

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการใช้หลักการสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) ในการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานในโรงงานและหาแนวทางลดต้นทุน เป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรในแง่ของการปฏิบัติงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงานและแนวทางการลดต้นทุน ซึ่งจะทำให้ทราบถึงรูปแบบการบริหารจัดการกระบวนการดำเนินงานเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากร ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการให้มีแนวทางการทำงานที่รวดเร็วและเป็นระบบ เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับนโยบายขององค์กรและสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

ด้านเนื้อหา ผู้วิจัยทำการศึกษาเกี่ยวกับสภาพทั่วไป ความคาดหวังและแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน แนวทางการลดต้นทุน จากการสังเคราะห์หลักการสุนทรียสาธก (Appreciative inquiry) และข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ด้านพื้นที่ ผู้วิจัยได้กำหนดเขตพื้นที่ทำการวิจัย คือ ภายในพื้นที่โรงงานน้ำตาลมิตรลาว แขวงสะหวันนะเขต ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

กลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มเป้าหมายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ภายในเขตพื้นที่โรงงาน ประกอบด้วย ผู้บริหารองค์กร พนักงานแผนกต่างๆ

ระยะเวลาการวิจัย ได้กำหนดระยะเวลาตั้งแต่ เดือน พฤศจิกายน 2551- สิงหาคม 2552

สรุปการวิจัยครั้งนี้ใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) สรุปผลการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพโดยทั่วไปของโรงงานน้ำตาลมิตรลาว มีแนวคิดและหลักการที่นำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย คือ ถ้าต้องการหาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน โดยการประยุกต์ใช้หลักการสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry-AI) จะต้องทำอย่างไรบ้าง นำไปสู่การสังเคราะห์เครื่องมือจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้

ระยะที่ 2 ผลการทดลองใช้ ตรวจสอบข้อมูล วิเคราะห์ผลการวิจัย ประเมินสถานการณ์จริง การปฏิบัติงานจริงๆ หาวิธีวัดและประเมินผลที่ได้ พัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือที่สังเคราะห์ได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ รวมทั้งหาแนวทางลดต้นทุน โดยใช้ประโยชน์จากเครื่องมือที่สังเคราะห์ได้จากระยะที่ 1

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 ระยะที่ 1 สรุปผลการศึกษาสภาพโดยทั่วไปของโรงงานน้ำตาลมิตรลาว และการสังเคราะห์เครื่องมือ

การศึกษาสภาพทั่วไปของโรงงานน้ำตาลมิตรลาว ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ การดำเนินงานที่มีส่วนส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรของโรงงาน โดยการศึกษาเอกสาร (Document study) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ลักษณะโครงสร้างของบริษัทมิตรลาว นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานของบริษัท โครงสร้างภายในโรงงานน้ำตาลมิตรลาวและการบริหารจัดการ สวัสดิการ การส่งเสริมสนับสนุนในด้านต่าง ๆ กระบวนการการทำงาน เช่น การสั่งงานของหัวหน้า การปฏิบัติงาน การส่งต่องานภายในแผนก การส่งต่องานระหว่างแผนก การวัดและประเมินผล เพื่อหาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานอย่างมีส่วนร่วม ตลอดจนการบริหารจัดการกระบวนการทำงานของโรงงานน้ำตาลมิตรลาว ทำให้ได้ข้อมูลประกอบในการจัดทำกิจกรรม ก่อให้เกิดการสังเคราะห์เครื่องมือเพื่อใช้ในการดำเนินการวิจัย

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอน Discovery ตามวงจรของ AI ซึ่งได้แก่ Reflection สะท้อนความรู้สึกต่อเหตุการณ์ว่านี่ถึงประสบการณ์ดี ๆ อะไรบ้างตามรูปแบบวงจรการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม(PAOR) ใช้ทฤษฎีระบบ(system theory)และการประเมินรูปแบบ CIPP เป็นกระบวนการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อใช้ในการตัดสินใจทางเลือกที่เหมาะสมและนำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักการ Conceptualization คือการเชื่อมโยงสิ่งที่ได้รับฟังมาเข้ากับการสังเกต หรือการค้นพบของเรา เพื่อระบุว่าอะไรเป็นเหตุที่ทำให้เกิดผลดีดังกล่าว แล้วจึงดำเนินการ Experimentation คือการนำสิ่งที่เราวิเคราะห์ได้ขยายผลต่อให้เกิดประโยชน์และจากผลการปฏิบัติที่ได้นำมาสรุปเป็น driver เพื่อใช้เป็นหลักในการปฏิบัติต่อไป ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุปผลได้รายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1.1 ด้านการบริหารจัดการของบริษัทน้ำตาลมิตรลาว

