

บทที่ 4

ผลการวิจัยและวิเคราะห์ผลการวิจัย

การศึกษา การใช้หลักการสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) ในการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานในโรงงานและหาแนวทางในการลดต้นทุนการผลิตหรือกระบวนการดำเนินการในด้านต่างๆ โดยมีคำถามนำไปสู่การวิจัย คือ ถ้าต้องการหาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานที่นำไปสู่การลดต้นทุน โดยการประยุกต์ใช้หลักการสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry-AI) จะต้องทำอย่างไรบ้าง

ผู้วิจัยจึงสนใจนำทฤษฎีสุนทรียสาธก (AI) ซึ่งเป็นการสะท้อนวิธีคิด โดยมีแนวคิดในการมุ่งเน้นค้นหาความร้นลับในประสบการณ์ ลักษณะการทำงานที่ดีภายในองค์กร การค้นหาสิ่งที่ดีงาม ที่มีอยู่แล้วในองค์กรมาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กร

เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กร และเพื่อหาแนวทางลดต้นทุนของโรงงาน

โดยผลการวิจัยต้องสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะและวัตถุประสงค์ ดังนี้

ผลการศึกษาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพพนักงาน ต้องสอดคล้องกับนิยามศัพท์ที่ว่า การเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน หมายถึง การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน การพัฒนาบุคลากร รวมถึงการเน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร ในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน การพยายามรักษาคุณภาพการทำงานที่ดีอยู่แล้วให้คงอยู่และดียิ่ง ๆ ขึ้นไป ตลอดจนการสร้างความเป็นผู้นำ และนักพัฒนาในองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ผลการศึกษาหาแนวทางลดต้นทุน ต้องสอดคล้องกับนิยามศัพท์ว่า แนวทางลดต้นทุนของโรงงาน หมายถึง การลดความสูญเปล่าของเวลาทั้งหมดของงานภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ จากการทำงาน เช่นการแก้ไขงาน การรอกงาน ของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต สาเหตุส่วนใหญ่เนื่องมาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดที่อาจเกิดได้จาก คน เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ วิธีการปฏิบัติงาน และสิ่งแวดล้อม จึงส่งผลทำให้เกิดของเสีย หรือสินค้าที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดที่ตั้งเอาไว้ โดยทำการค้นหาประสบการณ์ดี ๆ การสะท้อนวิธีคิดใหม่ ในการแก้ปัญหาจากสิ่งที่ดีงามที่มีอยู่แล้วในองค์กร

โดยผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบของทฤษฎีระบบ(System theory)ในการประเมินความสำเร็จขององค์กร ในเรื่องการบริหารจัดการ และใช้กระบวนการประเมินรูปแบบชิป (CIPP model) เป็นแนวทางรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม เพื่อวางแผนการดำเนินการวิจัยอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพโดยทั่วไปของโรงงานน้ำตาลมิตรลาว และการสังเคราะห์เครื่องมือ

ในการบริหารจัดการการดำเนินงานที่มีส่วนส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรของโรงงาน ตามประเด็นหลักในการวิจัย ประกอบด้วย

1. นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานของบริษัท
2. โครงสร้างภายในโรงงานน้ำตาลมิตรลาวและการบริหารจัดการ
3. สวัสดิการและการสนับสนุนต่างๆ
4. กระบวนการการทำงาน
5. บุคลากรและแนวทางการพัฒนาบุคลากร

ตามวงจรสุนทรียสาธก ประกอบด้วยหลักการ 4D อันได้แก่ Discovery คือ การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์นั้นคืออะไร Dream คือ อะไรคือสิ่งที่ควรเป็น Designต้องทำอะไรบ้างที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง Destinyจะมอบอำนาจ จะเรียนรู้ จะปรับเปลี่ยนอย่างไร

ระยะที่ 2 ผลการทดลองใช้เครื่องมือที่สังเคราะห์ได้ ตรวจสอบข้อมูล วิเคราะห์ผลการวิจัย ประเมินสถานการณ์จริง การปฏิบัติงานจริง ๆ ทหาวิธีวัดและประเมินผลที่ได้ พัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือที่สังเคราะห์ได้ รวมทั้งหาแนวทางลดต้นทุน โดยใช้ประโยชน์จากเครื่องมือที่สังเคราะห์ได้จากระยะที่ 1

ตามวงจรสุนทรียสาธก ประกอบด้วยหลักการ 4D อันได้แก่ Discovery คือ การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์นั้นคืออะไร Dream คือ อะไรคือสิ่งที่ควรเป็น Designต้องทำอะไรบ้างที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง Destinyจะมอบอำนาจ จะเรียนรู้ จะปรับเปลี่ยนอย่างไรและตามวงจรการวิจัย (PAOR) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนปฏิบัติการ (Plan: P) การปฏิบัติการตามแผน (Act: A) การสังเกตการณ์ปฏิบัติการ (Observe: O) และการสะท้อนผลการปฏิบัติการ (Reflect: R)

ซึ่งแต่ละขั้นตอนนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผ่านทฤษฎีระบบและการประเมินโครงการแบบ(CIPP Model) โดยนำเสนอรายละเอียดการศึกษาทั้ง 2 ระยะดังต่อไปนี้

1. ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพโดยทั่วไปของโรงงานน้ำตาลมิตรลาวและการสังเคราะห์เครื่องมือ

การบริหารจัดการการดำเนินงานที่มีส่วนส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรของโรงงาน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีรายละเอียดในการค้นพบตามประเด็นหลักที่กล่าวมา ดังต่อไปนี้

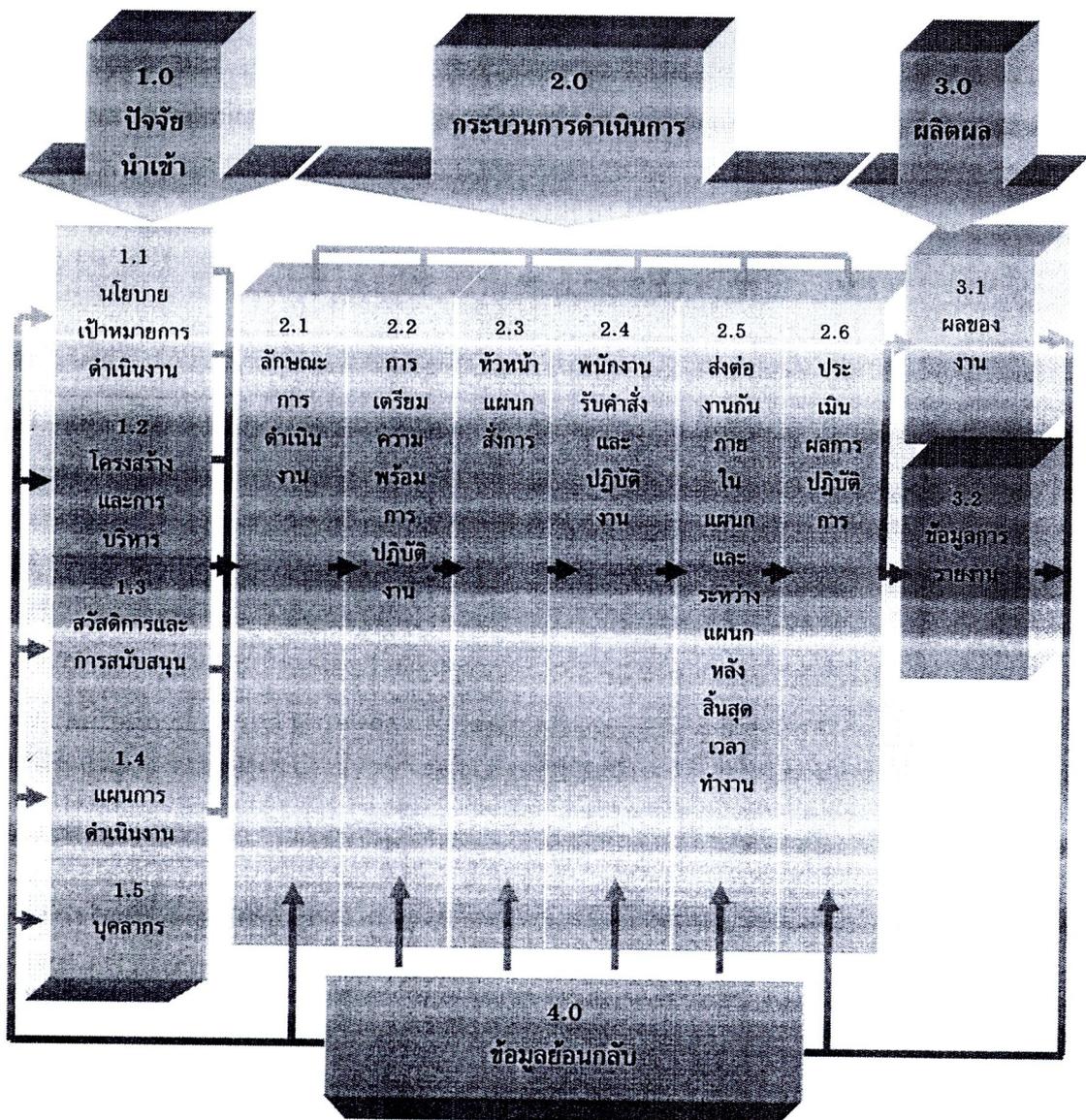
1) ผลการศึกษาสภาพทั่วไปของโรงงานน้ำตาลมิตรลาว ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการดำเนินงานที่มีส่วนส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรของโรงงาน โดยการศึกษาเอกสาร (Document study) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ลักษณะโครงสร้างของบริษัทมิตรลาว นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานของ

บริษัท โครงสร้างภายในโรงงานน้ำตาลมิตรลาวและการบริหารจัดการ สวัสดิการ การส่งเสริม สนับสนุนในด้านต่าง ๆ กระบวนการการทำงาน เช่น การสั่งงานของหัวหน้า การปฏิบัติงาน การส่ง ต่องานภายในแผนก การส่งต่องานระหว่างแผนก การวัดและประเมินผล เพื่อหาแนวทางการเพิ่ม ประสิทธิภาพของพนักงานอย่างมีส่วนร่วม ตลอดจนการบริหารจัดการกระบวนการทำงานของ โรงงานน้ำตาลมิตรลาว ทำให้ได้ข้อมูลประกอบในการจัดทำกิจกรรม ก่อให้เกิดการสังเคราะห์ เครื่องมือเพื่อใช้ในการดำเนินการวิจัย

2) ผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้บริหาร เช่น ผู้จัดการโครงการ ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้จัดการฝ่าย เพราะข้อมูลจากการศึกษา เอกสารยังไม่สมบูรณ์ในบางประเด็นในเรื่องเป้าหมายของโรงงานและความคาดหวังต่อการ ปฏิบัติงานของพนักงานโรงงาน

3) ผลการดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละ แผนก ผ่านการพูดคุย ทำกิจกรรมทั้งในเวลางานและนอกเวลางาน โดยการสังเกตแบบมีส่วนร่วม โดยเฉพาะลักษณะการดำเนินงาน ตลอดจนแรงจูงใจ วัฒนธรรม วิธีชีวิตของพนักงานในแผนก ตัวอย่างซึ่งเป็นแผนกที่ผู้วิจัยรับผิดชอบ

ซึ่งประเด็นหลักในการวิจัยนำมาจัดเก็บและนำเสนอด้วยทฤษฎีระบบ ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 แสดงลักษณะเชิงระบบของแผนกในโรงงานน้ำตาลมิตรลาวก่อนการปรับปรุง

1.1 เมื่อทำการวิเคราะห์โรงงานน้ำตาลมิตรลาว โดยผ่านทฤษฎีระบบและการประเมินรูปแบบซิป (CIPP model)

1.1.1 ผลการประเมินสภาพทั่วไป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากเอกสาร บทความ บทสัมภาษณ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับบริษัทน้ำตาลมิตรลาว พบว่าบริษัท น้ำตาลมิตรลาว จำกัด ซึ่งมีที่ตั้งอยู่ในแขวงสะหวันนะเขต ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวเป็นธุรกิจน้ำตาลแบบครบวงจร มีการปลูกอ้อย ขนส่ง ผลิตน้ำตาล และการส่งมอบให้กับลูกค้า ภายใต้การดำเนินงานในกลุ่มน้ำตาลมิตรผล ประเทศไทย โรงงานน้ำตาลมิตรลาวได้เริ่มกระบวนการผลิต

ตั้งแต่เดือน พ.ย. 2551 ที่ผ่านมา โดยพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานส่วนใหญ่เป็นคนลาว ซึ่งมีความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรมในการทำงานแตกต่างกับคนไทย และจากการประเมินสภาพดั้งเดิมของโรงงานในแง่ของการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา พบว่ามีลักษณะที่ทำให้เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการทำงาน ดังนี้

