

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของบริษัทและโครงสร้างของบริษัท ระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต และการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต บริษัท ไทตาตามิโปรดักส์ จำกัด เมื่อนำไปพิจารณาร่วมกับวิสัยทัศน์ของบริษัท ที่มุ่งเน้นผลิตสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์ของญี่ปุ่นในสไตล์และราคาล้านนา และมีพันธกิจสำคัญคือ การลดต้นทุนการบริหารจัดการการผลิตภายใต้เงื่อนไขมีพนักงานไม่เพิ่มขึ้นจากเดิม ในบทนี้จะได้นำเสนอผลสรุปผลการศึกษาออกเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 2 การอภิปรายผลการศึกษา

ส่วนที่ 3 ข้อค้นพบ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต บริษัท ไทตาตามิโปรดักส์ จำกัด

ส่วนที่ 5 ข้อจำกัดในการศึกษา

ส่วนที่ 1 สรุปผลการศึกษา

สภาพการปฏิบัติงานของบริษัทและฝ่ายผลิต

บริษัท ไทตาตามิ โปรดักส์ จำกัด เป็นบริษัทผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางค์ “อิสูกะ” ซึ่งเป็นผู้นำของญี่ปุ่น ตั้งอยู่ที่ตำบลหนองควาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ เริ่มต้นเปิดดำเนินกิจการผลิตผลิตภัณฑ์ตั้งแต่ปี 2535 ด้วยเงินทุนจดทะเบียน 4 ล้านบาท ปัจจุบันมีบุคลากรทั้งระดับผู้บริหารและพนักงานรวมทั้งสิ้น 81 คน ผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทประกอบด้วย 7 ผลิตภัณฑ์หลัก ได้แก่ ผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ผลิตภัณฑ์เพื่อการบำบัดร่างกายและจิตใจ ผลิตภัณฑ์ผสมผสานกับเฟอร์นิเจอร์ ผลิตภัณฑ์ของขวัญ ผลิตภัณฑ์ผสมผสานกับเครื่องหนัง และการตกแต่งภายใน และดัดแปลงสินค้าตามความต้องการของสินค้า ยอดจำหน่ายสินค้าในปี 2545 เท่ากับ 35 ล้านบาท ในปี 2546 เท่ากับ 26 ล้านบาท ในปี 2547 เท่ากับ 22 ล้านบาท ในปี 2548 เท่ากับ 24 ล้านบาท และในปี 2549 เท่ากับ 18 ล้านบาท

บริษัท ไทตาตามิ โปรดักส์ จำกัด มีโครงสร้างองค์กรเป็น 2 ส่วน คือ ฝ่ายทั่วไปหรือสำนักงาน มีผู้จัดการทั่วไปเป็นผู้บริหาร และฝ่ายผลิตที่มีผู้จัดการฝ่ายผลิตเป็นผู้บริหาร ในฝ่ายผลิตแยกออกเป็น 5 ฝ่าย คือ ฝ่ายออกแบบผลิตภัณฑ์ ฝ่ายผลิตผลิตภัณฑ์ ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายการตลาด

และฝ้ายจัดซื้อ เฉพาะในส่วนของฝ้ายผลิตผลิตภัณฑ์ แบ่งออกเป็นแผนกย่อย จำนวน 10 แผนก และปฏิบัติงานการผลิตผลิตภัณฑ์เรียงตามลำดับจากแผนกแรกไปจนถึงแผนกสุดท้าย ได้แก่

แผนกคัดหญ้า ทำหน้าที่คัดหญ้าอึสุกะที่มีคุณภาพและจัดกลุ่มความยาวของหญ้าให้อยู่เป็นกลุ่มเดียวกัน

แผนกทอเสื่อ นำเสื่อที่ผ่านการคัดเลือกแล้วไปทำการทอด้วยเครื่องทอ เสื่อที่ทอแต่ละฝืนมีความยาว 20 เมตร

แผนกแต่งเสื่อ นำเสื่อที่ทอเสร็จเรียบร้อยแล้วไปแต่ง โดยเฉพาะตัดเศษหญ้าที่โผล่ออกมาจากผิวเสื่อ และทำการแต่งขอบเสื่อให้มีความเรียบร้อย ลงน้ำยา ดากแห้งแล้วม้วนเก็บรอการนำไปใช้

แผนกตัดเสื่อ นำเสื่อที่ผ่านการแต่งแล้ว มาทำการตัดขอบเสื่อ แล้วนำไปกำหนดขนาดตามคำสั่งการผลิต แล้วทำการตัดเสื่อนำไปผลิตในขั้นต่อไป

แผนกตัดผ้า นำผ้าที่จะตัดซึ่งเป็นผ้าที่ตรงกับคำสั่งผลิตมาทำการวัดขนาดและกำหนดจุดตัดตามขนาดที่ต้องการ แล้วนำไปติตรหัสส่งไปเย็บผ้า

แผนกเย็บผ้า ทำการเย็บผ้าเข้ากับขอบเสื่อที่ได้มาจากแผนกแต่งเสื่อ แล้วนำเสื่อสองฝืนที่ผ่านการเย็บขอบเรียบร้อยแล้วมาเย็บประกบกัน

แผนกฟองน้ำ นำเสื่อที่เย็บประกบกันมาใส่ฟองน้ำ

แผนกสอย นำเสื่อที่ใส่ฟองน้ำแล้วมาจัดการสอยเก็บขอบเสื่อให้เรียบร้อย และเสร็จสิ้นการผลิตผลิตภัณฑ์ชิ้นนั้น ๆ

แผนกควบคุมคุณภาพ ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการผลิตมาแล้ว โดยจะดูความสะอาดของสินค้า ดำหนิ เศษด้าย เศษหญ้า การสอยชอนด้าย การเย็บขอบ สีของผ้าที่ใช้เย็บขอบ

แผนกบรรจุผลิตภัณฑ์ ทำการบรรจุผลิตภัณฑ์เพื่อส่งไปให้ลูกค้า

การวิเคราะห์ระบบการทำงาน

1. ปรัชญาของบริษัท ก็คือ การมุ่งผลิตสินค้าที่ผสมผสานศิลปวัฒนธรรมระหว่างไทยกับญี่ปุ่นอย่างลงตัว เพื่อสร้างงานและรายได้และสร้างคุณภาพประโยชน์ด้านการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมให้แก่ล้านนา

2. วิสัยทัศน์ของบริษัท คือ มุ่งผลิตสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์ของญี่ปุ่นในสไตล์ล้านนา

3. พันธกิจของบริษัท คือ ลดต้นทุนการบริหารจัดการ การผลิตและผลิตผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้นภายใต้เงื่อนไขที่มีพนักงานเท่าเดิม

4. การวิเคราะห์งานเชิงคุณภาพของบริษัทและฝ้ายผลิต ในแต่ละมุมมองดังนี้

4.1 มุมมองด้านลูกค้า มุ่งเน้น

1) คุณภาพการให้บริการด้วยการผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า จึงต้องมีการสำรวจแนวโน้มความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

2) ชื่อเสียงและภาพลักษณ์บริษัท คือ ป้องกันปัญหาการร้องเรียนจากลูกค้า เนื่องสินค้าสินค้ามีปัญหา ผลิตไม่ตรงตามความต้องการ หากพบปัญหาฝ่ายผลิตจะรีบเร่งในการแก้ไขให้ทันที รวมทั้งมีคู่มือการใช้แนบไปพร้อมกับสินค้าที่ส่งถึงลูกค้า

4.2 มุมมองกระบวนการภายใน มุ่งเน้น

1) การพัฒนามาตรฐานการผลิต แต่ยังคงอาศัยมาตรฐานจากภายนอกและพิจารณาจากความต้องการของลูกค้า มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการผลิตและให้พนักงานผลิตอย่างมีคุณภาพ และมีการควบคุมต้นทุนการผลิตโดยการตั้งวัตถุดิบจำนวนเกินความต้องการไว้สำรอง

2) กระบวนการให้บริการ บริษัทมุ่งดูแลรักษาสินค้าก่อนส่งถึงมือลูกค้า

3) การดำเนินการผลิต คือ การควบคุมคุณภาพ มีความสม่ำเสมอในการตั้งชื่อวัตถุดิบ ไม่ลัดขั้นตอนการผลิต แม้จะมีการตรวจสอบคุณภาพการผลิตแต่ก็มักพบปัญหาคุณภาพสินค้าอยู่บ่อย ๆ พนักงานขาดความเอาใจใส่ในการใช้วัตถุดิบให้มีประสิทธิภาพ แม้ว่าบริษัทได้พยายามแสวงหาพนักงานทำการตรวจสอบแต่ก็ไม่สามารถหาพนักงานที่มีคุณสมบัติที่ต้องการได้

4) บริษัทมีความเอาใจใส่กับสิ่งแวดล้อมแต่ขาดผู้ดูแลทำหน้าที่นี้อย่างจริงจัง เนื่องจากพนักงานที่ทำหน้าที่นี้เดิมลาออก ให้ความเอาใจใส่ในด้านสุขภาพอนามัยจากการทำงานของพนักงานที่ทำงานร่วมกัน แต่ก็ขาดความสนใจดูแลเครื่องมืออุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอยู่เสมอ

4.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มุ่งเน้น

1) การพัฒนาทักษะบุคลากรของบริษัท พบว่า บริษัทให้ความเอาใจใส่ในการพัฒนาทักษะ โดยการฝึกอบรมค่อนข้างน้อย การถ่ายทอดงานจึงเป็นเฉพาะการเรียนรู้งาน แม้จะมีการหมุนเวียนงานแต่ก็หมุนเวียนเพื่อแก้ไขปัญหาการผลิตสินค้าไม่ทัน

2) การสร้างขวัญและกำลังใจ พบว่า ค่าตอบแทนให้แก่พนักงานใหม่และเก่าค่อนข้างใกล้เคียงกันมีส่วนทำให้พนักงานลาออกอยู่เสมอ แต่บริษัทก็ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการสร้างความสามัคคีด้วยการจัดกีฬา การเลี้ยงมอบของขวัญ และการเลี้ยงส่งท้ายปีเก่า เป็นต้น

3) การสื่อสารภายใน พบว่า มีปัญหาเพราะมีการผลิตที่ผิดพลาดอยู่บ่อย ขาดการตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่ผลิต แม้ว่าบริษัทจะมีการประชุมหัวหน้าแผนกเพื่อมอบหมายงาน

และสร้างการมีส่วนร่วมในการผลิตของทุกแผนก แต่ก็ขาดการตรวจสอบว่าหัวหน้าแผนกนำแนวทางการผลิตไปใช้ในแผนกหรือไม่

4.4 มุมมองด้านการเงิน มุ่งเน้น

1) รายได้ของบริษัท พบว่ารายได้ต่ำลงอยู่ตลอดเวลาเนื่องจากการปรับราคาสินค้าไม่สอดคล้องกับต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง แต่ในขณะเดียวกันก็มีการเปลี่ยนแปลงปริมาณสินค้าที่จำหน่ายแก่ลูกค้าต่างชาติเพราะถูกสินค้าจากประเทศจีนเข้ามาแข่งขัน