ผลการศึกษาพบว่า บริษัทน้ำตาลมิตรลาวมีนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานของบริษัท คือ เป็นบริษัทชั้นนำระดับโลกในอุตสาหกรรมน้ำตาล โดยการปฏิรูประบบเทคโนโลยีและการจัดการ นอกจากนี้ในด้านการบริหารและด้านบุคลากร ยังมีการแบ่งสายงานตามกระบวนการทำงานและ หน้าที่ความรับผิดชอบตามพื้นที่การดำเนินงาน อีกทั้งมีการส่งเสริมและสนับสนุนด้านพัฒนาโรงงานน้ำตาลมิตรลาว มีการบริหารจัดการ แบบประกันคุณภาพ TQM มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการให้คิดค้นนวัตกรรม การอบรม สัมมนา เป็นต้น

1.1.2 ด้านลักษณะกระบวนการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน

ผลการศึกษาพบว่า มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องที่น้อย ทำให้ลูกน้องไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น พฤติกรรมและระดับความรู้

ความสัมพันธ์ของพนักงานทำให้การปฏิบัติงานเป็นในลักษณะมีการสื่อสารทางเดียว คือ หัวหน้างานเป็นผู้สั่งงานเพียงผู้เดียว พนักงานที่เป็นลูกน้องทำตามโดยไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น รับฟังคำสั่งหัวหน้าเพียงอย่างเดียว ไม่มีข้อสงสัยหรือโต้แย้งใด ๆ

1.1.3 ด้านการบริหารทรัพยากร ในเรื่องของเวลากับกระบวนการทำงาน หรือประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาพบว่า จากการทำที่ไม่เหลือเวลาในการจัดเตรียมแผนงาน ทำให้งานมีความล่าช้า ต้องเร่งรีบในช่วงท้าย ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ เป็นเหตุให้โรงงานมีต้นทุนเพิ่ม ซึ่งยังไม่ได้รับการแก้ไข

1.1.4 ด้านการส่งเสริมสนับสนุน

ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรม ความเชื่อและค่านิยม ทำให้ทั้งสองเชื้อชาติมีแนวคิดที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการดำเนินงาน

สรุปผลการสังเคราะห์เครื่องมือ

เมื่อสิ้นสุดการดำเนินการวิจัยแบบการปฏิบัติการตามวงจรการวิจัยสุนทรียสาธก (4D) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาพิจารณาเชื่อมโยงกันแล้วทำการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูล สรุปเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพพนักงานที่เน้นความมีส่วนร่วมที่เหมาะสมกับบริบทของโรงงานน้ำตาลมิตรลาว โดยการสังเคราะห์เครื่องมือต้องสามารถเข้ากับวัฒนธรรมการดำเนินงานและแนวคิดของพนักงานที่เป็นคนลาว โดยเครื่องมือที่สังเคราะห์ได้ เรียกว่า AI Morning Talk คือ การประชุมกันตอนเช้าเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานผ่านการบอกเล่าในที่ประชุมในช่วงระยะเวลาที่กำหนด

1.2 ระยะที่ 2 สรุปผลการทดลองใช้เครื่องมือที่สังเคราะห์ได้ ตรวจสอบข้อมูลวิเคราะห์ผลการวิจัย ประเมินสถานการณ์จริง การปฏิบัติงานจริง ๆ ทาวิธีวัดและประเมินผลที่ได้พัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือที่สังเคราะห์ได้ รวมทั้งหาแนวทางลดต้นทุน โดยใช้ประโยชน์จากเครื่องมือที่สังเคราะห์ได้จากระยะที่ 1

1.2.1 ผลการทดลองใช้เครื่องมือที่ได้จากการสังเคราะห์และประเมินแบบ CIPP

ด้วยข้อจำกัดของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ จัดกิจกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการปฏิบัติงาน

1.2.1.1 รอบที่ 1 ผลการทดลองกับพนักงานจำนวน 10 คน ที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้วิจัย ให้ประชุมกันตอนเช้าประมาณ 15-30 นาที ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือเป็นเวลา 12 วัน ผลการศึกษาพบว่า จากการทำที่ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่สังเคราะห์ ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้วิจัยซึ่งเป็นหัวหน้ากับพนักงานเป็นไปในทางที่ดีขึ้น กระบวนการทำงานเป็นระบบมากขึ้น ติดตามงานได้เร็วขึ้น จากการเปรียบเทียบพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงหลังมี AI Morning Talk ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 เปรียบเทียบพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงระหว่างก่อนมี AI Morning Talk และหลังมี AI Morning Talk