- 1) พนักงานลาวไม่มีทักษะและความรู้เกี่ยวกับโรงงานอุตสาหกรรม
- 2) พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับระเบียบของโรงงานในระดับที่น้อย
- 3) พนักงานยังไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน

สรุปได้ว่า พฤติกรรมและระดับความรู้ ความสัมพันธ์ของพนักงานทำให้การปฏิบัติงานเป็นในลักษณะมีการสื่อสารทางเดียว คือ หัวหน้างานเป็นผู้สั่งงานเพียงผู้เดียว พนักงานที่เป็นลูกน้องทำตามโดยไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

1.1.2 ผลการประเมินปัจจัยนำเข้า

การวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากเอกสารและการสังเกต พบว่า ปัจจัยนำเข้าที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ประกอบด้วย

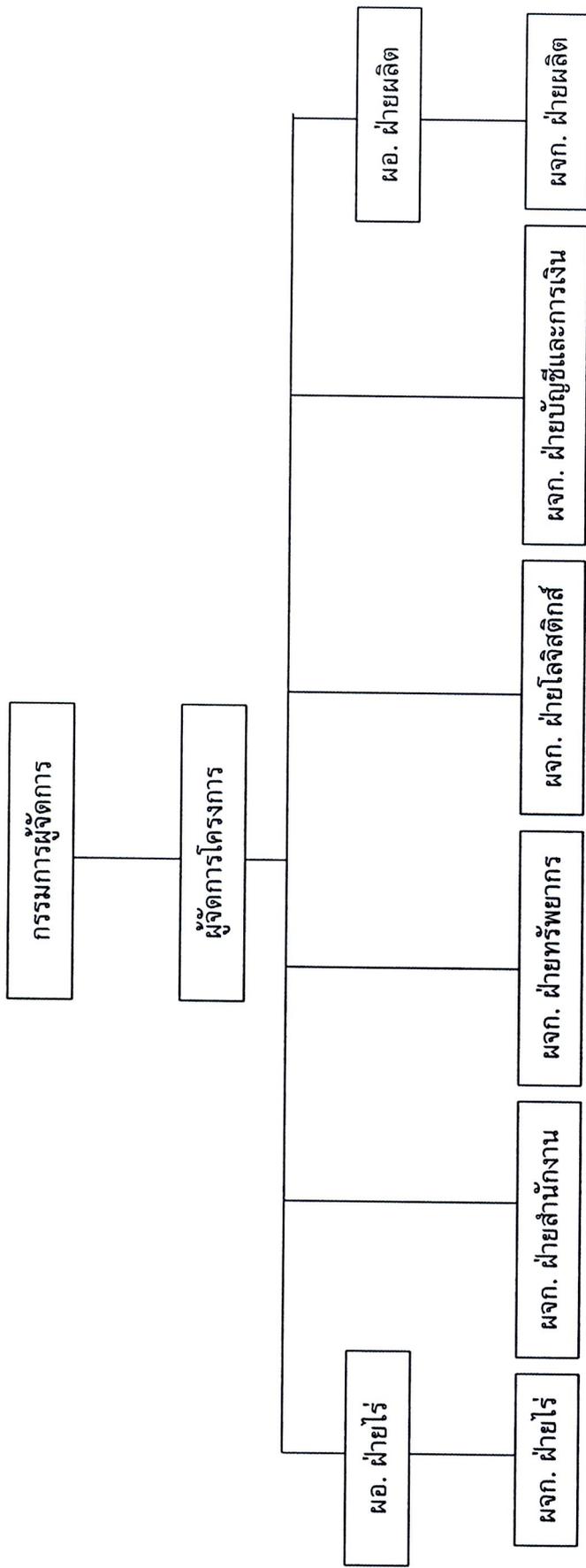
1.1.2.1 นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานของบริษัท

บริษัทน้ำตาลมิตรลาว มีนโยบายเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลกในอุตสาหกรรมน้ำตาล โดยการปฏิรูปเทคโนโลยีและการจัดการ

1.1.2.2 โครงสร้างภายในโรงงานน้ำตาลมิตรลาวและการบริหารจัดการ

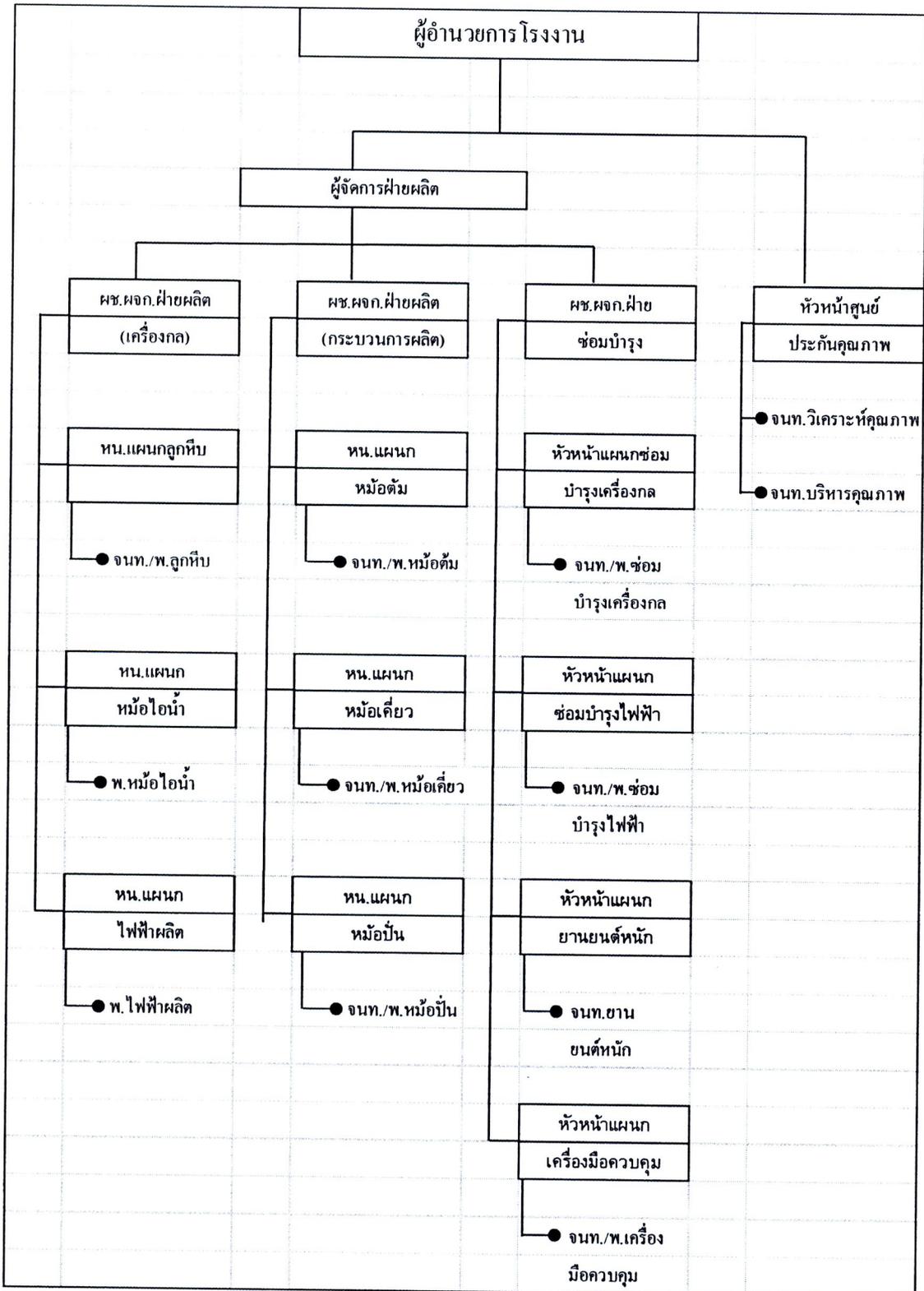
การวิเคราะห์ข้อมูลทางด้านเอกสาร ยังพบอีกว่า บริษัทน้ำตาลมิตรลาว ได้แบ่งการบริหารจัดการ คือ การบริหารจัดการภายนอกโรงงานและการบริหารจัดการภายในโรงงาน มีฝ่ายรับผิดชอบในส่วนต่างๆตามลักษณะงาน เช่น ลักษณะของงานที่เกี่ยวกับการจัดเตรียมวัตถุดิบ ซึ่งก็คืออ้อย ฝ่ายที่รับผิดชอบหลักๆคือฝ่ายไร่ ลักษณะของงานที่เกี่ยวกับกระบวนการแปลงวัตถุดิบเป็นผลผลิต ฝ่ายที่รับผิดชอบหลักๆ คือ ฝ่ายผลิต อีกทั้งยังมีฝ่ายที่สำคัญ เป็นฝ่ายที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างสองฝ่ายนี้ ประสานงานการจัดการจากภายนอกสู่ภายใน คือ ฝ่ายโลจิสติกส์ ทำให้ทั้งสองส่วนมีการดำเนินงานที่สัมพันธ์และต่อเนื่องกัน ส่วนในฝ่ายอื่นๆ ทำหน้าที่ติดต่อประสานงาน พัฒนาและปรับปรุง จัดสรรทรัพยากรต่างๆ ตลอดจนเป็นฝ่ายสนับสนุนในทุกๆด้าน ให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและเป็นกระบวนการที่มีระบบ นอกจากนี้ในแต่ละฝ่ายได้มีการบริหารจัดการภายใน มีการแบ่งโครงสร้างแยกย่อยลงไปอีก ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยยึดเป้าหมายและนโยบายหลักของบริษัทเป็นสำคัญ เพื่อเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลกในอุตสาหกรรมน้ำตาลโดยการปฏิรูปเทคโนโลยีและการจัดการ โดยมีโครงสร้างการบริหารจัดการ ดังรายละเอียดในภาพที่ 10 และ ภาพที่ 11

โครงสร้างของบริษัทน้ำตาลมิตรลาว



ภาพที่ 10 โครงสร้างของบริษัท น้ำตาลมิตรลาว จำกัด

โครงสร้างโรงงานน้ำตาลมิตรลาว(ฝ่ายโรงงาน)



ภาพที่ 11 โครงสร้างโรงงานน้ำตาลมิตรลาว (ฝ่ายโรงงาน)

1.1.2.3 สวัสดิการและการสนับสนุนต่าง ๆ

โรงงานมีการบริหารจัดการโดยมี TQM เป็นกรอบแนวคิดไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของอาคารสถานที่ งบประมาณ การส่งเสริมให้คิดค้นนวัตกรรม การสร้างองค์ความรู้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ส่วนในด้านสวัสดิการ ทางโรงงานจัดให้มี อุปกรณ์อำนวยความสะดวกทุกรูปแบบทั้งสิ่งของและงบประมาณ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เครื่องเขียน อุปกรณ์ช่าง และอื่น ๆ อีกมากมาย

1.1.2.4 แผนการดำเนินงาน

1) ด้านกิจกรรมหลัก วิเคราะห์ได้ว่า ในแต่ละฝ่าย แต่ละแผนกจะมีกิจกรรมหลักของตนตามหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะการดำเนินงานของตนเอง เช่น ฝ่ายไร่ ทำหน้าที่ในการปลูกและตัดอ้อย ฝ่ายโลจิสติกส์ ทำหน้าที่ขนส่งวัตถุดิบและผลผลิต สนับสนุนงานกับฝ่ายไร่และฝ่ายผลิต ฝ่ายผลิตทำหน้าที่นำวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิตเพื่อผลิตน้ำตาลออกมา เป็นต้น

2) ด้านกิจกรรมเสริม วิเคราะห์ได้ว่า นอกจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลักแล้วยังมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น มีการประชุมประจำอาทิตย์ เพื่อรายงานผลการดำเนินงาน ผลการปฏิบัติงานในส่วนบุคคล เป็นต้น

1.1.2.5 บุคลากรและแนวทางการพัฒนาบุคลากร

ด้านบุคลากร วิเคราะห์ได้ว่า โรงงานน้ำตาลมิตรลาว ประกอบด้วย ผู้บริหาร ซึ่งทำหน้าที่ในการวางนโยบายและเป้าหมายของบริษัท ผู้จัดการฝ่ายผลิต ทำหน้าที่เป็นผู้วางแผนและสั่งการ หัวหน้าแผนกทำหน้าที่ในการรวบรวม ติดตามผลการดำเนินงาน และพนักงานซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนลาวจะทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ภายใต้นโยบายและกฎระเบียบของบริษัท ในแต่ละฝ่าย แต่ละแผนกจะมีขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง ซึ่งแบ่งตามลักษณะการดำเนินงาน โดยทุกฝ่าย ทุกแผนกจะใช้สถานที่ของตนเองซึ่งผู้วิจัย เรียกว่า หน่วยงานของแต่ละแผนกภายในโรงงานน้ำตาลมิตรลาว ในการถ่ายทอดความรู้ การสอนงาน ประชุมเพื่อรายงานการดำเนินงาน ตลอดจนพูดคุยในเรื่องต่างๆ นอกจากนี้ทางบริษัทได้จัดให้มีการอบรม สัมมนาเพิ่มพูนทักษะหลักและทักษะเสริม ทั้งนอกและในสถานที่ โดยผู้เชี่ยวชาญ

