บทที่ 5

การหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขปัญหา

จากบทที่ 4 ได้มีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุรากเหง้าของปัญหาแต่ละประเด็นไปแล้ว ในบทนี้จะทำการคิดหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขสาเหตุเหล่านั้นให้หมดไป หรือลดน้อยลง โดยแต่ละแนวทางมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการแตกต่างกัน จึงจัดให้มีการประเมินความคุ้มค่าของแต่ละแนวทางร่วมกับผู้บริหารของผู้รับเหมาด้วย ก่อนตัดสินใจเลือกแนวทางที่มีความคุ้มค่าไปใช้ปรับปรุงการทำงาน

5.1 ปัญหาจากลูกค้า

ประเด็นปัญหาจากการสำรวจข้อมูลจากลูกค้า มี 7 ประเด็นที่ถูกคัดเลือกมาวิเคราะห์หาสาเหตุในบทที่ 4 ได้แก่ ปัญหาคนงานไม่สวมใส่อุปกรณ์รักษาความปลอดภัย ขณะปฏิบัติงาน ปัญหาความรวดเร็วในการจัดหาคนงานหลังได้รับคำขอ ปัญหาความรวดเร็วในการจัดทำเอกสารต่างๆ ปัญหาความรวดเร็วในการเข้าถึงหน้างานเมื่อมีปัญหา ปัญหาผู้รับเหมาไม่ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบและกฎความปลอดภัยในโรงงาน ปัญหาการติดต่อประสานงานกับผู้รับเหมาไม่สะดวก และปัญหาความผิดพลาดของรายละเอียดในเอกสารต่างๆที่จัดส่ง ซึ่งแต่ละปัญหามีแนวทางการแก้ไขปัญหาแตกต่างกันออกไป ดังนี้

5.1.1 ปัญหาคนงานไม่สวมใส่อุปกรณ์รักษาความปลอดภัย ขณะปฏิบัติงาน

การสั่งซื้ออุปกรณ์ต่างๆ เจ้าหน้าที่ประจำสาขาจะแจ้งแก่เจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานใหญ่ให้เป็นผู้สั่งซื้อ โดยจะต้องจัดทำใบขอสั่งซื้อและได้รับการอนุมัติจากผู้จัดการเสียก่อน การขออนุมัติสั่งซื้อใช้เวลาประมาณ 7 วัน และต้องรอการจัดส่งอุปกรณ์อีกประมาณ 7 วัน รวมเป็นระยะเวลา 14 วัน ซึ่งระยะเวลาและขั้นตอนในการขออนุมัตินั้น มีความเหมาะสมอยู่แล้ว จากการวิเคราะห์สาเหตุในข้อ 4.1.1 พบว่า สาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาคนงานไม่ใส่อุปกรณ์รักษาความปลอดภัยขณะปฏิบัติงาน คือ การขาดระบบแจ้งเตือนเมื่ออุปกรณ์ใกล้หมด และขาดระบบการจัดเก็บอุปกรณ์ที่เหมาะสม

แนวทางแก้ไขสำหรับทั้ง 2 สาเหตุ คือ การจัดพื้นที่สำหรับเก็บอุปกรณ์ที่สะดวกต่อการมองเห็นและตรวจนับจำนวนได้ง่าย รวมถึงจัดทำ Stock Card สำหรับควบคุมการรับเข้า-จ่ายออกของหมวกนิรภัย พร้อมทั้งกำหนดจุดสั่งซื้อที่จำนวน 5 ใบ เนื่องจากข้อมูลเดิม มีการใช้งานเดือนละ 5 ใบโดยเฉลี่ย ประกอบกับระยะเวลานำในการสั่งซื้อเท่ากับ 14 วัน ฉะนั้นผู้รับเหมาจะได้รับ

หมวกล็อตใหม่ก่อนที่สต็อกเดิมจะหมดเป็นระยะเวลาประมาณ 16 วัน ซึ่งจะทำให้ไม่เกิดเหตุการณ์หมวกนิรภัยหมด สต๊อกดังที่เป็นมา

ตารางที่ 5.1 แนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาเรื่องคนงานไม่สวมใส่อุปกรณ์รักษาความปลอดภัย ขณะปฏิบัติงาน

สาเหตุของปัญหา	แนวทางแก้ไข
ขาดระบบแจ้งเตือนเมื่ออุปกรณ์ใกล้หมด	จัดทำ Stock Card สำหรับควบคุมการรับเข้า-จ่ายออกของอุปกรณ์แต่ละรายการ พร้อมทั้งกำหนดจุดสั่งซื้อเพื่อดำเนินการสั่งซื้อก่อนอุปกรณ์จะหมด
ขาดระบบการจัดเก็บอุปกรณ์ที่เหมาะสม	จัดพื้นที่สำหรับเก็บอุปกรณ์ที่สามารถมองเห็นและนับจำนวนได้ง่าย

5.1.2 ปัญหาความรวดเร็วในการจัดหาคนงานหลังได้รับคำขอ

สาเหตุของปัญหาด้านความรวดเร็วในการจัดหาคนงานหลังได้รับคำขอ ประกอบด้วย 4 สาเหตุหลักๆ ได้แก่ การขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดีทำให้คนทั่วไปไม่ทราบว่ามีการเปิดรับสมัครคนงาน การขาดระบบรับ-ส่งคนงานอันนำมาซึ่งความไม่สะดวกสบายในการเดินทาง การไม่มีที่พักให้พนักงานและการขาดระบบจูงใจคนงาน

โดยแนวทางที่ใช้ในการแก้ปัญหาดังกล่าว ประกอบด้วย การจัดทำระบบประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานในหลายๆช่องทาง โดยประชาสัมพันธ์ทั้งภายใน-ภายนอกโรงงาน รวมถึงเข้าไปประชาสัมพันธ์ในแหล่งชุมชนเพื่อให้คนทั่วไปรับทราบถึงการประกาศมากขึ้น และเมื่อมีคนทราบถึงข่าวว่ามีการรับสมัครงานมากขึ้น ก็จะเป็นการเปิดโอกาสให้คนทั่วไปเข้ามาสมัครงานมากขึ้น นอกจากนี้การจัดให้มีบริการรถรับ-ส่งคนงานก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ใช้ในการแก้ปัญหา เนื่องจากโรงงานไม่ได้ตั้งอยู่ใกล้แหล่งชุมชน ทำให้การเดินทางของคนงานเป็นไปอย่างไม่สะดวกสบาย ดังที่อธิบายไว้ในหัวข้อ 4.1.2 การที่จัดให้มีรถรับส่งจึงเป็นการขจัดความกังวลใจของคนงานในด้านการเดินทางให้ลดน้อยลงได้ ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถจัดหาคนงานได้รวดเร็วมากขึ้นเมื่อได้รับการร้องขอ

การจัดให้มีการสร้างบ้านพักให้คนงานเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการแก้ปัญหา จากการสอบถามพบว่า ที่พักอาศัยก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่คนงานใช้ในการตัดสินใจในการสมัครงาน ดังนั้นหากผู้รับเหมามีการจัดการเรื่องบ้านพักให้กับคนงานก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเข้าร่วมงานกับทางบริษัทผู้รับเหมามากขึ้น นอกจากนี้แล้วการพัฒนาระบบโครงสร้างผลตอบแทนก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งในการที่จะจูงใจพนักงานมากขึ้น ผลตอบแทนถือว่าเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดที่จะทำ

ให้คนทั่วไปหันมาให้ความสนใจกับงานที่เปิดรับสมัคร ดังนั้นหากบริษัทมีระบบโครงสร้างผลตอบแทนที่แข็งแรงแล้วก็จะเป็นการดึงดูดให้คนทั่วไปหันมาให้ความสนใจกับงานที่บริษัทเปิดรับสมัครมากขึ้น

ตารางที่ 5.2 แนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาเรื่องความรวดเร็วในการจัดหาคนงานหลังได้รับคำขอ

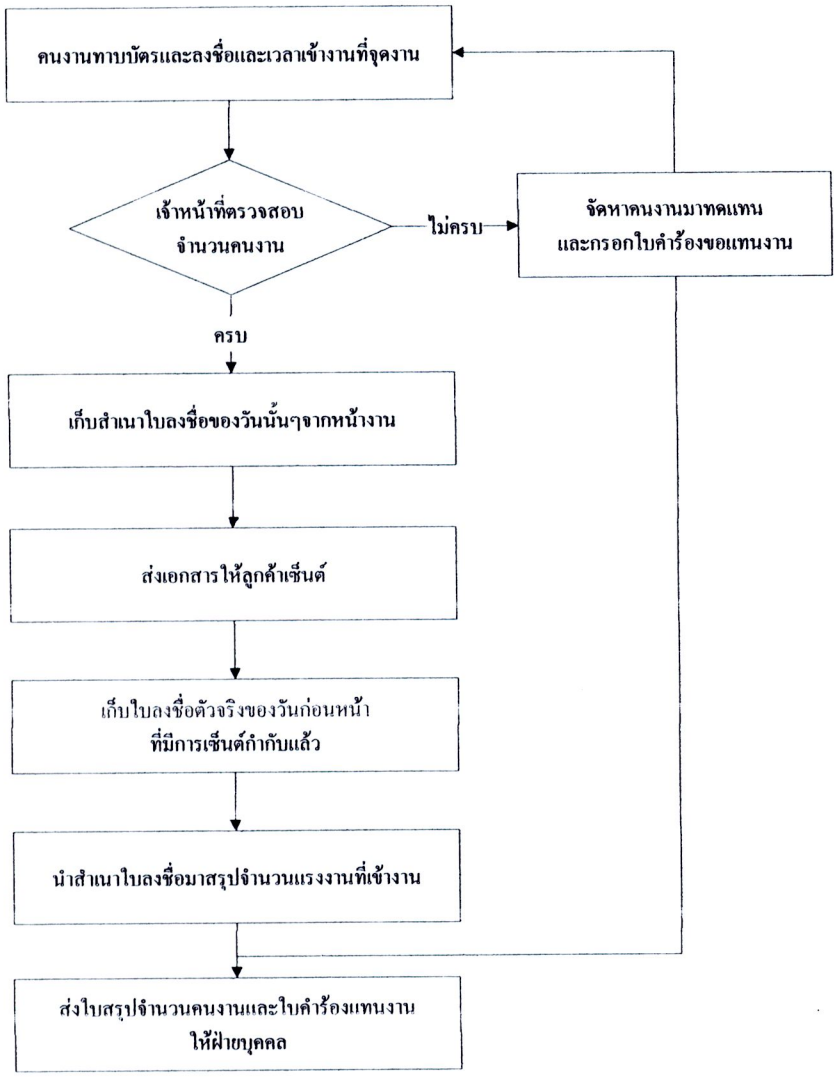
สาเหตุของปัญหา	แนวทางแก้ไข
ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี	จัดทำระบบประชาสัมพันธ์การรับสมัครในหลายๆช่องทาง
ขาดระบบรับ-ส่งคนงาน	จัดให้มีรถรับ-ส่งคนงาน
ไม่มีที่พักให้คนงาน	สร้างบ้านพักให้คนงาน
ขาดระบบจูงใจคนงาน	พัฒนาระบบโครงสร้างผลตอบแทนที่จูงใจพนักงานมากขึ้น

5.1.3 ปัญหาความรวดเร็วในการจัดทำเอกสารต่างๆ

5.1.3.1 ความรวดเร็วในการจัดส่งเอกสารประจำวัน

ผู้รับเหมามีการจัดแบ่งหน้าที่การทำงานอยู่แล้วส่วนหนึ่ง แต่ยังคงพบปัญหาการจัดส่งเอกสารไม่ทันเวลาอยู่ พิจารณาจากรูปที่ 3.5 และ 3.6 พบว่าโฟร์แมนต้องทำงานหลายอย่างในระหว่างการเก็บเอกสาร เช่น การรอลูกค้าเซ็นเอกสาร ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าในการเตรียมสรุปจำนวนคนงานส่งลูกค้า ประกอบกับโฟร์แมน 1 เป็นผู้ที่ต้องรวบรวมเอกสารจากโฟร์แมน2 และโฟร์แมน3 มาสรุป และยังเป็นผู้ที่ใช้เวลามากที่สุดในการเก็บเอกสาร เนื่องมาจากที่ตั้งของจุดงานค่อนข้างไกลจากสำนักงานมาก ทำให้การจัดส่งเอกสารสรุปแก่ลูกค้าล่าช้ามากขึ้นอีก แนวทางแก้ไขปัญหาในเรื่อง ขาดการแบ่งหน้าที่และจัดลำดับความสำคัญของงาน คือการจัดแบ่งหน้าที่การทำงานใหม่ให้กับเจ้าหน้าที่ โดยแบ่งงานบางส่วนที่ทำให้โฟร์แมนต้องเสียเวลา ได้แก่ การรอคอยลูกค้าเซ็นเอกสาร ให้ไปดำเนินการในช่วงบ่ายแทน ดังแผนผังในรูปที่ 5.1 ซึ่งจะช่วยให้การเก็บเอกสารมีความรวดเร็วขึ้น และปรับขั้นตอนการทำงานให้โฟร์แมน3 นำเอกสารมาส่งที่สำนักงานก่อนการจัดหาคนงานทดแทน ซึ่งช่วยทำให้รวบรวมเอกสารได้เร็วขึ้น โดยยังส่งผลดีต่อการจัดหาคนงานทดแทนด้วย เนื่องจากข้อมูลการติดต่อคนงานถูกเก็บอยู่ที่สำนักงาน ช่วยลดความวุ่นวายในการสอบถามข้อมูลทางโทรศัพท์ และสามารถมอบหมายให้เสมียนช่วยติดต่อคนงานได้อีกทางหนึ่ง นอกจากนี้ จัดให้มีการแบ่งงานในการสรุปจำนวนคนงานและแนบใบคำร้องไปให้เสมียนเป็นผู้ดำเนินการแทน เนื่องจากโฟร์แมน2 และโฟร์แมน3 สามารถนำส่งเอกสารได้เสร็จภายในเวลา 9:30 น. โดยประมาณ จากนั้นเสมียนสามารถสรุปจำนวนคนงานจากเอกสารที่โฟร์แมน 2 และ 3 นำส่งไว้ได้ก่อน และเมื่อโฟร์แมน1 มาถึง ก็จะใช้เวลาสรุปอีกไม่เกิน 15 นาที ก็จะ

สามารถนำส่งเอกสารสรุปให้ลูกค้าได้ภายในกำหนดเวลา 10:30 น. ดังแสดงการจัดแบ่งงานในรูปที่ 5.2



รูปที่ 5.1 แผนผังขั้นตอนการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ผู้รับเหมาในการจัดส่งเอกสารประจำวัน (แนวทางการปรับปรุง)

รูปที่ 5.2 แผนภูมิการทำงานของเจ้าหน้าที่ผู้รับเหมาในช่วงเช้า (แนวทางการปรับปรุง)

แนวทางการแก้ไขสำหรับการขาดมาตรการควบคุมเจ้าหน้าที่เรื่องการขาด/ลา/มาสาย คือ การบังคับใช้กฎระเบียบอย่างจริงจังมากขึ้น แต่เดิมผู้รับเหมามีระบบการจ่ายเบี้ยขยันสำหรับเจ้าหน้าที่ที่มาทำงานเป็นประจำ ไม่ขาด/ลา/มาสาย อยู่แล้ว ซึ่งโดยมาก เจ้าหน้าที่ขาดงานน้อยมาก และได้รับเบี้ยขยันตลอดแทบทุกงวด แต่ก็ยังพบว่าการทำงานล่าช้าผิดปกติเป็นบางวัน อันเนื่องมาจากการเริ่มงานสายกว่าปกติ เมื่อพิจารณามากขึ้นถึงระบบการลงเวลาเข้า-ออกของเจ้าหน้าที่ พบว่า เจ้าหน้าที่ๆเป็นโฟร์แมนมักจะเข้าโรงงานในตอนเช้า โดยไม่ได้เข้ามาลงเวลาที่สำนักงานก่อน และมักจะมาลงเวลาในภายหลัง ทำให้ไม่สามารถเอาผิดกับโฟร์แมนได้ ฉะนั้นจึงประกาศให้โฟร์แมนต้องเข้ามาลงเวลาทำงานที่สำนักงานก่อนเริ่มทำงานทุกวัน และเข้มงวดกับเวลาการเข้างานเพื่อพิจารณาการจ่ายเบี้ยขยันด้วย

ตารางที่ 5.3 แนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาเรื่องความรวดเร็วในการจัดส่งเอกสารประจำวัน

สาเหตุของปัญหา	แนวทางแก้ไข
ขาดการแบ่งหน้าที่และจัดลำดับความสำคัญของงาน	จัดแบ่งงานใหม่ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น
ขาดมาตรการควบคุมเจ้าหน้าที่ในเรื่องการขาด/ลา/มาสาย	เข้มงวดกับกฎระเบียบการขาด/ลา/มาสาย และการอนุมัติเบี้ยขยันอย่างจริงจัง

5.1.3.2 ความรวดเร็วในการจัดส่งเอกสารวางบิล

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อ 3.4.1.2 ความรวดเร็วในการจัดส่งเอกสารวางบิลตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จ มาจากการดำเนินงานใน 2 ส่วน คือ ความรวดเร็วในการจัดส่งเอกสารหลังปิดงวด และความรวดเร็วในการแก้ไขเอกสารกรณีพบความผิดพลาด

แนวทางแก้ไขสำหรับการขาดระบบควบคุมและติดตามการเก็บใบลงเวลา คือ การจัดทำระบบติดตามสถานะการเก็บใบลงเวลาของแต่ละจุดงานในแต่ละงวด โดยมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของหัวหน้าโฟร์แมน เป็นผู้กำกับและติดตามเอกสาร โดยมีโฟร์แมนอีก 2 คนเป็นผู้เข้าเก็บเอกสารและรายงานสถานะเอกสาร ประกอบกับการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงาน ดังตารางที่ 5.4 ให้มีการเก็บใบลงเวลาตัวจริงที่คนงานเซ็นต์ชื่อ เข้า-ออก และหัวหน้างานเซ็นต์กำกับแล้ว เข้ามาเก็บไว้ที่สำนักงานทุกวัน โดยมีการติดตามสถานะผ่านใบรายงานสถานะ ดังแสดงในภาคผนวก ข เพื่อที่จะสามารถติดตามเอกสารที่ยังไม่สมบูรณ์ได้ง่ายและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้การปรับขั้นตอนการทำงานใหม่ โดยเพิ่มการตรวจสอบรายชื่อในใบลงเวลากับผลการทาบบัตรจากลูกค้า หากไม่ตรงกัน ก็จะแจ้งไปยังคนงานเพื่อให้มาเขียนใบคำร้องทันทีในวันถัดไป และนำส่งให้หัวหน้าคุมงานเซ็นต์ เมื่อเก็บเอกสารตัวจริงครบตามงวด พร้อมใบคำร้องแล้ว โฟร์แมนจะนำเสนอใบลงเวลาและใบคำร้องทั้งหมดภายใน 1 งวดงาน โดยให้วิศวกรคุมงานเซ็นต์พร้อมกันในครั้งเดียว จากนั้นส่งเอกสารต่อให้เลขานุการของผู้จัดการฝ่ายเพื่อเสนอเซ็นต์เป็นขั้นตอนสุดท้าย ดังแสดงในรูปที่ 5.3 ทั้งนี้ การปรับความถี่ในการเสนอเซ็นต์นอกจากจะช่วยลดการตกหล่นของเอกสารที่เสนอเซ็นต์และเพิ่มความรวดเร็วในการจัดทำเอกสารแล้ว ยังช่วยลดการทำงานของโฟร์แมนลง จากเดิมที่ต้องเสนอเซ็นต์ 2-3 ครั้งต่อจุดงานต่องวด และการขอเซ็นต์ใบคำร้องตามจำนวนที่เกิดความผิดพลาด ลดลงเหลือเพียง 1 ครั้งต่อจุดงานต่องวด

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ห้องสมุดงานวิจัย

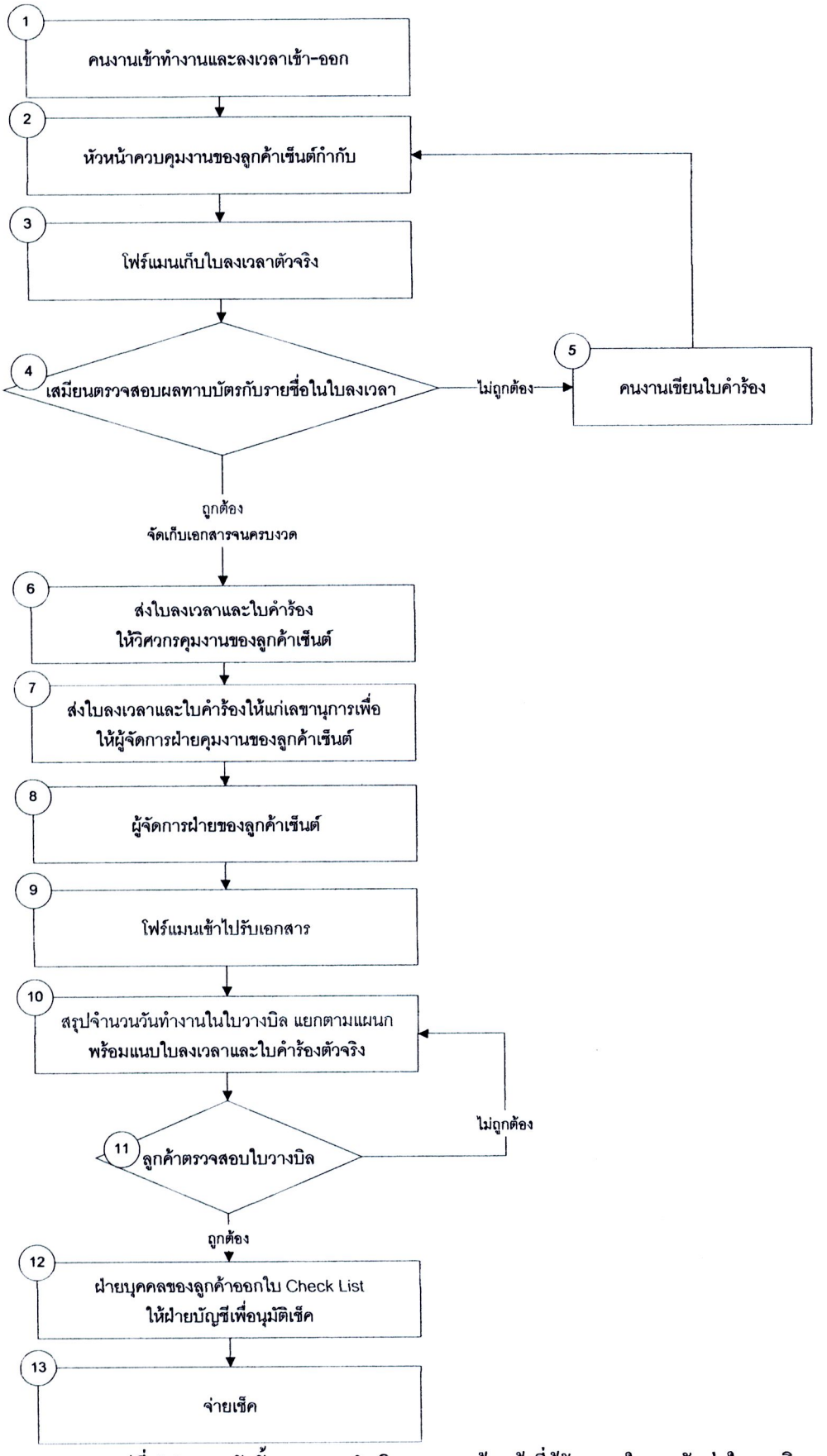
ตารางที่ 5.4 การเปรียบเทียบการปรับเปลี่ยนการทำงานด้วยวิธีการเดิม และวิธีการใหม่

ขั้นตอน	วิธีการเดิม	วิธีการใหม่
การเก็บใบลงเวลาตัวจริง	2-3 วันต่อครั้ง ไม่กำหนดวันที่แน่นอน	เก็บเข้าสำนักงานทุกวัน เพื่อตรวจสอบผลการทาบบัตร
การส่งใบลงเวลาให้วิศวกรคุมงานและผู้จัดการฝ่ายเซ็นต์	2-3 วันต่อครั้ง ไม่กำหนดวันแน่นอน	7 วันต่อครั้ง (1 งวดงาน)
การตรวจสอบผลการทาบบัตร	ไม่มีการตรวจสอบ	ตรวจสอบทุกวัน

แนวทางแก้ไขสำหรับการขาดระบบแจ้งเตือนผลการทาบบัตรแก่คนงาน คือ การเพิ่มขั้นตอนการตรวจสอบผลการทาบบัตร ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งผู้รับเหมาสามารถขอรายงานผลการทาบบัตรเข้า-ออกของคนงานในแต่ละวันได้ แล้วนำมาตรวจสอบกับเอกสารตัวจริงที่เก็บมาว่าตรงกันหรือไม่ หากไม่ตรงกัน เสมียนจะเป็นผู้เขียนใบคำร้อง และติดประกาศรายชื่อคนงานที่ด้านหน้าของโรงงาน โดยคนงานมีหน้าที่ตรวจสอบรายชื่อของตนเอง หากพบว่ามีรายชื่อของตนต้องทำการติดต่อที่สำนักงานของผู้รับเหมาเพื่อเซ็นต์ชื่อในใบคำร้อง จากนั้นโฟร์แมนจะนำใบคำร้องเข้าสู่ขั้นตอนการเสนอเซ็นต์ต่อไป การตรวจสอบผลการทาบบัตรนี้จะทำเป็นประจำทุกวัน ฉะนั้นคนงานจะทราบผลการทาบบัตรของตนเองได้ทุกวัน ซึ่งการส่งใบคำร้องก็จะสามารถส่งให้ลูกค้าเซ็นต์ได้ภายใน 2 วันถัดไป โดยไม่ต้องรอการตรวจสอบจากลูกค้าแล้วถึงทำการแก้ไข ซึ่งจะทำให้ลดระยะเวลาในการแก้ไขลงไปได้ การนำแนวทางไปประยุกต์ใช้ แบ่งขั้นตอนออกเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะ1: เป็นระยะทดลองระบบ โดยเริ่มจากการประกาศให้คนงานทราบถึงขั้นตอนการดำเนินงานใหม่ และจัดให้เสมียนติดประกาศรายชื่อ พร้อมกับการตั้งโต๊ะประชาสัมพันธ์ชั่วคราวที่ด้านหน้าโรงงานในช่วงเวลาเลิกงาน เพื่อฝึกให้คนงานตรวจสอบรายชื่อ และติดต่อขอเขียนใบคำร้องที่โต๊ะประชาสัมพันธ์ได้เลย โดยจะทดลองระบบเป็นเวลา 2 สัปดาห์

ระยะ2: เป็นระยะการประยุกต์ใช้งานจริง โดยคนงานที่มีรายชื่ออยู่ในบอร์ดแก้ไข จะต้องติดต่อขอเขียนใบคำร้องที่สำนักงานผู้รับเหมาด้วยตัวเอง



รูปที่ 5.3 แผนผังขั้นตอนการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ผู้รับเหมาในการจัดส่งใบวางบิล (แนวทางการปรับปรุง)

กล่าวโดยสรุป เมื่อทำการปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ตามรูปที่ 5.3 แล้ว สามารถคาดการณ์จำนวนวันในการจัดส่งเอกสารวางบิลจนเสร็จสิ้นได้เป็นระยะเวลา 9 วัน 10 นาที หลังจากปิดงวดงาน หรือหลังจากคนงานเข้าทำงานครบ 7 วันแล้ว ดังแสดงในตาราง 5.5 ซึ่งผลลัพธ์จากการนำแนวทางไปใช้งานจริง จะแสดงในหัวข้อถัดไป

ตารางที่ 5.5 ผังกระบวนการในการจัดส่งใบวางบิล(แนวทางการปรับปรุง)

ขั้นตอน	กิจกรรม	ประเภทของกิจกรรม					เวลา(วัน)
		○	⇨	□	D	▽	
ขั้นตอนก่อนการเก็บเอกสารใบลงเวลาตัวจริง							
1	คนงานเข้าทำงานและลงเวลาเข้า-ออก	●	⇨	□	D	▽	1 วัน
2	หัวหน้าควบคุมงานของลูกค้าเซ็นต์กำกับ	●	⇨	■	D	▽	10 นาที
ขั้นตอนที่ดำเนินการเป็นประจำ หลังจากคนงานและหัวหน้างานเซ็นต์กำกับในใบลงเวลาของทุกวัน							
3	โฟร์แมนเก็บใบลงเวลาตัวจริง	●	➡	□	D	▽	0.5 วัน
4	เสมียนตรวจสอบผลการทาบบัตรกับรายชื่อในใบลงเวลา	○	⇨	■	D	▽	0.5 วัน
5	คนงานเขียนใบคำร้องขอแก้ไข กรณีทาบบัตรไม่ติด และนำไปให้หัวหน้าคุมงานเซ็นต์กำกับ	●	➡	□	D	▽	1 วัน
	ทำซ้ำขั้นตอนที่ 1-5 จนครบงวด (7 วัน)						
ขั้นตอนการเสนอเซ็นต์ใบลงเวลาและใบคำร้อง							
6	ส่งใบลงเวลาและใบคำร้องให้วิศวกรคุมงานของลูกค้าเซ็นต์	●	➡	■	D	▽	1 วัน
7	ส่งใบลงเวลาและใบคำร้องให้เลขานุการเพื่อให้ผู้จัดการฝ่ายของลูกค้าเซ็นต์	○	➡	□	D	▽	1 วัน
8	ผู้จัดการฝ่ายของลูกค้าเซ็นต์	●	⇨	■	D	▽	2 วัน
9	โฟร์แมนเข้าไปรับเอกสาร	○	➡	□	D	▽	1 วัน
10	สรุปจำนวนวันทำงานในใบวางบิล แยกตามแผนก พร้อมแนบใบลงเวลาและใบคำร้องตัวจริง	●	⇨	□	D	▽	1 วัน
	รวม	7	5	4	0	0	9 วัน 10 นาที

○ ทำงาน, ปฏิบัติการ ⇨ เคลื่อนย้าย, ขนส่ง □ ตรวจสอบงาน D รอคอย ▽ จัดเก็บ

ตารางที่ 5.6 แนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาเรื่องความรวดเร็วในการจัดส่งเอกสารวางบิล

สาเหตุของปัญหา	แนวทางแก้ไข
ขาดระบบควบคุมและติดตามการเก็บใบลงเวลา	จัดทำระบบติดตามสถานะการเก็บใบลงเวลา และปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานใหม่
ขาดระบบแจ้งเตือนผลการทาบบัตรแก่คนงาน	จัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ข้อมูลการทาบบัตรในจุดที่คนงานสามารถอ่านได้ง่าย

5.1.4 ปัญหาความรวดเร็วในการเข้าถึงหน้างานเมื่อมีปัญหา

ปัญหาเรื่องคนงานขาดงานอย่างกะทันหันและปัญหาด้านการขาดระบบสำรองคนงานเป็นสาเหตุหลักอันนำมาซึ่งปัญหาด้านความรวดเร็วในการเข้าถึงหน้างานเมื่อมีปัญหา โดยสาเหตุที่ทำให้เกิดการขาดงานอย่างกะทันหันนั้นมาจากการขาดระบบควบคุมการขาด/ลา/มาสาย ของคนงาน ดังนั้นแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านระบบควบคุมการขาด/ลา/มาสาย ของคนงาน คือ การกำหนดระเบียบในการปฏิบัติงานของคนงานให้เข้มงวดมากขึ้น โดยในการขาด/ลา งานต้องมีการแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบล่วงหน้ารวมถึงต้องเข้ามาเขียนเหตุผลเป็นลายลักษณ์อักษรที่สำนักงาน เพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐานและนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการพิจารณาจ่ายเบี้ยขยันในอนาคต ซึ่งวิธีดังกล่าวจะนำมาซึ่งความสามารถในการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้ทันเวลา

สำหรับแนวทางที่จะใช้ในการแก้ปัญหาการขาดระบบสำรองคนงาน คือ การจัดหาคนงานสำรอง ซึ่งในที่นี้หมายถึง การเปิดรับสมัครคนงานชั่วคราว โดยให้คนงานเขียนใบสมัครและบันทึกข้อมูลการติดต่อไว้กับผู้รับเหมา เพื่อให้สะดวกต่อการติดต่อในกรณีที่มีงานเร่งด่วนหรือฉุกเฉิน เนื่องจากในระแวกชุมชนที่อยู่ใกล้กับโรงงานนั้น พบว่ามีบุคคลเป็นจำนวนมากที่ทำงานประเภทรับจ้างทั่วไป และไม่ชอบทำงานประจำ จึงเหมาะที่จะจ้างเป็นคนงานชั่วคราว ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาเรื่องความรวดเร็วในการเข้าถึงหน้างานเมื่อมีปัญหาเรื่องคนงานขาดงานกะทันหันได้

ตารางที่ 5.7 แนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาเรื่องความรวดเร็วในการเข้าถึงหน้างาน

สาเหตุของปัญหา	แนวทางแก้ไข
ขาดระบบควบคุมการขาด/ลา/มาสายของคนงาน	กำหนดระเบียบในการขาด/ลา/มาสาย ให้กับคนงาน
ขาดระบบสำรองคนงาน	จัดหาคนงานสำรอง(คนงานชั่วคราว)

5.1.5 ปัญหาผู้รับเหมาไม่ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบและกฎความปลอดภัยในโรงงาน

แนวทางแก้ไขสำหรับปัญหาผู้รับเหมาไม่ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบและกฎความปลอดภัยในโรงงาน มี 3 แนวทาง แบ่งตามสาเหตุของปัญหา โดย 2 แนวทางแรกเป็นแนวทางเดียวกันกับที่อธิบายไว้แล้วในหัวข้อ 5.1.1 คือ การจัดทำ Stock Card สำหรับควบคุมการรับเข้า-จ่ายออกของอุปกรณ์แต่ละรายการ พร้อมทั้งกำหนดจุดสั่งซื้อ เพื่อดำเนินการสั่งซื้อก่อนอุปกรณ์จะหมด และการจัดพื้นที่สำหรับเก็บอุปกรณ์ที่สามารถมองเห็นและนับจำนวนได้ง่าย

อีกแนวทางหนึ่งในการแก้ไขปัญหาคือ การบังคับใช้กฎระเบียบการใส่อุปกรณ์รักษาความปลอดภัยและการปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงงานอย่างเคร่งครัด

ตารางที่ 5.8 แนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาผู้รับเหมาไม่ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบและกฎความปลอดภัยในโรงงาน

สาเหตุของปัญหา	แนวทางแก้ไข
ขาดระบบแจ้งเตือนเมื่ออุปกรณ์ใกล้หมด	จัดทำ Stock Card สำหรับควบคุมการรับเข้า-จ่ายออกของอุปกรณ์แต่ละรายการ พร้อมทั้งกำหนดจุดสั่งซื้อเพื่อดำเนินการสั่งซื้อก่อนอุปกรณ์จะหมด
ขาดระบบการจัดเก็บอุปกรณ์ที่เหมาะสม	จัดพื้นที่สำหรับเก็บอุปกรณ์ที่สามารถมองเห็นและนับจำนวนได้ง่าย
ขาดกฎระเบียบสำหรับควบคุมเจ้าหน้าที่	บังคับใช้กฎระเบียบการใส่อุปกรณ์รักษาความปลอดภัยและการปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงงานอย่างเคร่งครัด

5.1.6 ปัญหาการติดต่อประสานงานกับผู้รับเหมาไม่สะดวก

สาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับการติดต่อประสานงานกับผู้รับเหมาไม่สะดวกมีสาเหตุมาจากการขาดเบอร์สำรองในการติดต่อ รวมถึงการขาดการแบ่งหน้าที่และจัดลำดับความสำคัญของงาน เนื่องจากบางครั้งเจ้าหน้าที่มีความจำเป็นต้องออกไปปฏิบัติงานด้านนอกทำให้ไม่มีเจ้าหน้าที่รับโทรศัพท์เมื่อมีการติดต่อเข้ามา โดยแนวทางในการแก้ไขปัญหานี้ประกอบด้วย

การกำหนดให้เบอร์โทรศัพท์เคลื่อนที่เป็นเบอร์ติดต่อสำรอง ซึ่งนอกจากจะเป็นการแก้ปัญหาในกรณีคู่สายไม่ว่างแล้ว ยังเป็นการแก้ปัญหาในกรณีที่เจ้าหน้าที่ต้องออกไปปฏิบัติหน้าที่ด้านนอกทำให้ไม่สามารถรับโทรศัพท์ได้อีกด้วย พร้อมกันนี้ควรมีการจัดทำหนังสือเพื่อแจ้งให้ลูกค้าทุกหน่วยงานได้รับทราบถึงเบอร์ติดต่อสำรองด้วย

ตารางที่ 5.9 แนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการติดต่อประสานงานกับผู้รับเหมาไม่สะดวก

สาเหตุของปัญหา	แนวทางแก้ไข
ไม่มีเบอร์ติดต่อสำรอง	กำหนดให้เบอร์โทรศัพท์เคลื่อนที่เป็นเบอร์ติดต่อสำรอง พร้อมทั้งจัดทำหนังสือแจ้งเบอร์ติดต่อเพื่อแจ้งให้ลูกค้าทุกหน่วยงานรับทราบ
เจ้าหน้าที่ต้องออกไปปฏิบัติงานด้านนอก	

5.1.7 ปัญหาความผิดพลาดของรายละเอียดในเอกสารต่างๆที่จัดส่ง

แนวทางการแก้ไขในการลดความผิดพลาดของรายละเอียดในเอกสารที่จัดส่ง มีทั้งหมด 3 แนวทาง คือ การจัดให้มีการตรวจสอบผลการทาบบัตรก่อน เพื่อดำเนินการแก้ไขก่อนสรุปในใบวางบิล การติดตามผลการทาบบัตร หากผลทาบบัตรไม่ติดติดต่อกัน 2 วัน ให้รีบแจ้งคนงานเพื่อดำเนินการแก้ไข และการให้เจ้าหน้าที่ของผู้รับเหมาเขียนชื่อ-สกุลในใบลงชื่อให้คนงาน เพื่อให้คนงานลงเพียงเวลาและเซ็นต์ชื่อกำกับเท่านั้น

การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ในหัวข้อ 5.1.3.2 ตามรูปที่ 5.3 ทำให้มีการตรวจสอบผลการทาบบัตรกับรายชื่อในใบลงเวลาเป็นประจำทุกวัน หลังจากโฟร์แมนเก็บใบลงเวลาตัวจริง ซึ่งหลังจากการตรวจสอบและพบความผิดพลาด ก็สามารถจัดทำใบคำร้องได้เลย ฉะนั้นความผิดพลาดในเรื่องผลการทาบบัตรไม่ตรงกับรายชื่อในใบลงเวลาก็จะลดลง นอกจากนี้ ในการตรวจสอบหากพบว่าคนงานทาบบัตรไม่ติด ต่อเนื่องกัน 2 วัน ก็จะแจ้งเตือนแก่คนงานให้ติดต่อขอตรวจสอบสภาพบัตรที่ป้อมรักษาความปลอดภัยด้านหน้าโรงงานได้เลย เพื่อทำการแก้ไขต่อไป

อีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยลดความผิดพลาดของเอกสาร คือการให้เจ้าหน้าที่ของผู้รับเหมาเขียนชื่อ-สกุลในใบลงชื่อให้คนงาน เพื่อให้คนงานลงเพียงเวลาและเซ็นต์ชื่อกำกับเท่านั้น ซึ่งจะทำให้ความผิดพลาดจากการเขียนย้ำหรือเขียนผิดลดน้อยลง และไม่ต้องเสียเวลานำใบลงเวลาไปเข้ากระบวนการเสนอเซ็นต์อีกครั้ง ก็จะช่วยลดปัญหาการส่งเอกสารล่าช้าได้อีกทางหนึ่งด้วย

ตารางที่ 5.10 แนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาความผิดพลาดของรายละเอียดในเอกสารต่างๆที่จัดส่ง

สาเหตุของปัญหา	แนวทางแก้ไข
ไม่มีการตรวจสอบผลทาบบัตรกับรายชื่อก่อนสรุปในใบวางบิล	จัดให้มีการตรวจสอบผลการทาบบัตรก่อน เพื่อดำเนินการแก้ไขก่อนสรุปในใบวางบิล
บัตรหรือเครื่องทาบบัตรเสีย	การติดตามผลการทาบบัตร หากผลทาบบัตรไม่ติดติดต่อกัน 2 วัน ให้รีบแจ้งคนงานเพื่อดำเนินการแก้ไข
คนงานเขียนหนังสือไม่ค่อยเป็น	ให้เจ้าหน้าที่ของผู้รับเหมาเขียนชื่อ-สกุลในใบลงชื่อให้คนงาน เพื่อให้คนงานลงเพียงเวลาและเซ็นต์ชื่อกำกับเท่านั้น

5.1.8 สรุปแนวทางแก้ไขปัญหาจากลูกค้า

จาก 7 ปัญหาหลัก นำมาวิเคราะห์หาสาเหตุรากเหง้าของปัญหาได้ทั้งสิ้น 20 สาเหตุ กำหนดแนวทางแก้ไขได้ทั้งสิ้น 19 แนวทางแก้ไข ดังแสดงสรุปในตารางที่ 5.11

ตารางที่ 5.11 สรุปแนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงแก้ไขแต่ละสาเหตุของปัญหาจากลูกค้า

ปัญหา	สาเหตุรากเหง้าของปัญหา	แนวทางการแก้ไขปัญหา
คนงานไม่สวมใส่อุปกรณ์รักษาความปลอดภัย ขณะปฏิบัติงาน	ขาดระบบแจ้งเตือนเมื่ออุปกรณ์ใกล้หมด	จัดทำ Stock Card สำหรับควบคุมการรับเข้า-จ่ายออกของอุปกรณ์แต่ละรายการ พร้อมทั้งกำหนดจุดสั่งซื้อ เพื่อดำเนินการสั่งซื้อก่อนอุปกรณ์จะหมด
	ขาดระบบการจัดเก็บอุปกรณ์ที่เหมาะสม	จัดพื้นที่สำหรับเก็บอุปกรณ์ที่สามารถมองเห็นและนับจำนวนได้ง่าย
ผู้รับเหมาจัดหาคนงานช้า หลังได้รับคำขอ	ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี	จัดทำระบบประชาสัมพันธ์การรับสมัครในหลายๆช่องทาง
	ขาดระบบรับ-ส่งคนงาน	จัดให้มีรถรับ-ส่งคนงาน
	ไม่มีที่พักให้คนงาน	สร้างบ้านพักให้คนงาน
	ขาดระบบจูงใจคนงาน	พัฒนาระบบโครงสร้างผลตอบแทนที่จูงใจพนักงานมากขึ้น
ความรวดเร็วในการจัดส่งเอกสารประจำวัน	ขาดการแบ่งหน้าที่และจัดลำดับความสำคัญของงาน	จัดแบ่งงานใหม่ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น
	ขาดมาตรการควบคุมเจ้าหน้าที่ในเรื่องการขาด/ลา/มาสาย	เข้มงวดกับกฎระเบียบการขาด/ลา/มาสาย และการอนุมัติเบี้ยขยันอย่างจริงจัง
ความรวดเร็วในการจัดส่งเอกสารวางบิล	ขาดระบบควบคุมและติดตามการเก็บใบลงเวลา	จัดทำระบบติดตามสถานะการเก็บใบลงเวลา และปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานใหม่
	ขาดระบบแจ้งเตือนผลการทาบบัตรแก่คนงาน	จัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ข้อมูลการทาบบัตรในจุดที่คนงานสามารถอ่านได้ง่าย
ความรวดเร็วในการเข้าถึงหน้างานเมื่อมีปัญหา	ขาดระบบควบคุมการขาด/ลา/มาสายของคนงาน	กำหนดระเบียบในการขาด/ลา/มาสาย ให้กับคนงาน
	ขาดระบบสำรองคนงาน	จัดหาคนงานสำรอง(คนงานชั่วคราว)
ผู้รับเหมาไม่ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบและกฎความปลอดภัยในโรงงาน	ขาดระบบแจ้งเตือนเมื่ออุปกรณ์ใกล้หมด	จัดทำ Stock Card สำหรับควบคุมการรับเข้า-จ่ายออกของอุปกรณ์แต่ละรายการ พร้อมทั้งกำหนดจุดสั่งซื้อ เพื่อดำเนินการสั่งซื้อก่อนอุปกรณ์จะหมด
	ขาดระบบการจัดเก็บอุปกรณ์ที่เหมาะสม	จัดพื้นที่สำหรับเก็บอุปกรณ์ที่สามารถมองเห็นและนับจำนวนได้ง่าย
	ขาดกฎระเบียบสำหรับควบคุมเจ้าหน้าที่	บังคับใช้กฎระเบียบการใส่อุปกรณ์รักษาความปลอดภัยและการปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงงานอย่างเคร่งครัด
การติดต่อประสานงานกับผู้รับเหมาไม่สะดวก	ไม่มีเบอร์ติดต่อสำรอง	กำหนดให้เบอร์โทรศัพท์เคลื่อนที่เป็นเบอร์ติดต่อสำรอง พร้อมทั้งจัดทำหนังสือแจ้งเบอร์ติดต่อเพื่อแจ้งให้ลูกค้าทุกหน่วยงานรับทราบ
	เจ้าหน้าที่ต้องออกไปปฏิบัติงานด้านนอก	
ความผิดพลาดของรายละเอียดเอกสารต่างๆที่จัดส่ง	ไม่มีการตรวจสอบผลทาบบัตรกับรายชื่อก่อนสรุปในใบวางบิล	จัดให้มีการตรวจสอบผลการทาบบัตรก่อน เพื่อดำเนินการแก้ไขก่อนสรุปในใบวางบิล
	บัตรหรือเครื่องทาบบัตรเสีย	การติดตามผลการทาบบัตร หากผลทาบบัตรไม่ติดติดต่อกัน 2 วัน ให้รีบแจ้งคนงานเพื่อดำเนินการแก้ไข
	คนงานเขียนหนังสือไม่ค่อยเป็น	ให้เจ้าหน้าที่ของผู้รับเหมาเขียนชื่อ-สกุลในใบลงชื่อให้คนงาน เพื่อให้คนงานลงเพียงเวลาและเซ็นต์ชื่อกำกับเท่านั้น

5.2 ปัญหาจากลูกจ้าง

สำหรับปัญหาที่เกิดจากลูกจ้างนั้น จากบทที่ 4 มีอยู่ 2 หัวข้อหลักๆ ได้แก่ ปัญหาคนงานไม่มีความเข้าใจในประสิทธิประกันสังคม และปัญหาความไม่พร้อมของอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการเข้างาน

5.2.1 ปัญหาคนงานไม่มีความเข้าใจในสิทธิประกันสังคม

จากการศึกษาพบว่าสาเหตุที่ทำให้คนงานไม่มีความเข้าใจในสิทธิประกันสังคมมาจาก ขาดการให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่หรือกล่าวได้ว่าระบบปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ยังไม่มีประสิทธิภาพมากเพียงพอที่จะทำให้คนงานได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องของสิทธิประกันสังคม ฉะนั้นแนวทางในการแก้ไขปัญหานี้คือ จัดส่งเจ้าหน้าที่ของบริษัทเข้าอบรมความเข้าใจเรื่องประกันสังคม เพื่อให้ตัวเจ้าหน้าที่เองเกิดความรู้ความเข้าใจในสิทธิประกันสังคมมากขึ้น เพื่อที่จะสามารถให้ความรู้แก่คนงานได้อย่างถูกต้อง

นอกจากนี้สาเหตุของปัญหา ยังมาจากการขาดช่องทางสำหรับสื่อสารข้อมูลไปยังคนงาน บางครั้งเจ้าหน้าที่มีความต้องการที่จะสร้างความเข้าใจให่แก่คนงานแต่ขาดช่องทางในการสื่อสาร ทำให้คนงานไม่สามารถรับข้อมูลดังกล่าวได้ แนวทางในการแก้ไขสำหรับปัญหานี้ คือ การจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ เพื่อสื่อสารข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับประกันสังคม โดยหลังจากการจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ก็จะมีการออกประกาศให้แก่คนงานทราบถึงสถานที่ตั้งของบอร์ด เพื่อให้คนงานรู้ถึงช่องทางประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน

การจัดทำฐานข้อมูล โดยการรวบรวมและจัดหมวดหมู่คำถามที่คนงานมักถามหรือมีข้อสงสัยเกี่ยวกับเรื่องของประกันสังคม พร้อมระบุคำตอบไว้อย่างชัดเจน ก็เป็นอีกหนึ่งแนวทางในการแก้ปัญหาการขาดการรวบรวมข้อมูล เนื่องจากการจัดทำฐานข้อมูลถือว่ามีส่วนช่วยในการเพิ่มความถูกต้องและรวดเร็วในการให้ข้อมูลเมื่อคนงานมีข้อสงสัยเป็นอย่างมาก

ตารางที่ 5.12 แนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาคนงานไม่มีความเข้าใจในสิทธิประกันสังคม

สาเหตุของปัญหา	แนวทางแก้ไข
ขาดการให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่	ส่งเจ้าหน้าที่เข้าอบรมความเข้าใจเรื่องประกันสังคม
ไม่มีช่องทางสื่อสารข้อมูลไปยังคนงาน	จัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ เพื่อสื่อสารข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับประกันสังคมได้
ขาดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประกันสังคมที่คนงานควรทราบเพื่อให้ง่ายต่อการตอบข้อซักถาม	จัดทำฐานข้อมูล โดยการรวบรวมและจัดหมวดหมู่คำถามที่คนงานมักถามเกี่ยวกับเรื่องของประกันสังคม พร้อมระบุคำตอบ เพื่อเพิ่มความถูกต้องและรวดเร็วในการให้ข้อมูล

5.2.2 ปัญหาความไม่พร้อมของอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการเข้างาน

ปัญหาด้านความไม่พร้อมของอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการเข้างาน มีสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไขเช่นเดียวกันกับที่กล่าวไว้แล้วในหัวข้อ 5.1.5 แนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวคือ จัดให้มีการจัดทำ Stock Card สำหรับควบคุมการรับเข้า-จ่ายออกของอุปกรณ์ พร้อมทั้งกำหนดจุดสั่งซื้อ เพื่อดำเนินการสั่งซื้อก่อนอุปกรณ์จะหมด และจัดพื้นที่สำหรับจัดเก็บอุปกรณ์ที่สามารถมองเห็นและนับจำนวนได้ง่าย เพื่อให้เกิดความสะดวกสบายแก่เจ้าหน้าที่ในการตรวจสอบ เมื่อเจ้าหน้าที่สามารถตรวจสอบปริมาณคงเหลือของอุปกรณ์ได้อย่างชัดเจนแล้ว ก็จะทำให้เจ้าหน้าที่สามารถคาดการณ์หรือจัดการสั่งซื้ออุปกรณ์ให้ได้พอดีกับจำนวนของคนงาน

ตารางที่ 5.13 แนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาความไม่พร้อมของอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการเข้างาน

สาเหตุของปัญหา	แนวทางแก้ไข
ขาดระบบแจ้งเตือนเมื่ออุปกรณ์ใกล้หมด	จัดทำ Stock Card สำหรับควบคุมการรับเข้า-จ่ายออกของอุปกรณ์ พร้อมทั้งกำหนดจุดสั่งซื้อ เพื่อดำเนินการสั่งซื้อก่อนอุปกรณ์จะหมด
ขาดระบบจัดเก็บที่เหมาะสม	จัดพื้นที่สำหรับเก็บอุปกรณ์ที่สามารถมองเห็นและนับจำนวนได้ง่าย

5.2.3 สรุปแนวทางแก้ไขปัญหาจากลูกจ้าง

จาก 2 ปัญหาหลัก นำมาวิเคราะห์หาสาเหตุรากเหง้าของปัญหาได้ทั้งสิ้น 5 สาเหตุ และกำหนดแนวทางแก้ไขได้ทั้งสิ้น 5 แนวทางแก้ไข ดังแสดงสรุปในตารางที่ 5.14

ตารางที่ 5.14 สรุปแนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงแก้ไขแต่ละสาเหตุของปัญหาจากลูกจ้าง

ปัญหา	สาเหตุรากเหง้าของปัญหา	แนวทางการแก้ไขปัญหา
คนงานไม่มีความเข้าใจในสิทธิประกันสังคม	ขาดการให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่	ส่งเจ้าหน้าที่เข้าอบรมความเข้าใจเรื่องประกันสังคม
	ไม่มีช่องทางสื่อสารข้อมูลไปยังคนงาน	จัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ เพื่อสื่อสารข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับประกันสังคมได้
	ขาดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประกันสังคมที่คนงานควรทราบเพื่อให้ง่ายต่อการตอบข้อซักถาม	จัดทำฐานข้อมูล โดยการรวบรวมและจัดหมวดหมู่คำถามที่คนงานมักถามเกี่ยวกับเรื่องของประกันสังคม พร้อมระบุคำตอบ เพื่อเพิ่มความถูกต้องและรวดเร็วในการให้ข้อมูล
ความไม่พร้อมของอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการเข้างาน	ขาดระบบแจ้งเตือนเมื่ออุปกรณ์ใกล้หมด	จัดทำ Stock Card สำหรับควบคุมการรับเข้า-จ่ายออกของอุปกรณ์ พร้อมทั้งกำหนดจุดสั่งซื้อ เพื่อดำเนินการสั่งซื้อก่อนอุปกรณ์จะหมด
	ขาดระบบจัดเก็บที่เหมาะสม	จัดพื้นที่สำหรับเก็บอุปกรณ์ที่สามารถมองเห็นและนับจำนวนได้ง่าย

5.3 การประเมินความคุ้มค่าของแนวทางแก้ไข

แนวทางการแก้ไขปัญหาในหัวข้อ 5.1 และ 5.2 ผู้วิจัยและผู้บริหารร่วมกันกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน โดยเห็นว่าควรประเมินแนวทางใน 2 มิติ คือ ระดับความสามารถของแนวทางในการแก้ปัญหา และระดับค่าใช้จ่ายในการนำแนวทางไปปฏิบัติใช้ ซึ่งในแต่ละเกณฑ์ มีแนวทางในการประเมิน โดยอาศัยระดับคะแนนดังคำอธิบายในตารางที่ 5.13 และตารางที่ 5.14 การประเมินโดยการให้คะแนนใน 2 มิตินี้จะช่วยในการตัดสินใจนำแนวทางแก้ไขแต่ละแนวทางไปปฏบัติจริง เพื่อให้เกิดประโยชน์และความคุ้มค่าในมุมของการลงทุนสูงสุด

ตารางที่ 5.13 เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความสามารถของแนวทางในการแก้ปัญหา และคำอธิบาย

ระดับคะแนน	คำอธิบาย
1	การนำแนวทางไปปฏิบัติสามารถแก้ไขปัญหาได้น้อย
2	การนำแนวทางไปปฏิบัติสามารถแก้ไขปัญหาได้ปานกลาง
3	การนำแนวทางไปปฏิบัติสามารถแก้ไขปัญหาได้มาก

ตารางที่ 5.14 เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินค่าใช้จ่ายในการนำแนวทางไปปฏิบัติใช้ และคำอธิบาย

ระดับคะแนน	คำอธิบาย
1	ค่าใช้จ่ายน้อย สามารถนำแนวทางไปปฏิบัติได้เลย
2	ค่าใช้จ่ายปานกลาง ต้องมีการตั้งเบิกก่อนจึงจะสามารถนำแนวทางไปปฏิบัติได้
3	ค่าใช้จ่ายสูง ต้องเสนอขออนุมัติจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ก่อนจึงจะสามารถนำแนวทางไปปฏิบัติได้

ผลการประเมินแนวทางด้วยเกณฑ์ทั้ง 2 ข้างต้นแล้ว จะถูกนำมาพิจารณาตามตารางที่ 5.15 เพื่อประเมินความคุ้มค่าของแต่ละแนวทาง

ตารางที่ 5.15 แนวทางในการพิจารณาความคุ้มค่าของแนวทางการปรับปรุงแก้ไข พิจารณาจากระดับคะแนนความสามารถของแนวทางในการแก้ปัญหา และระดับคะแนนของค่าใช้จ่ายในการนำแนวทางไปปฏิบัติใช้

		ระดับคะแนนของค่าใช้จ่ายในการนำแนวทางไปปฏิบัติใช้		
	ระดับคะแนน	1	2	3
ระดับความสามารถของแนวทางในการแก้ปัญหา	1	คุ้มค่า	คุ้มค่า	คุ้มค่า
	2	คุ้มค่า	คุ้มค่า	ไม่คุ้มค่า
	3	ไม่คุ้มค่า	ไม่คุ้มค่า	ไม่คุ้มค่า

5.3.1 ผลการประเมินความคุ้มค่าของแนวทางการแก้ไขปัญหาจากลูกค้า

แนวทางการแก้ไขทั้งหมดมี 19 แนวทาง ดังแสดงในตารางที่ 5.16 ผลที่ได้พบว่ามี 2 แนวทางที่ได้รับการประเมินว่า "ไม่คุ้มค่า" ในการนำไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารให้เหตุผลว่า การจัดให้มีรถรับ-ส่งคนงานมีค่าใช้จ่ายที่สูง แต่สามารถแก้ไขปัญหาได้ในระดับกลางเท่านั้น และ การพัฒนาระบบโครงสร้างผลตอบแทนที่จูงใจพนักงาน ทำให้ผู้รับเหมาต้องมีภาระค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น แต่ยังไม่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนงานมากเท่าที่ควร นอกจากนี้พบว่ามี 17 แนวทางที่ได้รับการประเมินว่า "คุ้มค่า" ในการนำแนวทางไปปฏิบัติจริงและประเมินผลภายหลังการปฏิบัติต่อไป

5.3.2 ผลการประเมินความคุ้มค่าของแนวทางการแก้ไขปัญหาจากลูกค้า

แนวทางการแก้ไขทั้งหมดมี 5 แนวทาง ดังแสดงในตารางที่ 5.17 ผลที่ได้พบว่าทั้ง 5 แนวทางได้รับการประเมินว่า "คุ้มค่า" ในการนำแนวทางไปปฏิบัติ

ตารางที่ 5.16 : ผลการประเมินความคุ้มค่าของแนวทางที่จะนำมาปฏิบัติใช้ ปัญหาจากลูกค้า

ปัญหา	สาเหตุรากเหง้าของปัญหา	แนวทางแก้ไข	ความสามารถ	ค่าใช้จ่าย	ความคุ้มค่า
คนงานไม่สวมใส่อุปกรณ์รักษาความปลอดภัย ขณะปฏิบัติงาน	ขาดระบบแจ้งเตือนเมื่ออุปกรณ์ใกล้หมด	จัดทำ Stock Card สำหรับควบคุมการรับเข้า-จ่ายออกของอุปกรณ์แต่ละรายการ พร้อมทั้งกำหนดจุดสั่งซื้อ เพื่อดำเนินการสั่งซื้อก่อนอุปกรณ์จะหมด	3	1	คุ้มค่า
	ขาดระบบการจัดเก็บอุปกรณ์ที่เหมาะสม	จัดพื้นที่สำหรับเก็บอุปกรณ์ที่สามารถมองเห็นและนับจำนวนได้ง่าย	3	1	คุ้มค่า
ผู้รับเหมาจัดหาคนงานช้า หลังได้รับคำขอ	ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี	จัดทำระบบประชาสัมพันธ์การรับสมัครในหลายๆช่องทาง	2	2	คุ้มค่า
	ขาดระบบรับ-ส่งคนงาน	จัดให้มีรถรับ-ส่งคนงาน	2	3	ไม่คุ้มค่า
	ไม่มีที่พักให้คนงาน	สร้างบ้านพักให้คนงาน	3	3	คุ้มค่า
	ขาดระบบจูงใจคนงาน	พัฒนาระบบโครงสร้างผลตอบแทนที่จูงใจพนักงานมากขึ้น	2	3	ไม่คุ้มค่า
ความรวดเร็วในการจัดส่งเอกประจำวัน	ขาดการแบ่งหน้าที่และจัดลำดับความสำคัญของงาน	จัดแบ่งงานใหม่ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น	3	1	คุ้มค่า
	ขาดมาตรการควบคุมเจ้าหน้าที่ในเรื่องการขาด/ลา/มาสาย	เข้มงวดกับกฎระเบียบการขาด/ลา/มาสาย และการอนุมัติเบี้ยขยันอย่างจริงจัง	2	1	คุ้มค่า

ตารางที่ 5.16 : ผลการประเมินความคุ้มค่าของแนวทางที่จะนำมาปฏิบัติใช้ ปัญหาจากลูกค้า(ต่อ)

ปัญหา	สาเหตุรากเหง้าของปัญหา	แนวทางแก้ไข	ความสามารถ	ค่าใช้จ่าย	ความคุ้มค่า
ความรวดเร็วในการจัดส่งเอกสารวางบิล	ขาดระบบควบคุมและติดตามการเก็บใบลงเวลา	จัดทำระบบติดตามสถานะการเก็บใบลงเวลา และปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานใหม่	3	1	คุ้มค่า
	ขาดระบบแจ้งเตือนผลการทาบบัตรแก่คนงาน	จัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ข้อมูลการทาบบัตรในจุดที่คนงานสามารถอ่านได้ง่าย	2	1	คุ้มค่า
ความรวดเร็วในการเข้าถึงหน้างานเมื่อมีปัญหา	ขาดระบบควบคุมการขาด/ลา/มาสาย ของคนงาน	กำหนดระเบียบในการขาด/ลา/มาสาย ให้กับคนงาน	2	1	คุ้มค่า
	ขาดระบบสำรองคนงาน	จัดหาคนงานสำรอง(คนงานชั่วคราว)	3	2	คุ้มค่า
ผู้รับเหมาไม่ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบและกฎความปลอดภัยในโรงงาน	ขาดระบบแจ้งเตือนเมื่ออุปกรณ์ใกล้หมด	จัดทำ Stock Card สำหรับควบคุมการรับเข้า-จ่ายออกของอุปกรณ์แต่ละราชการ พร้อมทั้งกำหนดจุดสั่งซื้อ เพื่อดำเนินการสั่งซื้อก่อนอุปกรณ์จะหมด	3	1	คุ้มค่า
	ขาดระบบการจัดเก็บอุปกรณ์ที่เหมาะสม	จัดพื้นที่สำหรับเก็บอุปกรณ์ที่สามารถมองเห็นและนับจำนวนได้ง่าย	3	1	คุ้มค่า
	ขาดกฎระเบียบสำหรับควบคุมเจ้าหน้าที่	บังคับใช้กฎระเบียบการใส่อุปกรณ์รักษาความปลอดภัยและการปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงงานอย่างเคร่งครัด	2	1	คุ้มค่า

ตารางที่ 5.16 : ผลการประเมินความคุ้มค่าของแนวทางที่จะนำมาปฏิบัติใช้ ปัญหาจากลูกค้า(ต่อ)

ปัญหา	สาเหตุรากเหง้าของปัญหา	แนวทางแก้ไข	ความสามารถ	ค่าใช้จ่าย	ความคุ้มค่า
การติดต่อประสานงานกับผู้รับเหมาไม่สะดวก	ไม่มีเบอร์ติดต่อสำรอง	กำหนดให้เบอร์โทรศัพท์เคลื่อนที่เป็นเบอร์ติดต่อสำรอง พร้อมทั้งจัดทำหนังสือแจ้งเบอร์ติดต่อเพื่อแจ้งให้ลูกค้าทุกหน่วยงานรับทราบ	3	1	คุ้มค่า
	เจ้าหน้าที่ต้องออกไปปฏิบัติงานด้านนอก				
ความผิดพลาดของรายละเอียดเอกสารต่างๆที่จัดส่ง	ไม่มีการตรวจสอบผลทาบบัตรกับรายชื่อก่อนสรุปในใบวางบิล	จัดให้มีการตรวจสอบผลการทาบบัตรก่อน เพื่อดำเนินการแก้ไขก่อนสรุปในใบวางบิล	3	1	คุ้มค่า
	บัตรหรือเครื่องทาบบัตรเสีย	การติดตามผลการทาบบัตร หากผลทาบบัตรไม่ติด ติดต่อกัน 2 วัน ให้รีบแจ้งคนงานเพื่อดำเนินการแก้ไข	2	1	คุ้มค่า
	คนงานเขียนหนังสือไม่ค่อยเป็น	ให้เจ้าหน้าที่ของผู้รับเหมาเขียนชื่อ-สกุลในใบลงชื่อให้คนงาน เพื่อให้คนงานลงเพียงเวลาและเซ็นต์ชื่อกำกับเท่านั้น	2	1	คุ้มค่า

ตารางที่ 5.17 : ผลการประเมินความคุ้มค่าของแนวทางที่จะนำมาปฏิบัติใช้ ปัญหาจากลูกจ้าง

ปัญหา	สาเหตุรากเหง้าของปัญหา	แนวทางแก้ไข	ความสามารถ	ค่าใช้จ่าย	ความคุ้มค่า
คนงานไม่มีความเข้าใจในสิทธิประกันสังคม	ขาดการให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่	ส่งเจ้าหน้าที่เข้าอบรมความเข้าใจเรื่องประกันสังคม	3	3	คุ้มค่า
	ไม่มีช่องทางสื่อสารข้อมูลไปยังคนงาน	จัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ เพื่อสื่อสารข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับประกันสังคมได้	3	2	คุ้มค่า
	ขาดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประกันสังคมที่คนงานควรทราบเพื่อให้ง่ายต่อการตอบข้อซักถาม	จัดทำฐานข้อมูล โดยการรวบรวมและจัดหมวดหมู่คำถามที่คนงานมักถามเกี่ยวกับเรื่องของประกันสังคม พร้อมระบุคำตอบ เพื่อเพิ่มความถูกต้องและรวดเร็วในการให้ข้อมูล	3	1	คุ้มค่า
ความไม่พร้อมของอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการเข้างาน	ขาดระบบแจ้งเตือนเมื่ออุปกรณ์ใกล้หมด	จัดทำ Stock Card สำหรับควบคุมการรับเข้า-จ่ายออกของอุปกรณ์ พร้อมทั้งกำหนดจุดสั่งซื้อ เพื่อดำเนินการสั่งซื้อก่อนอุปกรณ์จะหมด	3	1	คุ้มค่า
	ขาดระบบจัดเก็บที่เหมาะสม	จัดพื้นที่สำหรับเก็บอุปกรณ์ที่สามารถมองเห็นและนับจำนวนได้ง่าย	3	1	คุ้มค่า

5.4 การวัดผลและวิธีการวัดผลแนวทางแก้ไขปัญหาภายหลังการนำไปปฏิบัติ

5.4.1 การวัดผลและวิธีการวัดผลแนวทางแก้ไขปัญหาจากลูกค้า ภายหลังการนำไปปฏิบัติ

การวัดผลแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ การวัดผลแนวทางที่สามารถวัดผลการปฏิบัติได้จริงภายในระยะการวิจัย และการวัดแนวทางที่ไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติได้จริงในระยะการวิจัย เนื่องมาจากแต่ละแนวทางใช้เวลาในการนำไปปฏิบัติแตกต่างกัน แบ่งตามเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินระยะเวลาดำเนินการนำแนวทางไปปฏิบัติใช้ ดังแสดงในตารางที่ 5.18 แต่ละแนวทางได้รับการประเมินจากผู้วิจัยร่วมกับผู้บริหารของผู้รับเหมา ได้ผลระยะเวลาดำเนินการตามที่แสดงในตารางที่ 5.25

ตารางที่ 5.18 เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินระยะเวลาดำเนินการนำแนวทางไปปฏิบัติใช้ และคำอธิบาย

ระดับคะแนน	คำอธิบาย
1	ใช้ระยะเวลาในการนำแนวทางไปปฏิบัติ 1-3 เดือน
2	ใช้ระยะเวลาในการนำแนวทางไปปฏิบัติ 4-6 เดือน
3	ใช้ระยะเวลาในการนำแนวทางไปปฏิบัติ มากกว่า 6 เดือนขึ้นไป

5.4.1.1 แนวทางที่สามารถวัดผลการปฏิบัติได้จริงภายในระยะการวิจัย ด้วยปัจจัยชี้วัดความสามารถของกระบวนการ

แนวทางที่ได้นำไปปฏิบัติจริง และทำการวัดผลหลังการนำไปปฏิบัติ ด้วยปัจจัยชี้วัดความสามารถของกระบวนการ มีทั้งสิ้น 9 แนวทาง แบ่งเป็น แนวทางที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาคนงานไม่สวมใส่อุปกรณ์รักษาความปลอดภัย 2 แนวทาง แนวทางที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาความรวดเร็วในการจัดส่งเอกสารประจำวันและเอกสารวางบิล 4 แนวทาง และแนวทางที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาความผิดพลาดของรายละเอียดในเอกสารที่จัดส่งอีก 3 แนวทาง

ภายหลังการปรับปรุงปัญหาคนงานไม่สวมใส่อุปกรณ์รักษาความปลอดภัย ทำให้จำนวนสต๊อกของหมวกนิรภัย ณ สิ้นเดือนเพิ่มขึ้นเป็น 20 ใบในเดือนแรกที่มีการนำแนวทางไปปฏิบัติ เนื่องจากเพิ่งมีการเปิดสั่งซื้อเข้ามาใหม่ และลดลงเป็น 14 และ 11 ในเดือนที่ 2 และ 3 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 5.19 ซึ่งยังลดลงไม่ถึงจุดสั่งซื้อที่ 5 ใบ ฉะนั้นจึงยังไม่มีการเปิดสั่งซื้อเข้ามาใหม่ การติดตามผลการแก้ไขปัญหาจึงต้องมีการติดตามผลเป็นระยะทุกเดือน ซึ่งจะกล่าวในบทถัดไป ดังนั้น ปัจจัยชี้วัดในเรื่องจำนวนหมวกคงเหลือ ณ สิ้นเดือนจึงอาศัยค่าเฉลี่ยมาเป็นตัวสรุปผลเบื้องต้น คือ มีจำนวนเพิ่มขึ้นจาก 0 ใบ เป็น15 ใบโดยเฉลี่ย

ตารางที่ 5.19 แสดงจำนวนหมวกคงเหลือ ณ สิ้นเดือน (ภายหลังการปรับปรุง)

เดือน/ปี	จำนวนหมวกคงเหลือ ณ สิ้นเดือน (ใบ)
ธันวาคม 2554	20
มกราคม 2554	14
กุมภาพันธ์ 2554	11
เฉลี่ย	15

ก่อนการปรับปรุง ผู้รับเหมาจัดส่งเอกสารประจำวันให้แก่ลูกค้าเวลา 11:45 น. ดังแสดงในรูปที่ 3.6 จากแนวทางการปรับปรุงการทำงานดังแสดงในรูปที่ 5.2 คาดว่าผู้รับเหมาจะส่งเอกสารได้ภายในเวลา 10:30 น. ซึ่งจากการเก็บข้อมูลจริงภายหลังจากที่มีการนำแนวทางไปปฏิบัติ พบว่าผู้รับเหมาสามารถจัดส่งเอกสารให้ลูกค้าได้ในเวลา 10:27 น. โดยเฉลี่ย ซึ่งเร็วขึ้นกว่าเดิมถึง 1 ชั่วโมง 18 นาที ดังแสดงในตารางที่ 5.20

ตารางที่ 5.20 แสดงเวลาจัดส่งเอกสารประจำวัน ตลอดเดือนมกราคม 2554 (ภายหลังการปรับปรุง)

วันที่	เวลาจัดส่งเอกสารประจำวัน	วันที่	เวลาจัดส่งเอกสารประจำวัน
5	10:20	19	10:10
6	10:35	20	10:20
7	10:15	21	10:20
8	10:15	22	10:30
10	10:45	24	10:15
11	10:30	25	10:35
12	10:15	26	10:45
13	10:25	27	10:45
14	10:35	28	10:20
15	10:45	29	10:30
17	10:45	31	10:25
18	10:15	เฉลี่ย	10:27

ระยะเวลาก่อนการปรับปรุงที่ผู้รับเหมาใช้ในการจัดส่งเอกสารวางบิลหลังจากปิดงวดงานเท่ากับ 21 วัน ลดลงเหลือ 13.25 วัน หรือ 14 วันโดยเฉลี่ย ดังแสดงในตารางที่ 5.21 ซึ่งลดลงจากเดิม 7 วัน

ตารางที่ 5.21 แสดงจำนวนวันที่ใช้ในการจัดส่งเอกสารวางบิล (ภายหลังการปรับปรุง)

งวด/เดือน-ปี	จำนวนวันที่ใช้ในการจัดส่งเอกสารวางบิลหลังปิดงวด	จำนวนวันที่ใช้ในการแก้ไขเอกสารวางบิล	จำนวนวันที่ใช้ในการจัดส่งเอกสารวางบิลทั้งหมด
งวด1/1-2554	14	2	16
งวด2/1-2554	10	2	12
งวด3/1-2554	10	1	11
งวด4/1-2554	12	2	14
เฉลี่ย	11.5	1.75	13.25

จำนวนความผิดพลาดของใบวางบิลที่จัดส่ง ก่อนการปรับปรุง มีร้อยละความผิดพลาดคิดเป็นร้อยละ 20 ของจำนวนเอกสารวางบิลที่จัดส่งในแต่ละงวด ภายหลังจากการนำแนวทางไปปฏิบัติ พบว่าใบวางบิลที่จัดส่งมีความผิดพลาดน้อยลง หรือเท่ากับร้อยละ 5.5 ของจำนวนเอกสารวางบิลที่จัดส่งในแต่ละงวด ดังแสดงในตารางที่ 5.22

ตารางที่ 5.22 แสดงจำนวนใบวางบิลที่ถูกส่งกลับมาแก้ไข (ภายหลังการปรับปรุง)

งวด/เดือน-ปี	จำนวนใบวางบิลที่พบจุดผิดพลาดและถูกส่งกลับมาแก้ไข	จำนวนใบวางบิลทั้งหมด	ร้อยละความผิดพลาด
งวด1/1-2554	4	52	7.7%
งวด2/1-2554	2	49	4.1%
งวด3/1-2554	2	49	4.1%
งวด4/1-2554	3	49	6.1%
เฉลี่ย	2.75	50	5.5%

5.4.1.2 แนวทางที่สามารถวัดผลการปฏิบัติได้จริงภายในระยะการวิจัย ด้วยระดับคะแนนความพึงพอใจแต่ละหัวข้อที่เป็นที่มาของปัญหา

แนวทางที่ได้นำไปปฏิบัติจริง และทำการวัดผลหลังการนำไปปฏิบัติ ด้วยระดับคะแนนความพึงพอใจแต่ละหัวข้อที่เป็นที่มาของปัญหา มีทั้งสิ้น 9 แนวทาง ซึ่งเป็นแนวทางเดียวกันกับที่กล่าวมาแล้วในหัวข้อ 5.4.1.1 ซึ่งได้แก่ แนวทางที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาคนงานไม่สวมใส่อุปกรณ์รักษาความปลอดภัย แนวทางที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาความรวดเร็วในการจัดส่งเอกสารประจำวันและเอกสารวางบิล และแนวทางที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาความผิดพลาดของรายละเอียดในเอกสารที่จัดส่ง

ในการวัดระดับความพึงพอใจของแต่ละหัวข้อที่เป็นที่มาของปัญหา ผู้วิจัยใช้เครื่องมือแบบสอบถามเข้ามาเป็นอุปกรณ์ในการวัด ดังแสดงในภาคผนวก ค ซึ่งผู้วิจัยต้องการข้อมูลจำนวน 30 ข้อมูลเป็นอย่างน้อย โดยเลือกสำรวจเฉพาะลูกค้าที่เป็นระดับบริหาร หรือระดับวิศวกรขึ้นไป ทั้งนี้ได้อาศัยข้อมูลอัตราการตอบสนองของแบบสอบถามเดิมหรือเท่ากับร้อยละ 87.23 มาเป็นส่วนช่วยในการคำนวณหาจำนวนแบบสอบถามที่ต้องสำรวจทั้งหมดได้เท่ากับ 35 ชุด

จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาและมีความสมบูรณ์ มีจำนวนทั้งสิ้น 31 ชุดข้อมูล คิดอัตราการตอบสนองได้ร้อยละ 88.57 ของจำนวนแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด ซึ่งมีระดับคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่แตกต่างกันไปดังตารางที่ 5.23 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยก่อนการปรับปรุง พบว่า ระดับคะแนนความพึงพอใจในประเด็นการสวมใส่อุปกรณ์รักษาความปลอดภัย ขณะปฏิบัติงาน มีค่าเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 60 เป็น ร้อยละ 73.55 ระดับคะแนนความพึงพอใจในประเด็นความรวดเร็วในการจัดทำเอกสารต่างๆ มีค่าเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 62.6 เป็น ร้อยละ 83.23 ระดับคะแนนความพึงพอใจในประเด็นผู้รับเหมาให้ความสำคัญกับกฎระเบียบและกฎความปลอดภัยในโรงงาน มีค่าเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 70 เป็น ร้อยละ 75.48 ระดับคะแนนความพึงพอใจในประเด็นผู้รับเหมาสามารถติดต่อประสานงานได้สะดวก มีค่าเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 68.8 เป็นร้อยละ 80 และระดับคะแนนความพึงพอใจความถูกต้องของรายละเอียดในเอกสารต่างๆที่จัดส่ง มีค่าเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 61.2 เป็น ร้อยละ 87.74

ตารางที่ 5.23 ผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับความพึงพอใจในแต่ละประเด็น(ภายหลังการปรับปรุง)

ประเด็น	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ย	ร้อยละความพึงพอใจเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
การสวมใส่อุปกรณ์รักษาความปลอดภัยขณะปฏิบัติงาน	3.68	73.55%	0.65
ความรวดเร็วในการจัดทำเอกสารต่างๆ	4.16	83.23%	0.58
ผู้รับเหมาให้ความสำคัญกับกฎระเบียบและกฎความปลอดภัยในโรงงาน	3.77	75.48%	0.67
สามารถติดต่อประสานงานได้สะดวก	4.00	80.00%	0.82
ความถูกต้องของรายละเอียดในเอกสารต่างๆที่จัดส่ง	4.39	87.74%	0.50

5.4.1.3 แนวทางที่ไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติได้จริงในระยะการวิจัย

แนวทางที่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในระยะวิจัย คือแนวทางที่อยู่ในระหว่างการนำไปปฏิบัติ และไม่สามารถวัดผลได้ ประกอบไปด้วย 4 แนวทาง ได้แก่ แนวทางที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาผู้รับเหมาจัดหาคนงานช้า หลังได้รับคำขอ จำนวน 2 แนวทาง และ แนวทางที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาความรวดเร็วในการเข้าถึงหน้างานเมื่อมีปัญหาอีก 2 แนวทาง

ผู้วิจัยจึงอาศัยเครื่องมือแบบสอบถามเพื่อสำรวจระดับคะแนนความพึงพอใจต่อแนวทางการแก้ไขปัญหา ดังแสดงในภาคผนวก ค โดยระบุปัญหา สาเหตุของปัญหา และแนวทางแก้ไข แล้วเลือกสำรวจเฉพาะลูกค้าที่เป็นระดับบริหาร หรือระดับวิศวกรขึ้นไป จำนวนชุดข้อมูลที่ต้องการ คือ 30 ชุดข้อมูล ทั้งนี้ได้อาศัยข้อมูลอัตราการตอบสนองของแบบสอบถามเดิมหรือเท่ากับร้อยละ 87.23 มาเป็นส่วนช่วยในการคำนวณหาจำนวนแบบสอบถามที่ต้องสำรวจทั้งหมดได้เท่ากับ 35 ชุด

จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาและมีความสมบูรณ์ มีจำนวนทั้งสิ้น 30 ชุดข้อมูล คิดอัตราการตอบสนองได้ร้อยละ 85.71 ของจำนวนแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด ซึ่งมีระดับคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจต่อแนวทางการแก้ไขปัญหาที่อยู่ในระหว่างการดำเนินการที่แตกต่างกันไปดังตารางที่ 5.24

ตารางที่ 5.24 ผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับความพึงพอใจต่อแนวทางการแก้ไขปัญหาที่อยู่ในระหว่างการดำเนินการ

ประเด็นปัญหา	สาเหตุรากเหง้าของปัญหา	แนวทางการแก้ไขปัญหา	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ย	ร้อยละความพึงพอใจเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ผู้รับเหมาจัดหาคนงานช้า หลังได้รับคำขอ	1. ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี	1.จัดทำระบบประชาสัมพันธ์การรับสมัครในหลายๆช่องทาง	4.47	89.33%	0.51
	2.ไม่มีที่พักให้คนงาน	2.สร้างบ้านพักให้คนงาน			
ความรวดเร็วในการเข้าถึงหน้างานเมื่อมีปัญหา	1. ขาดระบบควบคุมการขาด/ลา/มาสาย ของคนงาน	1. กำหนดระเบียบในการขาด/ลา/มาสาย ให้กับคนงาน	3.80	76.00%	0.48
	2.ขาดระบบสำรองคนงาน	2.จัดหาคนงานสำรอง(คนงานชั่วคราว)			

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ห้องสมุดงานวิจัย

ผลที่ได้รับจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ดังตารางที่ 5.24 พบว่าลูกค้ามีความพอใจในแนวทางการไขปัญหาผู้รับเหมาจัดหาคนงานช้า หลังได้รับคำขอ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจต่อแนวทางแก้ไขอยู่ในระดับร้อยละ 89.33 และระดับคะแนนเฉลี่ยความพอใจต่อแนวทางแก้ไขปัญหาความรวดเร็วในการเข้าถึงหน้างานเมื่อมีปัญหา คิดเป็นร้อยละ 76 ทำให้สามารถคาดการณ์ได้ว่า เมื่อแนวทางดังกล่าวได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณแล้ว จะทำให้ระดับคะแนนความพึงพอใจต่อทั้ง 2 ประเด็นนี้มีค่าสูงขึ้นอย่างแน่นอน

5.4.2 การวัดผลและวิธีการวัดผลแนวทางแก้ไขปัญหาจากลูกจ้าง ภายหลังการนำไปปฏิบัติ

แนวทางการแก้ไขปัญหามีทั้งสิ้น 5 แนวทาง ซึ่งมี 2 แนวทางเป็นแนวทางเดียวกันกับการแก้ไขปัญหาจากลูกค้า นั่นคือ ปัญหาความไม่พร้อมของอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการเข้าทำงาน ซึ่งมีสาเหตุและแนวทางแก้ไขเดียวกันกับปัญหาคนงานไม่สวมใส่อุปกรณ์ความปลอดภัย ขณะปฏิบัติงาน ดังที่กล่าวมาแล้วในหัวข้อ 5.4.1.1 การนำแนวทางไปปฏิบัติจริง จะทำให้ปัจจัยชี้วัดในเรื่องจำนวนหมวกคงเหลือ ณ สิ้นเดือน มีจำนวนเพิ่มขึ้นจาก 0 ใบ เป็น15 ใบโดยเฉลี่ย ซึ่งจะทำให้ปัญหาความไม่พร้อมของอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการเข้าทำงานของคนงานหมดไป

แนวทางการแก้ไขปัญหาอีก 3 แนวทาง เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาความไม่เข้าใจในสิทธิประกันสังคม ซึ่งยังอยู่ในระหว่างการนำไปปฏิบัติ และไม่สามารถวัดผลได้ จึงใช้การประเมินความคุ้มค่าของแนวทางซึ่งเป็นปัจจัยที่บ่งบอกถึงความสามารถในการแก้ปัญหาของแนวทาง ดังแสดงในตารางที่ 5.17 ทั้ง 3 แนวทางมีความคุ้มค่าในการนำไปปฏิบัติ และคาดการณ์ว่าจะมีส่วนเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิประกันสังคมแก่คนงานมากขึ้น

5.5 สรุปท้ายบท

บทนี้เป็นการนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาตามแต่ละสาเหตุของปัญหา รวมถึงวิธีการและการวัดผลภายหลังจากที่นำแนวทางแก้ไขไปปฏิบัติจริง ซึ่งสรุปสาเหตุ แนวทางแก้ไข และผลที่ได้จากการปรับปรุงแก้ไขปัญหาจากลูกค้า ดังแสดงในตารางที่ 5.25

ตารางที่ 5.25 สรุปปัญหา สาเหตุ แนวทางแก้ไข ระยะเวลาดำเนินการ และผลจากการวัดของแต่ละปัญหา

ปัญหา	สาเหตุรากเหง้าของปัญหา	แนวทางแก้ไข	ระยะเวลาดำเนินการ	การวัดผลจริง	วิธีการวัดผลและผลการวัดที่ได้	ปัจจัยชี้วัดอื่นๆ
คนงานไม่สวมใส่อุปกรณ์รักษาความปลอดภัย ขณะปฏิบัติงาน	ขาดระบบแจ้งเตือนเมื่ออุปกรณ์ใกล้หมด	จัดทำ Stock Card สำหรับควบคุมการรับเข้า-จ่ายออกของอุปกรณ์แต่ละรายการ พร้อมทั้งกำหนดจุดสั่งซื้อ เพื่อดำเนินการสั่งซื้อก่อนอุปกรณ์จะหมด	1	สามารถวัดผลได้	การประเมินระดับคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ย มีค่าเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 60 เป็น ร้อยละ 73.55	จำนวนหมวกคงเหลือ ณ สิ้นเดือนเพิ่มขึ้นจาก 0 ใบเป็น 15 ใบโดยเฉลี่ย
	ขาดระบบการจัดเก็บอุปกรณ์ที่เหมาะสม	จัดพื้นที่สำหรับเก็บอุปกรณ์ที่สามารถมองเห็นและนับจำนวนได้ง่าย	1			
ผู้รับเหมาจัดหาคนงานช้าหลังได้รับคำขอ	ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี	จัดทำระบบประชาสัมพันธ์การรับสมัครในหลายๆช่องทาง	2	ไม่สามารถวัดผลจริงได้ในระยะวิจัย	การประเมินระดับความพึงพอใจต่อแนวทางแก้ไขเฉลี่ย คิดเป็นร้อยละ 89.33	-
	ไม่มีที่พักให้คนงาน	สร้างบ้านพักให้คนงาน	3			
ความรวดเร็วในการจัดส่งเอกสารประจำวัน	ขาดการแบ่งหน้าที่และจัดลำดับความสำคัญของงาน	จัดแบ่งงานใหม่ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น	1	สามารถวัดผลได้	การประเมินระดับความพึงพอใจเฉลี่ย มีค่าเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 62.6 เป็น ร้อยละ 83.23	ผู้รับเหมาจัดส่งเอกสารประจำวันเร็วขึ้น จากเวลาส่งเดิม 11:45 น. เป็น 10:27 น.
	ขาดมาตรการควบคุมเจ้าหน้าที่ในเรื่องการขาด/ลา/มาสาย	เข้มงวดกับกฎระเบียบการขาด/ลา/มาสาย และการอนุมัติเบี้ยขยันอย่างจริงจัง	1			

ตารางที่ 5.25 สรุปปัญหา สาเหตุ แนวทางแก้ไข ระยะเวลาดำเนินการ และผลจากการวัดของแต่ละปัญหา (ต่อ)

ปัญหา	สาเหตุรากเหง้าของปัญหา	แนวทางแก้ไข	ระยะเวลาดำเนินการ	การวัดผลจริง	วิธีการวัดผลและผลการวัดที่ได้	ปัจจัยชี้วัดอื่นๆ
ความรวดเร็วในการจัดส่งเอกสารวางบิล	ขาดระบบควบคุมและติดตามการเก็บใบลงเวลา	จัดทำระบบติดตามสถานะการเก็บใบลงเวลา และปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานใหม่	1	สามารถวัดผลได้	การประเมินระดับความพึงพอใจเฉลี่ย มีค่าเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 62.6 เป็น ร้อยละ 83.23	ระยะเวลาการจัดส่งเอกสารวางบิล หลังปิดงวดงาน ลดลงจาก 21 วันเป็น 14 วันโดยเฉลี่ย
	ขาดระบบแจ้งเตือนผลการทาบบัตรแก่คนงาน	จัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ข้อมูลการทาบบัตรในจุดที่คนงานสามารถอ่านได้ง่าย	1			
ความรวดเร็วในการเข้าถึงหน้างานเมื่อมีปัญหา	ขาดระบบควบคุมการขาด/ลา/มาสาย ของคนงาน	กำหนดระเบียบในการขาด/ลา/มาสาย ให้กับคนงาน	2	ไม่สามารถวัดผลจริงได้ในระยะวิจัย	การประเมินระดับความพึงพอใจต่อแนวทางแก้ไข เฉลี่ย คิดเป็นร้อยละ 76	-
	ขาดระบบสำรองคนงาน	จัดหาคนงานสำรอง(คนงานชั่วคราว)	3			
ผู้รับเหมาไม่ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบและกฎความปลอดภัยในโรงงาน	ขาดระบบแจ้งเตือนเมื่ออุปกรณ์ใกล้หมด	จัดทำ Stock Card สำหรับควบคุมการรับเข้า-จ่ายออกของอุปกรณ์แต่ละรายการ พร้อมทั้งกำหนดจุดสั่งซื้อ เพื่อดำเนินการสั่งซื้อก่อนอุปกรณ์จะหมด	1	สามารถวัดผลได้	การประเมินระดับความพึงพอใจ เฉลี่ย มีค่าเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 70 เป็นร้อยละ 75.48	-
	ขาดระบบการจัดเก็บอุปกรณ์ที่เหมาะสม	จัดพื้นที่สำหรับเก็บอุปกรณ์ที่สามารถมองเห็นและนับจำนวนได้ง่าย	1			
	ขาดกฎระเบียบสำหรับควบคุมเจ้าหน้าที่	บังคับใช้กฎระเบียบการใส่อุปกรณ์รักษาความปลอดภัยและการปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงงานอย่างเคร่งครัด	1			

ตารางที่ 5.25 สรุปปัญหา สาเหตุ แนวทางแก้ไข ระยะเวลาดำเนินการ และผลจากการวัดของแต่ละปัญหา (ต่อ)

ปัญหา	สาเหตุรากเหง้าของปัญหา	แนวทางแก้ไข	ระยะเวลาดำเนินการ	การวัดผลจริง	วิธีการวัดผลและผลการวัดที่ได้	ปัจจัยชี้วัดอื่นๆ
การติดต่อประสานงานกับผู้รับเหมาไม่สะดวก	ไม่มีเบอร์ติดต่อสำรอง	กำหนดให้เบอร์โทรศัพท์เคลื่อนที่เป็นเบอร์ติดต่อสำรอง พร้อมทั้งจัดทำหนังสือแจ้งเบอร์ติดต่อเพื่อแจ้งให้ลูกค้าทุกหน่วยงานรับทราบ	1	สามารถวัดผลได้	การประเมินระดับความพึงพอใจเฉลี่ย มีค่าเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 68.8 เป็น ร้อยละ 80	-
	เจ้าหน้าที่ต้องออกไปปฏิบัติงานด้านนอก		1			
ความผิดพลาดของรายละเอียดเอกสารต่างๆ ที่จัดส่ง	ไม่มีการตรวจสอบผลทาบบัตรกับรายชื่อก่อนสรุปในใบวางบิล	จัดให้มีการตรวจสอบผลการทาบบัตรก่อน เพื่อดำเนินการแก้ไขก่อนสรุปในใบวางบิล	1	สามารถวัดผลได้	การประเมินระดับความพึงพอใจเฉลี่ย มีค่าเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 61.2 เป็น ร้อยละ 87.74	ร้อยละความผิดพลาดของเอกสารวางบิลลดลงจาก ร้อยละ 20 เหลือ ร้อยละ 5.5 ของจำนวนเอกสารที่จัดส่งในแต่ละงวด
	บัตรหรือเครื่องทาบบัตรเสีย	การติดตามผลการทาบบัตร หากผลทาบบัตรไม่ติด ติดต่อกัน 2 วัน ให้รีบแจ้งคนงานเพื่อดำเนินการแก้ไข	1			
	คนงานเขียนหนังสือไม่ค่อยเป็น	ให้เจ้าหน้าที่ของผู้รับเหมาเขียนชื่อ-สกุลในใบลงชื่อให้คนงานเพื่อให้คนงานลงเพียงเวลาและเซ็นต์ชื่อกำกับเท่านั้น	1			