนุมัติเงินเพื่อซื้อยางรถบรรทุก เพราะในการ อนุมัติแต่ละครั้งต้องใช้เงินจำนวนมากและเร่งด่วน ถ้าต้องรอผู้บริหารระดับสูงอนุมัติอาจทำให้เกิดความเสียหายมากกว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าวเคยเกิดขึ้นมาแล้วหลายครั้ง

- ควรมีการวางแผน ด้านทรัพยากรบุคคลในระยะยาว ซึ่งการจะทำเรื่องนี้ได้ต้องอาศัยแผนระยะยาวของบริษัทประกอบการพิจารณาแต่ปัจจุบันยังไม่มีความชัดเจน อย่างไรก็ตามถ้ามีแผนระยะยาวชัดเจนหรือผู้บริหารงานบุคคลรู้ทิศทางขององค์การในอนาคตพอสมควรแล้ว ควรจะมีการวางแผนกำลังคนในระดับต่าง ๆ ให้เหมาะสม เพราะปัจจุบันบางหน่วยงานขาดพนักงาน

บางหน่วยงานมีพนักงานเกินกว่างานที่มี หรือมีพนักงานมากแต่ไม่สามารถทำงานได้ตามที่ต้องการ ทำให้พนักงานที่ทำงานดีมีความสามารถอยู่กับองค์การได้ไม่นาน ต้องลาออกไป เนื่องจากไม่สามารถวางแผนอาชีพและความก้าวหน้าในการทำงานได้ (Career Path) ส่งผลให้บริษัทฯ ไม่เกิดการพัฒนาในทางที่ดี

- ควรมีการฝึกอบรมพนักงานในทุกระดับ เพราะปัจจุบันบริษัทไม่ได้มีการอบรมอย่างเป็นทางการ พนักงานทำงานโดยอาศัยประสบการณ์และใช้วิธีการทำงานที่เคยทำในอดีตถ่ายทอดกันมาตามลำดับ แนวความคิดใหม่ ๆ จะได้รับการต่อต้านจากคนรุ่นเก่า ทำให้ไม่มีการพัฒนาในการทำงาน แต่ถ้ามีการฝึกอบรมพนักงานในเรื่องต่าง ๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดี มีการส่งเสริมคนที่มีความคิดที่ดี จะทำให้องค์การพัฒนาต่อไปได้มาก และส่วนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ถูกมองข้ามไปในปัจจุบัน คือ การอบรมพัฒนาพนักงานขับรถ เพราะพนักงานขับรถเป็นผู้ที่ทำรายได้ให้บริษัท เป็นผู้ที่ใช้ทรัพย์สินของบริษัทเพื่อหารายได้ ซึ่งรถบรรทุกแต่ละคันมีราคาหลายล้านบาท ถ้าพนักงานขับรถไม่มีคุณภาพ ดูแลรถไม่ดี หรือใช้รถไม่ถูกวิธี จะทำให้เกิดความเสียหายอย่างมาก และทำให้เสียโอกาสในการหารายได้ เพราะการซ่อมแซมรถที่เสียหายจากอุบัติเหตุแต่ละครั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายและเวลามาก

- ควรมีการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากความยากง่ายของงาน ความสำคัญของงานและผลการทำงานของพนักงาน ไม่ควรปรับเงินเดือนให้พนักงานแต่ละคนในอัตราใกล้เคียงกัน หรือเหมือนกัน ควรให้เกิดความแตกต่างที่ชัดเจน เพราะคนที่มีความสามารถสูงจะทำผลประโยชน์ให้กับองค์การมากและเป็นที่ต้องการขององค์การอื่น ดังนั้นการที่จะรักษาคนที่มีความสามารถไว้ต้องให้ความสำคัญในเรื่องค่าตอบแทนเป็นพิเศษ

3.3 การสั่งการหรือการชักนำ

- ควรใช้ลักษณะของผู้นำแบบประชาธิปไตย เพื่อจูงใจให้พนักงานขับรถทุ่มเทการทำงานให้กับบริษัทมากขึ้น เพราะพนักงานขับรถส่วนใหญ่มีการศึกษาไม่สูงแต่เป็นบุคคลที่มีความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานที่หาได้ยาก เป็นทรัพยากรที่สำคัญมากของบริษัทฯ การให้เกียรติ การปรึกษาหารือ จะช่วยให้พนักงานขับรถเข้าใจวัตถุประสงค์ในการทำงานและยอมรับได้มากขึ้น ส่งผลให้มีความพยายามในการทำงานมากขึ้น

- การจูงใจ ที่จะได้ผลดีที่สุด คือ ผลตอบแทนจากการทำงานในรูปของเงินต้องได้ตามกำหนดและครบถ้วน เพราะพนักงานสามารถนำเงินไปเปลี่ยนเป็นปัจจัยสี่ที่จำเป็นต่อชีวิตได้ ถ้าผลตอบแทนไม่ดี การที่จะอบรมหรือจูงใจด้วยวิธีอื่นต่อไปจะทำได้ยาก

- ทัศนคติของผู้บริหารต่อพนักงานทุกระดับควรเป็นตามทฤษฎี Y เพราะจะทำให้ผู้บริหารพยายามมอบสิ่งที่ดีให้กับพนักงาน ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อผู้บริหารก็จะดี การขอความร่วมมือต่าง ๆ ก็จะทำได้ผลมากขึ้น ซึ่งจะเกี่ยวเนื่องตั้งแต่การรับคนเข้ามาทำงานของผู้บริหาร ถ้าผ่าน

การคัดเลือกอย่างมีหลักเกณฑ์ ได้คนที่ดีมีคุณภาพ แม้กระทั่งพนักงานขับรถ ผู้บริหารก็สามารถไว้วางใจได้

- การติดต่อสื่อสารที่ควรทำอย่างเร่งด่วนคือ การจัดทำระบบสารสนเทศในองค์การ และผู้บริหารต้องสนใจรายงานที่นำเสนอ พร้อมทั้งสามารถเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากข้อมูลที่ได้มีการวิเคราะห์หรือประมวลผลแล้ว จะทำให้การแก้ไขปัญหาของผู้บริหารถูกต้องและตรงประเด็นมากขึ้น

3.4 การควบคุม

- วิธีการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารใช้ในการควบคุมการทำงานในปัจจุบัน เป็นสิ่งที่เหมาะสม แต่ควรทำอย่างจริงจัง มีการให้รางวัลสำหรับการทำงานที่ได้ผลตามมาตรฐาน และมีบทลงโทษสำหรับการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ถ้าผู้บริหารไม่ได้ทำการควบคุมอย่างจริงจัง พนักงานในระดับปฏิบัติการก็จะไม่จริงจังในการควบคุมงานหรือทำงาน จะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของบริษัทต่ำลง

- ผู้บริหารควรใช้วิธีการควบคุมในประเด็นที่สำคัญ เพราะจะทำให้ผู้บริหารทำงานได้มากขึ้น เช่น การควบคุมค่าใช้จ่าย ควรให้เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่บริหารปฏิบัติการเป็นผู้ดูแล โดยผู้บริหารระดับสูงจะพิจารณาภาพรวมของค่าใช้จ่ายและรายได้ของแต่ละภูมิภาคเท่านั้น

- เทคนิคการควบคุมที่ควรนำมาใช้ คือการทำศูนย์กำไร(Profit Centre)เพราะลักษณะงานหรือโครงสร้างองค์การในส่วนของงานขนส่งคอนกรีตผสมเสร็จเป็นงานที่กระจายอยู่ตามพื้นที่ต่าง ๆ ดังนั้นการทำให้แต่ละสาขาเป็นศูนย์กำไร จะเข้าใจได้ง่าย นอกจากนั้นรายรับรายจ่ายที่เกิดขึ้นที่แต่ละสาขาสามารถทราบได้ชัดเจน ถ้าทำได้จะทำให้ผู้บริหารตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสาขาได้ดีขึ้น