ก่อนมีการประชุมกันตอนเช้า (AI Morning Talk)	หลังมีการประชุมกันตอนเช้า (AI Morning Talk)
1. พนักงานไม่กล้าพูดคุยสื่อสารกับหัวหน้างาน	1. มีการพูดคุยสื่อสารกันระหว่างหัวหน้างาน และพนักงานในเรื่องงาน และเรื่องอื่น ๆ
2. พนักงานไม่กล้า เสนอความคิดเห็น	2. มีการเสนอความคิดเห็นของพนักงานในการปรับปรุง และพัฒนาในตัวเอง
3. มีการรายงานความก้าวหน้าของงานไม่เป็นระบบ	3. มีการรายงานความก้าวหน้าของงานเป็นระบบมากขึ้น
4. พนักงานเข้ามาในโรงงานแล้วไม่อยู่ในหน้างานของตัวเอง	4. หัวหน้างานสามารถจัดสรรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.1.2 ผลการทดลองใช้เครื่องมือ ขยายผล ประเมินผลผลิตและปรับปรุงแผน

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารจึงมีนโยบายให้ฝ่ายผลิตซึ่งมีทั้งสิ้น 11 แผนกทำกิจกรรม AI Morning Talk พบว่า เป็นการสร้างโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆมากขึ้น จากการที่มีการพูดคุยและเสนอแนะเรื่องดี ๆ ของพนักงาน จำนวน 1,069 ข้อความและสามารถปฏิบัติได้จริง

1.2.1.3 รอบที่ 3 ผลการประเมินกระบวนการ ประเมินผลผลิตและปรับปรุงแผน

ผลการศึกษาพบว่า เรื่องการรายงานการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน ผลการดำเนินงาน จำเป็นต่อการทำงานที่สุดต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และเป็นวิธีที่ทำได้ง่ายที่สุดต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน นอกจากนั้นการสอนวิธีการทำงาน การแก้ปัญหาที่เกิดจากงานที่ทำและรายงานการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน ผลการดำเนินงาน เป็นเรื่องสำคัญสามารถช่วยลดต้นทุนได้

1.2.1.4 รอบที่ 4 ผลการตรวจสอบข้อมูล ประเมินผลผลิตและปรับปรุงแผน

ผลการศึกษาพบว่า จากการที่มีเวลาจำกัดจึงทำการศึกษาเจาะประเด็นที่พูดถึงกันมาก และปฏิบัติง่ายคือเรื่องรายงานการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล

การดำเนินงาน และขณะทำ AI Morning Talk แผนกหม้อต้มมีความถี่ในการพูดคุยเรื่องรายงาน การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานมากที่สุด โดย AI Morning Talk สามารถส่งผล ให้แผนกหม้อต้มสามารถย่นระยะเวลาในการซ่อมแซมเครื่องจักรได้ โดยใช้เวลาในการซ่อมแซม เครื่องจักรลดลงจำนวน 44 วัน

เมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในเศรษฐศาสตร์ พบว่า ปกติโรงงาน ต้องจ่ายค่าล่วงเวลาให้พนักงาน โดยกำหนดให้ค่าแรงล่วงเวลาพนักงาน ช.ม.ละ 28.12 บาท ต่อ คน ต้องจ้างพนักงาน 4 คน ซึ่งในปกติ

ต้องจ่ายค่าล่วงเวลา 1 ชั่วโมง คำนวณเป็นเงิน 112.5 บาท

ใน 1 วันมีชั่วโมงทำงาน 8 ช.ม. ต้องเสียค่าแรงล่วงเวลา 1 วัน คำนวณเป็นเงิน 900 บาท

ถ้าไม่ต้องการเพิ่มเวลาในการซ่อมแซมเครื่องจักรอีก 44 วัน

สามารถประหยัดค่าล่วงเวลาได้ทั้งสิ้น 39,600 บาท

ดังนั้นเมื่อมีการทำกิจกรรม AI Morning Talk สามารถทำให้ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายค่าล่วงเวลาของ พนักงาน 39,600 บาท ประหยัดต้นทุนและเวลาในการผลิต ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ประโยชน์ที่ได้รับจากการประหยัดเวลาในการซ่อมแซมเครื่องจักร คือ มีเวลาเหลือเพียงพอในการ ทดสอบเดินเครื่องจักรก่อนการผลิตและวางแผนการปฏิบัติงาน

1.2.1.5 รอบที่ 5 ผลประเมินผลผลิตและปรับปรุงแผน

ผลการศึกษาพบว่า AI Morning Talk เป็นกิจกรรมที่ เปรียบเสมือนเวทีในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ช่วยให้สามารถรวบรวมแนวคิดวิธีการปรับปรุง การทำงาน เป็นการสร้างโอกาสให้เกิดการสร้างสรรคโครงการเด่น ซึ่งสามารถช่วยลดต้นทุน ภายในอัตราเร่งได้ โดยไม่ขัดกับวัฒนธรรม สามารถย่นระยะเวลาในการพัฒนาประสิทธิภาพของ พนักงานและวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อเข้าสู่ระบบ และขยายผลโดยการนำปัจจัยที่ประสบความสำเร็จมาจัดเก็บบันทึกเป็นข้อมูล เพื่อกระจายข้อมูลให้พนักงานทั้งโรงงานได้รับทราบ แล้ว นำไปเป็นแนวคิด เป็นตัวอย่างในการ

สรุปผลการประเมินการใช้ AI Morning Talk

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผลที่เกิดขึ้นเมื่อสิ้นสุดโครงการเป็นไปตาม วัตถุประสงค์และเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ดังแสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 เปรียบเทียบพฤติกรรมและรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงของพนักงานจำนวน 110 คน

ก่อนมีการประชุมกันตอนเช้า (Morning Talk) ของฝ่ายผลิต	หลังมีการประชุมกันตอนเช้า (AI Morning talk) ของฝ่ายผลิต
1. พนักงานไม่กล้า พูดคุยสื่อสารกับหัวหน้างาน	1. มีการพูดคุยสื่อสารกันระหว่างหัวหน้างาน มีการสอนพนักงานเพิ่มขึ้น และพนักงานกับพนักงานในเรื่องงาน และเรื่องอื่นๆ
2. พนักงานไม่กล้า เสนอความคิดเห็น	2. มีการเสนอความคิดเห็นของพนักงาน ในการปรับปรุง และพัฒนาในตัวเอง
3. มีการรายงานความก้าวหน้าของงานไม่เป็นระบบ	3. มีการรายงานความก้าวหน้าของงานเป็นระบบมากขึ้น
4. พนักงานเข้ามาในโรงงานแล้วไม่อยู่ในหน้างานของตัวเอง	4. หัวหน้างานสามารถจัดสรรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ไม่มีการบันทึกข้อความที่พูดคุย	5. มีการบันทึกข้อความที่พูดคุย และกระจายให้ทุกฝ่ายทราบข้อมูลพร้อมกัน
6. ไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ประชุมและพูดคุยกัน	6. มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ประชุมและพูดคุยกัน จัดทำเป็นโครงการปรับปรุงการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุนในการทำงาน และนำเสนอผู้บริหาร
7. มีการทำงานเป็นทีมน้อย-จากการที่ต่างคนต่างทำงาน	7. มีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น จากการรวมตัวกันแสดงความคิดเห็น

1.3 สรุปการประเมินสัมฤทธิ์ผลของ AI Morning Talk

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและรูปแบบการทำงานในทางที่ดีขึ้น โดยการ

มีการรวมกลุ่มกันเรียนรู้มากกว่า 1 แผนก

มีเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้กับพนักงาน

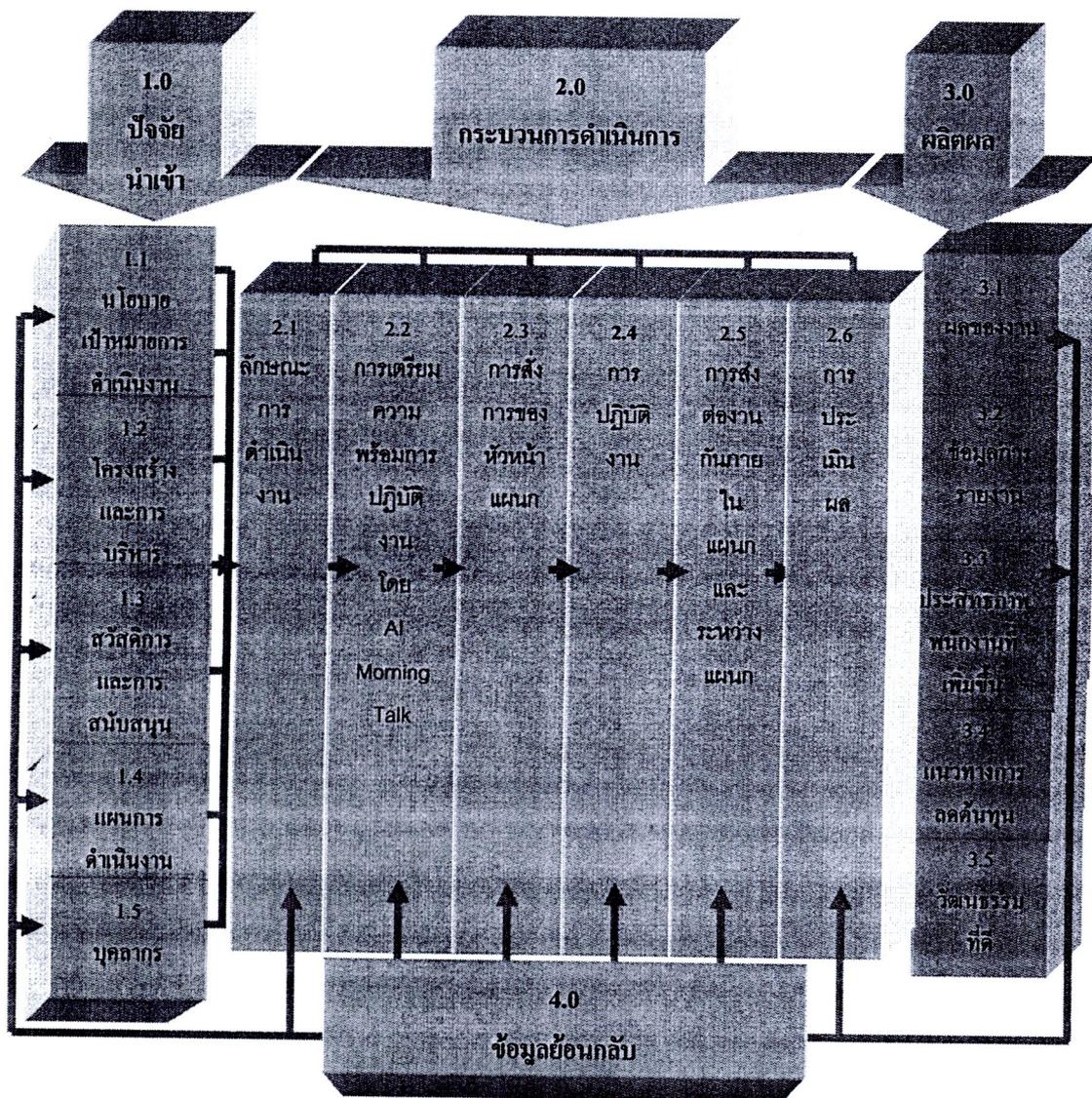
ผู้บริหารเห็นความสำคัญ และให้งบประมาณมาดำเนินโครงการต่างๆ

มีการทำ AI Morning Talk อย่างต่อเนื่อง

มีการคิดค้นนวัตกรรมหรือโครงการขึ้นมาอีกเป็นจำนวนมาก

1.4 สรุปผลการประเมินระบบ AI Morning Talk

ผลการศึกษาพบว่า AI Morning Talk ไม่กระทบกับระบบการดำเนินงานเดิม แต่ส่งผลต่อแนวความคิดและระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรมของกระบวนการทำงาน โดยมีการดำเนินงานที่ถูกต้อง รวดเร็วขึ้น บุคลากรฝ่ายบริหารเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น ในเรื่องของการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในกิจกรรม AI Morning Talk ประกอบกับความจำเป็นของการประชุมชี้แจงรายละเอียด วัตถุประสงค์ ขั้นตอนและกระบวนการทำ AI Morning Talk เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ในส่วนของการประเมินควรเพิ่มในส่วนของการประเมินโครงการที่สร้างสรรค์ขึ้น หรือกิจกรรมที่เกิดจากแนวคิดที่รวบรวมได้จากการทำ AI Morning Talk เพื่อให้มีการดำเนินโครงการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเมื่อนำมาวิเคราะห์ผ่านทฤษฎีระบบและการประเมินระบบรูปแบบ CIPP จะได้ดังภาพที่ 16



ภาพที่ 16 แสดงลักษณะเชิงระบบของแผนกในโรงงานน้ำตาลมิตรลาวหลังการปรับปรุง

สรุปผลการแสดงการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารจัดการผ่านทฤษฎีระบบและการประเมินรูปแบบชิป (CIPP model)

1. ปัจจัยนำเข้า

1.1 สถานที่ ได้แก่ หน่วยงานของแต่ละแผนกภายในโรงงานมิตรลาว

1.2 บุคลากรประกอบด้วย ผู้บริหารวางนโยบาย ผู้จัดการฝ่ายผลิต เป็นผู้วางแผนและสั่งการ หัวหน้าแผนกรวบรวม ติดตามผล และพนักงาน เป็นผู้ปฏิบัติ

1.3 กิจกรรมหลัก ได้แก่ กิจกรรมที่เป็นหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ จำเป็นต้องทำ

1.4 กิจกรรมเสริม ได้แก่ กิจกรรมที่กระทำ นอกเหนือจากกิจกรรมหลัก

2. กระบวนการดำเนินการ

2.1 AI Morning talk ได้แก่ กิจกรรมการประชุมกันตอนเช้าของพนักงาน ใช้เวลา 30 นาทีต่อวัน 6 วันต่อสัปดาห์ โดยการพูดคุยในเรื่องดี ๆ ประสบการณ์ที่ดี ในทุก ๆ เรื่อง มีอิสระในการพูดคุย

2.2 การประเมินผล ได้แก่ การวัดผลลัพธ์ของงานที่ออกมา การทำงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งรายบุคคล และเป้าหมายรวม

3. ผลผลิต

3.1 ผลของงาน ได้แก่ ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่ได้รับผิดชอบของพนักงาน

3.2 ข้อมูลการรายงาน ได้แก่ เป็นข้อมูลที่รวบรวมมาจากการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันของแต่ละแผนก และนำมารวมที่ศูนย์กลาง เพื่อจะกระจายให้ทุกคน รับทราบข้อมูลร่วมกัน

4. ข้อมูลย้อนกลับ ภายใน

4.1 มีเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้กับพนักงาน

4.2 มีการสอนพนักงานและให้คำแนะนำพนักงานมากขึ้น

4.3 มีการรายงานความก้าวหน้าของงานที่เป็นระบบ คือ พนักงานรวมตัวกัน ทุกคน และรายงานความก้าวหน้าของงานให้ทุกคนรับทราบ

5. ข้อมูลย้อนกลับ ภายนอก

5.1 มีการรวมกลุ่มกันเรียนรู้มากกว่า 1 แผนก

5.2 ผู้บริหารเห็นความสำคัญและให้งบประมาณมาดำเนินโครงการต่าง ๆ

1.5 สรุปแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน

เนื่องจากนิยามศัพท์ของการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานกำหนดไว้ว่า เป็นการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน การพัฒนาบุคลากร รวมถึงการเน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร ในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน ในการพยายามรักษาคุณภาพการทำงานที่ดีอยู่แล้วให้คงอยู่และดียิ่ง ๆ ขึ้นไป ตลอดจนการสร้างความเป็นผู้นำ และนักพัฒนา

ในองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องและไปในทิศทางเดียวกัน จึงได้มีการ
กิจกรรม AI Morning talk เกิดขึ้น เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม ดัง
มีรายละเอียดต่อไปนี้

1.5.1 หลักการและวัตถุประสงค์ของกิจกรรม AI Morning talk

1.5.1.1 หลักการและเหตุผล

ในการประชุมกันตอนเช้า (AI Morning talk) มีประโยชน์ใน
หลาย ๆ ด้าน ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แต่ถ้าไม่มีการพัฒนาความเข้าใจและทำให้เห็นประโยชน์
จะเป็นการเสียเวลามารวมตัวกันและจะเกิดความคิดในแง่ลบ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนา
กระบวนการประชุมกันตอนเช้า (AI Morning talk) เกิดขึ้น

1.5.1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้การประชุมตอนเช้า (AI Morning talk) เป็นเวทีให้กับ
ทุกคนแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ในทุก ๆ ด้าน

1.5.1.3 วิธีดำเนินงานเบื้องต้น (ต้องมีการประชุมกับหลาย ๆ ฝ่าย
หาข้อสรุปก่อนนำไปปฏิบัติ)

1) ให้พนักงานแต่ละแผนกเขียนหัวข้อที่ต้องการพูดคุย
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ในแต่ละด้าน ส่งให้กับหัวหน้าแผนกของตน

2) ประชุมปรึกษาและพูดคุยในระดับหัวหน้า ในการพัฒนา
กระบวนการประชุมกัน ตอนเช้า (AI Morning talk) เพื่อหาทิศทางให้เกิดการแลกเปลี่ยนความ
ความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ในแต่ละด้าน

3) นำทิศทางที่ได้ลองไปปฏิบัติ เพื่อทดสอบ ปรับปรุง
แก้ไขและนำมาประชุมในครั้งต่อไป

1.5.1.4 การติดตามและประเมินผล

1) มีรายงานการประชุมกันตอนเช้า (AI Morning talk)
ประจำวัน

2) ประเมินการปรับปรุงวิธีการทำงานที่เกิดขึ้นในแต่ละ
สัปดาห์ นำไปวิเคราะห์ ประเมินความเป็นไปได้ของการปรับปรุงวิธีการทำงาน แล้วลองนำไป
ปฏิบัติ

1.6 สรุปแนวทางการลดต้นทุน

จากการที่ประสบความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพแล้ว นำปัจจัยที่ประสบมา
วิเคราะห์เพื่อประยุกต์เพื่อเป็นแนวทางการลดต้นทุนได้ พบว่า มี 4 ปัจจัยที่ทำให้พนักงานทำงาน
มีประสิทธิภาพมากขึ้นที่มีระดับคะแนนมากกว่าค่าเฉลี่ย ที่ระดับ 3.8 ที่นำไปสู่แนวทางการลด
ต้นทุนและอีกหนึ่งปัจจัยที่สัมพันธ์กับนโยบายและเป้าหมายของบริษัท ที่ส่งผลก่อเกิดนวัตกรรม
ในด้านการลดต้นทุน ดังนี้