2) สัดส่วนรายได้จากกลุ่มลูกค้า พบว่า สัดส่วนรายได้จากลูกค้าเปลี่ยนแปลงจากลูกค้าชาวต่างชาติไปเป็นลูกค้าชาวไทยมากขึ้น

3) ต้นทุนการผลิต พบว่า ต้นทุนการผลิตสินค้าเพิ่มขึ้นจากการใช้เครื่องจักรเก่า การมีพนักงานไม่พอ และการสั่งซื้อสินค้าเกินปริมาณที่คำนวณได้มาสำรองไว้ใช้งาน

ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต

บริษัทพบปัญหาที่สำคัญในการผลิตที่สำคัญ 3 ประการ คือ ปัญหารอยขีดข่วนที่ผืนเสื้อจากเครื่องจักร ปัญหารอยเปื้อนน้ำมันบนผืนเสื้อซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ และปัญหาการเย็บขอบเสื้อไม่ได้มาตรฐาน อย่างไรก็ตามปัญหาทั้งหมดมาจากส่วนที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ปัญหาจากมุมมองด้านลูกค้า

1.1 คำสั่งซื้อหรือคำสั่งผลิตผิดพลาดไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า เนื่องจากพนักงานบันทึกรหัสสินค้าผิดพลาด เพราะจำรหัสสินค้าไม่ได้ ทำให้เสียเวลาผลิตสินค้าทดแทน

1.2 การผลิตที่ไม่ถูกต้องตามที่ลูกค้ากำหนด เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเร่งรีบผลิต ขาดการตรวจสอบรายละเอียดในขณะทำการผลิต และการปฏิบัติงานของพนักงานที่ขาดการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน

1.3 การร้องเรียนของลูกค้าเนื่องจากสินค้ามีปัญหา ส่วนใหญ่เกิดปัญหาจากกลิ่นธรรมชาติของเสื้อ เชื้อราขึ้นที่สินค้า ทั้งการดูแลไม่ดีของลูกค้า หรือกระบวนการขนส่ง

2. ปัญหาที่พบจากมุมมองด้านกระบวนการภายใน

2.1 การสั่งซื้อวัตถุดิบที่มากเกินไปจนความจำเป็นโดยบริษัท เป็นการสั่งซื้อวัตถุดิบมากเกินไป ความต้องการร้อยละ 5 - 10 เพื่อสำรองปัญหาการผลิตสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน และการสำรองสำหรับการผลิตสินค้าในกรณีเร่งด่วน

2.2 ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของห้องแผนกคลังสินค้า ห้องคั้บแคบ วัตถุดิบวางไว้อย่างไม่เป็นระเบียบ มีพนักงานดูแลคนเดียว ตลอดจนมีบุคคลอื่นเข้า-ออกโดยไม่ได้รับอนุญาต

2.3 ระเบียบการปฏิบัติงานไม่มีเป็นลายลักษณ์อักษร มีการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนการผลิต

2.4 ขาดการบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติและเวลาที่ใช้ในการผลิต เครื่องจักรอุปกรณ์ไม่มีเอกสารกำกับให้ทราบสภาพการทำงานในแต่ละช่วงเวลา

2.5 ขาดการควบคุมการปฏิบัติงานการผลิตในทุกขั้นตอน ทำให้พบการผลิตผิดพลาดเมื่อสินค้าจะส่งถึงลูกค้าทำให้เสียเวลาแก้ไขปัญหา

2.6 การเข้า-ออกของพนักงานเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทำให้ประสิทธิภาพงานลดเพราะพนักงานใหม่ต้องเรียนรู้งานนาน เป็นส่วนหนึ่งที่ต้องทำการผลิตสินค้าเกินคำสั่งซื้อประมาณร้อยละ 3 เพื่อแก้ไขปัญหาสินค้าผลิตไม่ทัน

2.7 แม้ว่าบริษัทจะให้ความสนใจใส่ใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม แต่ก็ยังมีปัญหามลพิษทางเสียงจากเครื่องจักร ทางอากาศจากละอองฝุ่นที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก พนักงานส่วนใหญ่ขาดการป้องกันตัวเองจากปัญหามลพิษ

2.8 การดูแลความสะอาดเรียบร้อยของอุปกรณ์แม้จะต้องปฏิบัติทุกวันแต่เครื่องจักร อุปกรณ์ส่วนใหญ่กลับพบปัญหาคราบน้ำมัน ฝุ่นละอองจับที่เครื่องจักร เป็นต้น แสดงให้เห็นถึงการละเลยการดูแลเครื่องจักรต่าง ๆ ในฝ่ายผลิต และเครื่องจักรชำรุด ขัดข้องบ่อย

3. ปัญหาที่พบจากมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

3.1 พนักงานขาดการรับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มฝีมือและทักษะในการทำงาน

3.2 ปัญหาการหมุนเวียนพนักงานแต่ละแผนกเกิดขึ้นอยู่เสมอ เนื่องจากการลาออกของพนักงาน จนกลายเป็นปัญหาการขาดความภักดีต่อองค์กร

3.3 ปัญหาการสื่อสารภายในฝ่ายผลิตไม่ดี ทำให้พบปัญหาการผลิตที่ผิดพลาด ไม่ได้มาตรฐานอยู่บ่อยครั้ง

4. ปัญหาที่พบจากมุมมองด้านการเงิน

4.1 ปัญหารายได้จากการจำหน่ายสินค้าลดลงอยู่ตลอดเวลา จากอุปสรรคด้านการแข่งขันในประเทศจีน

4.2 การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนลูกค้าชาวไทยกับชาวต่างชาติ สัดส่วนดังกล่าวเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา

4.3 ต้นทุนการผลิตสูงจากการใช้เครื่องจักรเก่า พนักงานน้อยทำให้เสียเวลาการผลิต และสั่งซื้อวัตถุดิบเกินปริมาณที่คำนวณได้

ส่วนที่ 2 การอภิปรายผลการศึกษา

การค้นคว้าแบบอิสระ แนวทางการพัฒนาระบบปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตบริษัท ไทดาตามิ โปรดัคส์ จำกัด มีรายละเอียดสำหรับการอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. การวางแผนการผลิต จากการศึกษาพบว่า บริษัท ไทดาตามิ โปรดัคส์ จำกัด ขาดการวางแผนเกี่ยวกับการผลิต จึงทำให้พบปัญหาค่อนข้างมากในช่วงที่มีคำสั่งผลิตเข้ามายังบริษัทเป็นจำนวนมาก คือ ช่วงเดือนสิงหาคม – เมษายน สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อขาดการวางแผนการผลิตก็คือ ฝ่ายผลิตขาดการบันทึกรายการที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า จึงขาดข้อมูลสำหรับนำมาใช้ในการจัดการบริหารวัตถุดิบ หรือทรัพยากรสำหรับการผลิตในปีต่อไป ทั้งอาจเป็นเพราะบริษัท ไทดาตามิ โปรดัคส์ จำกัด มีระบบการผลิตเป็นลักษณะผลิตตามคำสั่งซื้อ ซึ่งสันสนีย์ เลหาวิวัฒน์ (2547) เห็นว่าทำให้การประมาณวัตถุดิบและวัสดุคงคลังต่าง ๆ ล่วงหน้ากระทำได้ยาก การขาดข้อมูลวางแผน ทำให้มีคำสั่งซื้อจำนวนมากแต่พนักงานมีน้อยทำให้เกิดปัญหาการผลิต และส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต การวางแผนการผลิตจึงแตกต่างจากการอธิบายของสุปัญญา ไชยชาญ (2545) ที่กล่าวว่า การวางแผนการผลิตนั้นมีทั้งสิ้น 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการพยากรณ์ยอดขายหรือพยากรณ์อุปสงค์ ขั้นตอนการหาค่าสั่งการผลิตที่จำเป็นต่อใช้ ขั้นตอนการกำหนดแนวทางจัดหาคำสั่งการผลิตขึ้นมาเป็นทางเลือก ขั้นตอน การวิเคราะห์ผลกระทบในเชิงเศรษฐกิจของทางเลือกต่างๆ ขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบเชิงยุทธศาสตร์ของทางเลือกต่างๆ และขั้นตอนการตัดสินใจนำเอาทางเลือกไปดำเนินการ ผลการศึกษาครั้งนี้ทำให้เห็นวิธีการวางแผนการผลิตที่แตกต่างจากการศึกษาของ กฤษณ์ วงศ์สมฤดี (2545) ที่พบว่าการวางแผนการผลิตประกอบด้วย 4 งานย่อยที่สำคัญ คือ ระบบตอบรับคำสั่งซื้อ ระบบกำหนดกรรมวิธีการผลิต ระบบกำหนดรายการวัสดุและระบบกำหนดตารางการผลิต

2. การจัดองค์กร ผลการศึกษาพบว่า การจัดองค์กรของฝ่ายผลิตแม้จะช่วยทำให้การผลิตงานเป็นไปตามขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนนำไปสู่มือลูกค้า แต่ภายใต้การจัดวางโครงสร้างขององค์กรในปัจจุบัน มีปัญหาในการตรวจสอบคุณภาพสินค้า คือ สินค้าที่ผลิตแล้วจะถูกเก็บไว้เพื่อรอนำไปส่งให้ถึงมือลูกค้า เมื่อถึงระยะเวลาหนึ่งจึงเริ่มมีการตรวจสอบคุณภาพสินค้า การพบปัญหาคุณภาพการผลิตของสินค้าที่ล่าช้าทำให้บริษัทต้องจัดการแก้ไขปัญหอย่างเร่งรีบ การผลิตสินค้าอื่นในขณะนั้นจำเป็นต้องหยุดเพื่อจัดการแก้ไขปัญหาที่พบอย่างเร่งด่วนเพื่อให้ส่งถึงมือลูกค้าได้ตรงตามเวลา สาเหตุที่เกิดขึ้นของปัญหาก็เนื่องจากในแต่ละขั้นตอนการผลิตขาดการตรวจสอบคุณภาพโดยทันที บ่งบอกถึงการขาดการประสานงานเกี่ยวกับการตรวจสอบคุณภาพ ปัญหานี้จึงมีความแตกต่างจากการอธิบายของ พิเชิต สุขเจริญพงษ์ (2543) เกี่ยวกับการจัดองค์กร คือ การจัดองค์กรเป็นการวางโครงสร้างเพื่ออำนวยความสะดวกให้งานดำเนินงานไปด้วยดี มีการประสานกันอย่างเป็นระบบ