สรุปได้ว่า มีการแบ่งสายงาน ตามกระบวนการทำงานและหน้าที่ความรับผิดชอบตามพื้นที่การดำเนินงาน อีกทั้งมีการส่งเสริมและสนับสนุนด้านพัฒนาโรงงานน้ำตาลมิตรลาว มีการบริหารจัดการ แบบประกันคุณภาพ TQM มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการให้คิดค้นนวัตกรรม การอบรม สัมมนา เป็นต้น

1.1.3 ผลการประเมินกระบวนการดำเนินการ

ลักษณะการดำเนินการของโรงงานน้ำตาลมิตรลาว มีดังนี้

1.1.3.1 การเตรียมความพร้อมก่อนการปฏิบัติงาน

ทางโรงงานได้จัดให้มีการประชุมอาทิตย์ละครั้ง เพื่อรับทราบข้อมูลความก้าวหน้าของงาน ซึ่งจะประชุมแยกเป็นแผนกๆ อย่างสม่ำเสมอและจัดให้มีการอบรมเพิ่มทักษะการปฏิบัติงาน

1.1.3.2 หัวหน้าแผนกสั่งงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ขาดการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างหัวหน้าแผนกกับพนักงาน จากการที่ระดับหัวหน้าแผนกส่วนใหญ่จะเป็นคนไทย ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติส่วนใหญ่จะเป็นคนลาว ซึ่งมีแนวคิดเรื่องการใช้ชีวิตที่เรียบง่าย ไม่กระตือรือร้น ไม่ต้องการเด่นหรือมีผลงาน ทำให้กระบวนการทำงานในชั้นตอนนี้ เป็นแบบการสื่อสารทางเดียว คือจากบนลงล่าง ทำให้งานหรือปัญหาบางอย่างตกเป็นภาระในการตัดสินใจของหัวหน้าเพียงฝ่ายเดียว ขาดการมีส่วนร่วมของพนักงานคนอื่นๆ

สรุปได้ว่า วัฒนธรรม ความเชื่อและค่านิยม ทำให้ทั้งสองเชื้อชาติมีแนวคิดที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการดำเนินงาน

1.1.3.3 พนักงานรับคำสั่งและปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า เมื่อพนักงานระดับปฏิบัติการมีข้อสงสัยหรือต้องการอะไร มักจะไม่ไปตามหัวหน้างานแต่จะทำไปเรื่อย ๆ ทำให้ผลงานที่ออกมาไม่ได้ประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิภาพในเรื่องการจัดสรรทรัพยากร อย่างเช่น แผนกหม้อต้มที่ค้นพบได้ว่าเรื่องเล็กน้อยในการวางแผนสั่งซื้ออุปกรณ์ ทำให้ใช้เวลาเพิ่มขึ้นมาก เช่น ลืมสั่งซื้อน็อต 2 ตัว ทำให้ประกอบเครื่องไม่ได้ ทางร้านค้าไม่จัดส่งเพราะไม่คุ้มต้องออกไปซื้อเอง ใช้เวลาเกินกว่าที่วางแผนด้วยเรื่องเล็กน้อย แสดงถึง แผนกหม้อต้มมีการปฏิบัติงานแบบไม่วางแผน ไม่เผื่อเวลาในการจัดเตรียมแผนงาน

1.1.3.4 ส่งต่องานเมื่อสิ้นสุดเวลาการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ กระบวนการส่งต่องานซึ่งประกอบด้วย การส่งต่องานภายในแผนกและการส่งต่องานระหว่างแผนก พบว่า ซึ่งมีความผิดพลาดบ่อยครั้ง จากการไม่ชี้แจงหรืออธิบายรายละเอียด ก่อให้เกิดความเสียหาย จากปัญหาจริงที่ค้นพบ คือ แผนกหม้อปั่น และหม้อเคี้ยวไม่ประสานงานกัน หม้อปั่นลดกำลังการผลิต และไม่บอกให้แผนกหม้อเคี้ยวทราบ หม้อเคี้ยวส่งน้ำเชื่อมเพิ่มเข้าไปอีกจนน้ำเชื่อมล้นออกนอกหม้อเกิดความเสียหายมาก ทั้งเงินและเวลาในการซ่อมแซมทำความสะอาดเครื่องจักรอีก หรือในบางแผนกเก็บตัวอย่างผิดมาวิเคราะห์ส่งผลให้แผนกอื่นต้องมาแก้งาน

1.1.3.5 ประเมินผลการดำเนินงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ที่โรงงานน้ำตาลมิตรลาวมีการประเมินผลแบบเป้าหมายร่วมและรายบุคคล เป็นประจำ ซึ่งทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน

1.1.4 ผลการประเมินผลผลิต

1.1.4.1 ผลของงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผลผลิตของโรงงานมีทั้งที่เป็นทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ ผลของงานทางตรง คือ ได้งานประจำที่ทุกคนต้องปฏิบัติอยู่แล้ว และผลของงานทางอ้อม คือ งานที่ได้จากกิจกรรมเสริมที่ทุกคนร่วมกันทำ ซึ่งส่งผลไปถึงผลของงานหลักด้วย ในด้านการเพิ่มการสื่อสาร และความสัมพันธ์

1.1.4.2 ข้อมูลการรายงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า สิ่งที่พนักงานต้องแจ้งให้หัวหน้างานทราบ คือความคืบหน้าของการทำงาน เพราะสามารถเป็นตัวกำหนดทิศทางและแผนการดำเนินงานขั้นต่อไปได้

1.1.5 ข้อมูลย้อนกลับ

1.1.5.1 ด้านคุณภาพหรือความมีประสิทธิภาพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า โรงงานน้ำตาลมิตรลาวมีการควบคุมคุณภาพโดยใช้มาตรฐานจากโรงงานน้ำตาลในเครือมิตรผล ทำให้ได้น้ำตาลที่มีคุณภาพ ประกอบกับ พนักงานระดับหัวหน้ามีการฝึกทักษะมาก่อน ทำให้สามารถปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ มีความพยายามผสมผสานพนักงานใหม่ที่มีแนวความคิดที่แตกต่าง ทั้งองค์ความรู้ ทฤษฎีและประสบการณ์ แต่ต้องใช้เวลามากในการผสมผสาน

1.1.5.2 ด้านการบริหารทรัพยากร ในเรื่องของเวลากับกระบวนการทำงานหรือประสิทธิภาพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า จากการที่ไม่เหลือเวลาในการจัดเตรียมแผนงาน ทำให้งานมีความล่าช้า ต้องเร่งรีบในช่วงท้าย ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนหนึ่งเกิดจากระดับบริหารมีความมั่นใจในการใช้วิธีแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากเกินไป และไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแนวคิดเพราะกลัวความผิดพลาด

ต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ เป็นเหตุให้โรงงานมีต้นทุนเพิ่ม คือ ทรัพยากรที่ต้องใช้ทั้งเป็นตัวเงินและเวลา บริษัทสูญเสียรายได้ส่วนนี้ไปโดยที่ทุกคนทราบ แต่ยังไม่ได้รับการแก้ไข

1.1.5.3 ด้านการมีส่วนร่วม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการทำงาน ซึ่งมีสาเหตุจาก

- 1) ขาดการพูดคุยกันทั้งหัวหน้าแผนกกับพนักงาน
- 2) ขาดการพูดคุยพนักงานด้วยตนเอง
- 3) ขาดการแสดงความคิดเห็นในด้านดี ๆ แง่มุมดี ๆ
- 4) ส่วนมากหัวหน้าแผนกจะปฏิบัติหน้าที่และไม่อธิบายให้

พนักงานเข้าใจมากพอ ทำให้พนักงานไม่เข้าใจ และปฏิบัติผิดขั้นตอน

- 5) พนักงานมาตอกบัตรเข้างานแล้ว ไม่อยู่ที่หน้างาน

สรุปได้ว่า มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องที่น้อย ทำให้ลูกน้องไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น รับฟังคำสั่งหัวหน้าเพียงอย่างเดียว ไม่มีข้อสงสัยหรือโต้แย้งใด ๆ

1.2 ผลการสังเคราะห์เครื่องมือ

เมื่อสิ้นสุดการดำเนินการวิจัยแบบการปฏิบัติการตามวงจรการวิจัยสุนทรียสาธก (4D) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาพิจารณาเชื่อมโยงกันแล้วทำการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลสรุปเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพพนักงานที่เน้นความมีส่วนร่วมที่เหมาะสมกับบริบทของโรงงานน้ำตาลมิตรลาวต่อไป ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและเก็บข้อมูล คือ ฝ่ายโลจิสติก เพราะเป็นฝ่ายที่ผู้วิจัยดูแลอยู่

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีสุนทรียสาธก (AI) ซึ่งเป็นการสะท้อนวิธีคิดใหม่ในการค้นหาสิ่งที่ดีงามที่มีอยู่แล้วในองค์กรมาเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กรเอง จึงมีแนวคิดที่จะทำการประยุกต์ทฤษฎี Appreciative Inquiry (AI) ซึ่งเป็นแนวความคิดมุ่งเน้นการค้นหาความรื่นลับในประสบการณ์ การทำงานที่ดีภายในองค์กร ประกอบกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานที่ค้นพบจากการศึกษาเอกสาร การสังเกต การสัมภาษณ์ ผ่านทฤษฎีระบบและการประเมินแบบ CIPP จึงเกิดการสังเคราะห์เครื่องมือที่สามารถเข้ากับวัฒนธรรมการดำเนินงานและแนวคิดของพนักงานที่เป็นคนลาว คือ การประชุมกันตอนเช้าเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานผ่านการบอกเล่าในที่ประชุม ในช่วงระยะเวลาที่กำหนด (AI Morning Talk) เพราะน่าจะจะเป็นเครื่องมือตัวหนึ่งที่จะช่วยดึงประสบการณ์ที่ดี สิ่งดี ๆ ที่อยู่ในตัวพนักงานออกมาได้

2. ระยะที่ 2 ผลการทดลองใช้เครื่องมือที่สังเคราะห์ได้ ตรวจสอบข้อมูล วิเคราะห์ผลการวิจัย ประเมินสถานการณ์จริง การปฏิบัติงานจริง ๆ ทาวิธวัตและประเมินผลที่ได้ พัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือที่สังเคราะห์ได้ รวมทั้งหาแนวทางลดต้นทุน โดยใช้ประโยชน์จากเครื่องมือที่สังเคราะห์ได้จากระยะที่ 1 โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยตามประเด็นหลักที่กล่าวมาดังต่อไปนี้

1. ผลจากการที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) และร่วมสังเกตการณ์กับกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในฝ่ายความรับผิดชอบของผู้วิจัย

2. ผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม(Focus group discussion) และร่วมสังเกตการณ์กับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มใหม่ที่อยู่ในฝ่ายผลิตโดยผู้ร่วมวิจัยระดับผู้บริหารให้การสนับสนุนการดำเนินงานวิจัยในส่วนของการกำหนดนโยบาย

3. ผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามปลายเปิดกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มใหม่ประกอบด้วย พนักงานฝ่ายผลิตทั้งหมด เพื่อหาความต้องการที่แท้จริงในวิธีการถ่ายทอดความรู้ แนวทางในการทำงาน ที่นำไปประยุกต์ใช้ได้จริง และเป็นประโยชน์ต่อการออกไปปฏิบัติงานที่รับผิดชอบจริง ๆ ตลอดจนแนวทางลดต้นทุน

4. ผลการดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เชิง AI กับกลุ่มเป้าหมายที่คัดเลือกแบบเจาะจง เมื่อเห็นว่ามีข้อมูล que เก็บรวบรวมโดยการสนทนากลุ่ม และแบบสอบถามยังไม่เพียงพอ เพื่อรับฟังประสบการณ์ที่แต่ละคนได้รับรู้ในห้วงเวลาที่ผ่านมตลอดจนการรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่หลากหลาย เพื่อสะท้อนภาพที่เป็นปรากฏการณ์จริงที่เกิดขึ้นซึ่งไม่ได้ลงรายละเอียดในการสนทนากลุ่ม ด้วยเวลาที่มีจำกัด

2.1 ผลการทดลองใช้เครื่องมือที่ได้จากการสังเคราะห์และประเมินแบบ CIPP

2.1.1 รอบที่ 1 ผลจากการที่ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่สังเคราะห์ได้มาทดลองกับพนักงานจำนวน 10 คน ที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้วิจัย โดยกำหนดให้พนักงานมาประชุมกันตอนเช้าประมาณ 15-30 นาที ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือเป็นเวลา 12 วัน ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้วิจัยซึ่งเป็นหัวหน้ากับพนักงานเป็นไปในทางที่ดีขึ้น กระบวนการทำงานเป็นระบบมากขึ้น ติดตามงานได้เร็วขึ้น จากพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงหลังมี AI Morning Talk ดังนี้

1) มีการพูดคุยสื่อสารกันระหว่างหัวหน้างาน และพนักงานในเรื่องงาน และเรื่องอื่น ๆ จากเดิมที่พนักงานไม่กล้าพูดคุยสื่อสารกับหัวหน้างาน ถึงแม้จะสงสัยหรือมีข้อซักถามก็ตาม

2) มีการเสนอความคิดเห็นของพนักงานในการปรับปรุง และพัฒนาในตัวเอง จากเดิมที่ พนักงานไม่กล้า เสนอและแสดงความคิดเห็น รอรับคำสั่งอย่างเดียว

3) มีการรายงานความก้าวหน้าของงานเป็นระบบมากขึ้น จากเดิมที่มีการรายงานความก้าวหน้าของงานไม่สม่ำเสมอ รายงานเฉพาะที่มีเหตุจำเป็นต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน หรือไม่สามารรถแก้ไขได้เอง

4) หัวหน้างานสามารถจัดสรรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากเดิมที่พนักงานเข้ามาในโรงงานแล้วไม่อยู่ในหน้างานของตัวเอง ยากต่อการติดตามและมอบหมายงาน

2.1.2 รอบที่ 2 ผลการทดลองใช้เครื่องมือ ขยายผล ประเมินผลผลิตและปรับปรุงแผน

ผลการทดลองใช้เครื่องมือในเบื้องต้น พบว่า สามารถรวบรวมแนวความคิดดี ๆ จากประสบการณ์การทำงานของแต่ละคนได้จำนวนมากและสามารถปฏิบัติได้จริง จึงมีความต้องการ (Dream) เพื่อที่จะได้ขยายผลไปยังฝ่ายอื่นๆ ที่จะได้ข้อมูลเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพจำนวนมากๆ ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอ AI Morning Talk พร้อมกับผลการทดลองของกลุ่มตัวอย่าง คือ ฝ่ายโลจิสติกส์ที่มีพนักงานจำนวน 10 คนให้กับผู้บริหาร จึงมีนโยบายให้ฝ่ายผลิตซึ่งมีทั้งสิ้น 11 แผนกทำกิจกรรม AI Morning Talk ซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยค้นหาประสบการณ์ที่ดีที่สุด และเป็นโอกาสให้พูดคุย แสดงความคิดเห็นกันในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาดั้งเดิมที่โรงงานมีอยู่ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในโรงงาน

ผลการดำเนินการรวบรวมข้อมูลโดย AI Morning Talk กับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มใหม่ซึ่งประกอบไปด้วยพนักงานทั้ง 11 แผนก โดยใช้การปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในกระบวนการเริ่มต้นเพื่อเป็นการสาธิต สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ AI Morning Talk ซึ่งการวิจัยได้สะท้อนข้อค้นพบในภาพรวมด้านต่างๆ นำมาสู่การพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานและแนวทางการลดต้นทุน โดยไม่กระทบต่อระบบการดำเนินงานรูปแบบเดิม จึงนำผลการวิจัยที่รวบรวมได้นำมาจัดความสำคัญ เพื่อวิเคราะห์ผลการทดลองการใช้เครื่องมือที่สังเคราะห์ได้ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เป็นค่า ความถี่ ดำเนินการวิจัยแบบปฏิบัติการ โดยการสนทนากลุ่ม แบ่งเป็นแต่ละแผนกของฝ่ายผลิต ใช้เวลา 30 นาทีต่อวัน 6 วันต่อสัปดาห์ โดยการพูดคุยในเรื่องดี ๆ ประสบการณ์ที่ดี ในทุกๆ เรื่อง พบว่า เป็นการสร้างโอกาสให้พนักงาน แสดงความคิดเห็น มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆ มากขึ้น จากการใช้การพูดคุยและเสนอแนะเรื่องดี ๆ ของพนักงาน จำนวน 1,069 ข้อความ ซึ่งแยกหัวข้อที่พูดคุยและเสนอแนะเรื่องดี ๆ ได้ดังตารางที่ 4



ตารางที่ 4 แสดงความถี่ความคิดเห็น ในหัวข้อต่าง ๆ จากการประชุมกันตอนเช้าในระยะเวลา 45 วัน

หัวข้อ	จำนวน
เรื่องเกี่ยวกับการดำเนินงาน	
- สอนหลักการและวิธีการทำงาน	207
- รายงานการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลของงาน	231
- พนักงานเสนอแนวคิดปรับปรุงการทำงาน	268
- วิธีการทำงานและสวมใส่อุปกรณ์ความปลอดภัย	68
- กฎระเบียบของบริษัท ชาด ลามา สาย ชุดฟอร์ม	60
- คิดค้นนวัตกรรมใหม่	37
พูดคุยเรื่องทั่วไป เพิ่มระดับความสัมพันธ์	198

2.1.3 รอบที่ 3 ผลประเมินกระบวนการ ประเมินผลผลิตและปรับปรุงแผน

ผลการทดลองใช้เครื่องมือในรอบที่ 2 พบว่า หัวข้อที่ได้ยังไม่มี ความชัดเจนในเรื่องแนวทางและกระบวนการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม จึงได้ปรับปรุงกิจกรรม AI Morning Talk โดยการออกแบบสอบถาม จำนวน 110 ชุดให้กับพนักงานทั้ง 11 แผนก โดยคำถามในแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 เรื่อง คือ 1) เกี่ยวกับเรื่องที่สำคัญที่สุดต่อการทำงาน ที่ควรเน้นพูดคุยกัน 2) เรื่องที่พูดคุยกัน ตามกิจกรรม AI Morning Talk เรื่องไหนทำง่ายสุด 3) เรื่องที่พูดคุยกันตอนเช้า ตามกิจกรรม AI Morning Talk เรื่องไหนมีประโยชน์ในเรื่องการลดต้นทุนมากที่สุด วิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติเชิงพรรณนาเป็นคำร้อยละได้ผลดังนี้

1) เรื่องที่สำคัญต่อการทำงาน ที่ควรเน้นพูดคุยกัน 3 อันดับแรก คือ

- 49.07% รายงานการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน ผลการดำเนินงาน
- 29.62% สอนวิธีการทำงาน การแก้ปัญหาที่เกิดจากงานที่ทำ
- 21.31% แนะนำวิธีป้องกันอุบัติเหตุจากการทำงาน และวิธีสวม อุปกรณ์เสริมเพื่อความปลอดภัย

สรุปได้ว่าเรื่องการรายงานการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน ผลการดำเนินงาน จำเป็นต่อการทำงานที่สุดต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

2) เรื่องที่พูดคุยกัน ตามกิจกรรม AI Morning Talk ที่ทำได้ง่าย 3

อันดับแรก คือ

- 58.33 % รายงานการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน ผลการดำเนินงาน

25.00 % แนะนำวิธีป้องกันอุบัติเหตุจากการทำงาน และวิธีสวม
อุปกรณ์เสริมเพื่อความปลอดภัย

16.67 % สอนวิธีการทำงาน การแก้ปัญหาที่เกิดจากงานที่ทำ
สรุปได้ว่าการรายงานการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน ผลการ

ดำเนินงานเป็นวิธีที่ทำได้ง่ายที่สุดต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

3) เรื่องที่พูดคุยกันตอนเช้า ตามกิจกรรม AI Morning Talk เรื่องที่มี
ประโยชน์ในเรื่องการลดต้นทุนมาก 3 อันดับแรก คือ

50.93 % สอนวิธีการทำงาน การแก้ปัญหาที่เกิดจากงานที่ทำ

44.44 % รายงานการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน ผลการ
ดำเนินงาน

4.63 % แนะนำวิธีป้องกันอุบัติเหตุจากการทำงาน และวิธีสวม
อุปกรณ์เสริมเพื่อความปลอดภัย

สรุป ได้ว่าการสอนวิธีการทำงาน การแก้ปัญหาที่เกิดจากงานที่ทำ
และรายงานการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน ผลการดำเนินงาน เป็นเรื่องสำคัญสามารถช่วยลด
ต้นทุนได้

2.1.4 รอบที่ 4 ผลการตรวจสอบข้อมูล ประเมินผลผลิตและปรับปรุงแผน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามพนักงานมีความเห็นว่า รายงาน
การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงาน มีความจำเป็นและทำได้ง่ายที่สุด ต่อการพัฒนา
ปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานแนวทางหนึ่ง ผู้วิจัยจึงศึกษา
และรวบรวมข้อมูลย้อนหลังเกี่ยวกับการรายงานการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงาน
จากรายงานการประชุมย้อนหลังและผลการรายงาน หลังจากมี AI Morning Talk

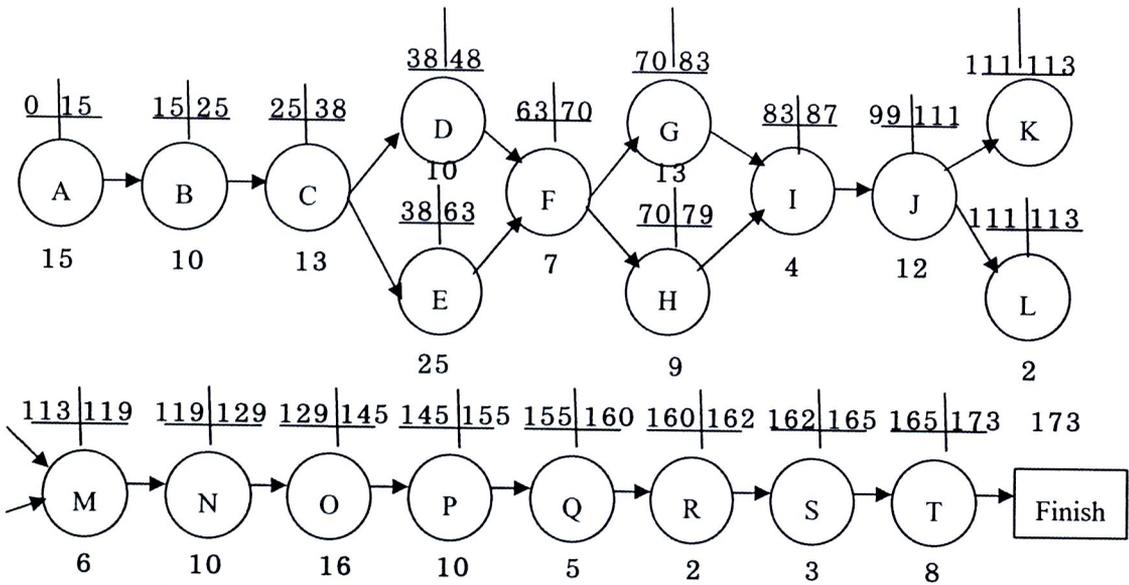
เพื่อตรวจสอบข้อมูล ว่าการรายงานการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล
การดำเนินงาน เป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานและสามารถลดต้นทุน
ได้ ผู้วิจัยจึงรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานของแผนกหม้อต้ม เพราะขณะทำ AI Morning Talk
แผนกหม้อต้มมีความถี่ในการพูดคุยเรื่องรายงานการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการ
ดำเนินงานมากที่สุด โดยการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของแผนก และนำข้อมูลมาวิเคราะห์
ลักษณะการดำเนินงาน เพื่อหาข้อเปรียบเทียบและประโยชน์ของ AI Morning Talk

จากผลการศึกษา พบว่า ข้อมูลการดำเนินงานในส่วนของการใช้เวลา
ซ่อมแซมเครื่องจักร ก่อน และหลังการทำกิจกรรม AI Morning Talk ซึ่งนำมาวิเคราะห์ด้วย
Project Management วิธี Critical Path Method มีความแตกต่างของเวลาที่ใช้ในการทำกิจกรรม
ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงกระบวนการการซ่อมเครื่องจักรของแผนกหม้อต้ม

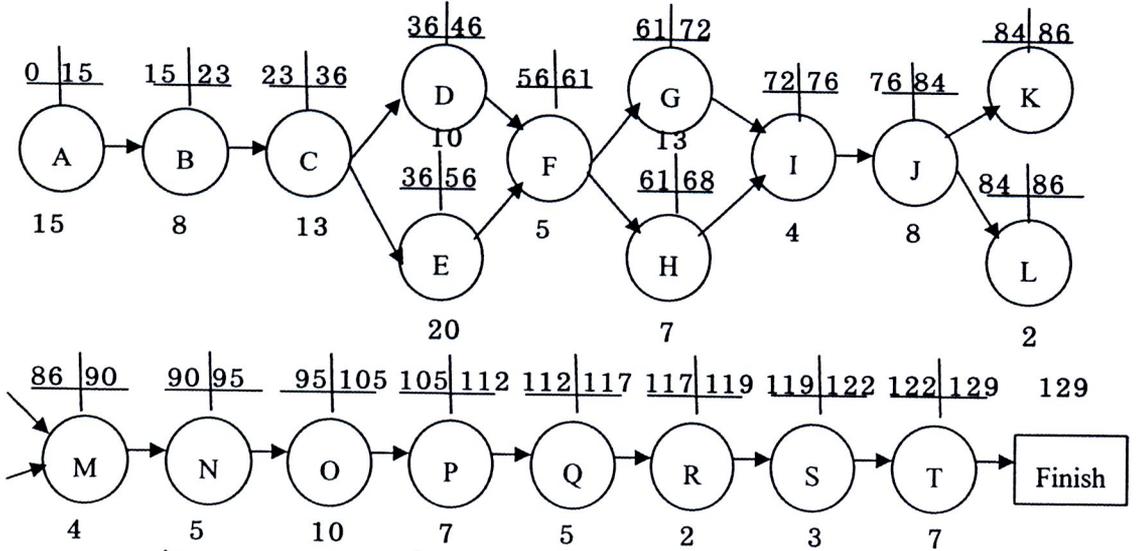
กิจกรรมที่ปฏิบัติ	กิจกรรม ที่ ต้อง ทำก่อน	เวลาที่ใช้ ก่อนทำ AI Morning Talk(วัน)	เวลาที่ใช้ หลังทำ AI Morning Talk(วัน)
A. ทำความสะอาดหัวฉีดน้ำอ้อย	-	15	15
B. ซ่อมวาล์วต่าง ๆ	A	10	8
C. ซ่อมชุดดักไอน้ำตาล	B	13	13
D. ซ่อมและทำความสะอาดกระจกดูระดับน้ำอ้อยของหม้อต้ม	C	10	10
E. ซ่อมท่อทางเดินน้ำอ้อย และท่อทางเดินไอ	C	25	20
F. ซ่อมฉนวนจุดที่ซ่อมท่อ	D,E	7	5
G. ทำความสะอาดหัวฉีดน้ำอ้อยของ Heater	F	13	11
H. ซ่อมวาล์วต่าง ๆ ของ Heater	F	9	7
I. ทดสอบความดันใน Heater	G,H	4	4
J. ล้างและซ่อมรอยรั่วของถังพักน้ำอ้อย	I	12	8
K. ล้างระบบท่อ, สายพานลำเลียงของหม้อกรองสุญญากาศ	J	2	2
L. รื้อแผ่นตะแกรงหม้อกรอง	J	2	2
M. นีตล้างตะแกรงหม้อกรอง	K,L	6	4
N. ซัดตัวหม้อกรองสุญญากาศ	M	10	5
O. ประกอบตัวหม้อกรองสุญญากาศคืน	N	16	10
P. ซ่อมวาล์วต่าง ๆ ของตัวหม้อกรองสุญญากาศ	O	10	7
Q. ซ่อมชุดใบกวน	P	5	5
R. ซ่อมชุดรองรับกากอ้อย	Q	2	2
S. ซ่อมระบบสุญญากาศหม้อกรอง	R	3	3
T. ซ่อมระบบสายพานลำเลียง	S	10	7

ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของแผนกหม้อต้ม พบว่า ในบางกิจกรรมสามารถย่นระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมได้ และกิจกรรมนั้นยังมีผลต่อกิจกรรมอื่น ๆ การวิเคราะห์หาระยะเวลาสิ้นสุดในการซ่อมแซมเครื่องจักร จากช่วงระยะเวลาของแต่ละกิจกรรม และเส้นทางการดำเนินงานด้วย Project Management วิธี Critical Path Method ก่อนทำกิจกรรม AI Morning Talk



เวลาที่ใช้ในการซ่อมแซมเครื่องจักรก่อนทำกิจกรรม AI Morning Talk คือ 173 วัน

การวิเคราะห์หาระยะเวลายาวที่สุดในการซ่อมแซมเครื่องจักร จากช่วงระยะเวลาของแต่ละกิจกรรม และเส้นทางการดำเนินงานด้วย Project Management วิธี Critical Path Method หลังทำกิจกรรม AI Morning Talk



เวลาที่ใช้ในการซ่อมแซมเครื่องจักรหลังทำกิจกรรม AI Morning Talk คือ 129 วัน

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ว่า การทำ AI Morning Talk โดยการพูดคุยเรื่องรายงานการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงาน สามารถส่งผลให้แผนกหม้อต้มสามารถย่นระยะเวลาในการซ่อมแซมเครื่องจักรได้ โดยใช้เวลาในการซ่อมแซมเครื่องจักรลดลงจำนวน 44 วัน จาก 173 วัน เหลือเพียง 129 วัน

เมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในเศรษฐศาสตร์ พบว่า ปกติโรงงานต้องจ่ายค่าล่วงเวลาให้พนักงาน โดยกำหนดให้ค่าแรงล่วงเวลาพนักงาน ช.ม.ละ 28.12 บาท ต่อคน ต้องจ้างพนักงาน 4 คน

ต้องจ่ายค่าล่วงเวลา 1 ชั่วโมง จำนวนเป็นเงิน 112.5 บาท

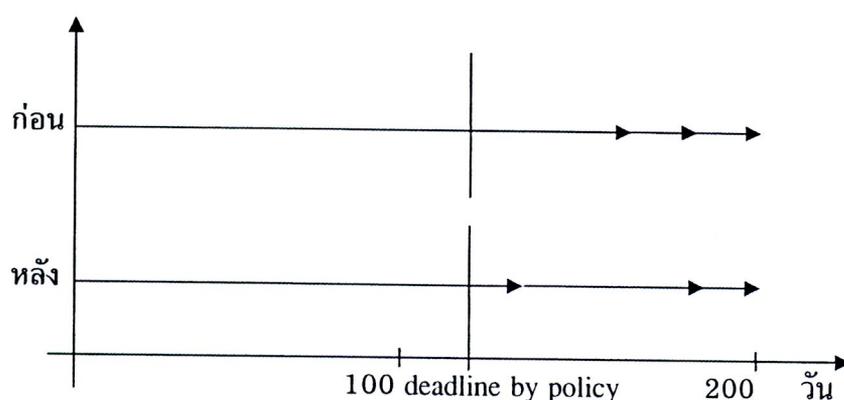
1 วันมีชั่วโมงทำงาน 8 ช.ม. ค่าแรงล่วงเวลา 1 วัน จำนวนเป็นเงิน 900 บาท

เวลาที่ใช้ในการซ่อมแซมเครื่องจักรลดลง 44 วัน จำนวนเป็นเงินค่าล่วงเวลาทั้งสิ้น 39,600 บาท

ประหยัดค่าใช้จ่ายค่าล่วงเวลาพนักงานได้ 39,600 บาท

และประโยชน์ที่ได้รับจากการประหยัดเวลาในการซ่อมแซมเครื่องจักร คือ มีเวลาเหลือเพียงพอในการทดสอบเดินเครื่องจักรก่อนการผลิตและวางแผนการปฏิบัติงาน ดังแสดงในภาพที่ 12

Maintenance /Planning / Test Run



ภาพที่ 12 แสดงระยะเวลาที่ใช้ในฤดูการซ่อมแซมเครื่องจักรก่อนและหลังทำกิจกรรม AI Morning Talk

2.1.5 รอบที่ 5 ผลการประเมินผลผลิตและปรับปรุงแผน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้คำถามแนว AI กับหัวหน้าแผนก และพนักงานหม้อต้ม พบปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและทำให้สามารถลดต้นทุนได้ 8 ข้อ คือ

1. การแบ่งงาน ติดตามงาน รายงานการทำงาน
2. การสอนการประกอบ-ถอดวาล์ว เช่น สอนการใช้ประแจแต่ละเบอร์

ในการขันน็อตวาล์ว

3. วางแผนสิ่งอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการซ่อมล่วงหน้า
4. นำชื่อพนักงานที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ ไปติดที่หน้างาน
5. ใบเช็คประเมินผลงานการทำงานแต่ละคนวัดเป็นเปอร์เซ็นต์การ

ทำงานที่รับมอบหมาย

6. การรวมตัว และมาทำงานเร็วขึ้น
7. สอนวิธีการถอด-ประกอบหม้อสุญญากาศ จุดที่ยากในการถอด-

ประกอบ

8. บอกเล่าวิธีการทำงานของแต่ละคน

และจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตามหัวข้อปัจจัยที่ได้ แจกกลับคืนให้พนักงานหม้อต้มจำนวน 15 คน เพื่อให้คะแนนหาระดับความสำคัญที่สุดของ ปัจจัยที่ทำให้สามารถทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น นำไปสู่แนวทางในการลดต้นทุน โดยเรียงตาม ระดับคะแนนความสำคัญมากไปหาน้อยดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงปัจจัยที่ทำให้สามารถทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปัจจัยที่ทำให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	ระดับคะแนน
1.วางแผนสั่งอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการซ่อมล่วงหน้า	4.80
2.ใบเช็คประเมินผลงานการทำงานแต่ละคนวัดเป็นเปอร์เซ็นต์การทำงานที่รับมอบหมาย	4.53
3.บอกเล่าวิธีการทำงานของแต่ละคน	4.13
4.การแบ่งงาน ติดตามงาน รายงานการทำงาน	4.00
5.นำชื่อพนักงานที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ ไปติดที่หน้างาน	3.60
6.สอนวิธีการถอด-ประกอบหม้อสุญญากาศ จุดที่ยากในการถอด-ประกอบ	3.20
7.การสอนการประกอบ-ถอดวาล์ว เช่น สอนการใช้ประแจแต่ละเบอร์ในการขันน็อตวาล์ว	3.13
8.การรวมตัว และมาทำงานเร็วขึ้น	2.87

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มี 4 ปัจจัยที่ทำให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นที่มีระดับคะแนนมากกว่าค่าเฉลี่ย ที่ระดับ 3.8 ที่นำไปสู่แนวทางการลดต้นทุน ดังนี้

1. วางแผนสั่งอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการซ่อมล่วงหน้า
2. ใบเช็คประเมินผลงานการทำงานแต่ละคนวัดเป็นเปอร์เซ็นต์การทำงานที่รับมอบหมาย
3. บอกเล่าวิธีการทำงานของแต่ละคน
4. การแบ่งงาน ติดตามงาน รายงานการทำงาน

ส่วนข้อเสนอแนะที่สัมพันธ์กับนโยบายและเป้าหมายของบริษัท ที่ส่งผลก่อให้เกิดนวัตกรรมในด้านการลดต้นทุน คือ ระดับหัวหน้ากระตุ้นให้คิดวิธีการปรับปรุงการทำงาน ให้ของรางวัลเล็กน้อยในการคิด ทำให้เกิดการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ขึ้นมา

สรุปได้ว่า AI Morning Talk เป็นกิจกรรมที่เปรียบเสมือนเวทีในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ช่วยให้สามารถรวบรวมแนวคิดวิธีการปรับปรุงการทำงาน เป็นการสร้างโอกาสให้เกิดการสร้างสรรคโครงการเด่น ซึ่งสามารถช่วยลดต้นทุน ภายในอัตราเร่งได้ โดยไม่ขัดกับวัฒนธรรม สามารถย่นระยะเวลาในการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานและวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อเข้าสู่ระบบ และขยายผลโดยการนำปัจจัยที่ประสบความสำเร็จมาจัดเก็บบันทึกเป็นข้อมูล เพื่อกระจายข้อมูลให้พนักงานทั้งโรงงานได้รับทราบ แล้วนำไปเป็นแนวคิด เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติ ผู้วิจัยได้ติดตามและประเมินผลเป็นระยะ ๆอย่างต่อเนื่อง และได้ตัวอย่างโครงการที่สามารถลดต้นทุนได้ คือ โครงการสลิงรัดอ้อย โดยมีหลักการคือ มีการคิดและจัดเปลี่ยนอุปกรณ์ที่มีราคาสูง (โซ่รัดอ้อย) เป็นอุปกรณ์ที่มีราคาต่ำ (สลิงรัดอ้อย) ดังแสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างโซ่กับสลิง

	โซ่	สลิง	ผลต่าง
น้ำหนัก	18 กิโลกรัม	5 กิโลกรัม	13 กิโลกรัม
ความยาว	7.40 เมตร	7.40 เมตร	0 เมตร
อัตราการขึ้นสนิม	มาก	น้อย	โซ่ > สลิง
ราคา (1 เส้น)	2,500 บาท	1,000 บาท	1,500 บาท
ราคา (2500 เส้น)	6,250,000 บาท	2,500,000 บาท	3,750,000 บาท