1. วางแผนสิ่งอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการซ่อมล่วงหน้า
2. ใบเช็คประเมินผลงานการทำงานแต่ละคนวัดเป็นเปอร์เซ็นต์การทำงานที่รับมอบหมาย
3. บอกเล่าวิธีการทำงานของแต่ละคน
4. การแบ่งงาน ติดตามงาน รายงานการทำงาน
5. ระดับหัวหน้ากระตุ้นให้คิดวิธีการปรับปรุงการทำงาน ให้ของรางวัลเล็กน้อยในการคิด ทำให้เกิดการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ขึ้นมาที่โดดเด่น คือ มีการคิดและจัดทำเปลี่ยนอุปกรณ์ที่มีราคาสูง (โซ่รัดอ้อย) เป็นอุปกรณ์ที่มีราคาต่ำ (สลิงรัดอ้อย) ซึ่งทางโรงงานได้ให้มีการจัดทำสลิงรัดอ้อยแล้วจำนวน 400 เส้นประหยัดค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อโซ่มาใช้ได้ 600,000 บาท

2. อภิปรายผล

2.1 แรงจูงใจและสาเหตุที่ต้องใช้วิธีการสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry)

ได้มีโอกาสพบกับ อ.ภิญโญ รัตนพันธ์ (2551) (ผู้เชี่ยวชาญทางด้าน Appreciative Inquiry) และพูดคุยเกี่ยวกับทฤษฎีสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) ในที่นี้จะเรียกย่อ ๆ ว่า AI ซึ่งมีนิยามย่อ ๆ แปลความหมายว่าเป็นการค้นหาประสบการณ์เชิงบวกของบุคคล โดยผ่านการพูดคุย สัมภาษณ์และสังเกต ซึ่งฟังดูแล้วน่าสนใจซึ่งลองนำมาปฏิบัติดู เริ่มต้นจากการลองพูดคุย และสัมภาษณ์กลุ่มคนจำนวน 20 คน โดยใช้คำถามว่า “ประสบการณ์ดี ๆ ที่ผ่านมาเป็นอย่างไรบ้าง” “ครั้งไหนที่เคยทำงานแล้วมีความสุขมากที่สุด” คำตอบส่วนมากที่ได้มาคือ “เหมือนกันทุกวัน” “เรื่อยๆนะ” “ไม่รู้เหมือนกัน” รู้สึกว่าไม่ได้ผลตามที่คาดหวังไว้ แต่ยังมีเชื่อมั่นที่จะดำเนินตามทฤษฎีนี้ต่อไป

จึงกลับมาปรึกษา อ.ภิญโญ รัตนพันธ์ และได้รับคำแนะนำให้ลองไปพูดคุยกับคนหลายๆ กลุ่ม หลายๆ ระดับการศึกษา และลองเปลี่ยนคำถามให้แคบลง เจาะจงมากขึ้น และผู้วิจัยได้กลับมาคิดทบทวนหาแนวทางว่าประโยชน์ที่แท้จริงของทฤษฎี AI จะออกมาในรูปแบบใด ควรจะใช้ทฤษฎีนี้อย่างไร จึงกลับไปพูดคุยปรึกษากับอาจารย์อีกรอบได้ข้อสรุปว่า จะต้องมีการร่วมมือตัวอื่นมารวมกับ AI เพื่อแก้ปัญหา ถ้าใช้ AI เป็นเครื่องมือตัวเดียวจะมีขีดจำกัดค่อนข้างมากในการแก้ปัญหา

ต่อมาได้มีโอกาสเข้าทำงานในโรงงานน้ำตาลมิตรลาวและมีความคิดเห็นว่าจะใช้ AI ร่วมกับเครื่องมืออื่นในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในโรงงานนี้

ผู้วิจัยจึงมีแนวคิดว่าควรทำการสัมภาษณ์พนักงาน เพื่อค้นหาแนวทางสิ่งที่ดี และประสบการณ์ดี ๆ ในองค์กร จนกระทั่งมีวันหนึ่งหลังจากสัมภาษณ์พนักงานไปหลายคน ผู้วิจัยได้เดินไปในโรงงานตามปกติและสังเกตเห็นแผนกซ่อมบำรุงไฟฟ้าพบที่มีการรวมตัวของพนักงานทั้งแผนก จึงไปสอบถามได้ความว่าวันนั้นมีการประชุมกันตอนเช้าจึงทำให้พนักงานรวมตัวกัน จึง

เกิดความคิดว่าการประชุมกันตอนเช้า (Morning Talk) น่าจะเป็นเครื่องมือตัวหนึ่งที่จะช่วยดึง ประสิทธิภาพที่ดี สิ่งดี ๆ ที่อยู่ในตัวพนักงานออกมาได้

จึงได้ออกแบบกิจกรรมที่เหมาะสมกับบริบทและนโยบายของบริษัท ประกอบกับ แนวคิดทฤษฎีที่ได้ศึกษามา เป็นกิจกรรมที่เรียกว่า AI Morning talk และพบว่า กิจกรรมนี้ สามารถทำให้พฤติกรรมการทำงานของพนักงานและฝ่ายบริหารเปลี่ยนแปลง ได้ดังนี้

1. มีการพูดคุยสื่อสารกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน และระหว่างพนักงาน กับ พนักงานในเรื่องงาน และเรื่องอื่น ๆ เพิ่มขึ้น

2. มีการเสนอความคิดเห็นของพนักงาน ในการปรับปรุง และพัฒนาในตัวเอง เพิ่มขึ้น

3. มีการรายงานความก้าวหน้าของงานเป็นระบบมากขึ้น กล่าวคือ รายงาน ความก้าวหน้า ทุกคนรับทราบ ไม่ซ้ำซ้อน และทราบความคืบหน้าทุกวัน

4. มีการรวมกลุ่มกันเรียนรู้มากกว่า 1 แผนก

5. รูปแบบการทำงานของพนักงานเปลี่ยน

6. มีการรายงานผลการทำงานและการแสดงความคิดเห็นในรูปแบบเอกสาร นอกจากนั้นยังมีศูนย์กลางการรับ-ส่งถ่ายกระจายข้อมูลไปทุกส่วน

เนื่องด้วยจากการประเมินกิจกรรม พบว่า ยังได้รับความสนใจจากผู้บริหารและ ได้เกิดโครงการที่ได้รับการอนุมัติแล้ว 2 โครงการคือ

1. โครงการประกวดนวัตกรรมประจำปี เริ่มโครงการวันที่ 1 เมษายน 2553

2. โครงการโรงงานปลอดภัย เริ่มโครงการวันที่ 1 ตุลาคม 2552

โดยสิ่งที่ได้รับจาก AI Morning talk ยังมีอีกดังนี้

1. เป็นเวทีให้พนักงานได้พัฒนาทักษะการพูด และความกล้าแสดงออก

2. เป็นศูนย์กลางกระจายข้อมูลข่าวสารภายในแผนก ฝ่าย และบริษัท

3. มีความสามัคคีมากขึ้น จากการรวมตัวกันแสดงความคิดเห็น

4. เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีก่อนการเริ่มทำงานแต่ละวัน

5. ก่อให้เกิดความคิดแปลกใหม่ที่สร้างความเปลี่ยนแปลง

6. ระดับความสัมพันธ์เพิ่มสูงขึ้นทุกส่วนทั้งระดับบุคคล กลุ่ม แผนก ฝ่าย และ

โรงงาน

7. ความรู้ที่เพิ่มขึ้น จากการที่พนักงานมีการนำความรู้ที่ตนมีมาแลกเปลี่ยนและ สอนเพื่อนพนักงานด้วยกันเอง

8. เกิดการตื่นตัวในตอนเช้า ทำให้พนักงานมาทำงานเร็วขึ้น

9. ทุก ๆ เข้ามีความเป็นระเบียบสูงมาก เพราะทุกคนจะประจำตามจุดต่าง ๆ ของ

ตน



10. โรงงานและเครื่องจักรอุปกรณ์มีความสะอาด เพราะพนักงานแบ่งหน้าที่รับผิดชอบกันในทุกส่วน

3. ข้อเสนอแนะ มีดังนี้

3.1 ผู้ที่สนใจทำวิจัยในหัวข้อนี้ต่อไปควรศึกษาข้อมูลด้านวัฒนธรรมและพฤติกรรมของมนุษย์ให้มากขึ้น

3.2 ควรทำการวิจัยอย่างต่อเนื่องและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกของแผนกอื่น ๆ เพื่อให้ได้ข้อยืนยันของประสิทธิผลของกิจกรรม

3.3 สามารถนำ AI Morning talk ไปประยุกต์ใช้กับโรงงานอื่น ๆ หรือองค์กรอื่นได้ เพราะผู้วิจัยได้ออกแบบวิธีการดำเนินงานแบบเป็นกลางไว้ ซึ่งจะต่างกันตรงจุดประสงค์วิธีวิเคราะห์ข้อมูลตามความถนัดหรือความจำเป็นขององค์กร และการบริหารจัดการองค์กร

3.4 ควรออกแบบสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ที่สามารถนำมาประมวลผลและประยุกต์ใช้ได้เลย

3.5 ควรมีการประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อความต่อเนื่องของโครงการหรือกิจกรรมที่ได้ทำ