

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และกำหนดแนวทางการปรับปรุงแก้ไขปัญหา

เมื่อนิยามปัญหาและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาแล้ว ในบทนี้จะทำการวิเคราะห์สาเหตุของแต่ละประเด็นปัญหา โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์แบบ Why-Why Analysis เพื่อหาแนวทางแก้ไขต่อไป

#### 4.1 การวิเคราะห์ปัญหาของลูกค้า

##### 4.1.1 ปัญหาคนงานไม่ส่วนใส่อุปกรณ์รักษาความปลอดภัย ขณะปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยเทคนิค Why-Why Analysis แสดงในรูปที่ 4.1 จากข้อมูลที่สำรวจได้เพิ่มเติมในหัวข้อ 3.4.1 ผู้รับเหมามีการสั่งซื้อหมวดนิรภัย 4 เดือนต่อครั้ง ซึ่งเป็นระยะเวลาที่ค่อนข้างนาน และประสาจากการควบคุมการสั่งซื้อ เจ้าหน้าที่จะทราบอีกราว 14 วัน จึงจะสามารถแจกจ่ายให้คนงานได้ ต้องรอไปอีก 14 วัน จึงจะสามารถแจกจ่ายได้อีกรัง

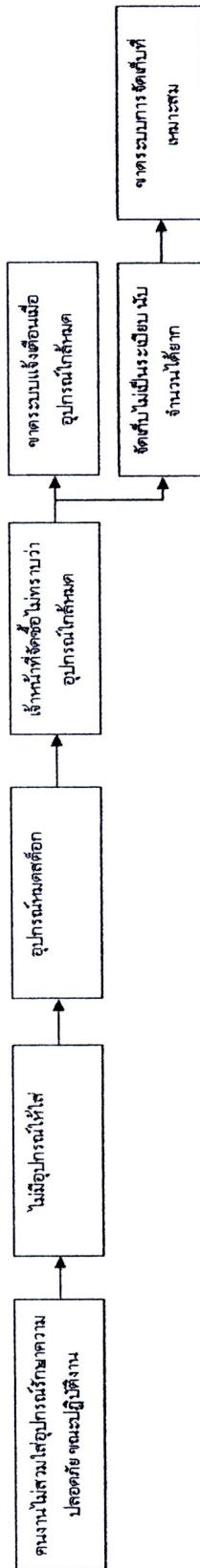
สาเหตุหลักมาจากการผู้รับเหมาไม่ได้แจกอุปกรณ์ให้คนงานได้ส่วนใส่ เนื่องจากอุปกรณ์หมวดสต็อก สาเหตุต่อเนื่องคือเจ้าหน้าที่ของผู้รับเหมาไม่ทราบว่าอุปกรณ์ใกล้หมด จึงไม่ได้ทำการสั่งซื้อมาให้ทันต่อการใช้งาน ซึ่งสาเหตุที่เกิดเหตุการณ์เช่นนี้ เพราะผู้รับเหมาขาดระบบการแจ้งเตือนเมื่ออุปกรณ์ใกล้หมด และการจัดเก็บอุปกรณ์ไม่เป็นระเบียบ ทำให้นับจำนวนได้ยาก หรือขาดระบบการจัดเก็บอุปกรณ์ที่เหมาะสม

##### 4.1.2 ปัญหาความรวดเร็วในการจัดหากคนงานหลังได้รับคำขอ

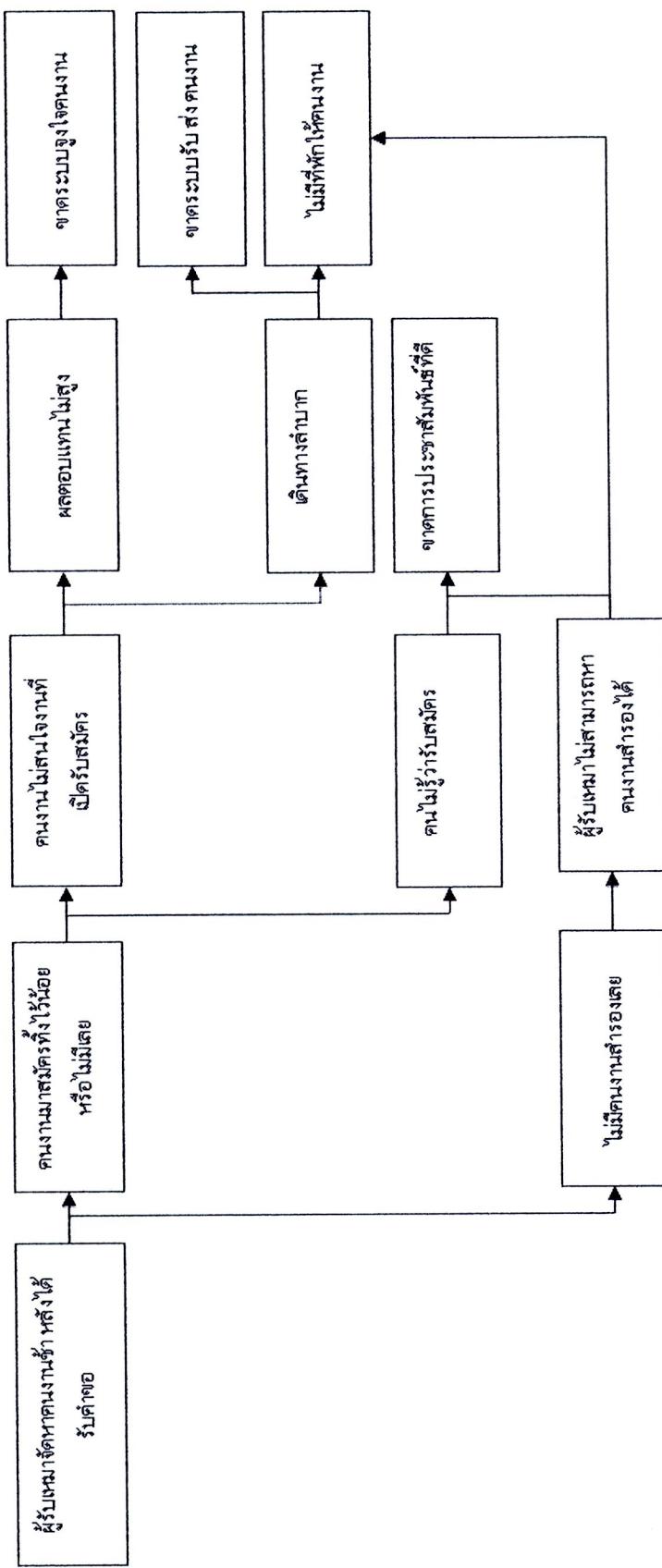
การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยเทคนิค Why-Why Analysis แสดงในรูปที่ 4.2 สาเหตุที่ผู้รับเหมาจัดหากคนงานช้า หลังได้รับคำขอ เนื่องจากคนงานมาสมัครงานที่远 วันอีกมาก หรือบางที่ไม่มีคนงานมาสมัครงานเลย ซึ่งอาจเป็นเพราะคนงานไม่สนใจงานที่เปิดรับสมัครอยู่ เนื่องจากงานเป็นงานที่ใช้แรงงานเป็นหลัก ความน่าสนใจของงานจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ได้แก่ สวัสดิการรับ-ส่ง และผลตอบแทน ซึ่งการเดินทางมาทำงานค่อนข้างยุ่งยาก เพราะโรงงานไม่ได้ตั้งอยู่ใกล้ชุมชน คนงานต้องเดินทางโดยรถจักรยานยนต์ส่วนตัว หรือโดยสารรถร่วมประจำทาง และผู้รับเหมาเองก็ขาดระบบการรับ-ส่งคนงาน อีกทั้งไม่มีที่พักให้คนงานด้วย ส่วนผลตอบแทนก็ไม่สูงนัก และเป็นอัตราค่าจ้างที่ถูกกำหนดโดยทางโรงงาน นอกจากนี้ ผู้รับเหมา自身ไม่มีระบบบูรณาการที่ดีพออีกด้วย

อีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คนงานมาสมัครงานทิ้งไว้น้อยมาก หรือไม่มีเลย เป็นเพราะคนทั่วไปไม่ทราบว่ามีการเปิดรับสมัคร เนื่องมาจากผู้รับเหมาขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี และไม่ระบุรายละเอียดของงานที่เปิดรับสมัครและสถานที่รับสมัครที่ชัดเจน

สาเหตุที่พบอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้รับเหมาจัดหาคนงานช้า หลังได้รับคำขอ ก็อ ผู้รับเหมาไม่มีคนงานสำรองไว้เลย เนื่องจากไม่สามารถจัดหาคนงานได้ โดยสาเหตุหลักมากจากขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี และไม่มีที่พักให้คนงาน



รูปที่ 4.1 แผนผังต้นแบบแสดงถึงการดำเนินการในส่วนของผู้ดูแลและผู้ป่วยตามงานไม่ส่วนใหญ่ประกอบด้วยรากฐานความประพฤติทางบวก



รูปที่ 4.2 แผนผังต้นแบบแสดงองค์ประกอบทางความรู้ในการจัดทำคณานหสสฯ ได้รับกำกับ

### 4.1.3 ปัญหาความรวดเร็วในการจัดทำเอกสารต่างๆ

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาแบ่งตามประเภทของเอกสารเป็น 2 ส่วน คือ เอกสารประจำวัน และเอกสารวางแผนบิล

#### 4.1.3.1 ปัญหาความรวดเร็วในการจัดทำเอกสารประจำวัน

การวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Why-Why Analysis ดังแสดงในรูปที่ 4.3 สาเหตุที่ผู้รับเหมาส่งเอกสารประจำวันช้ากว่าเวลา 10:30 น. เนื่องจาก โฟร์แมนต้องทำงานหลายอย่างขณะเก็บเอกสาร ได้แก่ การส่งเอกสารให้ลูกค้าตามจุดงานเข็นต์ การขอลูกค้าเชืนต์เอกสาร การเก็บเอกสารตัวจริงของวันก่อนหน้า ดังแสดงในรูปที่ 3.5 ซึ่งขั้นตอนที่ 5 การขอลูกค้าเชืนต์เอกสารเป็นขั้นตอนหลักที่ทำให้เกิดความล่าช้า ส่งผลให้การรวบรวมเอกสารใช้เวลานาน ซึ่งมีสาเหตุมาจากการเปลี่ยนหน้าที่และจัดลำดับความสำคัญของงาน ดังแสดงในรูปที่ 3.6 จะเห็นได้ว่า โฟร์แมนคนที่ 1 ใช้เวลาานถึง 2 ชั่วโมง 45 นาที กว่าจะรวบรวมเอกสารได้ครบถ้วน และยังมีหน้าที่ต้องจัดทำสรุปเพื่อนำส่งอีกด้วย ในขณะที่สมัยนี้หน้าที่พากนงานใหม่เข้าอบรมความปลอดภัยและทำบัตรในช่วง 8:00 ถึง 9:30 น. เท่านั้น และงานในส่วนที่เหลือก็ไม่ได้เร่งรีบและไม่มีกำหนดเดือนไว้เวลา

อีกสาเหตุหนึ่งที่พบคือ โฟร์แมนเริ่มเก็บเอกสารช้ากว่า 8:30 น. เนื่องจาก โฟร์แมนมาทำงานสาย หรือขาดงานกะทันหัน ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากขาดมาตรการควบคุมเจ้าหน้าที่ของผู้รับเหมาในเรื่องการขาด/ลา/มาสาย

#### 4.1.3.2 ปัญหาความรวดเร็วในการจัดทำเอกสารวางแผนบิล

การวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Why-Why Analysis ดังแสดงในรูปที่ 4.4 สาเหตุที่ผู้รับเหมาใช้เวลาวางแผนบิลนานถึง 21 วัน มีสาเหตุหลักๆ มาจาก 2 ส่วน คือ การรวบรวมใบลงเวลาช้า และการแก้ไขจุดผิดพลาดช้า โดยผู้รับเหมาใช้เวลาในการรวบรวมใบลงเวลาานถึง 7 วัน โดยเฉลี่ยหลังจากปิดงวดงาน ซึ่งมีสาเหตุมาจาก การเก็บใบลงเวลาจากหน้างานช้า เนื่องจากขาดระบบควบคุมและติดตามการเก็บใบลงเวลา ทำให้เกิดการล่าช้าในระหว่างขั้นตอนที่ 3-5 จากแผนผังขั้นตอนการดำเนินงานในรูปที่ 3.7 เพราะ โฟร์แมนจะอาศัยความสะดวกในการนำส่งเอกสารเพื่อให้ลูกค้าเชืนต์ ทำให้เกิดการตกลบลับบ่อยครั้ง และก่อให้เกิดความล่าช้าในที่สุด

อีกสาเหตุหนึ่งคือ การแก้ไขจุดผิดพลาดช้า ผู้รับเหมาใช้เวลาในการแก้ไขนานถึง 14 วัน หลังจากที่มีการนำส่งเอกสารวางแผนบิลครั้งแรกไปแล้ว โดยการแก้ไขส่วนมากเป็นการแก้ไขผลการทابบัตร สาเหตุที่ล่าช้าจึงมาจากการที่เจ้าหน้าที่ผู้รับเหมาไม่ได้ติดตามในคำร้องที่เสนอให้ลูกค้าเชืนต์ เพราะขาดระบบควบคุมและติดตามการเก็บใบลงเวลา และความล่าช้าจากการหาตัวคนงานที่ต้องเชื่นต์แก้ไขไม่พบ(ขั้นตอนที่ 9 จากแผนผังขั้นตอนการดำเนินงานในรูปที่ 3.7) เพราะคนงาน

มักไม่ทราบว่าตนเองต้องทำการแก้ไข เนื่องจากขาดการแจ้งเตือนผลการทำงานบัตรแก่คุณงาน และยังต้องนำไปคำร้องส่งต่อให้หัวหน้าความคุณงาน วิศวกร และหัวหน้าฝ่ายเชื้อต์กำกับให้อีกด้วย จึงยิ่งก่อให้เกิดความล่าช้ามากขึ้นอีก

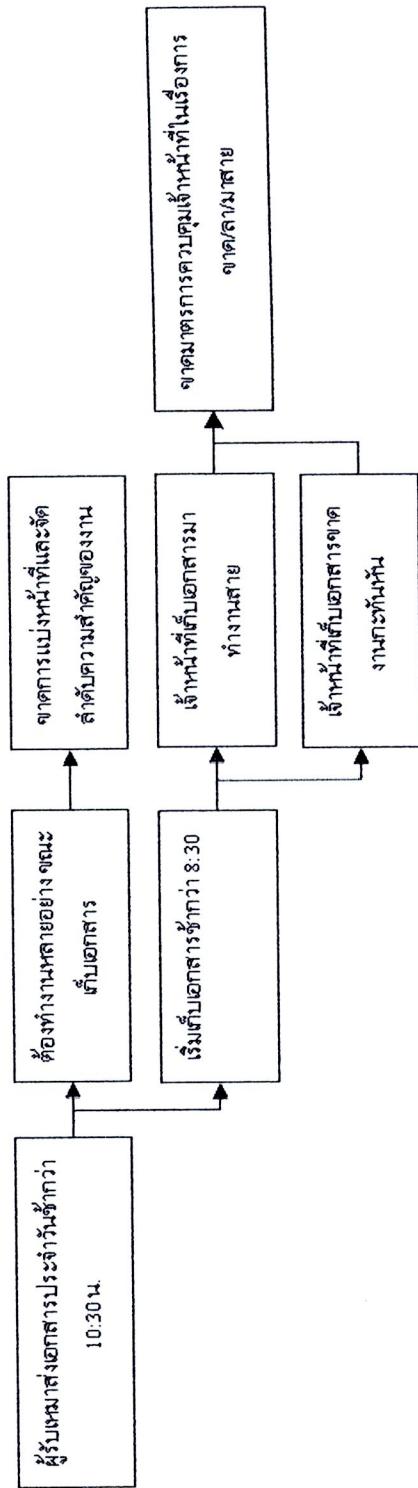
#### 4.1.4 ปัญหาความรวดเร็วในการเข้าถึงหน้างานเมื่อมีปัญหา

ปัญหาที่ลูกค้าต้องการคิดต่อผู้รับเหมาให้เข้าไปกำกับดูแลเมื่อพบปัญหา คือปัญหารွ่องคุณงานขาดงานกะทันหัน ซึ่งสาเหตุที่ผู้รับเหมาแก้ไขปัญหารွ่องคุณงานขาดงานกะทันหันนี้ เป็นผลมาจากการที่คุณงานหดงานโดยไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า เพราะผู้รับเหมาขาดระบบควบคุมการขาด/ลา/มาสายที่เข้มงวด อีกสาเหตุหนึ่งมาจากผู้รับเหมาไม่มีคุณงานสำรอง เนื่องจากขาดระบบสำรองคุณงาน การวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Why-Why Analysis แสดงในรูปที่ 4.5

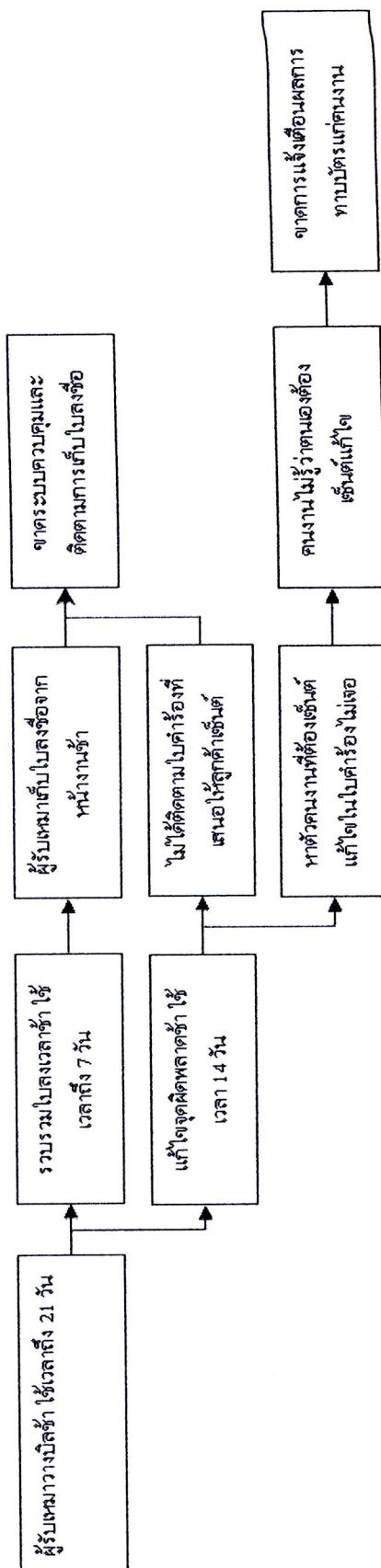
#### 4.1.5 ปัญหาผู้รับเหมาไม่ให้ความสำคัญกับภาระเบี้ยนและภาระความปลอดภัยในโรงงาน

การวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Why-Why Analysis แสดงในรูปที่ 4.6 สาเหตุที่ลูกค้ามีความเห็นว่าผู้รับเหมาไม่ให้ความสำคัญกับภาระเบี้ยนและความปลอดภัยในโรงงานเป็นเพราะคุณงานในสังกัดไม่ใส่อุปกรณ์รักษาความปลอดภัย ซึ่งทำให้ลูกค้ามองว่าเป็นความบกพร่องและการละเลยของผู้รับเหมา โดยสาเหตุที่คุณงานไม่ได้ใส่อุปกรณ์รักษาความปลอดภัย ก็ไม่มีอุปกรณ์ให้สวมใส่ เนื่องจากผู้รับเหมาไม่ได้แยกอุปกรณ์ให้คุณงานและอุปกรณ์หมวดสต็อก ส่วนสาเหตุต่อเนื่องคือเจ้าหน้าที่ของผู้รับเหมาไม่ทราบว่าอุปกรณ์ไกล์หมุด จึงไม่ได้ทำการสั่งซื้อมาให้ทันต่อการใช้งาน และสาเหตุที่เกิดเหตุการณ์เช่นนี้เป็นเพราะผู้รับเหมาขาดระบบการแจ้งเตือนเมื่ออุปกรณ์ไกล์หมุด และขาดการจัดเก็บอุปกรณ์ที่เป็นระเบียบ ทำให้นับจำนวนได้ยาก หรือขาดระบบการจัดเก็บอุปกรณ์ที่เหมาะสม เช่นเดียวกันกับที่อธิบายไว้ในหัวข้อ 4.1.1

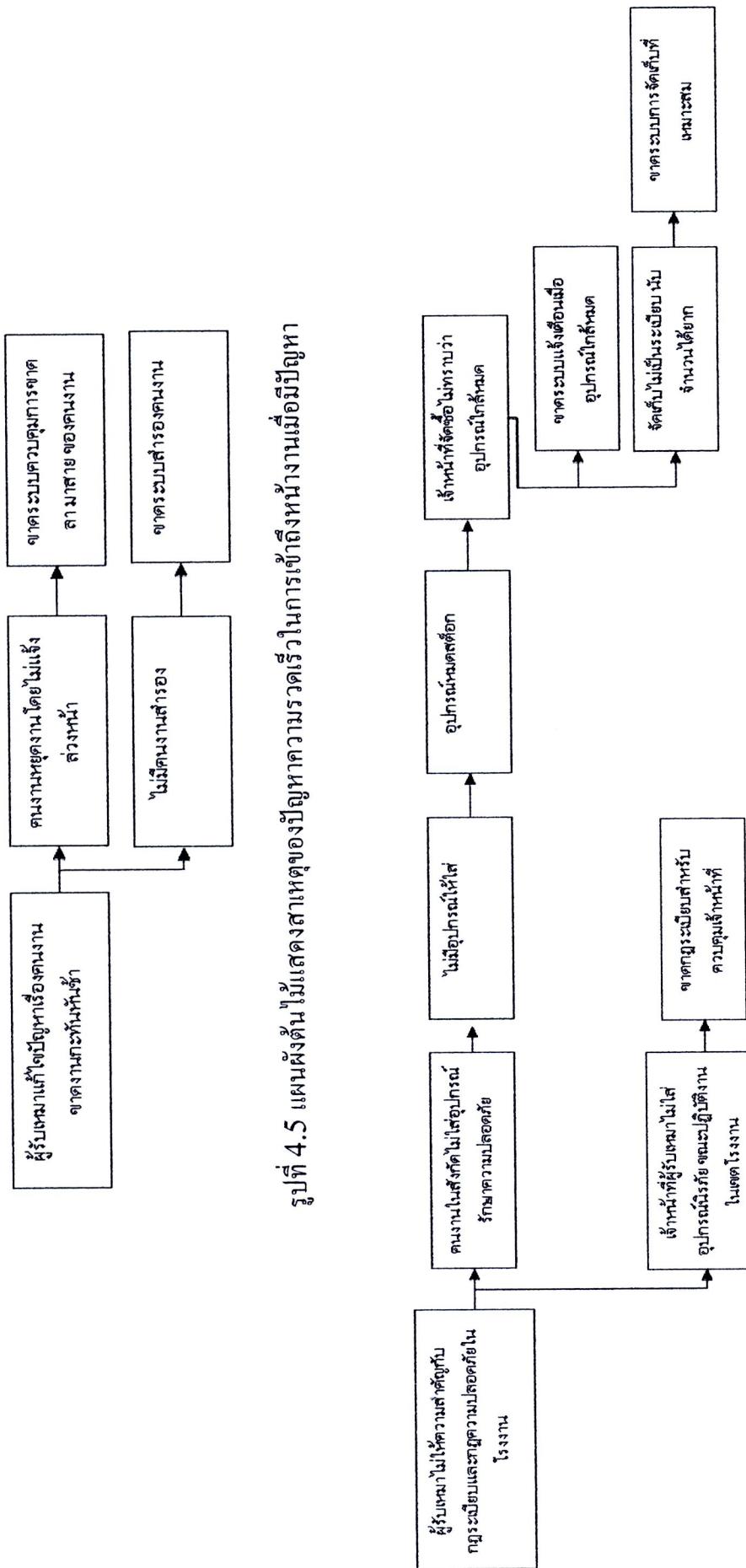
อีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ลูกค้ามีความเห็นว่าผู้รับเหมาไม่ให้ความสำคัญกับภาระเบี้ยนและความปลอดภัยในโรงงาน คือ เจ้าหน้าที่ของผู้รับเหมา ได้แก่ ฟอร์แมนที่เข้าปฏิบัติงานในโรงงานไม่ใส่อุปกรณ์รักษาความปลอดภัย สาเหตุเนื่องมาจากการขาดระบบควบคุมสำหรับความเจ้าหน้าที่ของผู้รับเหมา



รูปที่ 4.3 แผนผังต้นไม้แสดงถึงความรวมตัวคร่าวในกรอบต่องานประจำวัน



รูปที่ 4.4 แผนผังต้นไม้แสดงถึงความรวมตัวคร่าวในกรอบต่องานบีด



รูปที่ 4.5 เมนูสังเคราะห์ไม้สักจะสามารถรักษาความงามของผิวหน้าได้ดี

#### 4.1.6 ปัญหาการติดต่อประสานงานผู้รับเหมาไม่สะดวก

โดยทั่วไปแล้ว ฝ่ายบุคคลของลูกค้าจะเป็นหน่วยงานที่มีการติดต่อกับผู้รับเหมามากที่สุด นอกจากนั้น ลูกค้าที่เป็นหัวหน้างานตามจุดงานต่างๆ มีการติดต่อประสานงานกับผู้รับเหมาอยู่บ้าง แต่ไม่บ่อยครั้งมาก ซึ่งลูกค้าต่างมีความเห็นว่าผู้รับเหมาติดต่อได้ยาก เมื่อสำรวจเพิ่มเติมจึงพบว่า สาเหตุหนึ่งที่ทำให้ลูกค้าลงความเห็นว่าผู้รับเหมาติดต่อได้ยาก คือ โทรเข้ามาแล้วสายไม่ว่าง เนื่องจากเจ้าหน้าที่ใช้สายอยู่ อีกทั้งไม่มีเบอร์ติดต่อสำรอง

นอกจากสาเหตุที่ผู้รับเหมาสายไม่ว่างแล้ว อีกสาเหตุหนึ่ง คือ โทรเข้ามาติดแต่ไม่มีคนรับสาย ซึ่งมีสาเหตุมาจากการเจ้าหน้าที่ของผู้รับเหมาไม่อยู่ประจำที่สำนักงานหรือออกไปปฏิบัติงาน ด้านนอกกันหมวด การวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Why-Why Analysis ดังแสดงในรูปที่ 4.7

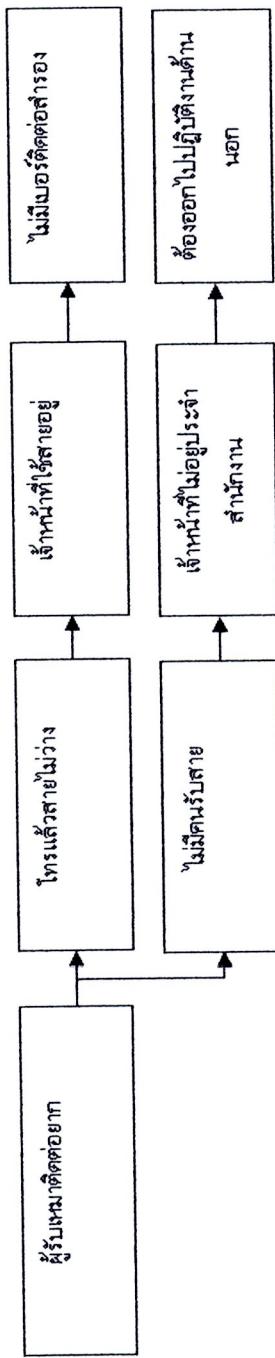
#### 4.1.7 ปัญหาความผิดพลาดของรายละเอียดในเอกสารต่างๆ ที่จัดส่ง

จากข้อมูลที่สำรวจได้ในหัวข้อ 3.4.2 เอกสารวางบิลที่ผู้รับเหมานำส่งแก่ลูกค้ามีความผิดพลาดและต้องส่งกลับมาแก้ไขคิดเป็น ร้อยละ 20 ของเอกสารทั้งหมดที่จัดส่งในแต่ละงวด สาเหตุที่ทำให้เกิดความผิดพลาดสูงนี้ยังมาจาก 2 สาเหตุหลักๆ คือ ผลทابนบัตรกับรายชื่อคนงานในใบลงเวลาไม่ตรงกัน และใบลงเวลาไม่ระบุชื่อผู้รับเหมา

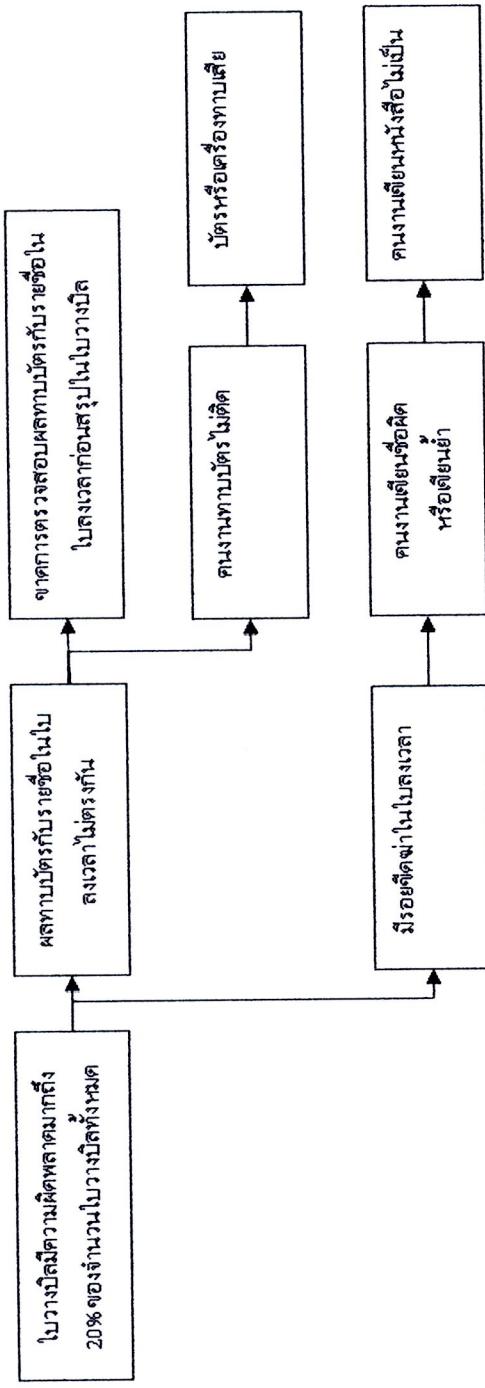
การที่ผลทابนบัตรกับรายชื่อคนงานในใบลงเวลาไม่ตรงกัน มีสาเหตุมาจากการผู้รับเหมาขาดการตรวจสอบผลการทำงานบัตรกับรายชื่อคนงานในใบลงเวลา ก่อนสรุปใบใบลงเวลา หรือ เพราะคนงานทำงานบัตรแล้วไม่ติด เนื่องจากบัตรหรือเครื่องทำงานเสีย

ใบลงเวลาไม่ระบุชื่อผู้รับเหมา เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ใบลงเวลาบิลมีจุดผิดพลาดและต้องส่งกลับมาแก้ไข ซึ่งสาเหตุมาจากการคนงานเขียนชื่อ-นามสกุลตนเองผิดขณะลงชื่อเข้างานในใบลงเวลา เนื่องจากคนงานบางคนเขียนหนังสือไม่เป็น

การวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Why-Why Analysis แสดงในรูปที่ 4.8



รูปที่ 4.7 แผนผังที่นิ้มเมสตามหาการติดต่อประสานงานกับผู้รับเหมาไม่ต่องาน



รูปที่ 4.8 แผนผังที่นิ้มเมสตามหาเหตุของค่าใช้จ่ายสูงทางค่าเดินทางและอุปกรณ์ในการต่อต้าน

## 4.2 การวิเคราะห์ปัญหาของลูกจ้าง

### 4.2.1 ปัญหาการไม่มีความเข้าใจในสิทธิประกันสังคม

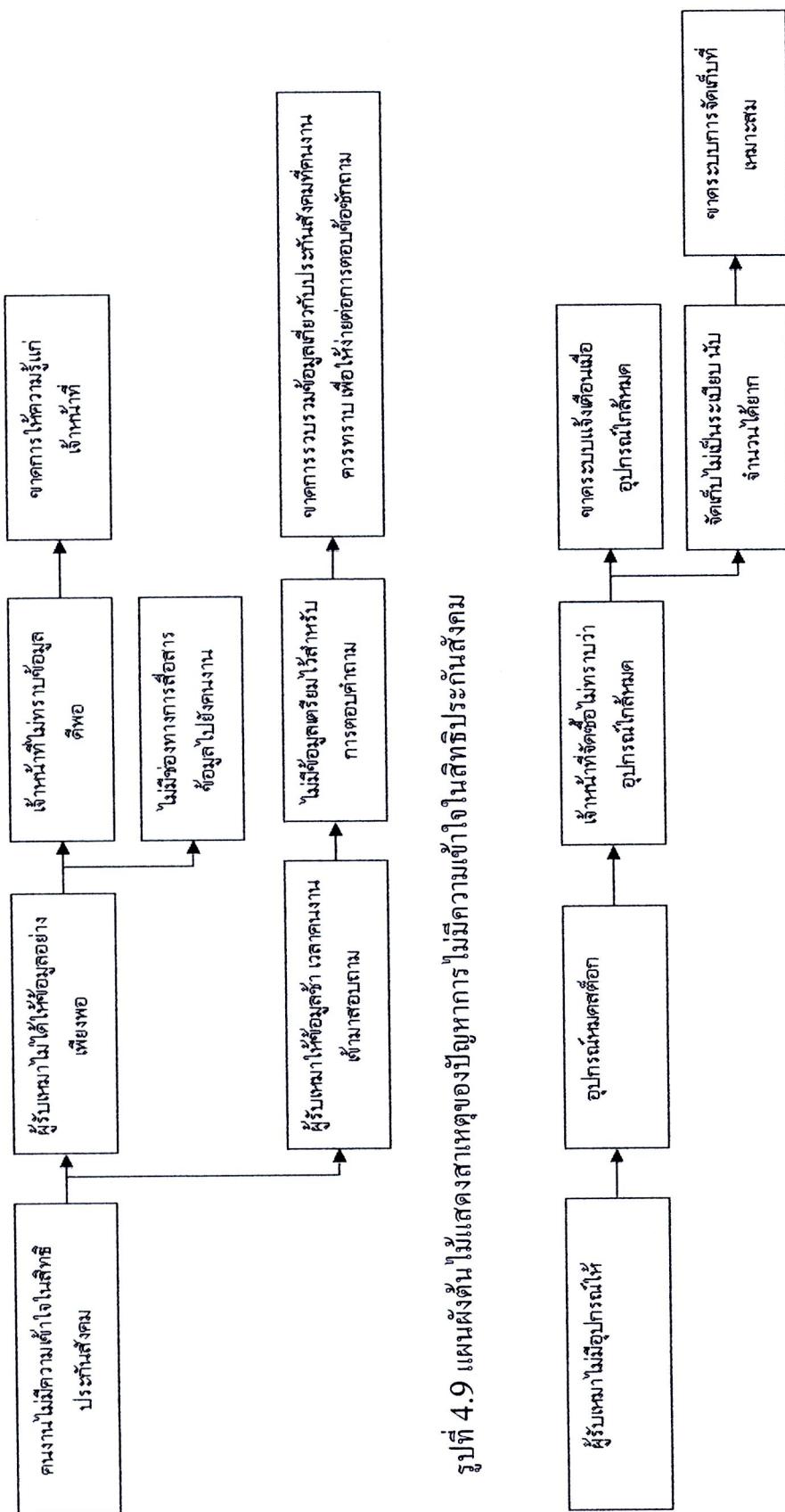
การวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Why-Why Analysis ดังแสดงในรูปที่ 4.9 สาเหตุที่ลูกจ้างหรือคนงานไม่มีความเข้าใจในสิทธิประกันสังคม เนื่องจากผู้รับเหมาไม่ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานอย่างเพียงพอ ซึ่งเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ของผู้รับเหมาไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับประกันสังคมดีพอ ต้นตอของสาเหตุมาจากการขาดการให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ นอกเหนือไป ด้านต่ออีกประการคือ ผู้รับเหมาไม่มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลไปยังคนงาน เพราะ โดยปกติแล้ว การเข้า-ออกงานในแต่ละวัน คนงานส่วนใหญ่ไม่ได้เดินทางผ่านหน้าสำนักงานผู้รับเหมา ทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างคนงานและผู้รับเหมาค่อนข้างน้อย

อีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คนงานไม่มีความเข้าใจในสิทธิประกันสังคม คือ ผู้รับเหมาให้ข้อมูลช้า เวลาคนงานเข้ามาสอบถาม โดยมากมักรับเรื่องหรือคำถามไว้แล้วให้คนงานกลับไปก่อน ซึ่งหลายครั้งก็ไม่ได้ให้ข้อมูลใดๆกลับไป เนื่องจากผู้รับเหมาไม่มีข้อมูลเตรียมไว้สำหรับการตอบคำถาม โดยมีสาเหตุมาจากการขาดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประกันสังคมที่คนงานควรทราบ เพื่อให้ง่ายต่อการตอบข้อซักถาม

### 4.2.2 ปัญหาความไม่พร้อมของอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการเข้างาน

อุปกรณ์พื้นฐานที่คนงานต้องใช้ในการเข้างาน คือ หมวกนิรภัย ดังที่กล่าวไว้แล้วในหัวข้อ

4.1.1 การวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Why-Why Analysis ดังแสดงในรูปที่ 4.10 มีสาเหตุและต้นตอของสาเหตุเช่นเดียวกันกับที่อธิบายไว้แล้วในหัวข้อ 4.1.1 นั่นคือ ขาดระบบแจ้งเตือนเมื่ออุปกรณ์ใกล้หมด และขาดระบบการจัดเก็บที่เหมาะสม



รูปที่ 4.9 แผนผังต้น ไม่แต่งตรา ดูบุญหาการ ไม่มีความเข้าใจในสิทธิประกันสังคม

รูปที่ 4.10 แผนผังต้น ไม่แต่งตรา เหตุของปัญหาความไม่พร้อมของบุคลากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน

### 4.3 สรุปสถานะทรัพยากรห้องแต่ละปัญหา

#### 4.3.1 สรุปสถานะทรัพยากรห้องปัญหาจากลูกค้า

ตารางที่ 4.1 สรุปสถานะทรัพยากรห้องปัญหาจากลูกค้า

ปัญหา	สถานะทรัพยากรห้องปัญหา
คนงานไม่ส่วนใส่อุปกรณ์รักษาความปลอดภัย ขณะปฏิบัติงาน	ขาดระบบแจ้งเตือนเมื่ออุปกรณ์ใกล้หมด
ผู้รับเหมาจัดหาคนงานช้า หลังได้รับคำขอ	ขาดระบบการจัดเก็บอุปกรณ์ที่เหมาะสม
ความรวดเร็วในการจัดส่งเอกสารประจำวัน	ขาดการเปลี่ยนหน้าที่และจัดลำดับความสำคัญของงาน
ความรวดเร็วในการเข้าถึงหน้างานเมื่อมีปัญหา	ขาดมาตรการควบคุมเข้าหน้าที่ในเรื่องการขาด/ลา/มาสาย
ผู้รับเหมาไม่ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบและกฎหมายปลดภัยในโรงงาน	ขาดระบบควบคุมการขาด/ลา/มาสาย ของคนงาน
การติดต่อประสานงานกับผู้รับเหมามิ่ง世俗	ขาดระบบสำรองคนงาน
ความผิดพลาดของรายละเอียดในเอกสารต่างๆที่จัดส่ง	ขาดระบบแจ้งเตือนเมื่ออุปกรณ์ใกล้หมด
	ขาดระบบการจัดเก็บอุปกรณ์ที่เหมาะสม
	ขาดกฎระเบียบสำหรับควบคุมเข้าหน้าที่
	ไม่มีเบอร์ติดต่อสำรอง
	เข้าหน้าที่ต้องออกไปปฏิบัติงานด้านนอกเป็นบางเวลา
	ไม่มีการตรวจสอบผลทานบัตรกับรายชื่อก่อนสรุปในใบรายงาน
	บัตรหรือเครื่องทานบัตรเสีย
	คนงานเขียนหนังสือไม่เป็น

### 4.3.2 สรุปสาเหตุรากเหง้าของปัญหาจากลูกจ้าง

#### ตารางที่ 4.2 สรุปสาเหตุรากเหง้าของปัญหาจากลูกจ้าง

ปัญหา	สาเหตุรากเหง้าของปัญหา
คนงานไม่มีความเข้าใจในสิทธิ ประกันสังคม	ขาดการให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ ไม่มีช่องทางสื่อสารข้อมูลไปยังคนงาน
	ขาดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประกันสังคมที่คนงาน ควรทราบ เพื่อให้ง่ายต่อการตอบข้อซักถาม
ความไม่พร้อมของอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการ เข้างาน	ขาดระบบแจ้งเตือนเมื่ออุปกรณ์ใกล้หมด ขาดระบบจัดเก็บที่เหมาะสม