สรุปผลได้ว่า เกิดการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ขึ้นมาที่โดดเด่น คือ มีการคิดและจัดทำเปลี่ยนอุปกรณ์ที่มีราคาสูง (โซ่รัดอ้อย) เป็นอุปกรณ์ที่มีราคาต่ำ (สลิงรัดอ้อย) ซึ่งทางโรงงานได้ให้มีการจัดทำสลิงรัดอ้อยแล้วจำนวน 400 เส้นประหยัดค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อโซ่มาใช้ได้ 600,000 บาท

2.2 ผลการประเมินการใช้ AI Morning Talk จากการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการประเมินการใช้ AI Morning Talk การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ดังนี้

1. มีการพูดคุยสื่อสารกันระหว่างหัวหน้างาน หัวหน้างานกับพนักงานและระหว่างพนักงานด้วยกันเองในเรื่องงานและเรื่องอื่น ๆ มีการสอนพนักงานเพิ่มขึ้น จากเดิมที่พนักงานไม่กล้า พูดคุยสื่อสารกับหัวหน้างาน

2. มีการเสนอความคิดเห็นของพนักงาน ในการปรับปรุง และพัฒนาในตัวเอง จากเดิมที่พนักงานไม่กล้า เสนอความคิดเห็น
3. มีการรายงานความก้าวหน้าของงานที่เป็นระบบ คือ พนักงานรวมตัวกันทุกคนและรายงานความก้าวหน้าของงานให้ทุกคนรับทราบ
4. หัวหน้างานสามารถจัดสรรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการที่พนักงานทุกคนให้ความร่วมมือ
5. มีการบันทึกข้อความที่พูดคุย และกระจายให้ทุกฝ่ายทราบข้อมูลพร้อมกัน จากเดิมที่ไม่มีการบันทึกข้อความที่พูดคุย
6. มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ประชุมและพูดคุยกัน จัดทำเป็นโครงการปรับปรุงการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุนในการทำงาน และนำเสนอผู้บริหารจากเดิมที่ไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ประชุมและพูดคุยกัน
7. มีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น จากการรวมตัวกันแสดงความคิดเห็น จากเดิมที่มีการทำงานเป็นทีมน้อย จากการที่ต่างคนต่างทำงานและพนักงานเข้ามาในโรงงานแล้วไม่อยู่ในหน้างานของตัวเอง

พนักงานสามารถปฏิบัติกิจกรรม AI Morning talk ได้ ถึงแม้ช่วงแรกพนักงานจะไม่เข้าใจและคิดว่ากิจกรรมนี้ เป็นกิจกรรมที่เสียเวลาหรือมีบางแผนกคิดว่าเป็นการทำตามนโยบายของผู้บริหารเท่านั้น และเนื่องจากในภายหลังได้มีการยอมรับและเห็นคุณค่าของกิจกรรม AI Morning talk ทำให้มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

Awareness การรับรู้ พนักงานได้รับรู้เกี่ยวกับการค้นหาสิ่งที่ดี ประสบการณ์ที่ดีรอบตัว และเป็นเรื่องที่ง่าย ๆ ในการปฏิบัติ

Participation การมีส่วนร่วม พนักงานทุกคน ทุกระดับมีส่วนร่วมในการเสนอแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่สร้างสรรค์ และร่วมกันทำให้เป็นจริง

Preference ความพึงใจ ความเชื่อ เมื่อผลงานเริ่มแสดงผล พนักงานมีความพึงใจและเชื่อว่าต้องสร้างสรรค์หรือทำขึ้นมาได้อีก ทำให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีบางแผนกมีความเห็นว่ากิจกรรมนี้ดี และต้องการที่จะให้เพิ่มเวลาทำ AI Morning talk มากขึ้น

2.3 ผลการประเมินสัมฤทธิ์ผลของ AI Morning Talk

จากการศึกษางานวิจัยและเอกสาร พบว่า การพูดคุยแต่ในเรื่องที่ดี ๆ ส่งผลให้เกิดการเพิ่มระดับความสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยการพูดคุยระหว่างเพื่อนหรือพนักงานด้วยกัน ถือเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองวิธีหนึ่ง

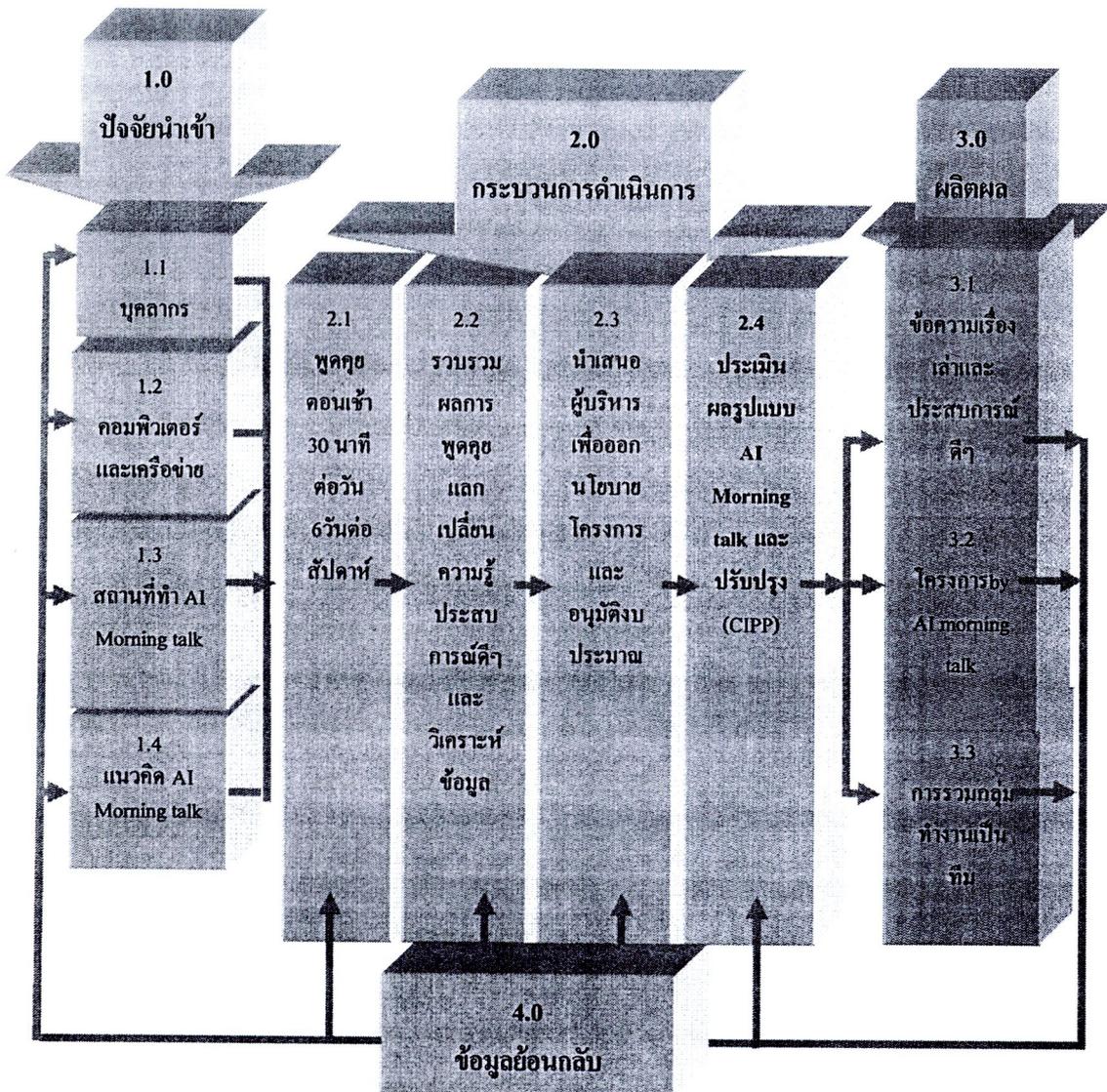
จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า หลังจากพนักงานมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และรูปแบบการทำงานในทางที่ดีขึ้น ส่งผลให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อสิ้นสุดโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

- มีการรวมกลุ่มกันเรียนรู้มากกว่า 1 แผนก
- มีเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้กับพนักงาน
- ผู้บริหารเห็นความสำคัญ และให้งบประมาณมาดำเนินโครงการต่าง ๆ
- มีการทำ AI Morning Talk อย่างต่อเนื่อง
- มีการคิดค้นนวัตกรรมหรือโครงการขึ้นมาอีกเป็นจำนวนมาก

2.4 ผลการประเมินระบบ AI Morning Talk

จากการวิเคราะห์ข้อมูลความสำเร็จของกิจกรรมและการบริหารจัดการพบว่า AI Morning Talk ไม่กระทบกับระบบการดำเนินงานเดิม แต่ส่งผลต่อแนวความคิดและระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรมของกระบวนการทำงาน โดยมีการดำเนินงานที่ถูกต้อง รวดเร็วขึ้น บุคลากรฝ่ายบริหารเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น ในเรื่องของการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในกิจกรรม AI Morning Talk ในส่วนของการประเมินนอกจากจะมีแค่การประเมินแบบเป้าหมายรวมกับรายบุคคลแล้ว ยังต้องเพิ่มในส่วนของการประเมินโครงการที่สร้างสรรค์ขึ้น หรือกิจกรรมที่เกิดจากแนวคิดที่รวบรวมได้จากการทำ AI Morning Talk เพื่อให้มีการดำเนินโครงการอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางได้ทันหรือตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ถูกต้องให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

และเพื่อให้มีการดำเนินกิจกรรม AI Morning talk ด้วยความเต็มใจและเข้าใจ ดำเนินการอย่างเป็นระบบมากขึ้น จึงทำการประชุมชี้แจงรายละเอียด วัตถุประสงค์ ขั้นตอนและกระบวนการทำ AI Morning Talk เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน พร้อมทั้งมีการพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานโดยมีการวางแผนการดำเนินกิจกรรม ดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 แสดงลักษณะเชิงระบบของ AI Morning Talk

หมายเหตุ เดือนเม.ย.-ต.ค. เป็นช่วงฤดูซ่อมแซม (ปริมาณงานมีน้อย) เดือน พ.ย.-มี.ค. เป็นช่วงฤดูกระบวนการผลิต (ปริมาณงานมีมาก) อาจมีการปรับระยะเวลาในการทำกิจกรรม

จากการวิเคราะห์ข้อมูล การประเมินความต่อเนื่องของกิจกรรมโดยใช้การประเมินระบบรูปแบบซิป (CIPP Model) กำหนดประเด็นที่ประเมินออกเป็น 4 ประเภท คือ การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม การประเมินปัจจัยนำเข้า การประเมินกระบวนการ และการประเมินผลผลิตที่เกิดขึ้น พบว่า

2.4.1 ผลการประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม

จากวัตถุประสงค์ของการทำ AI Morning talk คือ

1. เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลสิ่งดี ๆ จำนวนมากในระยะเวลาสั้น ๆ
2. เป็นแนวทางให้เกิดโครงการปรับปรุงวิธีการทำงาน

แสดงให้เห็นว่า มีความเป็นไปได้ของการดำเนินกิจกรรม เพราะเป็นวัตถุประสงค์ที่ปฏิบัติได้ไม่ยาก ผลลัพธ์มีทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ อีกทั้งกิจกรรมนี้ยังอยู่ในขอบเขตของงาน ผู้บริหารให้การส่งเสริมสนับสนุน และที่สำคัญสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ เพราะเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการโดยไม่ใช้งบประมาณ

2.4.2 ผลการประเมินปัจจัยนำเข้า

1. บุคลากรประกอบด้วย 3 ฝ่าย ผู้บริหารอนุมัติโครงการ ผู้วิจัย เป็นผู้เสนอโครงการ รวบรวม ติดตามผล และพนักงาน เป็นผู้ปฏิบัติ

2. คอมพิวเตอร์และเครือข่าย คือ เครื่องมือเก็บรวบรวม เพื่อเป็นฐานข้อมูลและกระจายข้อมูลให้ทุกฝ่ายรับทราบข้อมูล พร้อมกัน

3. สถานที่ทำกิจกรรม AI Morning talk คือ หน่วยงานของแต่ละแผนกภายในโรงงาน

4. แนวคิด AI Morning talk คือ การประชุม พูดคุยกันตอนเช้าโดยพูดคุย แลกเปลี่ยน แต่เรื่องดี ๆ ประสบการณ์ดี ๆ จากการทำงาน

สรุปได้ว่า ทรัพยากรที่เป็นปัจจัยนำเข้ามีบทบาทในการดำเนินการ เป็นปัจจัยที่ขาดไม่ได้และช่วยส่งเสริมให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโครงการหรือกิจกรรมได้

2.4.3 ผลการประเมินกระบวนการดำเนินการ

ซึ่งจากการวิเคราะห์พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องความเชื่อและค่านิยมในการปฏิบัติงาน ทำให้ต้องออกแบบกระบวนการในการดำเนินงานสามารถประยุกต์ให้เหมาะสมกับวิถีการดำรงชีวิต วัฒนธรรมของผู้ร่วมกระบวนการนั้น ๆ และที่สำคัญต้องมีการทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยกระบวนการดำเนินการ AI Morning talk ประกอบด้วย

1. พูดคุยตอนเช้า 30 นาทีต่อวัน 6 วันต่อสัปดาห์
2. รวบรวมผลการพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ดี ๆ และวิเคราะห์ข้อมูล
3. นำเสนอผู้บริหารเพื่อออกนโยบายโครงการและอนุมัติงบประมาณ
4. ประเมินผลรูปแบบ AI Morning talk และปรับปรุง

2.4.4 ผลการประเมินผลผลิต

1. ข้อความ เรื่องเล่า ประสบการณ์ที่ดีในเรื่องที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน และเรื่องทั่วไปจากการพูดคุยแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันของพนักงาน

2. โครงการโดย AI Morning talk เป็นความต่อเนื่องของโครงการจากการที่พนักงานคิดค้นนวัตกรรมหรือโครงการจากข้อมูลที่ได้รับจากฐานข้อมูล โดยรวบรวมข้อมูล นำไปวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการเกิดโครงการ นำเสนอผู้บริหารเพื่ออนุมัติ

3. จากกระบวนการประเมินผล ทำให้ได้ ข้อมูลประเมินระบบ ซึ่งได้มาจากการกระทำของพนักงาน โดยการสังเกต การพูดคุย สัมภาษณ์ และจากการบันทึกข้อมูลที่พนักงานทำได้ พบว่ายังต้องมีการปรับปรุงการทำ AI Morning talk เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีรายละเอียดเพิ่มขึ้น มีแนวทางปฏิบัติตามผลการวิเคราะห์และสรุปผลที่เป็นรูปธรรม

2.5 ผลการหาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน

จากผลที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ คือ ได้ข้อความจากการพูดคุย และบันทึกร่วมกันของแต่ละแผนกกว่า 1,000 ข้อความ ซึ่งจะเป็นจุดเชื่อมต่อของการนำไปวิเคราะห์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพที่เป็นรูปธรรม

ในงานวิจัยฉบับนี้ได้ให้นิยามศัพท์ของการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน ไว้ว่า การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน การพัฒนาบุคลากร รวมถึงการเน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร ในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน ในการพยายามรักษาคุณภาพการทำงานที่ดีอยู่แล้วให้คงอยู่และดียิ่ง ๆ ขึ้นไป ตลอดจนการสร้างความเป็นผู้นำ และนักพัฒนาในองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องและไปในทิศทางเดียวกัน จึงนำไปสู่กิจกรรมเสริมในช่วงเวลาก่อนเข้างาน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางการทำงาน กระตุ้นแนวคิดในทางที่สร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาระบบการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.5.1 กิจกรรม AI Morning talk

2.5.1.1 หลักการและเหตุผล

ในการประชุมกันตอนเช้า (AI Morning talk) มีประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แต่ถ้าไม่มีการพัฒนาความเข้าใจและทำให้เห็นประโยชน์ จะเป็นการเสียเวลามารวมตัวกันและจะเกิดความคิดในแง่ลบ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนากระบวนการประชุมกันตอนเช้า (AI Morning talk) เกิดขึ้น

2.5.1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้การประชุมตอนเช้า (AI Morning talk) เป็นเวทีให้กับทุกคนแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ในทุก ๆ ด้าน

2.5.1.3 กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากร 11 แผนกของฝ่ายผลิตในโรงงาน

2.5.1.4 ระยะเวลาดำเนินโครงการ

เริ่มต้น 1 สิงหาคม 2552 สิ้นสุด 30 ตุลาคม 2552 เป็นเวลา

90 วัน

2.5.1.5 งบประมาณ

-

2.5.1.6 ผู้รับผิดชอบโครงการ

หัวหน้าแผนกทุกแผนก

2.5.1.7 วิธีดำเนินงานเบื้องต้น (ต้องมีการประชุมกับหลายๆฝ่าย

หาข้อสรุปก่อนนำไปปฏิบัติ)

1) ให้นักงานแต่ละแผนกเขียนหัวข้อที่ต้องการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ในแต่ละด้าน ส่งให้กับหัวหน้าแผนกของตน

2) ประชุมปรึกษาและพูดคุยในระดับหัวหน้า ในการพัฒนา กระบวนการประชุมกันตอนเช้า (AI Morning talk) เพื่อหาทิศทางให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ในแต่ละด้าน

3) นำทิศทางที่ได้ลองไปปฏิบัติ เพื่อทดสอบ ปรับปรุง แก้ไขและนำมาประชุมในครั้งต่อไป

2.5.1.8 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ได้รับการพัฒนาการประชุมกันตอนเช้า (AI Morning talk) เป็นเวทีให้กับทุกคนแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ในทุกๆ ด้าน โดยมีพนักงานเป็นจุด ศูนย์กลาง

2.5.1.9 ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

การปรับปรุงวิธีการทำงาน 3 วิธี ต่อ 1 เดือน

2.5.1.10 การติดตามและประเมินผล

1) มีรายงานการประชุมกันตอนเช้า (AI Morning talk) ประจำวัน

2) ประเมินการปรับปรุงวิธีการทำงานที่เกิดขึ้นในแต่ละ สัปดาห์ นำไปวิเคราะห์ ประเมินความเป็นไปได้ของการปรับปรุงวิธีการทำงาน แล้วลองนำไป ปฏิบัติ

2.6 ผลการหาแนวทางการลดต้นทุน

หลังจากที่มีการรวบรวมประสบการณ์ การประยุกต์ใช้ AI Morning talk มาเป็น กิจกรรมในการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน ทำให้กระบวนการดำเนินงานต่างๆเป็นระบบและมีความรวดเร็วขึ้น ทำให้ค่าใช้จ่ายสิ้นเปลืองในการดำเนินงานบางส่วนลดลง นำไปสู่การลดต้นทุน อีกวิธีหนึ่ง และเพื่อให้เกิดการลดต้นทุนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โรงงานน้ำตาลมิตรผลจึงได้

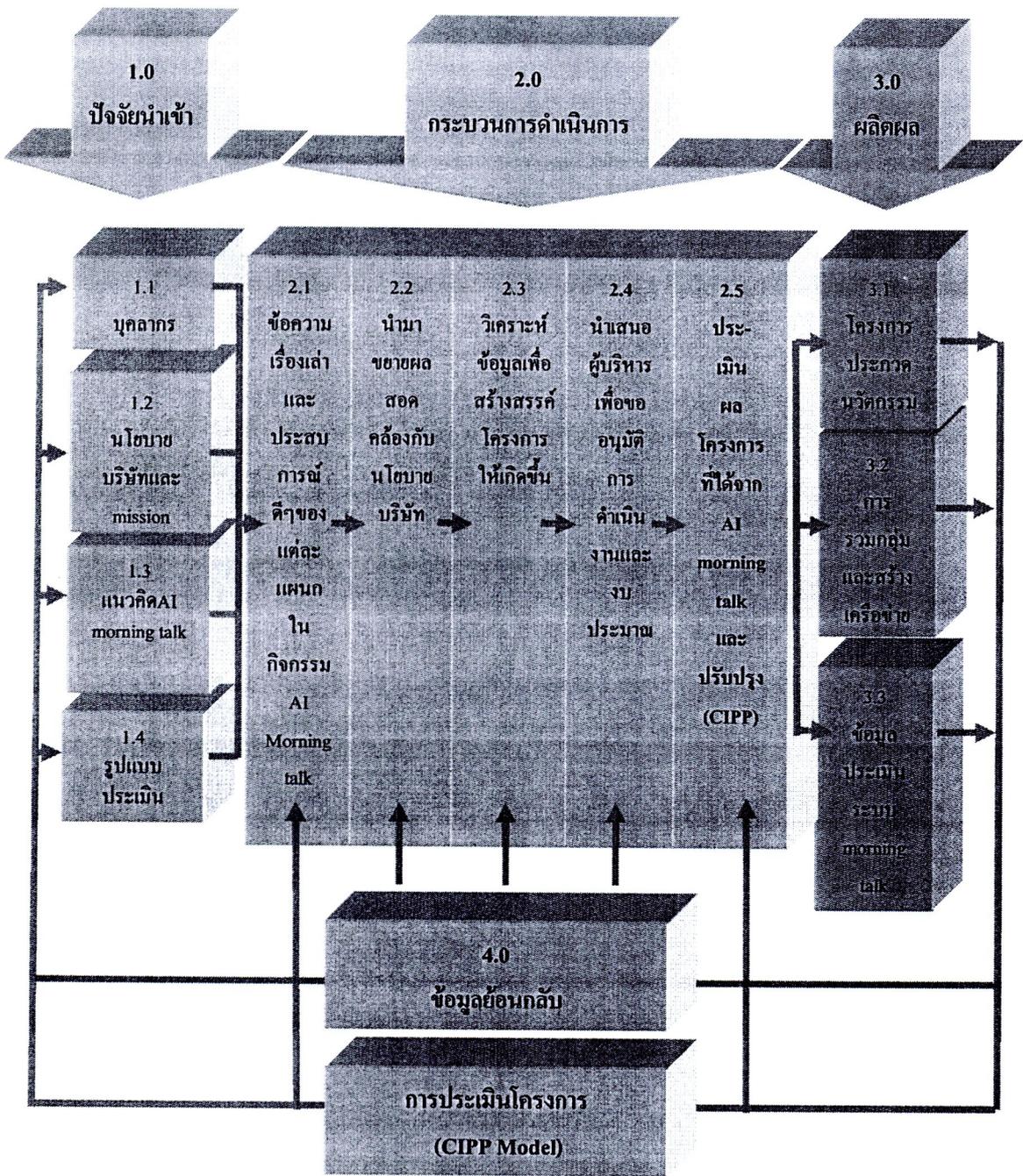


ส่งเสริมสนับสนุนด้านงบประมาณให้แก่โครงการที่ร่วมกันคิดจากกิจกรรม AI Morning talk แล้วนำมาประยุกต์ให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของบริษัท โดยโครงการเริ่มต้น ซึ่งผ่านการอนุมัติ และให้งบประมาณมาแล้ว 2 โครงการได้แก่

2.6.1 โครงการประกวดนวัตกรรมประจำปี เริ่มโครงการวันที่ 1 เมษายน 2553 เป็นการส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการ การลดต้นทุนในด้านต่างๆ

2.6.2 โครงการโรงงานปลอดภัย เริ่มโครงการวันที่ 1 ตุลาคม 2552 มีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดี เพื่อให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงาน

โดยนำ 2 โครงการที่ผ่านการอนุมัติมาวิเคราะห์การบริหารจัดการผ่านทฤษฎีระบบ ได้ดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 แสดงลักษณะเชิงระบบของโครงการประกวดนวัตกรรมประจำปี

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลผ่านทฤษฎีระบบ พบว่า

1. ข้อมูลด้านปัจจัยนำเข้า

1.1 บุคลากรประกอบด้วย 3 ฝ่าย ผู้บริหารอนุมัติโครงการ หัวหน้าแผนก เป็นผู้เสนอโครงการ รวบรวม ติดตามผล และพนักงาน เป็นผู้ปฏิบัติ

1.2 นโยบายและเป้าหมายบริษัท คือ สิ่งที่เป็นแนวทางให้พนักงานทุกคน ยึดถือ และปฏิบัติ

1.3 แนวคิด AI Morning talk คือ การประชุม พูดคุยกันตอนเช้าโดย พูดคุย แต่เรื่องดี ๆ ประสบการณ์ดี ๆ

1.4 รูปแบบประเมิน คือ การวิเคราะห์และประเมินว่าโครงการนี้มีปัจจัยที่ทำให้สามารถทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น นำไปสู่การเป็นแนวทางในการลดต้นทุน หรือในงานวิจัยฉบับนี้เรียกว่า ปัจจัยหลักที่ประสบความสำเร็จ ได้ครบถ้วนหรือไม่

ปัจจัยหลักที่เคยประสบความสำเร็จในการปรับปรุงวิธีการทำงานของลักษณะเชิงระบบของแผนกในโรงงานน้ำตาลมิตรลาว (หลังการปรับปรุง) ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงวิธีการประเมินความสำเร็จเบื้องต้น

ปัจจัยหลักที่เคยประสบความสำเร็จ	โครงการประกวดนวัตกรรมประจำปี
1. ระดับหัวหน้ากระตุ้นให้คิดวิธีการปรับปรุงการทำงาน 2. ให้ของรางวัลเล็กน้อยในการคิด 3. การสนับสนุนของผู้บริหาร 4. การทำงานเป็นทีม	1. มี 2. มีเป็นเงินรางวัล และใบประกาศ 3. มี 4. มีและเป็นกติกากการเข้าประกวด

2. ข้อมูลด้านกระบวนการดำเนินการ

2.1 ประเมินผลรูปแบบ AI Morning talk แบบ CIPP Model คือ ประเมินออกเป็น 4 ประเภท คือ การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม การประเมินปัจจัยนำเข้า การประเมินกระบวนการ และการประเมินผลผลิตที่เกิดขึ้น

3. ข้อมูลด้านผลผลิต

3.1 โครงการประกวดนวัตกรรมประจำปี คือโครงการที่เกิดขึ้นโดยรวบรวมข้อมูล นำไปวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการเกิดโครงการ นำเสนอผู้บริหารเพื่ออนุมัติ

3.2 การรวมกลุ่ม และสร้างเครือข่าย คือ กติกาของการเข้าประกวด ต้องเป็นการรวมกลุ่มตั้งแต่ 2 แผนกขึ้นไป

3.3 ข้อมูลประเมินระบบ คือ ข้อมูลที่ได้มาจากการกระทำของพนักงาน ได้จากการสังเกต การพูดคุย สัมภาษณ์ และจากที่พนักงานทำการบันทึกข้อมูลไว้

4. ข้อมูลย้อนกลับ ภายใน

4.1 หัวหน้าแผนกกระตุ้น และแนะนำให้พนักงานคิดการสร้างนวัตกรรม

4.2 พนักงานพูดคุยกันเองในเรื่องวิธีการสร้างนวัตกรรมเป็นอย่างมาก

4.3 พนักงานศึกษา และหาความรู้เพิ่มเติมในแหล่งความรู้ต่าง ๆ

5. ข้อมูลย้อนกลับ ภายนอก

5.1 มีการรวมกลุ่มกันพูดคุยมากกว่า 1 แผนก

5.2 มีการตื่นตัว และการช่วยกันคิดนวัตกรรมที่ดี ๆ ขึ้นมา

5.3 ผู้บริหารเห็นความสำคัญ และให้งบประมาณมาดำเนินโครงการ

ผลจากการประเมินผลโดยใช้การประเมินโครงการ (CIPP Model)

การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม

วัตถุประสงค์ของโครงการประกวดนวัตกรรมประจำปี

1) เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูล และสร้างวิธีการปรับปรุงวิธีการทำงานความเป็นไปได้ของโครงการ

2) มีผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุน และอนุมัติงบประมาณ

3) งบประมาณที่ใช้ 200,000 บาท

4) อยู่ในขอบเขตของงาน

การประเมินปัจจัยนำเข้า

เป็นปัจจัยนำเข้าหลักที่เคยประสบความสำเร็จมาแล้ว ทั้ง 4 มีความสอดคล้องในการดำเนินการ

การประเมินกระบวนการ

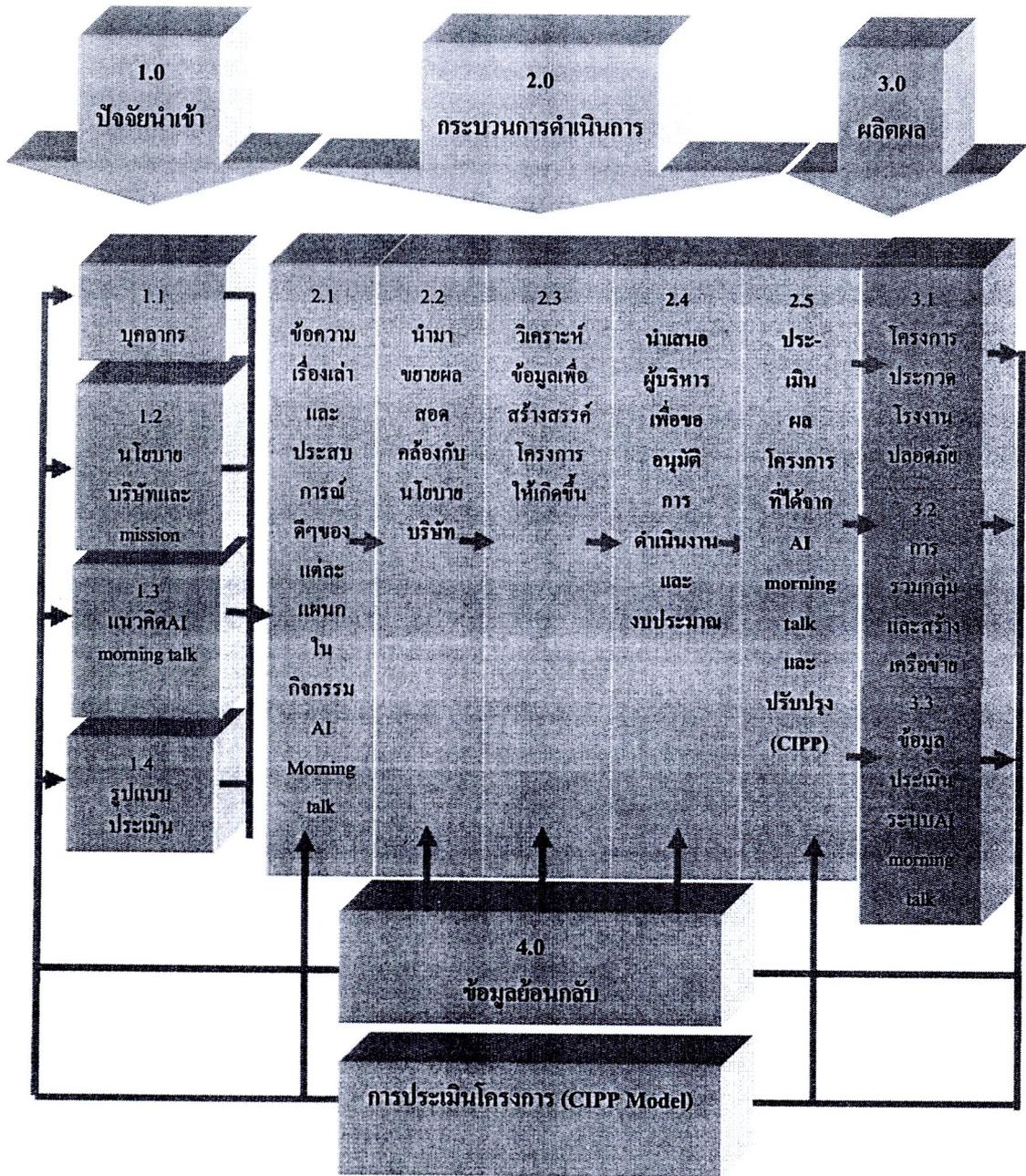
เป็นกระบวนการที่ได้มาจากโครงการที่ประสบความสำเร็จ และทุกขั้นตอนมีการตรวจสอบแล้ววิเคราะห์อีกครั้งด้วย

การประเมินผลผลิต

ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ คือ

1) โครงการประกวดนวัตกรรมประจำปีผ่านการอนุมัติ และให้งบประมาณมาแล้ว เริ่มโครงการวันที่ 1 พฤศจิกายน 2552

2) มีกติกาเข้าประกวดที่สำคัญ คือต้องเป็นการรวมกลุ่ม ตั้งแต่ 2 แผนกขึ้นไป



ภาพที่ 15 แสดงลักษณะเชิงระบบของ โครงการโรงงานปลอดภัย

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลผ่านทฤษฎีระบบ พบว่า

1. ข้อมูลปัจจัยนำเข้า

1.1 บุคลากรประกอบด้วย 3 ฝ่าย ผู้บริหารอนุมัติโครงการ หัวหน้าแผนก เป็นผู้เสนอโครงการ รวบรวม ติดตามผล และพนักงาน เป็นผู้ปฏิบัติ

1.2 นโยบาย และเป้าหมายบริษัท คือ สิ่งที่เป็นแนวทางให้พนักงานทุกคน ยึดถือ และปฏิบัติ

1.3 แนวคิด AI Morning talk คือ การประชุม พูดคุยกันตอนเช้าโดยพูดคุย แต่เรื่องดี ๆ ประสบการณ์ดี ๆ

1.4 รูปแบบประเมิน คือ การวิเคราะห์ และประเมินว่าโครงการนี้มีปัจจัยหลักที่ประสบความสำเร็จครบถ้วนหรือไม่

ปัจจัยหลักที่เคยประสบความสำเร็จในการปรับปรุงวิธีการทำงาน ลักษณะเชิงระบบของแผนกในโรงงานน้ำตาลมิตรลาว (หลังการปรับปรุง) ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงวิธีการประเมินความสำเร็จเบื้องต้น

ปัจจัยหลักที่เคยประสบความสำเร็จ	โครงการโรงงานปลอดภัย
1. การสื่อสารเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานไปในทางที่ดี	1. มี
2. ระดับหัวหน้ากระตุ้นให้คิดวิธีการทำงานอย่างปลอดภัย	2. มี
3. ให้ของรางวัลเล็กน้อยในการคิด	3. มีเป็นเงินรางวัล
4. การสนับสนุนของผู้บริหาร	4. มี
5. การทำงานเป็นทีม	5. มีและเป็นกติกากการเข้าประกวด

2. ข้อมูลกระบวนการดำเนินการ

2.1 ประเมินผลรูปแบบ AI Morning talk รูปแบบชิป (CIPP Model) คือ ประเมินออกเป็น 4 ประเภท คือ การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม การประเมินปัจจัยนำเข้า การประเมินกระบวนการ และการประเมินผลผลิตที่เกิดขึ้น

3. ข้อมูลผลผลิต

3.1 โครงการโรงงานปลอดภัย คือโครงการที่เกิดขึ้นโดยรวบรวมข้อมูลนำไปวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการเกิดโครงการ นำเสนอผู้บริหารเพื่ออนุมัติ

3.2 การรวมกลุ่ม และสร้างเครือข่าย คือ กติกาของการเข้าประกวด ต้องเป็นการรวมกลุ่มตั้งแต่ 2 แผนกขึ้นไป

3.3 ข้อมูลประเมินระบบ คือ ข้อมูลที่ได้มาจากการกระทำของพนักงาน ได้จากการสังเกต การพูดคุย สัมภาษณ์ และจากที่พนักงานทำการบันทึกข้อมูลไว้

4. ข้อมูลย้อนกลับ ภายใน

4.1 หัวหน้าแผนกกระตุ้น และแนะนำให้พนักงานคิดวิธีการทำงานอย่างปลอดภัย

4.2 พนักงานพูดคุยกันเองในเรื่องวิธีการทำงานอย่างปลอดภัย

4.3 พนักงานศึกษา และหาความรู้เพิ่มเติมในแหล่งความรู้ต่าง ๆ

5. ข้อมูลย้อนกลับ ภายนอก

5.1 มีการรวมกลุ่มกันพูดคุยมากกว่า 1 แผนก

5.2 มีการตื่นตัว และการช่วยกันคิดวิธีการทำงานอย่างปลอดภัย

5.3 ผู้บริหารเห็นความสำคัญ และให้งบประมาณมาดำเนินโครงการ

ผลจากการประเมินผลโดยใช้การประเมินโครงการ (CIPP Model)

การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม

วัตถุประสงค์ของโครงการโรงงานปลอดภัย

1) เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูล และสร้างวิธีการทำงานอย่างปลอดภัยความ
เป็นไปได้ของโครงการ

2) มีผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุน และอนุมัติงบประมาณ

3) งบประมาณที่ใช้ 80,000 บาท

4) อยู่ในขอบเขตของงาน

การประเมินปัจจัยนำเข้า

เป็นปัจจัยนำเข้าหลักที่เคยประสบความสำเร็จมาแล้ว ทั้ง 4 มีความสอดคล้องใน
การดำเนินการ

การประเมินกระบวนการ

เป็นกระบวนการที่ได้มาจากโครงการที่ประสบความสำเร็จ และทุกขั้นตอนมีการ
ตรวจสอบแล้ววิเคราะห์อีกครั้งด้วย

การประเมินผลผลิต

ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ คือ

1) โครงการโรงงานปลอดภัยผ่านการอนุมัติ และให้งบประมาณมาแล้ว เริ่ม

โครงการวันที่ 1 ตุลาคม 2552

2) มีกติกาเข้าประกวดที่สำคัญ คือต้องเป็นการรวมกลุ่ม ตั้งแต่ 2 แผนกขึ้นไป