

บทที่ 1

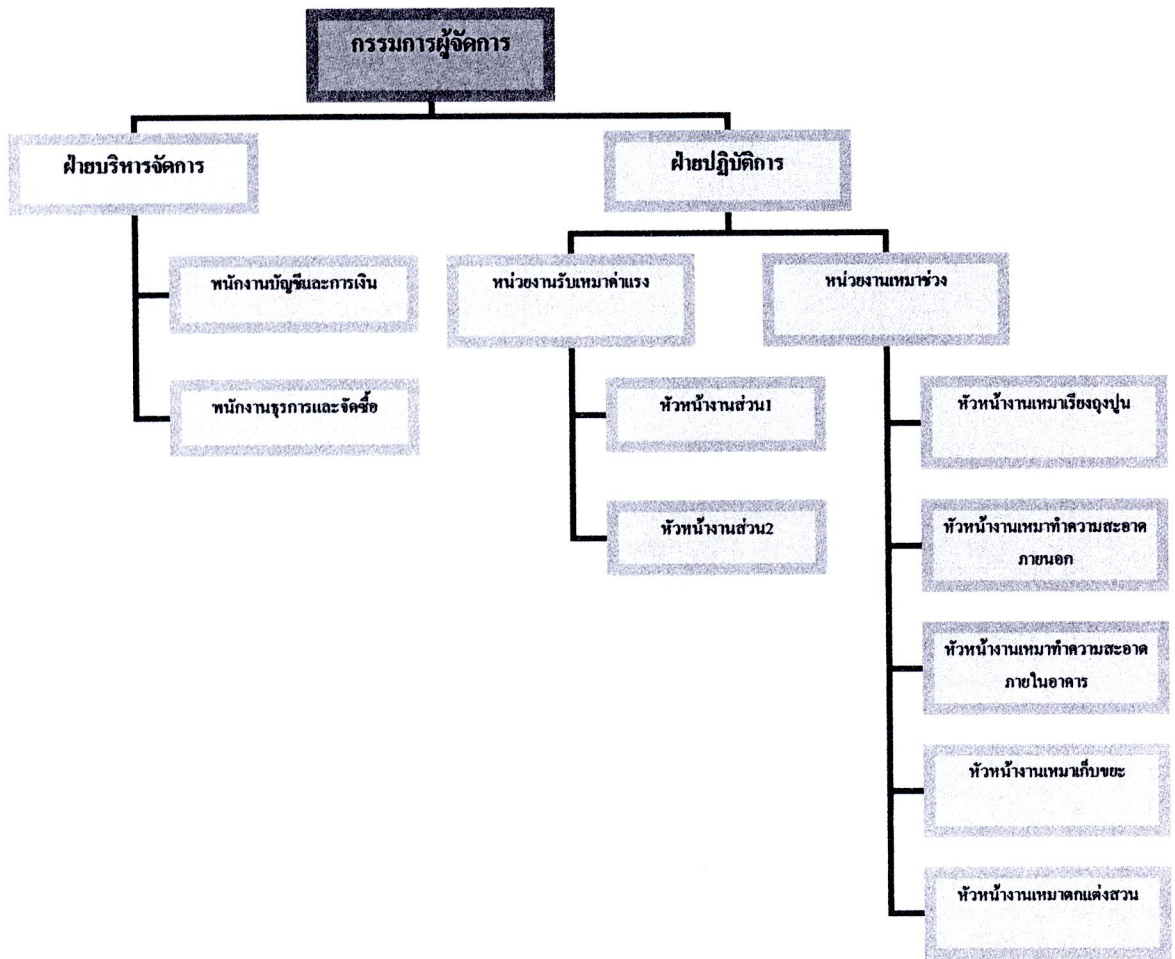
บทนำ

ธุรกิจชั้นนำที่ประสบความสำเร็จมักถือเอาความพึงพอใจของลูกค้าเป็นดัชนีชี้นำ (Leading Indicators) ถึงแนวโน้มผลการประกอบการในอนาคตของบริษัท เพราะการดูแลประกอบการของบริษัทจากงบการเงินแต่เพียงลำพังเป็นการศึกษาข้อมูลในอดีตหรือสิ่งที่เกิดไปแล้ว จึงไม่สามารถรับประกันได้ว่าในอนาคตจะสามารถขายสินค้าได้ [1]

ธุรกิจการให้บริการจัดหาแรงงานสำหรับโรงงานอุตสาหกรรม หรือที่นิยมเรียกกันว่า ธุรกิจรับเหมาค่าแรง นับได้ว่าเป็นธุรกิจตัวหนึ่งที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากวิกฤติการณ์ทางการเงินในปัจจุบัน อันเนื่องมาจากการลดลงของยอดคำสั่งซื้อสินค้าทั่วโลก ทำให้ความต้องการแรงงานสำหรับกระบวนการต่างๆ ในโรงงานอุตสาหกรรมลดลง ซึ่งโรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่เลือกที่จะลดพนักงานที่ไม่ได้สังกัดโดยตรงต่อโรงงานเอง หรือเป็นพนักงานของบริษัทรับเหมาค่าแรงก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากผู้รับเหมาเองมิได้สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่องแล้ว ทำให้ลูกค้ายังมองไม่เห็นความสำคัญที่จะช่วยกันพยุงพนักงานของบริษัทรับเหมาเมื่อประสบสภาวะการณ์เช่นนี้ จากสภาพกดดันทางเศรษฐกิจดังกล่าว สิ่งหนึ่งที่บริษัทรับเหมาแรงงานสามารถกระทำได้คือการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยการเร่งพัฒนาระบบการจัดการภายในให้มีสมรรถนะที่ดี สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน เพื่อรักษาสัดส่วนลูกค้าเดิมที่มีอยู่ให้คงไว้ให้นานที่สุด และเป็นการสร้างโอกาสในการขยายตัวในอนาคต หากสภาพเศรษฐกิจปรับตัวในทิศทางที่ดีขึ้น

1.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัทกรณีศึกษา

บริษัทกรณีศึกษาเป็นบริษัทที่ให้บริการจัดหาแรงงานสำหรับโรงงานอุตสาหกรรม และงานรับเหมาช่วงมานานกว่า 10 ปี ปัจจุบันบริษัทมีแรงงานในสังกัดทั้งสิ้นประมาณ 300 คน และพนักงานระดับหัวหน้างาน และพนักงานฝ่ายบริหารจัดการ อีกรวม 9 คน โดยบริษัทมีโครงสร้างองค์กรดังนี้

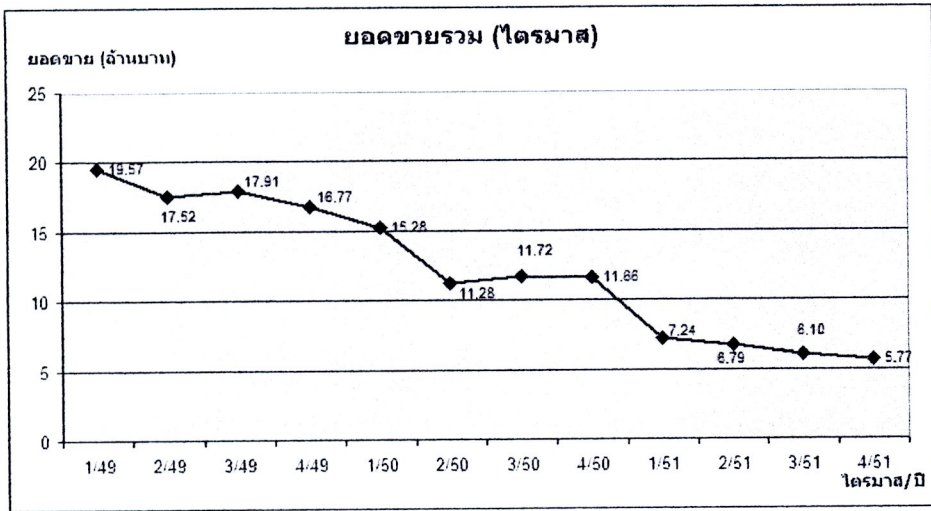


รูปที่ 1.1 โครงสร้างองค์กรของบริษัทกรณีศึกษา

บริษัทกรณีศึกษาดังอยู่ในจังหวัดสระบุรี โดยมีลูกค้าหลักเป็นโรงงานอุตสาหกรรมที่กระจายตัวอยู่ในจังหวัดสระบุรี เช่น โรงงานผลิตปูนซีเมนต์ โรงงานผลิตกระเบื้อง โรงงานผลิตผลิตภัณฑ์เซรามิก เป็นต้น งานที่ให้บริการแบ่งเป็น 2 ประเภทหลักๆ ได้แก่

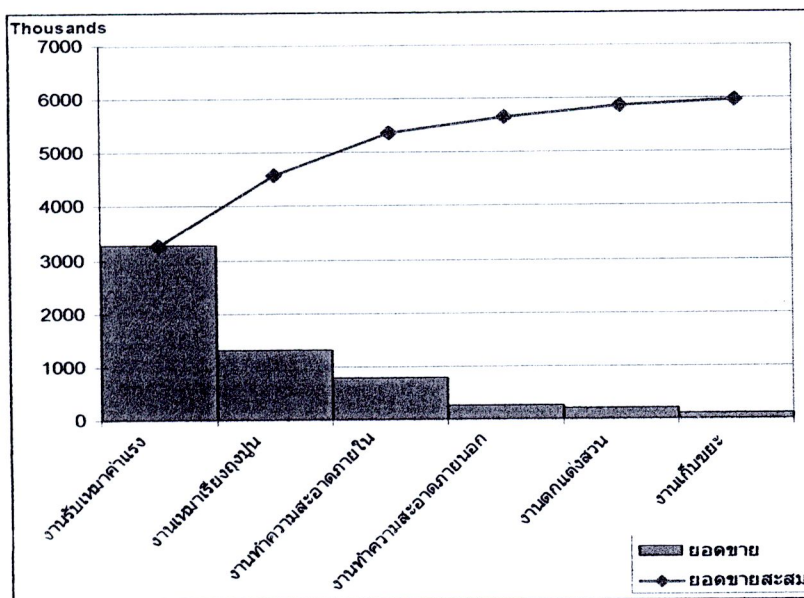
- งานรับจัดหาแรงงานหรืองานรับเหมาค่าแรง เป็นการรับจัดหาแรงงานตามความต้องการของลูกค้า พร้อมทั้งดูแลแรงงานในเรื่องค่าจ้างและสวัสดิการด้วย โดยบริษัทจะได้คำตอบแทนในลักษณะของค่าดำเนินการที่มีสัดส่วนแปรผันตามยอดค่าจ้างแรงงานในแต่ละงวด
- งานเหมาช่วง เป็นการรับจัดการงานบางอย่างแทนลูกค้า เช่น งานรับเหมาทำความสะอาด งานรับเหมาตกแต่งสวน เป็นต้น ซึ่งการรับงานมักเป็นการยื่นซองประมูล โดยบริษัทจะต้องพิจารณาค่าแรงและค่าเครื่องมือ อุปกรณ์ที่ต้องใช้ในงานไว้ล่วงหน้า และคิดค่าดำเนินการให้เรียบร้อยก่อนการประมูล

1.2 ที่มาและความสำคัญของปัญหา



รูปที่ 1.2 ยอดขายรวมรายไตรมาส ปี 2549 ถึง 2551

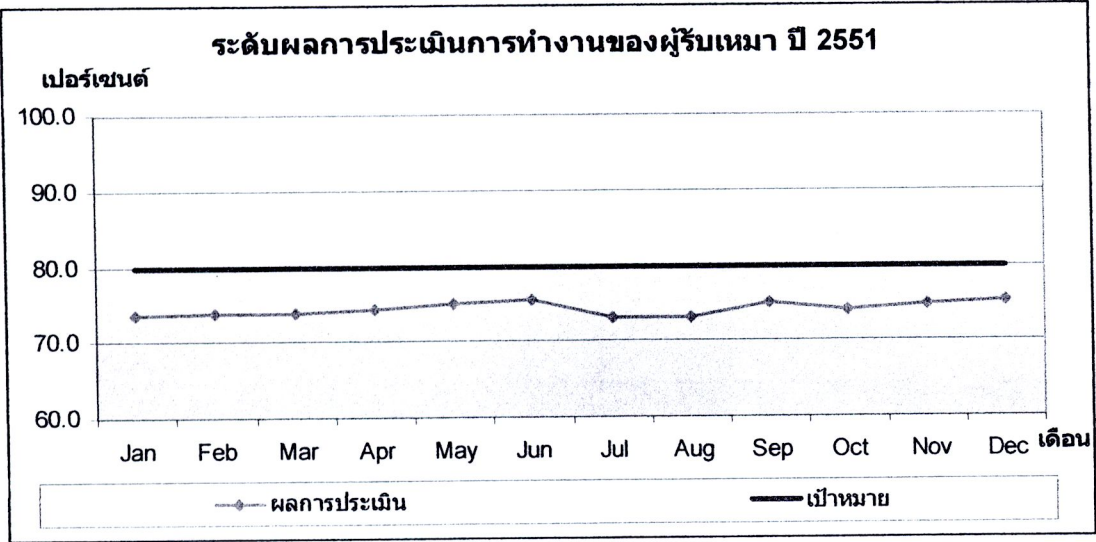
จากข้อมูลยอดขาย 3 ปีย้อนหลังพบว่า บริษัทกรณีศึกษามียอดขายตกลงอย่างต่อเนื่องแทบทุกไตรมาส จากปี 2549 ข้ามสู่ปี 2551 บริษัทสูญเสียลูกค้ารายใหญ่ไปหลายราย โดยงานส่วนใหญ่ที่เสียไปเป็นงานรับเหมาค่าแรง ซึ่งเป็นงานที่มีมูลค่ายอดขายและผลตอบแทนเป็นสัดส่วนที่สูงกว่างานเหมาช่วง สาเหตุของการสูญเสียลูกค้าไปเป็นลักษณะของการที่บริษัทไม่สามารถต่อสัญญาในปีถัดไปได้ ซึ่งมีผลมาจากหลากหลายปัจจัยประกอบกัน เช่น ปัจจัยจากสภาพเศรษฐกิจและการเติบโตของลูกค้า, ปัจจัยด้านเงินทุนและสภาพคล่องทางการเงินของผู้รับเหมา, ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภายในไม่ดี ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และปัจจัยด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น



รูปที่ 1.3 แผนผังพาเรโตแสดงยอดขาย ไตรมาสที่ 4 ปี 2551

จากงานที่เหลืออยู่ในปัจจุบัน แบ่งออกได้เป็นงานย่อยๆอีก 6 งาน คือ งานรับเหมาค่าแรง งานเหมาเรียงถุงปูน งานเหมาทำความสะอาดภายใน งานเหมาทำความสะอาดภายนอก งานเหมา ตกแต่งสวน และงานเหมาเก็บขยะ ซึ่งแต่ละงานมีมูลค่าแตกต่างกัน พิจารณาจากยอดขายต่อเดือน ดังแสดงในรูปที่ 1.3 แผนผังพาเรโตแสดงยอดขาย ช่วยให้เห็นความสำคัญของงานแต่ละชิ้นได้ชัดเจนขึ้น โดยงานรับเหมาค่าแรงเป็นงานที่มีสัดส่วนยอดขายสูงสุด หรือเท่า 54% ของยอดขายรวม ถือว่าเป็นงานที่มีความสำคัญต่อบริษัทสูงสุดหากต้องเกิดการสูญเสียงานไปอีกในอนาคต ซึ่งการสำรวจเพิ่มเติมเกี่ยวกับงานรับเหมาค่าแรง พบว่าลูกค้าจัดให้มีการประเมินผลการทำงานของผู้รับเหมาเป็นประจำทุกเดือน โดยมีหัวข้อหลักในการประเมิน 2 หัวข้อ คือ หัวข้อประเมินเกี่ยวกับผู้รับเหมา ประกอบด้วยประเด็นย่อย คือ ความสามารถจัดหาคนงานได้ครบตามกำหนดสัญญา การจัดส่งคนงานให้หน้างานตรงตามเวลา การจัดหาอุปกรณ์มาตรฐานครบตรงตามสัญญา การมีตัวแทนที่สามารถติดต่อได้สะดวก และความสามารถในการจัดการปัญหาแรงงานสัมพันธ์ อีกหัวข้อหนึ่งคือ หัวข้อประเมินเกี่ยวกับคนงาน ซึ่งประกอบด้วย ประเด็นความซื่อสัตย์สุจริต ความเอาใจใส่ในการทำงาน การตรงต่อเวลา การปฏิบัติตามคำสั่ง และการช่วยเหลือเกื้อกูลกันของโรงงาน

ลูกค้าจะแจ้งผลการประเมินการทำงานให้ผู้รับเหมาทราบทุกเดือน ดังแสดงผลในรูปที่ 1.4 พบว่าผู้รับเหมาีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาโดยตลอด โดยมีระดับเฉลี่ยอยู่ที่ 74.3% ต่ำกว่าระดับเป้าหมายของลูกค้า หรือเท่ากับ 80% ซึ่งระดับผลการประเมินนี้ สามารถอธิบายได้ถึงระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้อีกทางหนึ่ง ทำให้ผู้รับเหมามีโอกาสสูงมากที่จะสูญเสียงานรับเหมาค่าแรงได้ในปีถัดไปที่มีการต่อสัญญา เนื่องจากลูกค้ามีความพึงพอใจในตัวผู้รับเหมาอยู่ในระดับต่ำ และอาจเปลี่ยนให้ผู้รับเหมารายอื่นที่มีความพร้อมมากกว่าให้เข้ามารับช่วงต่อแทนก็เป็นไปได้ ดังนั้น การปรับปรุงกระบวนการให้บริการให้สามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า จึงเป็นสิ่งที่ต้องรีบดำเนินการ และเป็นที่มาของงานวิจัยฉบับนี้



รูปที่ 1.4 กราฟแสดงระดับผลการประเมินการทำงานของผู้รับเหมา ปี 2551

ข้อมูลผลการประเมินการทำงานเป็นค่าเฉลี่ยของทุกหัวข้อการประเมิน ซึ่งไม่สามารถแยกผลออกเป็นส่วนๆตามแต่ละประเด็นได้ รวมถึงผู้วิจัยไม่ทราบที่มาของการสร้างแบบสอบถามที่ลูกค้าใช้ด้วย จึงศึกษาการสร้างแบบสอบถามและสร้างขึ้นใหม่ เพื่อใช้ในการวัดระดับความพึงพอใจของลูกค้าก่อนและหลังการศึกษาปรับปรุง ซึ่งเป็นเกณฑ์หลักสำหรับงานวิจัยนี้ โดยมีเป้าหมายของการปรับปรุงเท่ากับระดับที่ลูกค้าคาดหวัง หรือเท่ากับร้อยละ 80

1.3 วัตถุประสงค์

1. เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงสมรรถนะของการดำเนินงาน และเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้า
2. เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาในมุมมองของวิศวกรรมอุตสาหการ ของงานบริการประเภทงานรับเหมาค่าแรง

1.4 ขอบเขต

1. ศึกษาในขอบเขตของงานรับเหมาค่าแรงเท่านั้น
2. การให้บริการของงานรับเหมาค่าแรง เริ่มตั้งแต่การรับคำขออนุญาตจากลูกค้า จนกระทั่งได้รับคำดำเนินการ

1.5 วิธีการดำเนินงานวิจัย

สำหรับขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย ผู้วิจัยอาศัยหลักขั้นตอนการแก้ปัญหาตามหลักการของซิกซ์ ซิกมา (Six Sigma) 5 ขั้นตอน (Five-phase Improvement Model) ซึ่งประกอบไปด้วย 1. ระบะนิยามปัญหา (Define Phase) 2. ระยะเวลาวัดสภาพของปัญหา (Measure Phase) 3. ระยะเวลาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา (Analyze Phase) 4. ระยะเวลาปรับปรุงแก้ไข (Improve Phase) 5. ระยะเวลาควบคุมเพื่อรักษาสภาพภายหลังการปรับปรุง (Control Phase) โดยมีรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. ระยะเวลาศึกษาข้อมูล และระยะการนิยามปัญหา (Define Phase)
 - a. ศึกษางานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในเรื่องของการปรับปรุงกระบวนการเพื่อนำความรู้มาใช้ประยุกต์ในงานวิจัย
 - b. ศึกษากระบวนการทำงานของบริษัทกรณีศึกษาโดยละเอียด พร้อมระบุปัญหาที่สำรวจได้
 - c. ออกแบบ แบบสอบถาม เพื่อใช้สำหรับวัดระดับความพึงพอใจของลูกค้า
2. ระยะเวลาวัดและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหา (Measure Phase)
 - a. ส่งแบบสอบถามให้ลูกค้าประเมิน เพื่อใช้เป็นข้อมูลก่อนการปรับปรุง
 - b. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

- c. คัดเลือกปัญหาที่ควรทำการปรับปรุง
- d. ศึกษาข้อมูลของปัญหาที่คัดเลือกมาเพิ่มเติม
- 3. ระยะการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา (Analysis Phase)
 - a. รวบรวมสาเหตุที่เป็นไปได้ของแต่ละประเด็นปัญหา
 - b. วิเคราะห์หารากเหง้าของปัญหา โดยแผนภูมิ Why-Why Analysis
 - c. สรุปรากเหง้าของแต่ละปัญหา
- 4. ระยะการปรับปรุงแก้ไขปัญหา (Improve Phase)
 - a. รวบรวมแนวทางการแก้ไขปัญหามาตามเทคนิค ECRS จากนั้นทำการสรุปผลแนวทางการปรับปรุงแก้ไขในแต่ละหัวข้อปัญหา
 - b. คัดเลือกแนวทางการปรับปรุงแก้ไขปัญหา โดยประเมินความคุ้มค่าของแนวทาง
 - c. นำแผนไปปฏิบัติจริง
 - d. เก็บข้อมูลภายหลังการปรับปรุง
- 5. ระยะการตรวจติดตามควบคุม และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Control Phase)
 - a. กำหนดแนวทางการตรวจติดตาม
 - b. ระบุตัววัด ระดับเป้าหมาย ความถี่ในการวัด ของแต่ละประเด็น
- 6. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ
- 7. จัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์

1.6 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- 1. แนวทางในการปรับปรุงสมรรถนะของการดำเนินงาน
- 2. ระดับความพึงพอใจของลูกค้าสูงขึ้น

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1. ผลการประเมินประสิทธิภาพการทำงานที่ลูกค้าประเมินมีระดับสูงขึ้น
- 2. กรณีศึกษาที่มีความสามารถในการแข่งขัน โอกาสในการรักษาและการขยายงานสูงขึ้น
- 3. พนักงานของบริษัทกรณีศึกษาทำงานสะดวกขึ้น ปัญหาน้อยลง
- 4. การทำงานของบริษัทกรณีศึกษา มีความผิดพลาดน้อยลงและรวดเร็วมากขึ้น
- 5. บริษัทกรณีศึกษา มีความพร้อมของทรัพยากรในการให้บริการมากขึ้น
- 6. ระดับความพึงพอใจของลูกค้า มีแนวโน้มที่ดีขึ้น
- 7. บริษัทกรณีศึกษา มีแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลและปรับปรุงงาน
- 8. แนวทางในการเพิ่มสมรรถนะในการดำเนินงานสำหรับธุรกิจให้บริการรับเหมาค่าแรง