

บทที่ 4

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

4.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาและวิเคราะห์ระบบปฏิบัติงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิตในโรงงานผลิตเครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีลาดล กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เตามิ่งราย จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แนวการวิเคราะห์จากทฤษฎีการวิเคราะห์งาน สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

สภาพการดำเนินงานในปัจจุบันของหสน. เตามิ่งราย

สภาพการดำเนินงานในปัจจุบันพบว่า ผู้จัดการ คือเจ้าของกิจการ อำนาจการตัดสินใจทั้งหมดจึงอยู่ที่เจ้าของกิจการ ในขั้นตอนการปฏิบัติงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิต ไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งงานให้ชัดเจนซึ่งทราบได้จาก การใช้แบบสอบถามการวิเคราะห์งานซึ่งดัดแปลงมาจาก ตัวอย่างแบบสอบถามการวิเคราะห์งานสำหรับพัฒนาคำบรรยายลักษณะงาน(Job Analysis Questionnaire for Developing Job Descriptions) (Dessler. 1997) และจากการเข้าไปสังเกตการปฏิบัติงานของทั้งฝ่ายขายและฝ่ายผลิต รวมถึงการสอบถามจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง นำมาเรียบเรียงในรูปของแผนผังการไหลของงาน (Flow Chart)

จากแผนผังแสดง โครงสร้างองค์กร แสดงให้เห็นว่า องค์กรมีขนาดเล็กและไม่มีการจัดตำแหน่งของผู้ที่จะปฏิบัติงาน รับผิดชอบหน้าที่ในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ จึงได้นำหลักการการบริหารจัดการองค์กรมาปรับปรุง โครงสร้างองค์กรใหม่ และได้เพิ่มตำแหน่งงาน 3 ตำแหน่งงาน คือ ผู้จัดการฝ่ายขาย พนักงานบัญชี และพนักงานธุรการ เพื่อแบ่งความรับผิดชอบ และกระจายอำนาจในการตัดสินใจจากผู้จัดการ(เจ้าของกิจการ) ภายใต้เงื่อนไขที่ทางหสน. เตามิ่งราย จะจัดวางนโยบายในการบริหารงาน เพื่อเป็นแนวทางการจัดระบบการปฏิบัติงานภายในหสน. เตามิ่งรายให้มีประสิทธิภาพ โดยที่ทั้งหมดจะยังอยู่ภายใต้การดูแล ควบคุมและการพิจารณาอนุมัติของผู้จัดการ

4.1.1 สรุปผลการศึกษาระบบการปฏิบัติการของฝ่ายขาย

ในระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายขายและปัญหาที่พบ คือ การปฏิบัติหน้าที่หลายอย่างในคนเดียว ไม่มีการแบ่งความรับผิดชอบให้คนใด คนหนึ่งเป็นผู้ดำเนินการ เช่น พนักงานขายจะต้องออกไปเสิร์ฟรับเงิน พนักงานขายจะต้องมีหน้าที่ในการจัดทำเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของหสน. เตามิ่งราย ไม่มีการจัดทำแบบฟอร์มที่จะใช้เป็นมาตรฐานในสำนักงาน เพื่อความสะดวก

ในการค้นหา หรือเรียกดู เมื่อต้องการ จึงนำหลักการการบริหารสำนักงาน และดัดแปลงแบบฟอร์มที่ใช้ในสำนักงานมาปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเหมาะสมต่อการใช้งานของทสท. เตาเม็งราย ซึ่งแบบฟอร์มที่ได้จัดทำขึ้นใหม่มีแบบฟอร์มต่างๆ จำนวน 4 แบบฟอร์มเพื่อใช้ในขั้นตอนการดำเนินงานที่ต่างกันไป คือ

1. แบบฟอร์มรับรายการส่งสินค้า
2. แบบฟอร์มการส่งผลิตสินค้า
3. แบบฟอร์มการส่งสินค้าจากโรงงาน
4. แบบฟอร์มการส่งบรรจุสินค้า(เพื่อเตรียมส่งสินค้า)

การนำแบบฟอร์มที่ปรับปรุงมาใช้กับงานที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน เพื่อความสะดวกและปรับระบบงานให้เข้ากับ โปรแกรมบัญชีสำเร็จรูปที่ทาง ได้จะเริ่มดำเนินการใช้ในระยะเวลาข้างหน้า

4.1.2 สรุปผลการศึกษาระบบการปฏิบัติการของฝ่ายผลิต

ในส่วนของการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตและปัญหาที่พบ คือ ในขั้นตอนการปฏิบัติงานในกระบวนการผลิต ไม่มีการตรวจและควบคุมคุณภาพในทุกจุด จะมีเพียงระหว่างขั้นตอนที่ขึ้นงานเสร็จสมบูรณ์ออกมาเตาเผาแล้ว ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาสินค้าที่ถูกคัดออกเป็นจำนวนมาก จึงได้นำทฤษฎีการควบคุมคุณภาพ มาแทรกในระหว่างขั้นตอนการปฏิบัติงานเดิม ซึ่ง ไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน พนักงานที่อยู่ในแต่ละแผนกจะทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพชิ้นงานของในแผนกตนเอง ก่อนที่จะส่งต่อไปยังสายการผลิตอื่นๆ ในการตรวจคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิตจะเห็นสมควรให้จัดตั้งเป็นหัวหน้าแผนก หรือมอบหมายให้พนักงานคนหนึ่งคนใด รับผิดชอบเป็นผู้ตรวจคุณภาพชิ้นงานก็ได้ ตามแต่จะเห็นสมควร ตามทฤษฎีของการควบคุมมีหลายขั้นตอนในการเลือกปฏิบัติ สามารถเลือกเอาหลักที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตมาเป็นแนวและปรับปรุงให้เหมาะสมตามสมควรแก่งานในฝ่ายผลิต เนื่องจากพนักงานในฝ่ายผลิตบางคนอาจจะไม่เข้าใจในการจัดระบบปฏิบัติการใหม่ จึงต้องให้โอกาสพนักงานทำการปรับตัวให้เห็นความเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่ปฏิบัติงานกันตามความเคยชิน ในการตรวจสอบคุณภาพของฝ่ายผลิตอาจจะไม่สามารถปฏิบัติตามหลักการการควบคุมคุณภาพได้ทั้งหมด เนื่องจากการตรวจสอบคุณภาพ วิเคราะห์โครงสร้างของดินที่เป็นวัตถุดิบ ไม่สามารถทำได้ เพราะเครื่องมือที่จะใช้ในการตรวจคุณภาพมีราคาแพง ทางโรงงานจึงสามารถทำได้แค่เพียงทดสอบในเรื่องความทนไฟ ความสะอาดของเนื้อดิน และคุณสมบัติเฉพาะที่โรงงานต้องการ

4.2 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

จากการศึกษาเรื่องแนวทางการจัดระบบการปฏิบัติการของฝ่ายขายและฝ่ายผลิตของโรงงานผลิตเครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีลาดล : กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เต่าเม็งราย จังหวัดเชียงใหม่ นอกเหนือจากที่ได้เสนอแนวทางการปฏิบัติงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิตตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาแล้ว มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อให้การนำแนวทางไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ จึงขอเสนอแนะแนวทางเพิ่มเติมดังนี้

ผู้บริหาร

1. ควรมองเห็นความจำเป็น และความสำคัญในด้านข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ เพื่อจะนำไปใช้ประกอบในการวางแผนงานแต่ละด้าน ทั้งระยะสั้นและระยะยาวรวมทั้งการควบคุมผลงานที่ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลเหล่านี้จำเป็นจะต้องมีการตรวจสอบให้ชัดเจนและถูกต้อง เพื่อการวางแผนและควบคุมจะได้ไม่ผิดพลาด
2. ผู้บริหารควรจะให้ความสนใจในด้านเทคโนโลยีที่จำเป็นในการบริหารงานปัจจุบัน เพื่อความถูกต้อง ความสะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยการนำเอาระบบโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ ในเรื่องของการจัดทำบัญชี การควบคุมสินค้าคงเหลือ การนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการส่งข้อมูลไปยังฝ่ายผลิตและฝ่ายขาย ในด้านของคำสั่งซื้อจากลูกค้า หรือการส่งผลิตสินค้า จะช่วยให้สะดวกรวดเร็วขึ้น และการผิดพลาดของข้อมูลที่ได้รับจะลดลง ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องเข้าใจในระบบที่ใช้สามารถควบคุมและตรวจสอบได้ตลอดเวลา
3. ควรนำการพยากรณ์การขายมาใช้ในการบริหารฝ่ายขายซึ่งจะช่วยให้ฝ่ายผลิตสามารถกำหนดปริมาณการผลิตสินค้าได้อย่างเหมาะสม กำหนดปริมาณวัตถุดิบในการเตรียมการผลิต และการวางแผน การควบคุมในการจ่ายค่าจ้างจะต้องอาศัยข้อมูลเหล่านี้เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณา
4. ในด้านการขายผู้บริหารควรมีระบบการจูงใจให้กับพนักงานในฝ่ายขาย โดยมีการกำหนดยอดขายในช่วงระยะเวลา 3 เดือน ถึง 6 เดือน ว่าจะต้องขายได้เท่าไร เมื่อพนักงานสามารถทำยอดขายได้ตามที่กำหนด พนักงานควรจะได้รับเงินพิเศษจากยอดขายที่สามารถทำได้ตามที่ตั้งไว้ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
5. การกำหนดระบบ ระเบียบในการปฏิบัติงานของหสน. เต่าเม็งราย และให้พนักงานทุกคนทำความเข้าใจในกฎระเบียบนั้นๆ โดยการจัดทำระเบียบคู่มือการปฏิบัติงาน มีการทำความเข้าใจ โดยให้มีการฝึกอบรมและชี้แจง ให้แก่พนักงานทุกคนทราบก่อนที่จะเริ่มเข้าทำงาน

6. ในการจ่ายค่าจ้างควรจะดำเนินการไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน ว่าด้วยเรื่องของอัตราค่าแรงขั้นต่ำที่รัฐบาลเป็นผู้กำหนด และจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานในแต่ละฝ่าย แต่ละหน้าที่ให้เข้าใจวิธีการปฏิบัติงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง ควรจะมีการจูงใจในรูปแบบของค่าตอบแทน หรือสวัสดิการ ตามความเหมาะสม

7. ผู้บริหารควรมีความพร้อมที่จะให้โอกาสพนักงานได้รับคำปรึกษาในทุกๆด้าน และแสดงความคิดเห็นที่จะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

8. ควรจะมีการประชุมปรึกษาปัญหา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหาร อย่างสม่ำเสมอ ในส่วนของพนักงานควรจะมีการประชุมอย่างน้อย 1 ครั้งต่อเดือน ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารจะต้องมีการจัดวางบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน อาจมีการรับสมัครโดยใช้ข้อกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ เป็นเครื่องมือในการคัดสรรบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน

ฝ่ายขาย

พนักงานขายควรจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในด้านงานขายมาก่อน และสำคัญที่สุดพนักงานขายจะต้องรู้จักตัวสินค้าด้านคุณภาพของสินค้า จุดเด่นของสินค้า และจะต้องได้รับการฝึกอบรมในด้านศิลปะการขาย เทคนิคในการนำเสนอขายสินค้าที่ถูกวิธี รวมทั้งความรู้ด้านภาษาอังกฤษที่จะต้องใช้ในการสื่อสาร ติดต่อกับลูกค้า ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวต่างประเทศ

ฝ่ายผลิต

พนักงานในฝ่ายผลิตควรจะต้องมีความรู้ในด้านงานผลิตเครื่องปั้นดินเผา และหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ งานบางอย่างที่จะต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะตัวบุคคล ควรจะมีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงานรุ่นใหม่ๆ เพื่อจะได้เกิดความสามารถ เฉพาะด้าน เช่น ในแผนกแกะลายจะต้องใช้พนักงานที่มีความสามารถในการเขียนลายลงบนชิ้นงาน ซึ่งจะต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะด้านในด้านอื่นๆของสายงานผลิตจะต้องให้มีการฝึกอบรมให้เข้าใจในงานด้านนั้นโดยตรงด้วย เช่น การส่งไปฝึกอบรมกับหน่วยงานของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมเครื่องปั้นดินเผาภาคเหนือ จังหวัดลำปาง ควรกำหนดการตรวจสอบคุณภาพของชิ้นงานก่อนนำเข้าเตาเผา ซึ่งแต่เดิมเคยปฏิบัติมาก่อน แต่ในปัจจุบันไม่มีการดำเนินการแล้ว ควรจะนำกลับมาใช้อย่างเดิมเพราะจะทำให้ ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้คุณภาพมีจำนวนลดน้อยลง และลดต้นทุนการผลิตลงได้

ดังนั้นบุคลากรในทุกๆระดับขององค์กรควรจะต้องมีบทบาทในการปฏิบัติงานในระบบใหม่ และบุคลากรทุกระดับจะต้องทราบถึงประโยชน์ในการปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานที่ทุกฝ่าย

จะได้จากการปรับปรุงครั้งนี้ โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องควบคุมดูแลกิจการอย่างทั่วถึงในทุกๆแผนกงานขององค์กร

4.2.1 ข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

เมื่อคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานได้แล้วสิ่งที่ผู้จัดการจะต้องปฏิบัติคือ ดูแลและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้ทำงานในองค์กร ในที่นี้ ทางหสน. เตามิ่งราย จะต้องจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อตัวบุคลากรและเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เช่น การส่งไปฝึกอบรมพัฒนาความรู้ กับหน่วยงานราชการ มหาวิทยาลัย หรือ สถาบัน ต่างๆที่มีการจัดฝึกอบรมในด้านการพัฒนาบุคลากร จะต้องบริหารงานด้วยการเริ่มปรับปรุงคุณภาพของทีมงานและการสร้างพนักงานในหสน. เตามิ่งรายให้เกิดข้อผูกพัน(Commitment) มีการใช้สิ่งจูงใจด้านการเงิน โดยการจ่ายเป็นค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงสามารถจะจัดในรูปของค่า ส่วนแบ่งการขาย หรือเงินโบนัสประจำปี โดยจะใช้สิ่งจูงใจได้ในฝ่ายขายและฝ่ายผลิต เพราะทั้งสองฝ่าย จะต้องมีการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน สิ่งจูงใจสำหรับฝ่ายผลิต จะต้องมีการวางแผนการสร้างสิ่งจูงใจที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะมีแผนการจ่ายค่าตอบแทน ดังนี้

1. แผนการจ่ายค่าตอบแทนตามชิ้นงาน (รายชิ้น) เป็นแผนการจ่ายค่าตอบแทนซึ่งจ่ายตามหน่วยที่ผลิตได้ หรือเป็นการจ่ายค่าตอบแทน โดยถือเกณฑ์จำนวนหน่วย หรือชิ้นงานที่ผลิตได้ของพนักงานแต่ละคนในช่วงเวลาหนึ่ง แต่ในการปฏิบัติจะต้องมีการคัดคุณภาพชิ้นงานที่ได้ผลิตออกมา เพราะการจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้ ชิ้นงานจะได้ออกมาในปริมาณมาก แต่คุณภาพจะไม่ได้ตามมาตรฐาน โดยเฉพาะงานที่ต้องอาศัยฝีมือ คุณภาพของชิ้นงานจะต้องดี

2. แผนการจ่ายค่าตอบแทนตามชั่วโมงมาตรฐาน และงานล่วงเวลาการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานมาตรฐานจะถือเกณฑ์การทำงานตามชั่วโมงการทำงานในเวลาที่กำหนดไว้ และถ้าจะต้องอยู่ปฏิบัติงานนอกเหนือจากเวลางานปกติ จะต้องจ่ายเงินค่าตอบแทนในอัตราที่เหมาะสมให้แก่พนักงาน

3. แผนการจ่ายค่าตอบแทนในฝ่ายขายการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานขายในรูปของเงินเดือนประจำแล้ว ควรจะมีการเพิ่มค่าตอบแทนให้แก่พนักงานงาน โดยดูจากยอดขายในแต่ละเดือนที่พนักงานคนนั้น ได้มีกิจกรรมการขายสินค้า การพิจารณาจากการขายนี้ จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานขายมีความกระตือรือร้นในการต้อนรับลูกค้า และนำเสนอสินค้าเนื่องจากเงินที่ได้รับจากการขายสินค้า ส่วนหนึ่งจะเป็นของพนักงานเอง

สิ่งจูงใจอื่นๆที่ทางหสน. เตามิ่งราย ควรจะให้แก่พนักงานอาจจะไม่จำเป็นในการเสนอในรูปของตัวเงิน อาจจะเป็นในด้านของความรู้สึก เช่น การให้ความเป็นกันเองกับพนักงาน ให้

คำปรึกษาเมื่อพนักงานมีปัญหา หรือการพูดคุยในเรื่องอื่นๆ นอกเหนือจากงาน การส่งพนักงานไปฝึกอบรมการขาย หรือการปฏิบัติงาน การส่งพนักงานในฝ่ายผลิตไปเรียนรู้เพิ่มเติมจากหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องปั้นดินเผา เพื่อนำมาปรับปรุง และแก้ไขจุดบกพร่องในงานที่ทำอยู่ สิ่งจูงใจเหล่านี้ จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารพนักงานในหลน. เต่าเม้งรายให้มีความรู้สึกรักองค์กร และภูมิใจในหน้าที่ที่ตนเองปฏิบัติอยู่