3. การจัดกำลังคน จากผลการศึกษาพบว่า ฝ่ายผลิตมีจำนวนบุคลากรที่ไม่ได้สัดส่วนกับปริมาณงานแล้ว มีการเคลื่อนไหวพนักงานระหว่างแผนกเพื่อช่วยในการผลิตอยู่เป็นประจำ โดยเฉพาะในช่วงมีคำสั่งผลิตเป็นจำนวนมาก การเคลื่อนย้ายเป็นไปภายใต้ปัญหาการเข้า-ออกของพนักงานทำให้ต้องเสียเวลาในการทำความเข้าใจกับงาน โดยการสอนของพนักงานเก่าให้แก่พนักงานใหม่ทำให้การผลิตล่าช้า พนักงานขาดการรับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะฝีมือให้ดียิ่งขึ้น และพนักงานเก่าและใหม่ได้รับค่าจ้างแรงงานใกล้เคียงกันทำให้เกิดปัญหาด้านขวัญและกำลังใจ และยิ่งกว่านั้น พนักงานแต่ละตำแหน่งไม่มีเอกสารบรรยายลักษณะงานทำให้การเคลื่อนย้ายไปช่วยกันทำงานไม่มีรายละเอียดการปฏิบัติงานของพนักงานในหน้าที่นั้น ๆ แสดงว่า การจัดกำลังคนของฝ่ายผลิตไม่สอดคล้องกับการอธิบายของ พิชิต สุขเจริญพงษ์ (2543) ที่กล่าวว่า การวางแผนความต้องการกำลังคน การจัดสรรกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน การฝึกอบรมพนักงานใหม่และการพัฒนาพนักงานที่ทำงานอยู่เดิมให้มีขีดความสามารถตามความต้องการขององค์กร การกำหนดผลตอบแทนและสวัสดิการตลอดจนการประเมินผลงานของพนักงาน รวมทั้งกล่าวว่าการผลิตต้องมีการวิเคราะห์งานเพื่อนำข้อมูลไปสร้างเกี่ยวกับความต้องการงานซึ่งจะใช้สำหรับการบรรยายลักษณะของงาน (Job Description) และการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specifications) และผลการศึกษาดังกล่าวแตกต่างจากการอธิบายของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) ที่กล่าวว่า ในการจัดกำลังคนจะต้องคำนึงถึงความต้องการในอนาคต (Future Need) เพราะองค์การที่ก้าวไปข้างหน้าต้องมีการเตรียมการสำหรับอนาคต โดยการคาดการณ์ว่าจะเกิดการแข่งขันใหม่ ๆ อะไรบ้าง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและวิธีการต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น การขาดแคลนพลังงานอาจจะเกิดขึ้นผู้บริหารไม่เพียงแต่จะต้องถูกอบรมในเรื่องเทคนิคการประหยัดพลังงาน แต่ต้องวางแผนและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับพลังงานในระยะยาว และนี่เป็นความต้องการใหม่ที่เป็นผลมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอก แต่ผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของ ฉัฐนนท์ เผ่าเหลืองทอง (2545) ซึ่งพบว่า ฝ่ายขายและฝ่ายผลิตของโรงงานผลิตเครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีลาดล มีโครงสร้างการทำงานแบบง่าย ๆ ไม่มีกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เจ้าของกิจการเป็นผู้มีบทบาทสูงสุดในการตัดสินใจ

4. การสั่งการ การสั่งการของฝ่ายผลิตเป็นการสั่งการจากผู้จัดการฝ่ายผลิตถ่ายทอดไปยังหัวหน้าแผนกต่าง ๆ เพื่อให้หัวหน้าแผนกแต่ละแผนกไปถ่ายทอดให้แก่บุคลากรในแต่ละฝ่าย นอกจากนี้การสั่งการของฝ่ายผลิตสามารถกระทำได้อีกช่องทางหนึ่งคือ การประชุมร่วมกันระหว่างหัวหน้าแผนกกับผู้บริหารคือผู้จัดการฝ่ายผลิตหรือผู้จัดการทั่วไป แต่ก็ไม่พบว่ามีมีการทบทวนจริงจังเกี่ยวกับคำสั่งที่สั่งการออกไปหรือไม่ ทำให้พบเห็นภาพการทำงานที่ค่อนข้างหลวมของพนักงานส่งผลต่อการผลิตที่ผิดพลาด ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้การพบปะกันของ

พนักงานที่เกิดขึ้นอยู่เสมอเพื่อช่วยกันทำงาน ก็ไม่ได้มุ่งเน้นการพูดคุยเพื่อการแก้ไขปัญหาที่พบในขณะทำการผลิต แต่เป็นการแนะนำการทำงานให้แก่พนักงานใหม่มากกว่า ทำให้การแก้ไขปัญหาการทำงานและการกวดขันการทำงาน ไม่ใช่เพื่อการสั่งการเพื่อให้การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ แตกต่างจากการอธิบายของ พิชิต สุขเจริญพงษ์ (2543) ที่กล่าวถึงการสั่งการว่า เป็นการกำหนดวิธีและแนวทางเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งได้แก่การจูงใจ และสร้างสภาวะความเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสารและการใช้อำนาจตามหน้าที่ เป็นต้น

5. การควบคุม ฝ่ายผลิตมีการควบคุมที่สามารถวิเคราะห์ คือ มุ่งเน้นควบคุมการปฏิบัติงานและการจัดการภายในแผนกที่ไม่ต้องการให้มีต้นทุนในการผลิตสูงขึ้น คือ มีการใช้เครื่องจักรเก่าที่ส่งผลต่อค่าใช้จ่ายสำหรับการดูแลและซ่อมบำรุงสูง การควบคุมจำนวนพนักงานเพื่อไม่ให้มีจำนวนมากเกินไปในช่วงมีคำสั่งผลิตน้อยโดยไม่มีวิธีการจัดการในช่วงที่มีคำสั่งผลิตเป็นจำนวนมาก และการไม่มีเอกสารกำกับการทำงาน โดยเฉพาะแบบฟอร์มที่สำคัญ คือ แบบฟอร์มสำหรับตรวจสอบคุณภาพการผลิตในแต่ละแผนก หรือแบบฟอร์มการดูแลเครื่องจักรสำหรับการผลิต สอดคล้องกับการศึกษาของสันสนีย์ เลหาวิวัฒน์ (2547) ที่พบว่า บริษัทไทตามิ โปรดักส์ จำกัด มีปัญหาด้านการขาดระบบเอกสารที่เป็นมาตรฐานสำหรับการแจ้งความต้องการใช้วัตถุดิบและวัสดุในการผลิต จึงทำให้เห็นว่าการควบคุมของฝ่ายผลิตไม่สอดคล้องกับการอธิบายของ พิชิต สุขเจริญพงษ์ (2543) ที่กล่าวว่า ต้องมีการควบคุมทั้ง 3 ระดับ ระดับกลยุทธ์ ระดับยุทธวิธี และระดับการปฏิบัติการ โดยเฉพาะการควบคุมระดับปฏิบัติการใช้สำหรับผู้บริหารระดับล่างมุ่งการปฏิบัติการที่ประสบความสำเร็จตามแผนในแต่ละวันมีการติดตามกิจกรรมเฉพาะอย่างและมุ่งที่กิจกรรมภายใน การควบคุมของฝ่ายผลิตมีความสอดคล้องกับการวิจัยของ ฉันทนันทน์ เผ่าเหลืองทอง (2545) คือ แนวทางการจัดระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิตของโรงงานผลิตนั้น มุ่งการตรวจสอบคุณภาพงานในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการผลิต ก็เป็นแนวทางการควบคุมระดับปฏิบัติการมากกว่าการควบคุมระดับกลยุทธ์ แต่ก็เป็น การควบคุมที่ขาดการตรวจสอบและการประเมินผลและเป็นการควบคุมที่มุ่งเน้นการลดต้นทุนการผลิตโดยไม่ได้คำนึงว่าการลดต้นทุนการผลิตดังกล่าวนี้มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงหรือไม่

ส่วนที่ 3 ข้อค้นพบ

การค้นคว้าแบบอิสระ แนวทางการพัฒนาระบบปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต บริษัทไทตามิ โปรดักส์ จำกัด มีข้อค้นพบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ฝ่ายผลิตและบริษัท ยังไม่มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบหรือการบรรยายลักษณะของงาน (Job Description) เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน การเสนอแนวทางการพัฒนาสำหรับการจัดระบบปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานและหัวหน้าแผนกของแต่ละแผนกไว้เป็นคู่มือปฏิบัติงาน

2. แนวทางการเพิ่มยอดขายของบริษัทที่สำคัญก็คือ การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกมาให้ลูกค้าได้มีโอกาสเลือกซื้ออย่างสม่ำเสมอ นำมาตรฐานสินค้าในลักษณะเดียวกันมาเป็นเงื่อนไขกำหนดคุณภาพมาตรฐานสินค้าของบริษัทแต่ก็ผนวกรายละเอียดในผลิตภัณฑ์เพื่อป้องกันถึงเอกลักษณ์ความเป็นล้านนา แนะนำให้ลูกค้าดูแลผลิตภัณฑ์อย่างถูกต้องจนมีการรับคืนสินค้าที่ผลิตได้ไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้าหรือสินค้าที่ผลิตไม่ได้ตามมาตรฐาน

3. การควบคุมคุณภาพของสินค้า หัวใจสำคัญของการผลิตก็คือการควบคุมคุณภาพของสินค้าให้เป็นไปตามมาตรฐานและสอดคล้องกับคำสั่งซื้อของลูกค้า บริษัทจึงกำหนดให้มีบุคลากรไปทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพสินค้าและวัตถุดิบสำหรับการผลิตซึ่งบุคลากรดังกล่าวต้องควบคุมวัตถุดิบให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานของบริษัท

4. การควบคุมต้นทุนของวัตถุดิบ ฝ่ายผลิตควบคุมด้วยการจัดให้มีการสำรองวัตถุดิบไว้ให้สอดคล้องกับความต้องการ โดยเฉพาะกำหนดให้มีการซื้อวัตถุดิบสำหรับการผลิตในแต่ละครั้งเกินกว่าจำนวนที่คำนวณได้ ร้อยละ 5 – 10 และในขณะเดียวกันต้องมีการตรวจเช็ควัสดุอุปกรณ์ให้ใช้งานได้ดีอยู่เสมอ

5. การควบคุมคุณภาพการผลิต ฝ่ายผลิตกำหนดให้มีบุคคลทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการผลิต โดยเฉพาะแผนกควบคุมคุณภาพการผลิตทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในขั้นตอนสุดท้ายก่อนทำการบรรจุเพื่อส่งให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้บริษัทยังได้ทำการควบคุมให้แต่ละแผนกทำการควบคุมการผลิตผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดให้คงที่อยู่เสมอรวมทั้งต้องการให้แต่ละแผนกทำการผลิตให้รวดเร็วขึ้นกว่าเดิม โดยปราศจากปัญหาคุณภาพการผลิต

6. การดูแลสุขภาพอนามัยของบุคลากร ฝ่ายผลิตจัดให้มีพนักงานทำหน้าที่ดูแลสิ่งแวดล้อมแต่ปัจจุบันไม่มีบุคลากรทำหน้าที่นั้นเพราะพนักงานคนเดิมลาออกแต่ฝ่ายผลิตก็ได้มีการสอดคล้องดูแลสุขภาพแวดล้อมของโรงงานให้มีสภาพเหมาะสำหรับการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่เสมอ มีกฎเกณฑ์ให้พนักงานต้องดูแลตนเองในขณะที่ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการสวมผ้าปิดจมูก ป้องกันฝุ่นละอองที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก การดูแลการใช้สิ่งของร่วมกัน เช่น แก้วน้ำสำหรับการดื่ม น้ำในโรงงาน การดูแลความสะอาดเรียบร้อยภายในแผนกแต่ละแผนก การดูแลเครื่องมืออุปกรณ์ให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ แต่การดูแลตนเองของพนักงานก็มีการปฏิบัติอย่างไม่เคร่งครัด นอกจากนี้การดูแลโรงงานครอบคลุมถึงการจัดการวัสดุสำหรับการ Reuse หรือ Recycle อีกด้วย

7. มีการกำหนดค่าตอบแทนที่สูงกว่าค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ และให้ค่าตอบแทนพิเศษแก่หัวหน้างาน หรือให้รางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานดีเยี่ยม เป็นต้น การกำหนดค่าตอบแทนที่สูงขึ้นทำให้พนักงานเห็นว่าการปฏิบัติงานที่สามารถลดปัญหาความเสียหายได้พนักงานจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมจากบริษัทซึ่งมีรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์

8. ขาดการฝึกอบรมที่สม่ำเสมอ มีเพียงการส่งพนักงานไปฝึกอบรมพัฒนาฝีมือกับหน่วยงานราชการเป็นครั้งคราว ดังนั้นการถ่ายทอดความรู้จึงเป็นการถ่ายทอดระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน พนักงานกับพนักงาน โดยพยายามให้พนักงานนำความรู้ไปใช้ในการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการชี้ให้เห็นว่าการมีประสิทธิภาพในการผลิตจะส่งผลย้อนกลับในแง่รายได้ให้แก่บริษัทและบริษัทก็สามารถนำรายได้ดังกล่าวมาจ้างงานแก่พนักงาน ได้อย่างเต็มที่

9. ฝ่ายผลิตเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการผลิตผ่านหัวหน้าแผนก มีการสร้างความสามัคคีระหว่างพนักงานในฝ่ายผลิตด้วยกีฬา ด้วยการเลี้ยงสังสรรค์ มีการหมุนเวียนพนักงานระยะสั้นนอกจากเป็นการช่วยการทำงานแล้วยังมีส่วนสร้างความสามัคคีในฝ่ายผลิตอีกด้วย รวมทั้งเป็นประโยชน์ด้านการสื่อสารภายในแผนกและระหว่างแผนก

10. บริษัทมีลูกค้าเพิ่มขึ้นจำนวนน้อย โดยเฉพาะลูกค้าชาวต่างชาติที่เพิ่มไม่สูงแต่ลูกค้าที่เพิ่มนั้นมีเครือข่ายธุรกิจกว้างขวางทั่วโลก และในขณะเดียวกันบริษัทสามารถขยายตลาดไปยังกลุ่มประเทศในแถบนิวซีแลนด์ ยุโรป แอฟริกา การเพิ่มจำนวนลูกค้าชาวต่างชาติไม่มากนักเนื่องมาจากการถูกผลิตภัณฑ์ลักษณะเดียวกันจากประเทศจีนเข้ามามีส่วนแบ่งทางตลาด อย่างไรก็ตามลูกค้าชาวไทยกลับเพิ่มขึ้น ลูกค้าชาวไทยที่เพิ่มขึ้นเป็นกลุ่มธุรกิจบริการที่นิยมซื้อสินค้าของบริษัทไปใช้สำหรับรับรองนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่น สัดส่วนของลูกค้าชาวไทยกับชาวต่างชาติในอดีตคือ 3:7 ในปัจจุบันเท่ากับ 2 : 3

11. ผลกำไรของบริษัทมีแนวโน้มลดลงเนื่องจากราคาวัตถุดิบในการผลิตมีราคาสูงขึ้น แต่บริษัทพยายามตรึงราคาแต่ในอนาคตจะพิจารณาปรับราคาสินค้า

12. ปัญหาและอุปสรรคที่พบในฝ่ายผลิตได้แก่

1) ปัญหาอุปกรณ์มีจำนวนน้อยเกินไปในบางแผนก แต่ก็มีเครื่องจักรจำนวนมากในแผนกทอเสื้อแต่มีพนักงานจำนวนน้อยทำให้การดูแลเครื่องจักรไม่ทั่วถึง

2) พนักงานมีประสบการณ์การทำงานเฉพาะไม่สูงเป็นปัญหาเกี่ยวเนื่องจากการเข้า-ออกของพนักงานค่อนข้างบ่อยทำให้ขาดพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน

3) พนักงานมีความรู้ความสามารถเฉพาะงานของพนักงานไม่สูง โดยพบเห็นได้จากการผลิตมีข้อผิดพลาดบ่อยครั้ง มีการจดจำรหัสสินค้าได้ไม่แม่นยำ

- 4) จำนวนพนักงานมีน้อยไปไม่เพียงพอในช่วงการผลิตที่มีคำสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก
- 5) พนักงานขาดความเอาใจใส่ในการดูแลสภาพอนามัยของตนเอง คือ ไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์การดูแลตนเองในขณะปฏิบัติงาน
- 6) มีปัญหาการขัดคำสั่งการปฏิบัติงานของพนักงานในบางครั้ง ทำให้ผลของการสื่อสารระหว่างแผนกล้มเหลว ปฏิบัติงานได้ไม่ตรงตามเป้าหมายเวลาที่กำหนด

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต บริษัท ไทดาตานิ โปรดัคส์ จำกัด

จากวิสัยทัศน์ของบริษัท กับการบริหารจัดการผลิตของฝ่ายผลิตในปัจจุบันเป็นไปตามแนวทางดังกล่าว คือ มีการพัฒนารูปแบบสินค้าที่ยึดพื้นฐานความเป็นเอกลักษณ์ของญี่ปุ่นแต่ในขณะเดียวกันบริษัทก็สร้างเอกลักษณ์ทางด้านด้านนาฬิกาสวมใส่เข้าไปในสินค้าได้อย่างกลมกลืนเป็นที่ชื่นชอบของลูกค้าทั้งชาวญี่ปุ่นและชาวต่างชาติอื่น ๆ นับว่าเป็นจุดเด่นของบริษัท ผสานร่วมกับราคาของสินค้าของบริษัทที่ไม่ปรับตัวสูงตามสภาพการผลิตที่ต้นทุนต่าง ๆ เพิ่มขึ้นที่เป็นอุปสรรคสำคัญของบริษัท ทำให้สินค้าได้รับความพึงพอใจจากลูกค้ากลุ่มเดิมและในขณะเดียวกันบริษัทก็ได้พยายามแสวงหากลุ่มตลาดใหม่ ๆ

ดังนั้นปัญหาของฝ่ายผลิตที่เกิดขึ้นทั้งหมดภายใต้การส่งเสริมกิจกรรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทที่มีความเป็นไปได้ จึงเกี่ยวข้องกับการดำเนินของฝ่ายผลิตให้เป็นไปตามพันธกิจของบริษัท ที่ต้องการลดต้นทุนการบริหารจัดการและการผลิต ภายใต้การมีจำนวนพนักงานเท่าเดิม เพื่อให้พันธกิจของบริษัทที่ดำเนินการภายใต้ฝ่ายผลิตบรรลุจุดหมาย จำเป็นต้องมีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในกระบวนการผลิตให้ลดน้อยลงหรือหมดสิ้นไป โดยใช้แนวทางของขั้นตอนการแก้ไขปัญหา ที่ประกอบไปด้วย การสังเกต การกำหนดปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์ของการแก้ไขปัญหา ทำความเข้าใจปัญหาให้ถ่องแท้ กำหนดทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหาที่อาจมีมากกว่า 1 ทางเลือก จึงต้องทำการประเมินทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหาด้วยแนวทางใดแนวทางหนึ่งเท่านั้น หลังจากได้แนวทางแล้วก็ต้องนำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน และมีการประเมินผลของการแก้ไขปัญหา จากแนวทางการแก้ไขปัญหาในกระบวนการผลิตดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงได้รวบรวมปัญหา สาเหตุ และข้อเสนอแนะสำหรับเป็นแนวทางการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตบริษัทไทดาตานิ โปรดัคส์ จำกัด ดังแสดงในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 ปัญหา สาเหตุของปัญหา และข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาระบบปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตบริษัท ไทตาต้ามิ โปรดักส์ จำกัด

ปัญหา	สาเหตุ	ข้อเสนอแนะ
ผลิตสินค้าไม่ทัน	-คำสั่งซื้อและผลิตจำนวนมาก -พนักงานมีน้อย -ขาดการบันทึกข้อมูลสถิติเกี่ยวกับการผลิตสินค้า	-แสวงหากลุ่มบุคคลภายนอกหรือผู้รับงานอิสระช่วยผลิต -พยากรณ์การสั่งซื้อโดยการจดบันทึกรายละเอียดการผลิตสำหรับใช้พยากรณ์
การจัดหาวัตถุดิบเกินปริมาณที่คำนวณได้	-ป้องกันวัตถุดิบขาดแคลน -ไว้ใช้ใน ช่วงที่มีการผลิตเป็นจำนวนมาก	-มีการวางแผนการผลิต
การผลิตมีต้นทุนสูง	-ขาดการวางแผนและการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรสำหรับการผลิต	-วางแผนการจัดหาเครื่องจักรมาทดแทนเครื่องจักรที่มีอายุงานสูง -สร้างจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานด้านการผลิต
การผลิตสินค้าไม่ได้คุณภาพ	-การตรวจสอบคุณภาพสินค้าล่าช้า	-จัดให้พนักงานแผนกตรวจสอบคุณภาพทำหน้าที่ตรวจสอบสินค้าที่ผลิตในทุกขั้นตอนหรือทุกแผนกก่อนส่งไปยังแผนกอื่น
ขาดการวางระบบการปฏิบัติงานของพนักงาน	-ขาดเอกสารบรรยายลักษณะงาน	-สร้างเอกสารบรรยายลักษณะและนำไปใช้อย่างเคร่งครัด
ฝีมือการผลิต	-ขาดให้การอบรม ฝึกทักษะพัฒนาฝีมือการผลิต	-จัดให้มีการฝึกอบรมเพิ่มทักษะและพัฒนาฝีมือการผลิต
ส่วนต่างของค่าตอบแทนให้แก่พนักงานเก่า-ใหม่	-พนักงานเก่า-ใหม่ ได้รับค่าตอบแทนต่างกันน้อยมาก	-การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากฝีมือ อายุงาน เป็นต้น

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ปัญหา	สาเหตุ	ข้อเสนอแนะ
ความหะหลวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน	-ขาดความเข้มงวด กวดขันการทำงาน -ลัดขั้นตอนการผลิต -เครื่องจักรขาดการดูแล	-การสั่งการให้พนักงานทำงานอย่างเคร่งครัด -ควบคุมให้พนักงานแต่ละแผนกปฏิบัติงานตามระเบียบของโรงงาน
การควบคุมต้นทุนการผลิต	-เครื่องจักรเก่า -พนักงานไม่เพียงพอ -ไม่มีฟอร์มเอกสารกำกับการทำงาน	-ลดการควบคุมต้นทุนการผลิตโดย -กำหนดนโยบายการจัดซื้อเครื่องจักรทดแทนเครื่องจักรเก่า -วางแผนการจัดหาพนักงานให้เพียงพอ -กำหนดเอกสารกำกับการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 5.1 ในการศึกษาครั้งนี้จึงเสนอแนวทางการพัฒนาระบบปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต บริษัทไทตาตามิ โปรดักส์ จำกัด

1. การวางแผนการผลิต

จากสภาพปัญหาอุปสรรคของฝ่ายผลิตที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตทั้งหมดจนส่งผลกระทบต่อคุณภาพการผลิต ทำให้ฝ่ายผลิตจำเป็นต้องมีการวางแผนการผลิตเสียใหม่ให้สอดคล้องกับปริมาณคำสั่งผลิตที่ในแต่ละช่วงมีไม่เท่ากัน การวางแผนการผลิตของฝ่ายผลิตที่สำคัญที่สุดคือ กระบวนการผลิต เนื่องจากบริษัทมีเงื่อนไขสำคัญในปัจจุบันคือ จำนวนพนักงานที่มีอยู่ไม่สอดคล้องกับคำสั่งผลิตที่มีคำสั่งผลิตมากในช่วงเดือน สิงหาคม - เมษายน ส่วนช่วงอื่น ๆ มีคำสั่งผลิตมาก่อนข้างน้อย ฝ่ายผลิตควรวางแผนการผลิตใน 2 ลักษณะ คือ

1. ในช่วงการผลิตที่มีคำสั่งผลิตเป็นจำนวนมาก โดยการแสวงหากลุ่มบุคคลภายนอกหรือผู้รับงานอิสระช่วยในการผลิตในลักษณะมีข้อตกลงร่วม (Memorandum of Understanding) ใน

การป้อนสินค้าสำหรับการผลิตให้แก่ผู้รับงานภายนอกกับบริษัท ด้วยการจัดส่งสินค้าในแต่ละขั้นตอนไปให้ผู้รับจ้างผลิตเหล่านั้น เพียงแต่ฝ่ายผลิตต้องเอาใจใส่เกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพมาตรฐานของสินค้า เวลาที่ใช้สำหรับการผลิต ไม่ให้เกิดข้อบกพร่อง การมีงานหรือจ่ายงานให้แก่ผู้รับจ้างผลิตภายนอกจะช่วยทำให้ผู้รับจ้างผลิตเหล่านี้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงโอกาสรับงานผลิตจากบริษัทที่จะขาดช่วงไปในช่วงเดือน พฤษภาคม – กรกฎาคม หรือประมาณ 4 เดือน ก็จะทำให้ผู้รับจ้างผลิตเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานเคียงข้างร่วมไปกับบริษัทได้ตลอดไป

2. ในช่วงการผลิตที่มีคำสั่งผลิตจำนวนน้อย (เดือนพฤษภาคม – กรกฎาคม) เป็นช่วงที่ฝ่ายผลิตมีปริมาณคำสั่งซื้อน้อยก็จัดการปรับปรุงระบบการผลิตในช่วงดังกล่าวไปพร้อม ๆ กับฝึกฝนหรืออบรมให้ความรู้พนักงาน หรืออาจนำกลุ่มผู้รับจ้างภายนอกมาทำความเข้าใจแนวโน้มการผลิตทั้งรูปแบบและมาตรฐานการผลิตของบริษัทเพื่อให้มีความเข้าใจและทำการผลิตที่สอดคล้องในแนวทางเดียวกัน นอกจากนี้บริษัทอาจใช้เวลาในช่วงนี้ทำการสำรวจ ตรวจสอบ ตลอดจนการปรับปรุงออกแบบกระบวนการผลิตให้กระชับ รวดเร็วกว่าการผลิตในช่วงที่ผ่านมาภายใต้มาตรฐานระดับเดิมหรือดีกว่าเดิม

3. การพยากรณ์คำสั่งซื้อ เนื่องจากในแต่ละปีจะมีคำสั่งซื้อที่ไม่แน่นอน ทำให้ไม่สามารถประเมินสถานการณ์การผลิตได้ง่าย ดังนั้นจึงควรทำการบันทึกรายละเอียดคำสั่งซื้อเพื่อจำแนกชนิดของสินค้าว่ามีปริมาณคำสั่งซื้อจำนวนเท่าใดในแต่ละปี ข้อมูลที่นำมาใช้สำหรับการพยากรณ์หากมีหลายปีย่อมเป็นประโยชน์สำหรับการคาดการณ์คำสั่งซื้อสินค้าแต่ละชนิดได้ใกล้เคียงข้อเท็จจริง ผลจากการพยากรณ์จะเป็นประโยชน์สำหรับการวางแผนการผลิตให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. แนวทางการจัดหาวัตถุดิบสำหรับการผลิตที่เกินกว่าจำนวนที่คำนวณได้ ควรได้รับการยกเลิกอย่างค่อยเป็นค่อยไป หากบริษัทสามารถจัดแผนการผลิตได้อย่างเหมาะสมแล้ว การสั่งซื้อวัตถุดิบเกินความต้องการ ก็ต้องหมดสิ้นไป ซึ่งจะทำให้บริษัทไม่มีทรัพย์สินที่มากเกินไปวางอยู่ในคลังสินค้า เป็นการลดต้นทุนการผลิตของบริษัทได้อีกทางหนึ่งด้วย

5. การวางแผนต้นทุน ได้แก่

5.1 ควรมีการวางแผนการนำเครื่องจักรสำหรับการผลิตสมัยใหม่มาใช้ทดแทนเครื่องจักรที่มีอยู่เดิมและดำเนินการจัดซื้อให้เป็นไปตามแผน

5.2 สร้างจิตสำนึกที่ดีให้แก่พนักงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไม่ให้ล่าช้ากว่ากำหนด ให้ความช่วยเหลือในการผลิตสินค้าอย่างเต็มที่

2. การจัดองค์กร

เนื่องจากโครงสร้างองค์กร (ภาพที่ 4.1) ไม่มีปัญหาด้านกระบวนการวิธีการทำงานประสานกัน แต่เป็นปัญหาในกระบวนการผลิตของฝ่ายผลิตที่พบว่ากระบวนการผลิตขาดการตรวจสอบการผลิตในแต่ละขั้นตอนว่ามีคุณภาพดีหรือไม่ การพบข้อผิดพลาดมักพบในช่วงการตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่แผนกควบคุมคุณภาพซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการผลิต ทำให้เสียเวลาในการซ่อมสินค้าที่ผลิตไม่ได้มาตรฐานหรือผิดจากคำสั่งผลิต จึงจำเป็นต้องการกำหนดรูปแบบของการประสานงานระหว่างแผนกของฝ่ายผลิต

แนวทางการพัฒนารูปแบบของการประสานงานระหว่างแผนกของฝ่ายผลิตที่มุ่งเน้นการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ทำการผลิตในแต่ละหน่วยให้ชัดเจน คือ การปรับปรุงแนวทางสำหรับการดูแลผลิตภัณฑ์ไม่ให้เกิดความเสียหาย หรือมีปัญหาจากมีตำหนิที่ไม่พึงประสงค์ จึงควรกำหนดให้แผนกตรวจสอบคุณภาพทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการผลิตในแต่ละขั้นตอน ด้วยการส่งบุคลากรเข้าไปตรวจตราผลิตภัณฑ์ที่ทำการผลิตในแผนก นั้น ๆ เป็นช่วง ๆ หากพบปัญหาที่จะได้ทำการแก้ไขปรับปรุงได้ทันที และไม่ใช่อุปสรรคสำหรับการผลิตในขั้นตอนต่อ ๆ ไป โดยการนำแนวทางปฏิบัติงานจากคำบรรยายลักษณะงานมาปรับเพื่อประยุกต์แนวทางการจัดการฝั่งระบบงานใหม่ โดยกำหนดให้ ฝ่ายควบคุมคุณภาพทำหน้าที่ตรวจสอบการผลิตในทุกขั้นตอน กล่าวคือ

1. การทำหน้าที่ควบคุมคุณภาพงานตั้งแต่จุดคัดหัวน้ำให้ได้มาตรฐานตามที่บริษัทกำหนดไว้สำหรับการผลิตผลิตภัณฑ์ (ดูภาพที่ 5.1 ประกอบ)

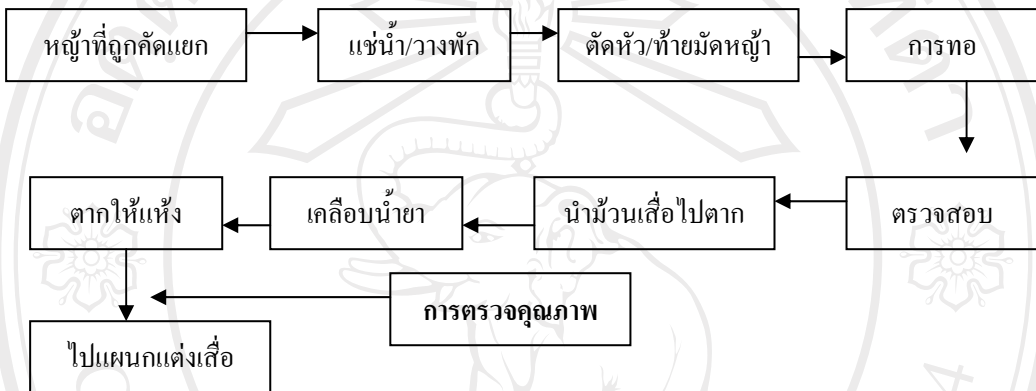


ภาพที่ 5.1 การตรวจสอบคุณภาพที่แผนกคัดหัวน้ำ

จากภาพที่ 5.1 แสดงการตรวจสอบคุณภาพของฝ่ายควบคุมคุณภาพที่แผนกคัดหัวน้ำ เมื่อพนักงานแผนกคัดหัวน้ำทำการแยกหัวน้ำแล้วทำการซั้งน้ำหนักและบันทึกน้ำหนัก ฝ่ายควบคุมคุณภาพจะเข้ามาทำการตรวจสอบผลการคัดแยกตลอดจนการบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับหัวน้ำที่ถูกคัดแยกเมื่อตรวจสอบเป็นไปตามรายการบันทึกแล้วจึงจะทำการส่งไปยังแผนกทอเสื้อ หากมี

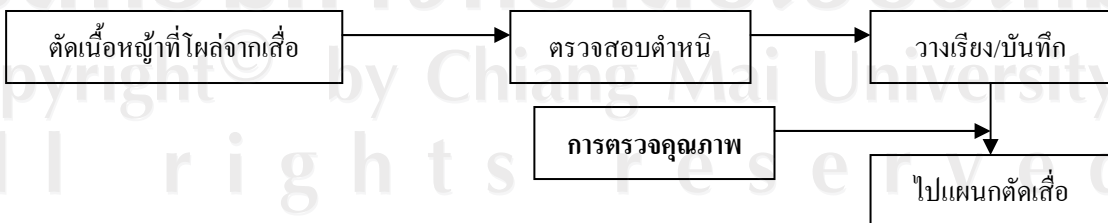
รายการใดมีความผิดพลาดในกระบวนการคัดแยกจะสั่งให้แผนกคัดแยกทำการตรวจสอบรายการนั้นเสียใหม่และรอทำการตรวจสอบในรอบถัดไป

2. การทำหน้าที่ร่วมตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ในแผนกทอเสื้อให้คัดเสื้อออกมาให้ได้ขนาดตามที่ต้องการ มีรอยขีดข่วนบนพื้นเสื้อ รอยน้ำมันจากเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตเสื้อหรือไม่ จัดให้มีการนำเสื้อไปเคลือบและตากแห้งให้เรียบร้อยไม่อยู่ในสภาพชื้นจนนำไปสู่ความเสียหายของวัตถุดิบสำหรับนำไปผลิตในขั้นตอนแต่งเสื้อ (ดูภาพที่ 5.2 ประกอบ)



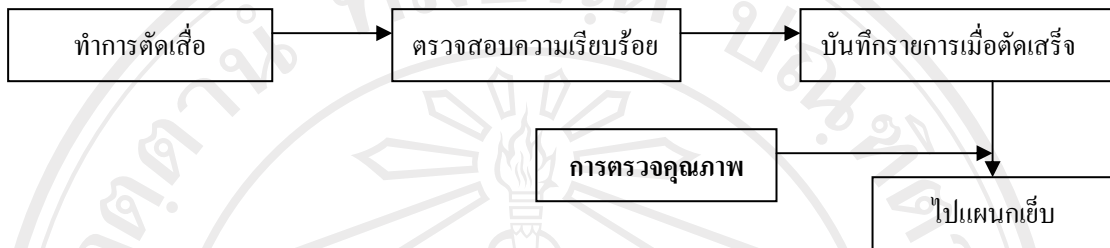
ภาพที่ 5.2 การตรวจสอบคุณภาพที่แผนกทอเสื้อ

3. การทำงานร่วมตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ในแผนกแต่งเสื้อ ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบคุณภาพของเนื้อเสื้อไม่ให้มีตำหนิ แล้วตรวจสอบการวางเรียงเสื้อให้ได้ตามขนาดไว้อย่างเป็นระเบียบ ตรวจสอบการบันทึกจำนวนเสื้อแยกตามขนาดและชนิดของเสื้อให้เรียบร้อยก่อนส่งไปยังแผนกต่อไป (ดูภาพที่ 5.3 ประกอบ)



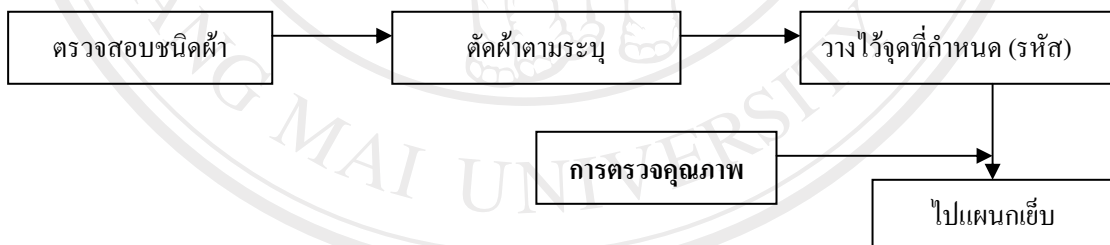
ภาพที่ 5.3 การตรวจสอบคุณภาพที่แผนกแต่งเสื้อ

4. การทำงานร่วมตรวจสอบคุณภาพการผลิตกับแผนกตัดเสื้อ ด้วยการตรวจสอบความเรียบร้อยของเสื้อที่ตัดไม่ให้มีตำหนิ รวมทั้งตรวจตราให้ใช้เสื้อที่นำมาตัดให้หมดม้วน รวมทั้งตรวจสอบการบันทึกรายละเอียดของเสื้อที่ตัดเสร็จเรียบร้อยแล้วก่อนส่งไปยังแผนกต่อไป (ดูภาพที่ 5.4 ประกอบ)



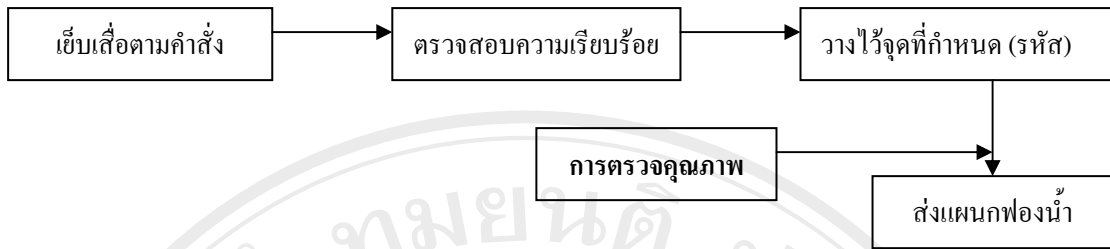
ภาพที่ 5.4 การตรวจสอบคุณภาพที่แผนกตัดเสื้อ

5. การทำงานร่วมตรวจสอบคุณภาพการผลิตกับแผนกตัดผ้า โดยตรวจสอบการตัดผ้าของแผนกเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดของแต่ละผลิตภัณฑ์หรือไม่ แผนกตัดผ้ามีผ้าเหลือไม่ส่งคืนแผนกคลังสินค้าหรือไม่ และร่วมกันตรวจสอบรายการที่ทำการบันทึกการตัดผ้าของแผนกให้ตรงกับการนำส่งแผนกเย็บ (ดูภาพที่ 5.5 ประกอบ)



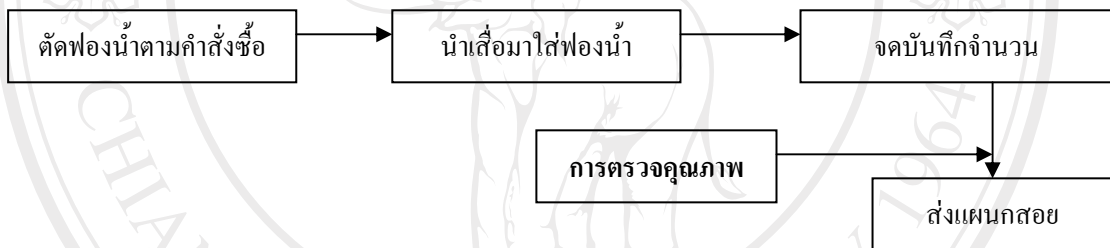
ภาพที่ 5.5 การตรวจสอบคุณภาพที่แผนกตัดผ้า

6. การทำงานร่วมตรวจสอบคุณภาพการผลิตของแผนกเย็บผ้า เพื่อตรวจสอบคุณภาพการเย็บของพนักงานในแผนกว่าเป็นไปตามลักษณะที่กำหนด มีคุณภาพตามมาตรฐานของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ หรือไม่ ถ้าหากพบการเย็บไม่ได้มาตรฐานให้ร่วมหารือกับหัวหน้าแผนกถึงเหตุผลของการเย็บที่ไม่เป็นไปตามลักษณะที่ต้องการ และลงความเห็นร่วมกันกรณีการรื้อเพื่อเย็บใหม่ก่อนนำส่งไปยังแผนกต่อไป (ดูภาพที่ 5.6 ประกอบ)



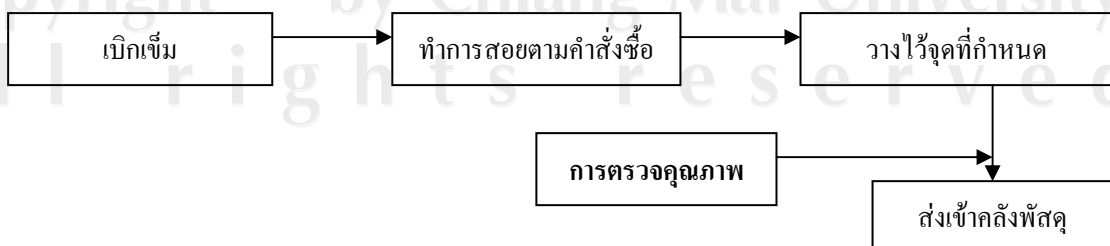
ภาพที่ 5.6 การตรวจสอบคุณภาพที่แผนกเย็บผ้า

7. การทำงานร่วมตรวจสอบคุณภาพการผลิตในแผนกฟองน้ำ เพื่อตรวจสอบคุณภาพ โดยเฉพาะร่วมตรวจสอบชนิดของฟองน้ำเป็นไปตามมาตรฐานสินค้าที่กำลังจะทำการผลิตหรือไม่ การนำเสื้อมาใส่ฟองน้ำตรงกับคำสั่งซื้อ/คำสั่งผลิตหรือไม่ และที่สำคัญให้ทำการตรวจสอบคุณภาพ ฟองน้ำหลังนำไปใส่ในเสื้อก่อนนำไปยังแผนกอื่น (ดูภาพที่ 5.7 ประกอบ)



ภาพที่ 5.7 การตรวจสอบคุณภาพที่แผนกฟองน้ำ

8. การทำงานร่วมตรวจสอบคุณภาพการผลิตในแผนกสอย เพื่อตรวจสอบการสอยตาม จำนวนครั้งตามคำสั่งผลิต ความสม่ำเสมอของระยะสอย ความคงรูปของผลิตภัณฑ์หลังผ่านการ สอยแล้ว และทำการตรวจตราดูแลความสะอาดเรียบร้อยของผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการผลิตก่อนนำเข้า ไปเก็บในห้องคลังพัสดุ (ดูภาพที่ 5.8 ประกอบ)



ภาพที่ 5.8 การตรวจสอบคุณภาพที่แผนกแผนกสอย

การทำงานของแผนกตรวจสอบคุณภาพ อาจทำให้เห็นว่าเกิดความไม่สะดวกในการปฏิบัติงานของแผนกต่าง ๆ แต่ก็มีผลจำเป็นสำหรับการตรวจสอบคุณภาพในทุก ๆ ขั้นตอนของการผลิต โดยเฉพาะในช่วงการผลิตที่มีค่าตั้งผลิตค่อนข้างสูงยังมีโอกาสทำให้ชิ้นงานของผลิตภัณฑ์ใด ๆ ขาดคุณภาพและมาตรฐานทำให้ต้องกลับไปปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้มาตรฐานนั้น ๆ เสียใหม่ทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นต้นทุนของการผลิต

สำหรับกระบวนการทำงานของฝ่ายควบคุมคุณภาพที่มีจำนวนบุคลากรน้อย ควรทำงานในลักษณะหมุนไปตามแผนกต่าง ๆ ที่ทำการผลิตผลิตภัณฑ์ใด ๆ ตามความรับผิดชอบเสร็จเรียบร้อยแล้ว

3. การจัดทำลิสต์คน

เนื่องจากสถานการณ์การผลิตของฝ่ายผลิตมีไม่แน่นอนในบางช่วงเวลา บริษัทไม่สามารถเพิ่มจำนวนบุคลากรให้มากกว่าปัจจุบันได้อีก แต่จากการวิเคราะห์ปัญหาการผลิต พบว่าปัญหาด้านพนักงานเป็นอุปสรรคสำคัญในการผลิตที่มีแต่ความเร่งรีบในช่วงเดือนสิงหาคม-เมษายน ไม่สามารถผลิตได้ตามเวลาที่กำหนด มีการหมุนเวียนพนักงานเพื่อการเสริมงานมากกว่าการพัฒนาฝีมือ ตลอดจนมีการสอนงาน การเรียนรู้งานของพนักงานที่หมุนเวียนเข้า-ออกอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการพัฒนารูปแบบการผลิตในด้านการจัดทำลิสต์คนภายใต้กรอบจำกัดของ บริษัทที่ไม่สามารถเสนอแนวทางการเพิ่มจำนวนพนักงานได้ จึงเสนอแนวทางในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ

1. การบรรยายลักษณะของงาน (Job Description) ซึ่งจะเป็ประโยชน์สำหรับพนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ได้เรียนรู้ภาระหน้าที่การปฏิบัติของตนเองในแผนกนั้น ๆ หรือสำหรับพนักงานรายอื่นที่หมุนเวียนเข้ามาช่วยผลิตในบางช่วงเวลาได้ทราบหน้าที่ตามรายละเอียดบรรยายลักษณะงาน

การที่มีพนักงานรายหนึ่งรายใดเข้ามาใหม่ หรือหมุนเวียนเข้ามาช่วยปฏิบัติงาน พนักงานรายนั้นจำเป็นต้องทราบว่าเขามีตำแหน่งหรือเข้ามาช่วยงานในตำแหน่งใด รู้ถึงหน้าที่หลักและเวลาที่ต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นสัดส่วนเท่าใด เพื่อที่จะได้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน ทำให้การบรรยายลักษณะงานเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร คือ ผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายผลิต เป็นประโยชน์แก่ฝ่ายบุคคล พนักงาน และเป็นประโยชน์ในแง่ประสิทธิภาพการผลิตของบริษัทโดยรวม เพราะการบรรยายลักษณะงาน เป็นการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ในสายงาน สภาพการทำงาน และความรับผิดชอบในการบังคับบัญชาของงานใดงานหนึ่ง หรือเป็นการอธิบายรายละเอียดของงานว่ามีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง อย่งไรก็ตามการมีเอกสาร

บรรยายลักษณะงานจะมีประโยชน์สูงสุดผู้เกี่ยวข้องตลอดจนพนักงานจำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานตามภาระที่กำหนดอย่างเต็มที่ และที่สำคัญที่สุดผู้บริหารที่จำเป็นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานก็ต้องอาศัยการบรรยายลักษณะงานเป็นเครื่องมือสำคัญชิ้นหนึ่งไปใช้ประกอบการพิจารณากำหนดรางวัล หรือความคิดความชอบ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตลอดจนสามารถป้องกันปัญหาการเข้า-ออกของพนักงานที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาให้ลดลงได้

สำหรับรายละเอียดการบรรยายลักษณะงานของแต่ละแผนก แสดงไว้ในภาคผนวก ง

2. การฝึกอบรม เพิ่มทักษะและการพัฒนาฝีมือการผลิตให้แก่พนักงาน จากผลการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตทำให้พบปัญหาด้านบุคลากรที่สำคัญอีกเรื่องหนึ่ง คือ ปัญหาการให้การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ และการฝึมือให้แก่พนักงาน การฝึกอบรมเกิดขึ้นเฉพาะการอบรมอย่างไม่เป็นทางการที่เน้นการฝึกฝนอบรมกันเองระหว่างพนักงานกับพนักงาน หรือหัวหน้าแผนกกับพนักงาน นำมาซึ่งปัญหาด้านความรู้ความสามารถของพนักงาน ปัญหาการขาดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน แสดงให้เห็นถึงการละเลยเรื่องสำคัญของการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายผลิต เพราะการฝึกอบรมนั้น เป็นการเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการให้สามารถทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งได้ตามที่ได้รับมอบหมายภายใต้กรอบคำบรรยายลักษณะงาน อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมนั้นควรเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยในรอบหนึ่งปีพนักงานแต่ละคนควรได้รับการอบรมในการพัฒนาฝีมือ หรือทักษะการทำงานปีละ 1 ครั้ง รวมทั้งการทำแผนสำหรับการศึกษารอบรมแก่พนักงานในแต่ละคราวเกี่ยวกับระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด จุดประสงค์ที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือการปฏิบัติงานวิธีการประเมินผลได้จากการปฏิบัติงานหรือผลงานหลังจากได้รับการฝึกอบรม

3. การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม จากผลการวิเคราะห์ปัญหาฝ่ายผลิต พบว่าพนักงานเข้า-ออกอยู่เสมอ เมื่อค้นหาที่มาของปัญหาทำให้ทราบว่า ค่าตอบแทนของพนักงานอยู่บนฐานค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำเป็นสำคัญ ค่าจ้างในแต่ละปีเพิ่มขึ้นไม่มาก ทำให้พนักงานใหม่กับพนักงานเก่าที่มีอายุงานหลายปี มีเงินเดือนแตกต่างกัน 300 – 600 บาท เป็นประเด็นสำคัญที่บริษัทจำเป็นต้องหาทางแก้ไขปัญหานี้ด้วยการเพิ่มค่าจ้างแรงงานให้เหมาะสมกับคุณวุฒิ ประสิทธิภาพ และระยะเวลาการทำงานกับบริษัท อย่างไรก็ตาม ประกาศกระทรวงแรงงาน เรื่อง อัตราค่าจ้างขั้นต่ำ (ฉบับที่ 8) เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2550 และมีผลบังคับใช้ในวันที่ 1 มกราคม 2551 อัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำของจังหวัดเชียงใหม่ เท่ากับ 159 บาท แสดงให้เห็นว่า ถ้าพนักงานทำงาน อย่างน้อย 25 วัน จะได้ค่าจ้างเท่ากับ 3,975 บาท ซึ่งการเพิ่มค่าจ้างเพียงเล็กน้อยเป็นวันละ 180 บาท ก็ทำให้พนักงานมีรายได้เท่ากับ 4,500 บาทต่อเดือน บริษัทจำเป็นต้องมีการพิจารณาว่าพนักงานในแต่ละ

ตำแหน่งต้องใช้คุณวุฒิตะดับใด อัตราค่าจ้างควรปรับไปอยู่ในอัตราเท่าใด พนักงานที่มีฝีมือดีควรให้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นหรือไม่ อัตราเท่าใดจึงจะเหมาะสม หากพนักงานเห็นค่าตอบแทนที่ดีก็จะทำงานให้แก่ฝ่ายผลิตโดยไม่ต้องกังวลว่าจะมีพนักงานหมุนเวียนเข้า-ออก

4. การสั่งการ

1. การกวดขันให้พนักงานทำการผลิตอย่างตั้งใจ เนื่องจากการผลิตของบริษัทส่วนใหญ่เป็นการผลิตแบบตามสั่ง จึงเป็นการผลิตแต่ละชนิดสินค้าจำนวนไม่มาก แต่เนื่องจากคำสั่งในการผลิตมีเป็นจำนวนมากในช่วงเดือนสิงหาคม – เมษายน ต้องมีการจัดระบบงานที่ดี แต่จากการศึกษาครั้งนี้ พบปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งคือ การทำงานของพนักงานที่หละหลวม มีการพูดคุยกันในขณะทำงาน ตลอดจนการเสียเวลาของพนักงานเก่าให้แก่พนักงานใหม่เพื่อสอนการทำงาน ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการผลิต คือ การผลิตไม่ได้มาตรฐาน ผิดรูปแบบที่ถูกคำสั่งต้องการ เป็นต้น ดังนั้นฝ่ายผลิตจึงต้องทำการกวดขันให้พนักงานแต่ละแผนกปฏิบัติตามหน้าที่อย่างระมัดระวัง ต้องมีวินัยในการปฏิบัติงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิตต้องกำชับให้หัวหน้าแผนกทุกแผนกตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานภายใต้ระเบียบวินัย ภายใต้กฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นสำหรับป้องกันอันตรายจากการปฏิบัติงาน

นอกจากการกวดขันให้พนักงานแต่ละแผนกปฏิบัติงานอย่างตั้งใจแล้ว การสื่อสารภายในแผนก หรือระหว่างต่อแผนกกับแผนก จำเป็นต้องมีการตรวจทานเพื่อป้องกันปัญหาความผิดพลาดในการสั่งการ ทั้งนี้จากผลการศึกษพบว่า หัวหน้าแผนกทุกแผนกมีโอกาสทราบวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานจากผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการทั่วไป ในคราวหารือกันแต่ละครั้งที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ทราบสถานการณ์การผลิต ข้อบกพร่อง ตลอดจนแนวโน้มต่าง ๆ เกี่ยวกับสถานการณ์การตลาด เป็นต้น รวมทั้งหัวหน้าแผนกมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นในการมีส่วนร่วมวางแผนการผลิตที่จะช่วยให้สภาพการทำงานต่อเนื่องจากแผนกหนึ่งไปยังแผนกหนึ่งมีประสิทธิภาพสูง ดังนั้นหัวหน้าแผนกควรนำความรู้และความเข้าใจจากการประชุมดังกล่าวมาแจ้งให้พนักงานในแผนกให้ทราบอย่างทั่วถึง ตลอดจนนำคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมการผลิตตามที่ผู้จัดการฝ่ายผลิตหรือผู้จัดการทั่วไปแจ้งให้แก่พนักงานในแผนกของตนเองได้ทราบอย่างเคร่งครัดแล้วหัวหน้าแผนกควรตรวจสอบว่าได้แจ้งให้พนักงานได้ทราบในเรื่องสำคัญใด ๆ บ้างจากผู้จัดการฝ่ายผลิตหรือผู้จัดการทั่วไปทุก ๆ ครั้งที่มีการพบปะกัน

2. การปฏิบัติงานตามคำสั่งผลิตอย่างเคร่งครัด ไม่ลัดขั้นตอนการผลิต หากมีปัญหาควรรีบแจ้งหรือรายงานหัวหน้าแผนกโดยด่วนเพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จากผลการศึกษา พบว่าในแต่ละแผนกมีการปรึกษาหารือเกี่ยวกับการผลิตอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะการหารือเกี่ยวกับการ

แก้ไขปัญหาก็พบในขณะที่ทำการผลิต แต่ข้อเท็จจริงที่พบจากการสังเกตโดยผู้ศึกษา พบว่า การพบปะกันของพนักงานเป็นการพบปะเพื่อปรึกษาหารือหรือสอนการทำงานให้แก่พนักงานใหม่ในแผนกมากกว่าการระดมความคิดเห็นเพื่อการแก้ไขปัญหา จึงควรใช้โอกาสการพบปะหรือการพูดคุยกันในแผนกเพื่อแสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหามาในแผนก ตลอดจนควรใช้เป็นช่วงเวลาเพื่อสำรวจว่าการผลิตมีปัญหาหรือไม่ อะไรบ้างแล้วหาทางแก้ไข สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ เรื่องที่ถูกนำไปหารือควรถูกนำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ซึ่งเป็นหน้าที่ของหัวหน้าแผนกที่จะต้องทำการกำกับให้พนักงานในแผนกปฏิบัติงานตามแนวทางที่ได้จากการหารืออย่างเคร่งครัด

5. การควบคุม

การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละแผนกจากการผลการศึกษา พบว่า ในช่วงที่ผ่านมาไม่มีการประเมินผล ไม่มีการตรวจสอบอย่างจริงจัง จึงพบปัญหาการผลิตในขั้นตอนสุดท้ายที่แผนกควบคุมคุณภาพ แสดงให้เห็นถึงการขาดความเอาใจใส่ในขณะที่ทำการผลิต ในแต่ละแผนกทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความคุ้นเคยในการปฏิบัติงาน และความเร่งรีบในการผลิตในช่วงเวลาการผลิตที่มีคำสั่งผลิตเป็นจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องทำการควบคุมผลิตให้เป็นไปตามมาตรฐานและตามเวลากำหนด ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้มีแนวทางในการพัฒนาการควบคุมการผลิตในแนวทางที่สำคัญ คือ

1. การควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละแผนกให้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงงาน การดูแลรักษาเครื่องมือ โดยการสอดส่องจากผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายผลิต นอกจากนี้ยังสนับสนุนหัวหน้าแผนกเป็นผู้ทำหน้าที่กวดขัน และกำกับพนักงานในแผนกให้ปฏิบัติงานให้เป็นระเบียบเรียบร้อย ปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ที่แผนก หรือฝ่ายผลิตกำหนดขึ้น โดยเฉพาะมุ่งเน้นการผลิตที่ได้มาตรฐานสินค้าที่กำหนด

2. การควบคุมต้นทุนการผลิต ฝ่ายผลิตควรมีนโยบายในการลดต้นทุนการผลิตสินค้า เพื่อนำมาตรการหรือวิธีการมาปฏิบัติให้เป็นไปตามแนวนโยบาย ในเบื้องต้นฝ่ายผลิตควรทำการควบคุมการผลิตด้วยการวางแผนการจัดซื้อเครื่องจักรสำหรับการผลิต การวางแผนจัดหาพนักงานมาในกระบวนการผลิตให้เพียงพอตลอดจนการสร้างจิตสำนึกที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้แก่ฝ่ายผลิต และจัดวิธีการบริหารวัตถุดิบเพื่อลดแนวทางการสั่งซื้อวัตถุดิบเกินจำนวนที่คำนวณได้

3. การกำหนดแบบฟอร์มสำคัญที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ควบคุมการผลิต

จากการสำรวจแบบฟอร์มของฝ่ายผลิตตลอดจนที่เกี่ยวข้องกับคำสั่งซื้อ/ผลิตสินค้า พบว่า ปัจจุบันฝ่ายผลิตมีเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ดังนี้

3.1 แบบฟอร์มใบเบิกวัสดุ เป็นเอกสารสำหรับการขอเบิกวัสดุจากแผนกต่าง ๆ เพื่อใช้ในการผลิตเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับแผนกของตน

3.2 แบบฟอร์มใบขอซื้อ เป็นเอกสารสำหรับการขอซื้อวัตถุดิบ กรณีที่แผนกนั้นไม่สามารถขอเบิกวัสดุจากแผนกคลังสินค้าได้ โดยส่งเอกสารนี้ไปยังแผนกจัดซื้อ

3.3 แบบฟอร์มใบสั่งผลิต เป็นเอกสารสำหรับการสั่งซื้อหลังจากลูกค้าสั่งซื้อสินค้าแล้ว ผู้จัดการฝ่ายผลิตจะร่วมตรวจสอบคำสั่งซื้อที่ลูกค้าสั่งซื้อเข้ามาเพื่อจำแนกรายการต่าง ๆ เพื่อระบุในเอกสารสั่งผลิต รายการที่ต้องบันทึกในเอกสารดังกล่าวคือ รหัสสินค้า จำนวนที่แต่ละแผนกต้องการผลิต

3.4 แบบฟอร์มใบสั่งทอเสื้อ การสั่งทอเสื้อตามคำสั่งซื้อจะเป็นการเสียเวลาทำให้การผลิตในขั้นตอนต่อ ๆ ไปล่าช้าเนื่องจากเสื้อผืนหนึ่งใช้เวลาในการทอหลายชั่วโมง แบบฟอร์มใบสั่งทอเสื้อจึงเป็นเอกสารสำหรับการสั่งทอเสื้อ แต่งเสื้อ เคลือบน้ำยา การตากเสื้อ การสั่งนี้เป็นผลมาจากคำสั่งซื้อ และการประเมินการใช้งานเสื้อแต่ละขนาด จึงต้องทำการสั่งทอไว้ล่วงหน้าเมื่อมีคำสั่งผลิตเพิ่มขึ้นก็สามารถเบิกเสื้อที่ผ่านการทอ และตกแต่งเรียบร้อยแล้วไปใช้งานได้ทันที

3.5 ใบสั่งผลิต แผนกตัดเสื้อ แผนกตัดผ้า แผนกเย็บ แผนกสอย แผนกฟองน้ำ และแผนกอื่น ๆ เป็นเอกสารสำหรับการสั่งผลิตให้แต่ละแผนก หลังจากมีคำสั่งซื้อจากลูกค้าแล้วผู้จัดการฝ่ายผลิตทำการรวบรวมรายการสินค้าแต่ละรหัสโดยบันทึกลงในใบสั่งผลิตให้แก่แผนกต่าง ๆ ซึ่งแต่ละแผนกจะได้ใบสั่งผลิตที่แตกต่างกันออกไปและแต่ละใบสั่งผลิตจึงเป็นคำสั่งผลิตที่คละกัน การผลิตในแต่ละขั้นตอนเสร็จสิ้นแล้วสุดท้ายจะถูกคัดแยกไปตามคำสั่งซื้อของลูกค้าแต่ละรายโดยอัตโนมัติ

3.6 แบบฟอร์มบันทึกรายการบรรจุสินค้า (Packing List) เป็นเอกสารสำหรับการตรวจสอบรายการบรรจุสินค้าในภาชนะบรรจุ เพื่อใช้ในการตรวจสอบกับคำสั่งซื้อของลูกค้าก่อนส่งไปให้แก่ลูกค้า

3.7 ใบขอซ่อมทรัพย์สิน เป็นเอกสารสำหรับการทำเรื่องไปยังฝ่ายซ่อมบำรุงเพื่อขอซ่อมเครื่องจักรของแผนก เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเมื่อแผนกใด ๆ พบปัญหาเครื่องจักรชำรุด เสีย จึงทำเรื่องไปยังแผนกซ่อมบำรุง

เนื่องจากการผลิตสินค้าของฝ่ายผลิตถูกกำหนดจากฝ่ายตลาดร่วมกับผู้จัดการฝ่ายผลิต ที่โดยมากเป็นการสั่งผลิตตามคำสั่งซื้อ แต่ในกระบวนการผลิตของฝ่ายผลิตไม่ได้ดำเนินงานไปเพียงการรับคำสั่งผลิต แต่การจัดการภายในแต่ละแผนกเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกำกับดูแลควบคู่กันไป จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการจัดทำแบบฟอร์มต่าง ๆ ขึ้นมาใช้ในการควบคุม และดูแลการผลิต

การวิจัยครั้งนี้จึงได้จัดทำแบบฟอร์มเพื่อใช้ในการควบคุมภายในของฝ่ายผลิต ประกอบด้วยแบบฟอร์มสำคัญ 2 แบบฟอร์ม (แบบฟอร์มแสดงในภาคผนวก จ) ดังนี้

1. แบบฟอร์มการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ประจำแผนก

แบบฟอร์มนี้ใช้สำหรับการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการผลิตในแผนกนั้น ๆ ด้วยการร่วมตรวจสอบระหว่างพนักงานแผนกคุณภาพกับพนักงานหรือหัวหน้าแผนก การใช้แบบฟอร์มนี้ คือ เมื่อผลิตภัณฑ์ใดเข้ามาผลิตต้องมีการบันทึกรายมือชื่อรับจากแผนกก่อนหน้าการลงลายมือชื่อรับของแผนกใดก็ตามหมายถึงคุณภาพการผลิตของแผนกก่อนหน้านั้นผ่านตรวจสอบโดยพนักงานควบคุมคุณภาพแล้ว ดังนั้นการลงลายมือชื่อรับผลิตภัณฑ์เข้ามายังแผนก ผู้ลงลายมือชื่อจำเป็นต้องตรวจสอบว่าที่แผนกก่อนหน้านั้นมีการบันทึกรายมือชื่อพนักงานแผนกควบคุมคุณภาพ (ช่องควบคุมคุณภาพ) และหัวหน้าแผนก (ช่องหัวหน้าแผนก) แล้วหรือยัง ถ้ายังไม่มีการบันทึกจะไม่ลงลายมือชื่อรับผลิตภัณฑ์ (ช่องผู้รับ) นั้นเข้ามาแผนกอย่างเด็ดขาดและเช่นเดียวกันถ้าในแผนกนั้นรับผลิตภัณฑ์จากแผนกก่อนหน้าเข้ามาแล้วก็ต้องทำการผลิตจนสิ้นสุดขั้นตอนนี้ โดยการตรวจสอบคุณภาพจากพนักงานแผนกควบคุมคุณภาพก่อนจึงส่งไปยังแผนกถัดไป

นอกจากนี้ ในแบบฟอร์มได้แสดงรายละเอียดสินค้าที่ผลิตไม่ได้มาตรฐาน ต้องทำการซ่อมแซม ให้พนักงานที่ทำการตรวจสอบคุณภาพลงบันทึกจำนวนของเสีย สาเหตุที่ทำให้ของเสียรวมทั้งในช่องหมายเหตุให้ทำการระบุเกี่ยวกับวิธีการซ่อมแซม หรือการแก้ไขไว้อย่างชัดเจนเพื่อใช้สำหรับกาตรวจสอบในภายหลัง

แบบฟอร์มนี้ให้เก็บไว้ที่แต่ละแผนก เพื่อใช้สำหรับการตรวจทานรายการย้อนหลังในกรณีที่ผลิตภัณฑ์ใดผลิตภัณฑ์หนึ่งมีปัญหาการผลิตจะได้ทำการตรวจสอบว่าทำรายการผ่านมาทุกแผนกที่เกี่ยวข้องหรือไม่ ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับการควบคุมภายในได้เป็นอย่างดี

2. แบบฟอร์มการดูแลรักษาเครื่องจักร

แบบฟอร์มฉบับนี้ใช้สำหรับแผนกซ่อมบำรุงใช้บันทึกรายละเอียดการซ่อมบำรุงแต่ละครั้ง เอกสารฉบับนี้เป็นเอกสารเฉพาะเครื่องจักรใดเครื่องจักรหนึ่ง เมื่อพนักงานแผนกซ่อมบำรุงเข้ามาตรวจสอบตามระยะเวลาหรือซ่อมบำรุงแต่ละคราวต้องบันทึกรายละเอียดการซ่อมแซมหรือการตรวจสอบคราวนั้นไว้ด้วยทุกครั้ง

ส่วนที่ 5 ข้อจำกัดในการศึกษา

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า บริษัทไม่ได้มีระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) มาใช้ และไม่มีการสร้างดัชนีชี้วัดสำหรับการตรวจสอบผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) จึงไม่สามารถเจาะลึกรายละเอียดการปฏิบัติงานของฝ่าย

ผลิตได้อย่างครอบคลุม การนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นเพียงแนวทางสำหรับการวิเคราะห์ระบบงานของฝ่ายผลิตเท่านั้น



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved