

บทที่ 8

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ผลจากศึกษา และวิจัยปัญหาในด้านการประสานงาน พบว่ามีปัญหาเนื่องมาจาก การติดต่อสื่อสาร การให้ความร่วมมือ การวางแผน การจัดคนเข้าทำงาน การตั้งการ และการควบคุมผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลทำให้ระบบการประสานงานเกิดความบกพร่อง มีผลทำให้เกิดความสูญเสียต่อองค์กรเช่น การส่งมอบสินค้าไม่เป็นไปตามกำหนด ต้นทุนสินค้าสูง และก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง

8.1 สรุปผลการวิจัย

ดังนั้น ในการวิจัยนี้จึงได้เสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบการวางแผน ระบบการตั้งการ และระบบการควบคุม ซึ่งพอจะสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสาร

ระบบการติดต่อสื่อสารได้มีการปรับปรุงพอสรุปได้ดังนี้

- ปรับปรุงเอกสารหรือแบบฟอร์มให้เกิดความสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านการสื่อสาร
- สร้างระบบการรับ-ส่งเอกสาร การสร้างระบบการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนก่อนการส่งมอบไปยังหน่วยงานถัดไป
- การกำหนดตำแหน่งหรือบริเวณที่จะใช้ในการรับ-ส่งเอกสารอย่างชัดเจน
- การจัดทำมาตรฐานในการทำงานของหน่วยงานผลิต หน่วยงานวางแผนการผลิต และหน่วยงานติดตั้งและบริหาร โครงการ
- การกำหนดตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบในการประสานงานและการควบคุมในแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน

2. ปรับปรุงระบบการวางแผน

ระบบการวางแผนได้มีการปรับปรุงพอสรุปได้ดังนี้

- ปรับข้อมูลเวลามาตรฐานในการผลิต
- การสร้าง Query เพื่อช่วยในการตรวจสอบความไม่ครบถ้วนของข้อมูลในฐานข้อมูล
- การเปลี่ยนรุ่นของโปรแกรมฐานข้อมูลให้ทันสมัยขึ้น และเพื่อป้องกันปัญหา Y2K

- จัดให้เกิดการวางแผนงานร่วมระหว่างหน่วยงานวางแผนการผลิตและติดตั้ง
- จัดให้มีการประชุมเพื่อวางแผนการผลิต
- การปรับปรุงวิธีการประมาณเวลาในการผลิต

3. ปรับปรุงระบบการสั่งการ

ระบบการสั่งการ ได้มีการปรับปรุงพอสรุปได้คือ

- การจัดทำมาตรฐานในการทำงานของหน่วยงานผลิต หน่วยงานวางแผนการผลิต และหน่วยงานติดตั้งและบริหาร โครงการอย่างชัดเจน
- สร้างระบบดำเนินการที่รองรับการสั่งผลิตในกรณีพิเศษ

4. ปรับปรุงระบบการควบคุม

ระบบการควบคุม ได้มีการปรับปรุงพอสรุปได้ดังนี้

- การกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านการควบคุมอย่างชัดเจน
- การสร้าง Query เพื่อช่วยในการตรวจติดตามผลการดำเนินงานด้านการผลิต
- จัดให้มีการรายงานความผิดปกติที่อาจส่งผลกระทบต่อการผลิตในด้านการส่งมอบ ด้านต้นทุน และในด้านคุณภาพ

จากการพัฒนาระบบการประสานงาน โดยการปรับปรุงการดำเนินงานในด้านการติดต่อสื่อสาร การวางแผน การสั่งการ และการควบคุม ใน 7 แนวทาง ซึ่งสามารถสรุปความเชื่อมโยงของการใช้แนวทางทั้ง 7 ในการพัฒนาระบบการประสานงาน ได้ดังตารางที่ 8.1

ตารางที่ 8.1 ความเชื่อมโยงของแนวทางในการพัฒนาระบบการประสานงาน

แนวทางที่ใช้ในการพัฒนาระบบการประสานงาน	ปัญหาที่ต้องการแก้ไข	เครื่องมือที่ใช้ และ ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	ผลที่ได้รับ
1. การปรับปรุงเอกสารและแบบฟอร์ม	ความบกพร่องในการติดต่อสื่อสาร (สารที่ได้รับไม่ครบถ้วน)	แบบฟอร์มและเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิตและติดตั้ง	ความบกพร่องอันเนื่องมาการใช้แบบฟอร์มที่ไม่เหมาะสมได้หมดไป

ตารางที่ 8.1 (ต่อ) ความเชื่อมโยงของแนวทางในการพัฒนาระบบการประสานงาน

แนวทางที่ใช้ในการพัฒนาระบบการประสานงาน	ปัญหาที่ต้องการแก้ไข	เครื่องมือที่ใช้และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	ผลที่ได้รับ
2. การสร้างระบบ รับ-ส่ง เอกสาร การสร้างระบบการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของเอกสารก่อนการส่งมอบไปยังหน่วยงานถัดไป	ความบกพร่องในการติดต่อสื่อสาร (การส่งสารแล้วไม่ได้รับสาร การส่งสารซ้ำซ้อน การส่งสารล่าช้ากว่ากำหนด)	<ul style="list-style-type: none"> - สมุดทะเบียนควบคุมการรับ-ส่งเอกสาร - ผู้รับผิดชอบในการส่งเอกสารต่าง ๆ - การกำหนดวิธีปฏิบัติในการรับ-ส่งเอกสาร 	ความบกพร่องในการติดต่อสื่อสารลดลง
3. การกำหนดตำแหน่งหรือบริเวณรับ-ส่งเอกสารอย่างแน่นอน	ความบกพร่องในการติดต่อสื่อสาร (การส่งสารแล้วไม่ได้รับสาร สารเกิดการสูญหาย)	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้รับผิดชอบในการรับและจัดส่งเอกสาร - ภาครับเอกสาร ณ จุดรับ-ส่งเอกสารต่าง ๆ 	ความบกพร่องในการติดต่อสื่อสารลดลง
4. การจัดทำมาตรฐานในการทำงาน	ความบกพร่องในการติดต่อสื่อสาร (การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ การกำหนดช่องทางและเครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารอย่างชัดเจน)	<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการทำงาน (Procedure) ของหน่วยงานผลิต วางแผน ฯ และติดตั้ง - วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) ของหน่วยงาน ผลิต วางแผน ฯ และติดตั้ง 	มีการกำหนดระบบการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการที่ชัดเจน
5. การกำหนดตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบในการประสานงานแต่ละกิจกรรม	ความบกพร่องในการติดต่อสื่อสาร การส่งสาร และการควบคุมอื่นเนื่องมาจากความสับสนในหน้าที่และความรับผิดชอบ	<ul style="list-style-type: none"> - คำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งงานที่มีความสำคัญทางด้านการประสานงาน และการควบคุม 	มีผู้ปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบในกิจกรรมด้านการประสานงานของแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน

ตารางที่ 8.1 (ต่อ) ความเชื่อมโยงของแนวทางในการพัฒนาระบบการประสานงาน

แนวทางที่ใช้ในการพัฒนาระบบการประสานงาน	ปัญหาที่ต้องการแก้ไข	เครื่องมือที่ใช้ และ ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	ผลที่ได้รับ
6. การกำหนดช่องทางในการติดต่อสื่อสารสำหรับการส่งผลิตในกรณีเร่งด่วน	ความบกพร่องในการส่งสาร	<ul style="list-style-type: none"> - มาตรฐานในการทำงานสำหรับการส่งผลิตกรณีเร่งด่วน - การกำหนดผู้มีอำนาจในการส่งสาร ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร ข้อมูลที่ใช้ในการส่งสาร และผู้ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติตามคำสั่ง 	ความบกพร่องในการส่งสารที่ผิดช่องทางหมดไป
<p>7. การจัดระบบการวางแผนร่วม</p> <p>7.1) การจัดระบบฐานข้อมูลของโรงงาน</p> <p>7.1.1) การปรับข้อมูลเวลามาตรฐานในการผลิต</p> <p>7.1.2) การสร้าง Query เพื่อตรวจสอบความไม่ครบถ้วนในการบันทึกข้อมูลในฐานข้อมูล</p>	<p>ความบกพร่องด้านการวางแผนแผน (ข้อมูลที่น่ามาใช้จัดทำแผนบกพร่อง)</p> <p>ความบกพร่องด้านการรายงานผลการผลิต ซึ่งส่งผลให้ข้อมูลด้านการวางแผนเกิดความบกพร่อง ไม่ทันสมัย)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - เวลามาตรฐานของผลิตภัณฑ์ - ผู้รับผิดชอบในการดูแลและปรับเวลาการผลิตของผลิตภัณฑ์ มาตรฐานในฐานข้อมูล - Query การตรวจสอบการบันทึกข้อมูลรายงานการผลิตประจำวัน - ผู้รับผิดชอบในการกรอกข้อมูลผลการผลิต และผู้ตรวจสอบข้อมูล 	<p>การวางแผนเวลาที่ใช้ในการผลิตมีความแม่นยำใกล้เคียงกับเวลาจริงที่ใช้ในการผลิต</p> <p>- ข้อมูลที่น่ามาใช้ในการวางแผนการผลิตมีความครบถ้วน และทันสมัยอยู่เสมอ</p>

ตารางที่ 8.1 (ต่อ) ความเชื่อมโยงของแนวทางในการพัฒนาระบบการประสานงาน

แนวทางที่ใช้ในการพัฒนาระบบการประสานงาน	ปัญหาที่ต้องการแก้ไข	เครื่องมือที่ใช้ และ ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	ผลที่ได้รับ
<p>7.2) การวางแผนร่วม</p> <p>7.2.1) การจัดทำแผนงานระหว่างหน่วยงานผลิตและติดตั้ง</p> <p>7.2.2) การปรับเวลาในการจัดทำแผนการผลิตและการสร้างกลไกในการวางแผนการผลิตร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในโรงงาน</p>	<p>ความบกพร่องในการวางแผน(แผนงานทั้ง 2 หน่วยงานไม่สอดคล้องกัน)</p> <p>ความบกพร่องในการวางแผน(ความถี่ของแผนงานผลิตไม่ประสานกับแผนการติดตั้ง)</p>	<p>- การประชุมเพื่อจัดทำแผนงานร่วมกันทุกวันอังคาร</p> <p>- ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนงานร่วม</p> <p>- การประชุมเพื่อจัดทำแผนการผลิตร่วมกันทุกวันพุธ</p> <p>- ผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนงานร่วมกัน</p>	<p>แผนงานทั้ง 2 หน่วยงานมีความสอดคล้องกัน</p> <p>-แผนงานผลิตสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของแผนการติดตั้งได้อย่างทันการ</p> <p>-หน่วยงานผลิตต่าง ๆ ใช้แผนการผลิตเป็นเกณฑ์ในการทำงานมากขึ้น</p>
<p>7.3) การปรับปรุงการประมาณเวลาในการผลิต</p> <p>7.4) การสร้างระบบการติดตามผลการผลิต</p>	<p>ความบกพร่องในการวางแผน(การจัดทำข้อมูลเพื่อการวางแผนผิดพลาด)</p> <p>ความบกพร่องในด้านการควบคุม</p>	<p>- ผู้ประมาณเวลาในการผลิต</p> <p>- เพิ่มกระบวนการคัดแยกผลิตภัณฑ์ชนิดพิเศษออกจางานปกติ</p> <p>- กำหนดผู้รับผิดชอบซึ่งได้แก่ เจ้าหน้าที่ประสานงานผลิต</p> <p>- สร้าง Query การตรวจสอบงานจริงเทียบกับแผนที่กำหนด</p> <p>- การรายงานผลความผิดปกติด้านการผลิต</p>	<p>การจัดทำแผนการผลิตมีความแม่นยำในการประมาณเวลาในการผลิตกับการผลิตจริงมากขึ้น</p> <p>การผลิตและการติดตั้งดำเนินไปตามแผนงานมากขึ้น (ปัญหาเรื่องการส่งมอบล่าช้ากว่ากำหนดลดน้อยลง)</p>

ภายหลังจากการพัฒนากระบวนการประสานงานทำให้สามารถลดปัญหาความบกพร่องในด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการวางแผนการทำงาน ด้านการสั่งการ และในด้านการควบคุม และที่สำคัญที่สุดคือการทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน ซึ่งเป็นผลมาจากการนำแผนงานร่วมมาใช้ในการปฏิบัติงานนั่นเอง

8.2 ข้อเสนอนะ

การพัฒนาและการปรับปรุงในระบบต่าง ๆ ข้างต้น ก่อให้เกิดการเพิ่มภาระงานนอกเหนือจากการทำงานปกติ แต่เมื่อมีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงานในแต่ละตำแหน่งในด้านการประสานงานอย่างชัดเจนทำให้ผู้ปฏิบัติยอมรับและให้ความร่วมมือในหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการประสานงานเป็นอย่างดี แม้ว่าการปรับปรุงในบางเรื่องจะกระทบต่อการทำงานอย่างเดิมเช่นในด้านการวางแผนงานร่วมระหว่างหน่วยงานวางแผนการผลิตและติดตั้ง ซึ่งมีการกำหนดให้หัวหน้าส่วนวางแผนการผลิตเดินทางไปประชุมร่วมกับหัวหน้าส่วนบริหารโครงการทุก ๆ วันอังคาร และจัดให้มีการประชุมเพื่อวางแผนการผลิตในทุก ๆ วันพุธร่วมกัน ซึ่งการดำเนินงานเพิ่มในจุดนี้แม้ว่าเป็นการเพิ่มภาระงานมากขึ้น แต่ก็ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยปกติมากนัก

การรักษากระบวนการประสานงานให้คงอยู่หลังจากที่ได้มีการพัฒนาและการปรับปรุงแล้วเป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากถ้าไม่สามารถดำรงระบบการประสานงานได้ต่อไปในระยะยาวแล้ว การพัฒนาที่กล่าวมาทั้งหมดย่อมไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงควรจัดตั้งแผนการดำเนินงานเพื่อดำรงรักษาให้ระบบการประสานงานสามารถดำเนินต่อไปได้ในระยะยาว ยกตัวอย่างเช่น การกำหนดให้มีการวัดผลซึ่งจะติดตามและตรวจสอบความบกพร่องที่เกิดขึ้นในการประสานงานของกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดระยะเวลาวัดผลที่แน่นอน การกำหนดให้มีระบบการปฏิบัติการในการแก้ไข ป้องกัน และพัฒนา ข้อบกพร่องในด้านการประสานงาน ณ.จุดต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนี้งานวิจัยการปรับปรุงพัฒนาระบบการประสานงาน ได้พบแนวทางที่น่าจะมีการพัฒนาปรับปรุงระบบการประสานงานให้มีความก้าวหน้าต่อไป ดังนี้

1. ควรพัฒนาระบบสารสนเทศไปสู่การใช้คอมพิวเตอร์อย่างเต็มรูปแบบ เนื่องจากบริษัทได้มีการลงทุนด้านอุปกรณ์ด้านนี้อยู่แล้ว เช่น สร้างระบบการเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างทั้ง 2 หน่วยงาน หรือทั้ง 2 บริษัทที่อยู่คนละแห่ง

2. สามารถนำระบบคอมพิวเตอร์สายตรง (Computer Online) เนื่องจากการใช้คอมพิวเตอร์สายตรงสามารถช่วยลดเวลาและข้อผิดพลาดในการส่งผ่านข้อมูลด้วยโทรสารหรือคนเดินเอกสาร โดยมีเงื่อนไขดังนี้

- (1) ความพร้อมของบุคลากร ในการปฏิบัติการร่วมกับคอมพิวเตอร์
- (2) ความคุ้มค่าในการลงทุน
- (3) ควรนำระบบคุณภาพมาช่วยในการดำเนินงานขององค์กร



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย