

แนวทางการจัดตั้งหน่วยงานวางแผนการผลิต

4.1 คำนำ

การจัดตั้งหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งขึ้นมาภายในองค์กร นับได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร การพัฒนาองค์กรมักจะเริ่มต้นจากการแต่งตั้งผู้ดำเนินการจากภายนอกให้เข้ามาดำเนินการ ซึ่งโดยมากจะนิยมใช้ที่ปรึกษา (Consultant) เนื่องจากไม่มีผลประโยชน์โดยตรงกับองค์กร ผู้ดำเนินการจะเริ่มต้นจากการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร และทำการวิเคราะห์ปัญหา จนในที่สุดก็สามารถที่จะระบุปัญหาที่สำคัญที่สุดได้อย่างชัดเจน หลังจากนั้นจึงสามารถเริ่มดำเนินการปรับปรุงเพื่อให้สามารถแก้ปัญหาได้ สำหรับปัญหาของโรงงานตัวอย่างก็คือ การขาดการวางแผนการผลิตที่ดี คณะผู้บริหารจึงให้ความสนใจเพื่อแก้ปัญหาขึ้นโดยการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมา เพื่อจะรับผิดชอบโดยตรงต่อการวางแผนการผลิต ในขั้นตอนของการจัดตั้งหน่วยงานจริงๆ จะมีการใช้เทคนิคต่างๆ มาใช้เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ เช่น การจัดประชุม การจัดอบรม การสร้างทีมงาน การจัดโครงสร้างองค์กร การสรรหาบุคลากร และการจัดคนเข้าทำงาน เป็นต้น การจัดตั้งหน่วยงานในลักษณะเช่นนี้จะมีผลกระทบต่อองค์กรและบุคลากรภายใน ดังนั้นการจัดตั้งจึงต้องอาศัยกลยุทธ์และแนวทางที่ค่อนข้างละเอียดอ่อน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

ในการจัดตั้งหน่วยงานวางแผนการผลิตให้สามารถดำเนินงานได้ พบว่าประสบปัญหาต่างๆ มากมาย และจะต้องอาศัยเวลานานพอสมควรที่จะปลูกฝังให้พนักงานมีความเคยชินกับระบบงานใหม่ และความร่วมมือร่วมใจกันระหว่างหน่วยงาน องค์กรประกอบสำคัญที่จะทำให้การจัดตั้งหน่วยงานวางแผนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และมีทางเป็นไปได้ในทางปฏิบัติก็คือ

1. ผู้บริหารจะต้องยอมรับ และเข้าใจถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากหน่วยงานวางแผนการผลิต พร้อมทั้งจะให้ความสนับสนุนต่อกิจกรรมต่างๆ
2. นโยบายในการบริหารการผลิต ด้านการวางแผนการผลิต ต้องเป็นที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง
3. การจัดผังบริหารงาน และกำลังพลจะต้องสอดคล้องกับงานในทุกหน่วยงาน

4. การดำเนินงานในกิจกรรมของการวางแผนการผลิต จะต้องสร้างระบบที่ดี ตั้งแต่ ข้อมูลการผลิต การจัดเรียงไปส่ง การเลือกกระบวนการผลิต และการจัดลำดับงานให้เครื่องจักร

5. จะต้องดำเนินการให้มีการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุง วิธีการ และ มาตรฐานของการวางแผนการผลิต ให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

6. จัดฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกโรงงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ช่วยยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น

สำหรับในการจัดตั้งหน่วยงานวางแผนการผลิต ของโรงงานตัวอย่างนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ กลยุทธ์ในการดำเนินการจัดตั้งประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นตอนการวางแผน (Plan) เป็นขั้นตอนการเก็บข้อมูลเพื่อพิสูจน์และยืนยัน สภาพปัจจุบันการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานให้ชัดเจน และขณะเดียวกัน จะต้องระบุผลที่คาดว่าจะได้จากการวางแผน

2. การลงมือทำหรือปฏิบัติตามแผน (Do) มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานและประสานงานอย่างต่อเนื่อง

3. การประเมินหรือตรวจสอบ (Check) ผลการดำเนินงาน โดยการประชุมเพื่อ ติดตามผลงาน และเก็บข้อมูลจากการวางแผนการผลิต

4. การแก้ไขใหม่หรือรอบหนึ่ง (Act-Replan) ในกรณีที่ผลงานไม่บรรลุเป้าหมายให้ แก้ไขแผนการดำเนินงานอีกครั้งหนึ่ง

5. หามาตรการป้องกัน (Act-Prevention) หลังจากผลการดำเนินงานบรรลุ เป้าหมายแล้วให้กำหนดมาตรฐานการทำงาน (Standardization) และวางแผนเพื่อปรับปรุง มาตรฐานให้ดีขึ้นในอนาคต

4.2 การวางแผน (Plan)

ในขั้นตอนการวางแผนเพื่อการจัดตั้งหน่วยงานวางแผนการผลิตประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

4.2.1 การศึกษาข้อมูลเบื้องต้น

ผู้วิจัยได้ใช้เวลา 2 เดือนโดยประมาณ ในช่วงเริ่มแรกของงานวิจัย เพื่อ คลุกคลีอยู่กับระบบบริหารการผลิตซึ่งแสดงรายละเอียดในบทที่ 3 รวมทั้งเก็บข้อมูลเกี่ยวกับระบบ การผลิต ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน และการสังเกตพร้อมกับการเข้าร่วมประชุม ปรึกษากับคณะผู้บริหาร

จากการศึกษาข้อมูลเหล่านั้น ทำให้สามารถระบุปัญหาด้านการผลิตได้อย่างชัดเจน อันได้แก่ปัญหาด้านคุณภาพสินค้า ปัญหาการส่งสินค้าไม่ทันตามกำหนดเวลา ปัญหาการใช้เครื่องจักรไม่เต็มประสิทธิภาพ และปัญหาคุณภาพของการปฏิบัติงานของพนักงาน ปัญหาต่างๆ ดังกล่าวล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อการทำงานทั้งสิ้น คณะผู้บริหารจึงต้องปรึกษาหารือเพื่อจะเลือกเพื่อแก้ปัญหาได้ปัญหาหนึ่งก่อน

การผลิตของโรงงานตัวอย่าง มีการใช้เครื่องจักรต่างๆ แตกต่างกันตามชนิดของผลิตภัณฑ์ เครื่องจักรบางเครื่องก็สามารถใช้กับการผลิตหลายชนิด ดังนั้นถ้าขาดการวางแผนที่ดีอาจทำให้บางเครื่องจักรถูกใช้งานได้ไม่เต็มความสามารถ (capacity) ในที่นี้ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลเกี่ยวกับการใช้เครื่องจักรกับการผลิตทุกผลิตภัณฑ์ โดยคิดเฉพาะเวลาการทำงานของเครื่องจักรเท่านั้น สามารถคำนวณเปอร์เซ็นต์ผลผลิตที่ยังเหลืออยู่ของแต่ละเครื่องดังนี้

เครื่อง	เปอร์เซ็นต์ผลผลิตที่มีเหลือ	เครื่อง	เปอร์เซ็นต์ผลผลิตที่มีเหลือ
SI-1,2	35.61%	RA	29.69%
KE-1,2	36.36%	SC(JG1-8)	34.19%
BL-1,2	6.69%	DY(JG9-15)	63.24%
ME-1	75.19%	WN-A,B	37.69%
DR-1,2	3.82%	CP-2	58.51%
L-BOX	41.89%	PR-2(ST)	-1.91%
CA-1,2	85.96%	PR-1,2	2.64%
BO-1	88.28%	RS-1,2	-7.56%

ทั้งหมดนี้คิดจากการทำงานในเดือนสิงหาคม พศ. 2534 13 ชม. ต่อวัน และ 25 วันต่อเดือนโดยไม่รวมเวลาสูญเสียอื่น ดังแสดงในตารางที่ 4.1 จากข้อมูลพบว่าเครื่องส่วนใหญ่ยังมีความสามารถในการผลิตเหลือ ในขณะที่เครื่อง PR-2 RS-1 และ RS-2 ใช้งานอย่างเต็มที่และไม่เพียงพอ ผู้บริหารจึงมีความเห็นว่าถ้ามีการวางแผนการผลิตที่ดี โรงงานก็สามารถวางแผนให้เครื่องจักรใช้งานได้เต็มที่ และสมดุลย์กัน

ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลการผลิต

PRODUCTION ANALYSIS (AUGUST 1991)

13 HOURS
25 DAYS

DEPT.	MACHINE	PROD. YARD	% UTILIZE	SPEED (YD/MIN)	MAX. CAPACITY AVAILABLE	PROD. AVAILABLE	% OF PROD. AVAILABLE
PRE-1,2	SI-1,2	1,255,533	7.49	100	1,950,000	694,467	35.61
	KE-1,2	819,016	4.89	66	1,287,000	467,984	36.36
	BL-1,2	2,729,187	16.29	150	2,925,000	195,813	6.69
	ME-1	241,945	1.44	50	975,000	733,055	75.19
	DR-1,2	2,625,724	15.67	70	2,730,000	104,276	3.82
	L-BOX	906,453	5.41	80	1,560,000	653,547	41.89
	CA-1,2	164,223	0.98	30	1,170,000	1,005,777	85.96
	BO-1	68,549	0.41	30	585,000	516,451	88.28
	PR-2(ST) RA	834,646 95,970	4.98 0.57	60 7	819,000 136,500	(15,646) 40,530	-1.91 29.69
DYEING	SC(JG1-8)	410,624	2.45	4	624,000	213,376	34.19
	DY(JG9-15)	250,892	1.50	5	682,500	431,608	63.24
	WN-A,B	1,336,601	7.98	55	2,145,000	808,399	37.69
	CP-2	242,713	1.45	30	585,000	342,287	58.51
PRINTING	PR-1,2	1,480,805	8.84	60	1,521,000	40,195	2.64
FINISHING	RS-1,2	3,291,220	19.64	60	3,060,000	(231,220)	-7.56
TOTAL		16,754,101	100.00		22,755,000	6,000,899	MIN -7.56 MAX 88.28

นอกจากนี้ก็ยังพบว่า ช่วงเวลาการผลิตเฉลี่ยของแต่ละใบสั่งนั้นนานเกินไป ทำให้ลูกค้าต้องรอนาน เช่นถ้าเป็นใบสั่งผลิต ซีทรี จะใช้เวลาในการผลิตจริงๆ ประมาณ 8-10 วัน แต่ปัจจุบันได้ใช้เวลาโดยเฉลี่ย 20-25 วัน ต่อใบสั่ง

ในที่สุดคณะผู้บริหารจึงได้เห็นพ้องกัน ต่อการเลือกแก้ปัญหาด้านการวางแผนการผลิต โดยให้มีการจัดตั้งหน่วยงานทิ้งขึ้นมา โดยคาดหวังว่า ผลจากการตั้งหน่วยงานนี้ จะสามารถลดความสับสนของระบบการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพการใช้เครื่องจักร กำหนดวันส่งมอบงานได้แน่นอนและเร็วขึ้น รวมทั้งเป็นการสนับสนุนนโยบายการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ

4.2.2 การตั้งเป้าหมาย

กรรมการผู้จัดการจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายหลักขององค์การ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงองค์การและการจัดโครงสร้างองค์การ การวางเป้าหมายนี้ต้องคำนึงถึงพื้นฐานของแต่ละองค์การ โรงงานตัวอย่างเป็นองค์การที่เติบโต จากระบบครอบครัว จนขยายตัวมากขึ้น องค์การจึงต้องการระบบการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น เป้าหมายจึงมุ่งเน้นด้านการบริหารนั้นคือ

1. เพื่อพัฒนาองค์การให้สามารถปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีฐานะมั่นคง
2. สร้างองค์การให้มีระบบการดำเนินงานที่ดี มีการบริหารระบบกระจายอำนาจ
3. พัฒนาไปสู่ความเป็นระดับสากล (International Standard)

4.2.3 การกำหนดวัตถุประสงค์

คณะผู้บริหารและที่ปรึกษาได้ร่วมกันระดมความคิดเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ในการจัดตั้งหน่วยงานวางแผนการผลิต วัตถุประสงค์จะต้องเหมาะสมกับสถานะการณ์สามารถใช้แก้ไขปัญหาที่ต้องการและมีแนวทางที่จะสามารถทำให้สำเร็จได้ ในการวิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์หลักในจัดตั้งหน่วยงานวางแผนการผลิตอยู่บนพื้นฐาน 4 อย่างดังนี้

1. ปริมาณการผลิตได้ตามเป้าหมายการผลิตของโรงงาน นั่นคือหน่วยงานนี้ทำหน้าที่ควบคุมให้ปริมาณการผลิตได้ตามแผนการผลิตที่วางไว้
2. คุณภาพอยู่ในระดับมาตรฐานตรงตามความต้องการของลูกค้า
3. ตรงต่อเวลานัดหมายส่งมอบงาน
4. ประหยัดค่าใช้จ่ายในการผลิต ได้แก่การใช้เครื่องจักรเต็มประสิทธิภาพ การลดความสูญเสียต่าง ๆ

4.3 การปฏิบัติงานตามแผน (DO)

ในขั้นตอนนี้เป็นการลงมือดำเนินงานตามแผนที่ได้วางไว้ ได้แก่การจัดโครงสร้างองค์การ การกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน การจัดหาคลากร การสร้างทีมงานและการจัดประชุมวิธีการต่าง ๆ ดังกล่าวเป็นเทคนิคที่ใช้ช่วยเพื่อให้การจัดตั้งหน่วยงานวางแผนการผลิตเป็นไปในทางปฏิบัติ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.3.1 การจัดโครงสร้างองค์การ

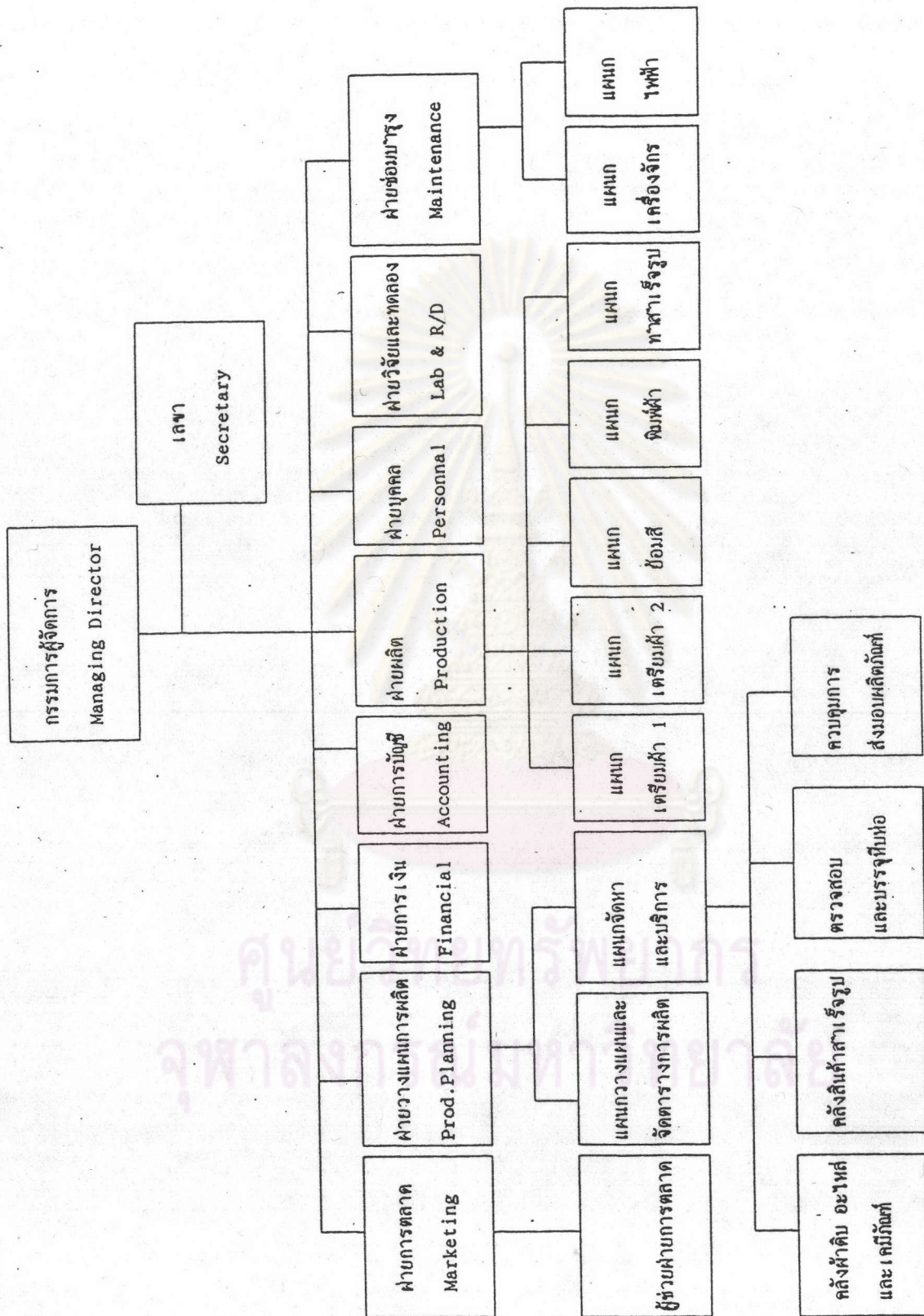
การจัดโครงสร้างองค์การ โดยการเพิ่มหน่วยงานวางแผนการผลิตจะต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์และความต้องการเบื้องต้นในการจัดตั้งหน่วยงาน ดังได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อที่ 4.2 รวมทั้งการพิจารณาคณะลักษณะโดยรวมของทั้งองค์การ ความเหมาะสม และผลกระทบที่เกิดขึ้นในการจัดวางหน่วยงานนี้ลงไป ผลจากการจัดองค์การที่ปรับปรุงแล้ว แสดงไว้ในรูปที่ 4.1 ลักษณะโครงสร้างองค์การคล้ายกับโครงสร้างเดิม (รูปที่ 3.1) เพียงแต่แตกต่างกันที่มีหน่วยงานเข้าไปรับผิดชอบงานด้านการจัดส่งแทนฝ่ายผลิต และเพิ่มงานด้านการจัดตารางการผลิตเข้าไปด้วย การแยกงานจัดส่งออกจากฝ่ายผลิตเนื่องจากงานในฝ่ายผลิตมีมากเกินไป ฝ่ายผลิตไม่สามารถดูแลโดยทั่วถึง โดยเฉพาะงานด้านการตรวจและบรรจุหีบห่อ ซึ่งมีการตีเกรดและตัดคุณภาพของผ้าด้วย งานเช่นนี้จึงควรจะถูกแยกจากการผลิตเพื่อการตรวจสอบจะได้ถูกต้องและไม่ล่าเอียง หน่วยงานวางแผนการผลิตจึงมีหน้าที่รับผิดชอบ งานการวางแผนการจัดตารางการผลิตและการจัดส่งซึ่งประกอบด้วย โกดังวัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป การตรวจและบรรจุหีบห่อ และการส่งสินค้าไปยังลูกค้า

โครงสร้างองค์การที่จัดขึ้นนี้เป็นการจัดแบ่งแผนกงานภายในองค์การตามหน้าที่ (Departmentation by function) นั่นคือการจัดงานที่มีหน้าที่เหมือนกันไว้ด้วยกัน ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการบัญชี ฝ่ายผลิต ฝ่ายบุคคล ฝ่ายซ่อมบำรุง ฝ่ายห้องทดลอง และฝ่ายวางแผนการผลิต

นอกจากการคำนึงถึงการจัดแบ่งงานตามหน้าที่แล้ว การจัดโครงสร้างองค์การยังต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ ประกอบการพิจารณา มีดังนี้

1. การแบ่งแยกงานในส่วนจัดส่งออกมาจากฝ่ายผลิต มีผลได้ในแง่ของการลดปริมาณงานจากฝ่ายผลิต ฝ่ายผลิตจะได้ทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องการผลิตโดยตรงอย่างเต็มที่ เนื่องจากงานวางแผนเป็นงานที่ต้องใช้เวลามาก อำนาจการบริหารก็จะถูกกระจายออกมายังฝ่ายวางแผนการผลิต แทนที่อำนาจหน้าที่ทุกอย่างจะต้องขึ้นอยู่กับหัวหน้าฝ่ายผลิต เพียงผู้เดียว ลักษณะเช่นนี้มีผลให้การบริหารงานโดยรวมเป็นระบบ และสามารถประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. การเปิดโอกาสให้พนักงานเดิมในแผนกจัดส่ง ได้เรียนรู้เทคนิคการวางแผนการผลิต และเทคนิคในด้านกระบวนการผลิต บุคลากรในแผนกนี้จะได้มีความรู้ทั้งด้านการวางแผนและการผลิต มีประโยชน์ในการสร้างคนเพื่อให้สามารถรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคตได้



รูปที่ 4.1 ผังโครงสร้างองค์การที่ปรับปรุงแล้ว

3. พนักงานโดยรวมประมาณ 50 คน ไนแผนกจัดส่ง เปลี่ยนผู้บังคับบัญชา จากฝ่ายผลิตไปเป็นฝ่ายวางแผนการผลิต ข้อควรระวังคือ ปัญหาด้านบุคคล เนื่องจากพนักงานเดิม ส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่ทำงานมานาน ในขณะที่ผู้จัดการฝ่ายผลิตมาจากการรับสมัครจากบุคคล ภายนอก ดังนั้นผู้จัดการฝ่ายผลิตจึงต้องมีประสบการณ์ในด้านการบริหารคนบ้างก็จะดี

ผลจากการจัดโครงสร้างองค์การนั้นสามารถเป็นไปได้หลายๆ วิธี ขึ้นอยู่กับ สภาพโดยเฉพาะตัวของแต่ละองค์การ การจัดโครงการสร้างองค์การที่ดี ควรต้องคำนึงถึงลักษณะ หน่วยงานเป็นอันดับแรก หลังจากนั้นก็พิจารณาปัจจัยร่วม เช่น การบรรจุบุคลากรลงในแต่ละตำแหน่ง ระดับการบังคับบัญชา ความขัดแย้งที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และแนวทางป้องกัน โครงสร้างองค์ การอาจเป็นไปได้หลายๆ แบบ แต่ในขั้นสุดท้ายก็ต้องเลือกโครงสร้างที่เหมาะสมที่สุดและสร้าง สภาพการจูงใจให้ทำงานมากที่สุด รวมทั้งต้องคาดการณ์ปัญหาและแนวทางแก้ไขไว้ล่วงหน้า

4.3.2 คำบรรยายลักษณะงาน

หลังจากการจัดโครงสร้างองค์การอย่างเหมาะสมแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การระบุอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งในโครงสร้าง รายละเอียดเหล่านี้เขียนออกมาในรูปของคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) ซึ่งจะเป็ประโยชน์ใน การจ้างงาน การประเมินผลงานและการควบคุมคำบรรยายลักษณะงานของหน่วยงานวางแผน การผลิต ประกอบด้วยตำแหน่งต่างๆ ดังนี้

1. ตำแหน่ง : ผู้จัดการฝ่ายวางแผนการผลิต
- ผู้บังคับบัญชา : ผู้จัดการโรงงาน
- ความรับผิดชอบทั่วไป : รับผิดชอบในด้านการวางแผน และควบคุมแผนการผลิตรวมทั้งให้ข้อมูลและแนะนำด้านการผลิตแก่ผู้จัดการ โรงงานเพื่อเพิ่มความสามารถทางการผลิต

หน้าที่และความรับผิดชอบโดยเฉพาะ

- ก. ร่วมมือกับผู้จัดการฝ่ายผลิตในการวางแผนการผลิตทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
- ข. ติดตามควบคุมการทำงานเพื่อให้แน่ใจว่าการผลิตได้ดำเนินไปตามแผน และบรรลุเป้าหมายการผลิตที่ต้องการ
- ค. ศึกษา วางแผนและเสนอการปรับปรุงวิธีการผลิตที่เหมาะสม ต่อผู้จัดการ โรงงาน

ง. วางแผนกระบวนการผลิต รวมทั้งการใช้อุปกรณ์และเครื่องจักรในการผลิต เพื่อเพิ่มผลผลิตในการดำเนินการ

- จ. รักษามาตรฐานการผลิตที่คงที่ไว้ซึ่งต้นทุนต่ำ และผลผลิตซึ่งเหมาะสม
- ฉ. ดูแลงานต่างๆ ของผู้บังคับบัญชา
- ช. ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบจากผู้จัดการโรงงาน

2. ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนกตารางการผลิต
- ผู้บังคับบัญชา : ผู้จัดการฝ่ายวางแผนการผลิต
- ความรับผิดชอบทั่วไป : รับผิดชอบในด้านการจัดตารางเวลาการผลิต ของใบสั่งผลิตและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการวางแผนการผลิต ได้แก่ ชั้น ตอนการผลิต เวลามาตรฐาน และโครงสร้าง ผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

หน้าที่และความรับผิดชอบโดยเฉพาะ :

- ก. กำหนดตารางเวลาการผลิต (Scheduling) ของในสิ่งงานล่วงหน้า ซึ่งทำให้ทราบวันเริ่มต้น และวันสิ้นสุดของการผลิตแต่ละใบสั่ง
- ข. ติดตามผลการปฏิบัติจริง เพื่อให้การผลิตดำเนินไปตามตารางการ ผลิตที่วางไว้
- ค. รายงานผลการวางแผนและการจัดตารางเวลาการผลิต รวมทั้งผล การปฏิบัติงานจริงต่อผู้บังคับบัญชา
- ง. เสนอแนะแนวทางในการเลือกกระบวนการผลิต และเทคนิคการผลิต เพื่อเพิ่มความสามารถในการผลิตและใช้เครื่องจักรอย่างเต็มประสิทธิภาพ
- จ. รวบรวมข้อมูลต่างๆ ในด้านการวางแผนการผลิต ได้แก่ ชนิดผลิตภัณฑ์ ชั้นตอนการผลิต และความสามารถในการผลิต
- ฉ. ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบจากผู้บังคับบัญชา

3. ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนกจัดส่ง
 ผู้บังคับบัญชา : ผู้จัดการฝ่ายวางแผนการผลิต
 ความรับผิดชอบทั่วไป : รับผิดชอบในด้านกรรับ ส่ง ทั้งผ้าดิบและผ้าสำเร็จรูป รวมทั้งการรับใบสั่งผลิตจากฝ่ายการตลาด เพื่อส่งให้กับฝ่ายผลิตต่อไป

หน้าที่และความรับผิดชอบโดยเฉพาะ :

- ก. รับผ้าดิบเข้าสู่โกดัง และเบิกผ้าสำเร็จรูปส่งให้กับลูกค้าตามกำหนดเวลา
 ข. เขียนใบสั่งผลิตจากฝ่ายตลาดเพื่อส่งให้กับแผนกวางแผนการผลิต
 ค. ตรวจสอบและกำหนดเกรดผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ก่อนที่จะไปยังลูกค้า
 ง. รายงานผลสรุปการรับผ้าดิบการรับ ใบสั่งและการส่งผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปให้กับผู้บังคับบัญชา

จ. ดูแลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วย 4 หน่วย คือ คลังวัตถุดิบ คลังผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป หน่วยตรวจสอบจัดหีบห่อ และหน่วยส่งสินค้า

ฉ. ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

คำบรรยายลักษณะงานจะทำให้เห็นหน้าที่การทำงานชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามการกำหนด อำนาจหน้าที่เหล่านี้ ควรกระทำอย่างละเอียดถี่ถ้วน คำบรรยายลักษณะงานควรมาจากผู้ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งนั้นเป็นผู้ช่วยในการร่าง เพื่อคำบรรยายลักษณะงานจะได้สมบูรณ์และจะไม่มีปัญหาภายหลังในการนำไปปฏิบัติงาน ในกรณีของโรงงานตัวอย่างซึ่งเป็นระบบครอบครัว ซึ่งการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ อาศัยความเคยชินและผู้ปฏิบัติงานรับทราบหน้าที่รับผิดชอบของตนเองอยู่แล้ว สำหรับตำแหน่งใหม่ๆ ที่ตั้งขึ้นมาก็จำเป็นต้องกำหนดอำนาจหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางให้ในการปฏิบัติงาน

คำบรรยายลักษณะงาน จะแตกต่างกันตามลักษณะเฉพาะตัวของ โครงสร้างองค์การใด องค์การหนึ่งเท่านั้น ดังนั้นถ้าเมื่อไรที่มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การใหม่ ผู้บริหารจึงควรปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงานให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การนั้นๆ

4.3.3 การจัดสรรบุคลากร

หน่วยงานใดๆ ก็ตามจำเป็นต้องมีบุคคลเป็นส่วนประกอบในการดำเนินงาน หน่วยงานวางแผนการผลิตที่จัดตั้งขึ้นก็ต้องการบุคคลเพื่อเข้ามาดำรงตำแหน่งต่างๆ ในหน่วยงาน ตำแหน่งใหม่ที่เพิ่มเข้ามาสำหรับโครงสร้างองค์การนี้ มี 2 ตำแหน่ง คือ ตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย

ผลิต และตำแหน่งหัวหน้าแผนกตารางการผลิต ส่วนตำแหน่งหัวหน้าแผนกจัดส่งนั้นเป็นตำแหน่งเดิม
ที่เคยขึ้นอยู่กับฝ่ายผลิตรวมทั้งพนักงานในแผนกนี้ทั้งหมดด้วย ดังนั้นตำแหน่งใหม่ที่ต้องจัดหาบุคลากร
และจัดคนเข้าทำงานมีเพียง 2 ตำแหน่งเท่านั้น

เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า ในปัจจุบันองค์การต่าง ๆ มักจะประสบกับปัญหา
ในการจัดหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน สาเหตุก็เนื่องจากเศรษฐกิจค่อนข้างดี องค์การต่างๆ
เติบโตมากขึ้นทำให้มีการแข่งขันกันทางด้านตลาดแรงงาน และขาดแคลนผู้มีความรู้ความสามารถ
วิธีแก้ไขก็คือโรงงานมีนโยบายสนับสนุนคนภายใน การพิจารณาจึงดูจากภายในองค์การก่อนว่ามี
ความเหมาะสมเพียงใด แล้วจึงกล่าวหาจากบุคคลภายนอก เมื่อพิจารณาบุคคลภายในโรงงาน
แล้ว ปรากฏว่าไม่มีใครที่จะเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการฝ่ายบุคคลจึงจำเป็นต้องสรรหาจาก
บุคคลภายนอก โดยใช้วิธีการประกาศรับสมัครทางหนังสือพิมพ์ เพื่อเปิดโอกาสให้กับบุคคลทั่วไปที่
มีคุณสมบัติตรงกับที่ต้องการสมัครเข้ามา

อุปสรรคที่สำคัญอย่างหนึ่งที่โรงงานเผชิญอยู่คือ ผู้สมัครส่วนใหญ่มีคุณสมบัติ
ไม่ตรงกับที่ต้องการ เนื่องจากคุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายวางแผนการผลิตนั้น
จำเป็นต้องควบคุมคนงานแผนกหีบห่อจำนวน 55 คน และยังมีเสมียน และพนักงานนำส่ง รวมทั้ง
ควรมีคุณสมบัติในการบริหารงาน เข้าใจทฤษฎีวางแผน และมีความรู้เรื่องของการทำผ้ามาด้วย
ดังนั้นบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งนี้จึงต้องมีประสบการณ์และเป็นผู้ใหญ่มาก การที่โรงงานจะหา
บุคคลที่มีคุณสมบัติครบเช่นนี้จึงค่อนข้างยากมาก

กรณีเช่นนี้โรงงานมีแนวทางสำหรับการแก้ปัญหาคือ การลดขอบเขตหน้าที่
ของงานให้เล็กลง เพื่อให้สามารถรับบุคคลที่จบใหม่ ประสบการณ์น้อยเข้ามาทำงาน โดยมีแผน
เพื่อสร้างคนขึ้นมาเองภายใน ซึ่งวิธีนี้อาจต้องใช้ระยะเวลาที่นานและไม่ทันกับความต้องการ
อีกวิธีก็คือการจ้างที่ปรึกษาเข้ามาประจำในตำแหน่งดังกล่าวชั่วคราวจนกว่าจะหาบุคคลที่เหมาะสม
ได้ แต่ถ้าเป็นไปได้ยากจริงๆ ในที่สุดก็ต้องกลับมาปรับปรุงโครงสร้างองค์การใหม่อีกครั้งหนึ่ง
โดยแยกให้หน้าที่ย่อยลงอีก และตรงกับตลาดแรงงานการทำเช่นนี้ก็จะเปิดโอกาสรับบุคคลเข้าทำ
งานได้ตรงกับตลาดแรงงานมากขึ้น

บุคคลที่โรงงานต้องการ ขณะนี้เป็นผู้ที่เข้ามาจัดระบบการวางแผนการผลิต
ในโรงงานฟอกย้อมผ้า ดังนั้นจุดประสงค์หลักก็คือควรมีความรู้เรื่องการวางแผนการผลิตเป็นอัน
ต้นแรก การที่โรงงานกำลังสรรหาบุคคลที่เข้าใจและมีประสบการณ์การวางแผนการผลิต น้อม
กับประสบการณ์ด้านผ้าด้วย จึงกลายเป็นเรื่องที่ยาก ดังนั้นกรณีเช่นนี้ผู้วิจัยจึงได้เสนอวิธีการคัด
เลือก และสร้างบุคลากรภายในองค์การขึ้นมา ซึ่งมีอยู่ 2 แบบ ดังนี้

1. รับสมัครบุคคลที่มีความรู้ด้านการวางแผนการผลิตหรือเคยมีประสบการณ์ด้านการวางแผนไม่ว่าในโรงงานประเภทใดก็ตาม เข้ามาทำงานด้านการวางแผน ขณะเดียวกันก็ศึกษากรรมวิธีการผลิตผ้าร่วมกันไปด้วย วิธีนี้มีข้อดี คือ

- ได้บุคคลตรงตามวัตถุประสงค์ของงาน
- องค์การสามารถพัฒนาอย่างเป็นระบบในอนาคต แต่ข้อเสียคือ
- ในระยะแรกๆ ของการทำงานอาจต้องเสียเวลาอบรมเพิ่มเติมเรื่อง

เกี่ยวกับการผลิตผ้าและสิ่งทอ

2. รับสมัครบุคคลที่มีพื้นฐานด้านการทำผ้าหรือบุคคลภายใน โดยได้เข้าใจกรรมวิธีการผลิตเป็นอันดับแรก ซึ่งอาจจะสร้างคนจากการทำงานในห้องทดลองมาก่อน แล้วจึงย้ายเข้าสู่ฝ่ายวางแผนการผลิตการทำวิธีนี้มีข้อดีคือ

- ผู้ที่มีความรู้เรื่องผ้าและเทคนิคการผลิต สามารถพูดคุยต่อรองกับผู้จัดการฝ่ายผลิตได้ มีข้อเสียคือ

- ในอนาคต บุคคลผู้นี้อาจมีการบริหารที่ขาดระบบ ล้มเหลวเช่นเดียวกับการทำงานลักษณะช่างเทคนิค ซึ่งโรงงานกำลังประสบกับปัญหาในปัจจุบัน

การจัดสรรบุคลากร เป็นเรื่องจำเป็นสำหรับการจัดตั้งหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือกจากงานในหรือภายนอกองค์การ เพราะการจัดคนเข้าทำงานให้ถูกต้อง เท่ากับเป็นการช่วยให้มีการเริ่มงานที่ดี และเมื่อมีการเริ่มงานที่ดีก็เท่ากับประสบความสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง

4.3.4 การสร้างทีมงาน

หลังจากการบรรจุบุคคลเข้าทำงานยังตำแหน่งต่างๆ แล้ว ในช่วงเริ่มต้นหน่วยงานวางแผนการผลิตที่ถูกจัดตั้งขึ้นใหม่ ยังขาดการประสานงานที่ดีและไม่คุ้นเคยกับหน่วยงานเดิม เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายทดลอง และฝ่ายตลาด เป็นต้น ในกรณีตัวอย่างได้ใช้วิธีการสร้างทีมงานโดยถือเอาบุคคลจากฝ่ายต่างๆ มารวมกัน เพื่อทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

กิจกรรมอย่างหนึ่งที่ได้ใช้เป็นจุดเริ่มต้น ก็คือการกำหนดมาตรฐานของสินค้าของโรงงาน หัวข้อกิจกรรมนี้จะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดยที่ผู้จัดการฝ่ายวางแผนเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง การดำเนินงานเริ่มจากการประชุมระหว่างฝ่ายต่างๆ เพื่อหาแนวทางปฏิบัติไม่ว่าจะเป็นการค้นหาปัญหา การออกไปตรวจสอบ การทดลอง ใช้จนในที่สุดก็ได้เป็นมาตรฐานที่ยอมรับกันของทุกๆ ฝ่าย

ผลจากการสร้างทีมงาน และดำเนินงานร่วมกันทำให้แต่ละฝ่ายรู้จักกันมากขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในหน้าที่ปัจจุบันที่ตนทำอยู่ ส่งผลให้เกิดการประสานงานกันทั่วทั้งระบบ

4.3.5 การจัดประชุม

ปัญหาสำคัญที่พบในโรงงานตัวอย่าง คือการขาดการประสานงานที่ดี เพราะฉะนั้นหลังจากการจัดตั้งหน่วยงานวางแผนขึ้น ผู้วิจัยจึงได้เสนอแนะให้มีการประชุมทุกอาทิตย์ในระดับผู้จัดการฝ่ายเพื่อปรึกษาหารือในหัวข้อเรื่องต่างๆ และหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายวางแผนการผลิตและฝ่ายผลิตควรมีการคุยกันอย่างเปิดเผย ในเรื่องของแผนการผลิตและตารางการผลิต

การประชุมช่วยให้แต่ละฝ่ายสามารถเสนอปัญหาของตนเอง และนำปัญหาเหล่านั้นมาช่วยกันหาสาเหตุและแก้ไข ตรงกับความต้องการขององค์กรในขณะนั้น รวมทั้งช่วยกันคิดแผนการดำเนินงานในอนาคตด้วย

4.3.6 การวางแผนการผลิต

งานที่สำคัญที่สุดในหน่วยงานนี้ก็คือการวางแผนการผลิต ในระยะแรกจะเป็นการทดลองนำเอาระบบวางแผนเข้ามาทดลองใช้ ดังรายละเอียดแสดงในบทที่ 6 และปรับแผนการผลิตจนสามารถทำงานได้อย่างเหมาะสม

4.4 การประเมินและตรวจสอบ (Check)

การประเมินผลการจัดตั้งหน่วยงานวางแผนการผลิต ได้ใช้วิธีการประชุมในระดับฝ่ายทุกๆ อาทิตย์อย่างต่อเนื่อง การประชุมได้ติดตามผลการดำเนินงานวางแผนการผลิต พร้อมกับ การแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการประสานงานฝ่ายต่างๆ และในส่วนของวางแผนก็จะมี การเก็บข้อมูลผลการวางแผนเปรียบเทียบกับการผลิตเพื่อหาความแตกต่างที่เกิดขึ้น พร้อมกับทำการปรับแผนจนสามารถนำไปใช้งานได้จริงในทางปฏิบัติ การเก็บข้อมูลในส่วนนี้ได้ใช้แบบฟอร์มบันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และรายงานผลการผลิต ผลจากการประเมินการจัดตั้งหน่วยงานและการวางแผนการผลิตสามารถสรุปได้ดังนี้

4.4.1 การประเมินปัญหาและอุปสรรค จากการจัดตั้งหน่วยงานวางแผนการผลิต

ในระหว่างการใช้เทคนิค และวิธีการต่างๆ มากมายเพื่อสนับสนุนการจัดตั้งหน่วยงานวางแผนการผลิต และพยายามให้งานต่างๆ ในหน่วยงานสามารถดำเนินไปได้นั้น ผู้วิจัยได้ประสบกับปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

ก. ปัญหาด้านบุคคล

1. การจัดตั้งหน่วยงานใดก็ตามจำเป็นต้องมีบุคลากรเข้าไปรับผิดชอบโดยตรง หน่วยงานวางแผนการผลิตก็เช่นกัน แต่มีปัญหาคือในปัจจุบันนี้มีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการของโรงงานนั้นเป็นไปได้ยาก ประกอบกับโรงงานตัวอย่างนี้เป็นโรงงานขนาดกลาง และมีทำเลตั้งโรงงานไกลจากชุมชน จึงไม่ได้รับความสนใจจากตลาดแรงงานเท่าที่ควร

2. โดยลักษณะของงานด้านการวางแผนการผลิตนั้น จำเป็นจะต้องเกี่ยวข้องกับฝ่ายผลิตเป็นส่วนใหญ่ ข้อมูลต่างๆ รวมทั้งงานด้านการวางแผนนั้น เคยเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายผลิตมาก่อน ดังนั้นการลดหน้าที่ความสำคัญของฝ่ายผลิตในด้านการวางแผน จึงอาจก่อให้เกิดความระแวงใน เรื่องของอำนาจการบริหาร เป็นผลให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resists to Change) จากบุคลากรในฝ่ายผลิตและขาดความร่วมมือในระยะแรก ๆ

3. พนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่ทำงานมาเป็นเวลานาน พฤติกรรมของบุคคลด้านการทำงานจึงปลูกฝังอยู่กับระบบเดิม ดังนั้น การจัดตั้งระบบใหม่เข้าไปย่อมประสพกับอุปสรรคในการเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล เพื่อทำความเข้าใจและคุ้นเคยกับระบบใหม่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนี้อาจต้องใช้ระยะเวลาพอสมควร

4. บุคลากรที่มีอยู่มีความสามารถจำกัด เนื่องจากการขาดการพัฒนาความรู้ การฝึกอบรมด้านเทคนิคและการบริหาร รวมทั้งทัศนคติที่ติดต่อกับหน่วยงาน ความมั่นใจในการทำงาน ซึ่งการที่หน่วยงานวางแผนการผลิตจะประสบความสำเร็จ ก็จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลทุกฝ่าย ดังนั้นถ้าบุคลากรทุกฝ่ายไม่พร้อมเพรียงก็ก่อให้เกิดการดำเนินงานไม่ราบรื่นเท่าที่ควร

ข. ปัญหาด้านเทคนิค

1. การวางระบบการวางแผนการผลิต ได้มีการนำเอาคอมพิวเตอร์เข้ามาประยุกต์ใช้ในการเก็บข้อมูล และวางแผนการผลิต ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและเข้าใจในระบบคอมพิวเตอร์ยังมีไม่เพียงพอ ดังนั้นในช่วงแรกของการวางแผนจึงต้องมีการฝึกอบรมในด้านคอมพิวเตอร์ให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

2. ในการวางแผนการผลิตนั้นจะอาศัยต้นแบบ (Model) ทางทฤษฎีเข้ามาช่วย ซึ่งตามความเป็นจริงของการทำงานนั้นไม่ตรงกับทฤษฎีที่มีอยู่ที่เดียว การวางแผนการผลิตจึงต้องปรับปรุงด้านเทคนิคและวิธีการ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงของการผลิตไม่ว่าจะเป็นเทคนิคการพยากรณ์ (Forecasting) หรือการจัดตารางการผลิต (Job Scheduling)

3. โปรแกรมคอมพิวเตอร์ MPS มีลักษณะบางอย่างเช่นรูปแบบ รายงาน รายละเอียดการจัดงาน ซึ่งไม่ตรงกับการใช้งานของโรงงานตัวอย่าง

ค. ปัญหาด้านการจัดการ

1. ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้เอาใจใส่อย่างจริงจังในการจัดตั้งหน่วยงาน วางแผนการผลิตมากเท่าที่ควร ทำให้ต้องใช้เวลาในการจัดตั้งค่อนข้างนาน

2. ขาด Training plan ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่จะเพิ่มพูนความรู้ให้กับ พนักงานและพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น

3. ขาด Motivation Plan นั่นคือ แผนการจูงใจให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นผลตอบแทนจากการทำงาน โดยเฉพาะพนักงานที่ทำงานมานาน ๆ นั้น ย่อมไม่ได้คิดถึงความก้าวหน้าหรือการปรับปรุงระบบงานมากกว่าเงินที่จะได้รับ จะเห็นการปรับปรุง อะไรก็ตามที่ทำให้เขาเหนื่อยขึ้นก็จะได้รับการปฏิเสธ

4. ขาด Promotion Plan ในด้านของการเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน ดังนั้นเมื่อรับสมัครพนักงานใหม่ๆ เข้ามาทำหน้าที่ต่างๆ ในองค์การจึงมักจะได้รับการติดต่อใน แง่ลบจากพนักงานที่ทำงานในองค์การมาก่อน

จากปัญหาต่างๆ ทั้ง 3 ด้านคือ ปัญหาด้านบุคคล ด้านเทคนิคและด้านการ จัดการนี้มีแนวทางแก้ไขดังแสดงรายละเอียดในหัวข้อ 4.5 เพื่อให้หน่วยงานวางแผนการผลิต สามารถจัดตั้งขึ้นและดำเนินงานได้

4.4.2 ประเมินผลการวางแผนการผลิต

ในระบบการผลิตแบบเดิมของโรงงานตัวอย่างนั้น ยังไม่มีระบบการวางแผน การผลิตที่ชัดเจน ดังนั้นหลังจากการจัดตั้งระบบการวางแผนการผลิตจึงมีผลทำให้ระบบการผลิตทั้ง ระบบมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลจากการวางแผนการผลิตสรุปได้ดังนี้

1. ทำให้ทราบข้อมูลทางด้านการผลิตได้แก่ ข้อมูลรายการวัสดุ โครงสร้าง ผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิตและความสามารถในการผลิต ซึ่งมีผลดีกว่าในระบบเดิมคือ ฝ่ายต่าง ๆ สามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้ได้โดยทันที ช่วยในการให้ความรู้กับพนักงานใหม่และเป็นข้อมูลเบื้องต้น ในการพัฒนาต่าง ๆ

2. สามารถทราบวันกำหนดส่งงานได้อย่างแน่นอน สร้างความเชื่อถือให้กับลูกค้า

3. ทราบตารางการผลิตล่วงหน้า ทำให้หน่วยงานย่อยๆ ต่างๆ สามารถ เตรียมอุปกรณ์สำหรับการผลิต ได้ล่วงหน้า เช่น แผนกซ่อมสีสามารถจัดเคมีและสีไว้ล่วงหน้า รวมทั้ง การจัดเรียงงานก่อนหลังอย่างเหมาะสม

4. ระยะเวลาในการผลิต (Leadtime) สั้นขึ้น จากการเก็บข้อมูลผลิตภัณฑ์ ผ้าซีทรูนั้นเดิมจะใช้เวลารวมในการผลิตประมาณ 15-20 วันต่อใบสั่ง แต่หลังจากการวางตารางการผลิตแล้วจะสามารถผลิตโดยใช้เวลารวมเพียง 10 วันเท่านั้น นั่นคือสามารถผลิตได้เร็วขึ้นกว่าเดิม 5 วันต่อใบสั่ง แต่อย่างไรก็ตามจำนวนวันที่แน่นอนของการผลิตนั้นจะสั้นหรือยาวขึ้นอยู่กับปริมาณของการผลิตเป็นสำคัญ

5. ลดสินค้าระหว่างการผลิต (Work in Process) เนื่องจากการวางตารางการผลิตนี้ใช้สมมุติฐานหลักคือ พยายามผลิตให้หมดในแต่ละใบสั่งไปพร้อม ๆ กัน โดยพยายามไม่ให้มีการค้างงานไว้ในสายการผลิต ดังนั้นจึงทำให้มีงานระหว่างการผลิตลดลง ในขณะเดียวกันเนื่องจากโรงงานได้ขนย้ายสินค้าระหว่างผลิตด้วยรถเข็น เมื่อสินค้าระหว่างผลิตลดลง ก็จะทำให้พื้นที่ในการขนย้ายมากขึ้นช่วยลดความสับสนในการขนย้ายลงได้มาก

6. สามารถใช้กำลังการผลิตของเครื่องจักรได้เต็มประสิทธิภาพ การผลิตแบบเดิมนั้นปล่อยให้ใบสั่งผลิตผ่านกระบวนการผลิตแต่ละขั้นตอนตามลำดับ โดยมีได้มีการจัดการเวลาการผลิตไว้ล่วงหน้า หลังจากการวางแผนทำให้สามารถจัดใบสั่งเข้าผลิตตามเครื่องจักรโดยใช้กำลังการผลิตอย่างเต็มที่ตลอดวัน เช่น เครื่อง KE ซึ่งเป็นหม้อต้มน้ำสามารถบรรจุได้คราวละ 25,000-30,000 หลาต่อครั้ง ซึ่งการบรรจุให้เต็มทุกๆ ครั้งก็จะประหยัดการใช้เคมีและใช้ประโยชน์ของเครื่องจักรได้อย่างเต็มที่ทุกครั้ง

จากผลการประเมินการวางแผนการผลิตทำให้สรุปได้ว่า หน่วยงานที่วางแผนการผลิตที่จัดตั้งขึ้น สามารถดำเนินงานได้และมีประโยชน์ต่อระบบการผลิตของโรงงาน ตัวอย่าง ผลจากการจัดตั้งหน่วยงานสามารถแก้ปัญหาได้ตามวัตถุประสงค์ที่ว่า วิศวกรสามารถผลิตได้ตามจำนวนที่วางแผน ทั้งต่อการส่งมอบ และใช้กำลังการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ

4.5 การแก้ไขใหม่อีกรอบหนึ่ง (Act-replan)

ขั้นตอนนี้ใช้สำหรับทบทวนผลการประเมินว่า การจัดตั้งหน่วยงานวางแผนการผลิตบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อทำการแก้ไขการดำเนินงานอีกครั้งหนึ่ง การแก้ไขปัญหามาจากการจัดตั้งหน่วยงานวางแผนการผลิตมีดังนี้

1. ในด้านบุคลากรนั้น ได้แก้ไขด้วยการให้ความรู้ โดยวิธีต่างๆ คือ การเปิดการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกเกี่ยวกับด้านคอมพิวเตอร์ การวางแผนการผลิตและทัศนคติในการทำงาน

2. จัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ช่วยให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน รู้สึกมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาองค์การในด้านต่างๆ

3. มีการพบปะเจรจา เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างหน่วยงานต่างๆ การทำงานของหน่วยงานต่างๆ จะต้องมีการติดต่อประสานงานกันอยู่เสมอ โดยใช้การติดต่อสื่อสารแบบ Two Way Communication เพื่อช่วยในการประสานงานระหว่างคนกับคน และคนกับเครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งในช่วงต้นของการจัดตั้งหน่วยงาน ผู้วิจัย ได้เสนอให้มีการประชุมระดับฝ่ายเป็นประจำทุกสัปดาห์ ทำให้ทราบข้อมูลระหว่างฝ่ายต่างๆ และลดความตึงเครียดในการประสานงานของฝ่ายต่างๆ เป็นอย่างดี

4. มีการปรับปรุงโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการผลิตของโรงงานตัวอย่าง โดยการเพิ่มระบบติดตามแผนการผลิต รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและรายละเอียดของรายงาน

5. ในระยะของการเริ่มต้นนั้น ผู้บริหารเคยใช้ชื่อตำแหน่งของผู้จัดการฝ่ายวางแผนว่า Technical assistant เนื่องจากว่าต้องการให้บุคคลตำแหน่งนี้ เข้ามารับผิดชอบด้านเทคนิคการผลิตพร้อมๆ กับการวางแผนการผลิต แต่เมื่อดำเนินงานไประยะหนึ่ง ก็พบว่ามีความต้องการสรรหาบุคลากรที่ไม่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการ ในที่สุดก็ได้มีการแก้ไขใหม่โดยลดหน้าที่ด้านเทคนิคลงและให้รับผิดชอบโดยตรงต่อการวางแผน ดังนั้นชื่อตำแหน่งสุดท้ายจึงถูกเปลี่ยนเป็นผู้จัดการฝ่ายวางแผน

4.6 หามาตราการป้องกัน (Act-Prevention)

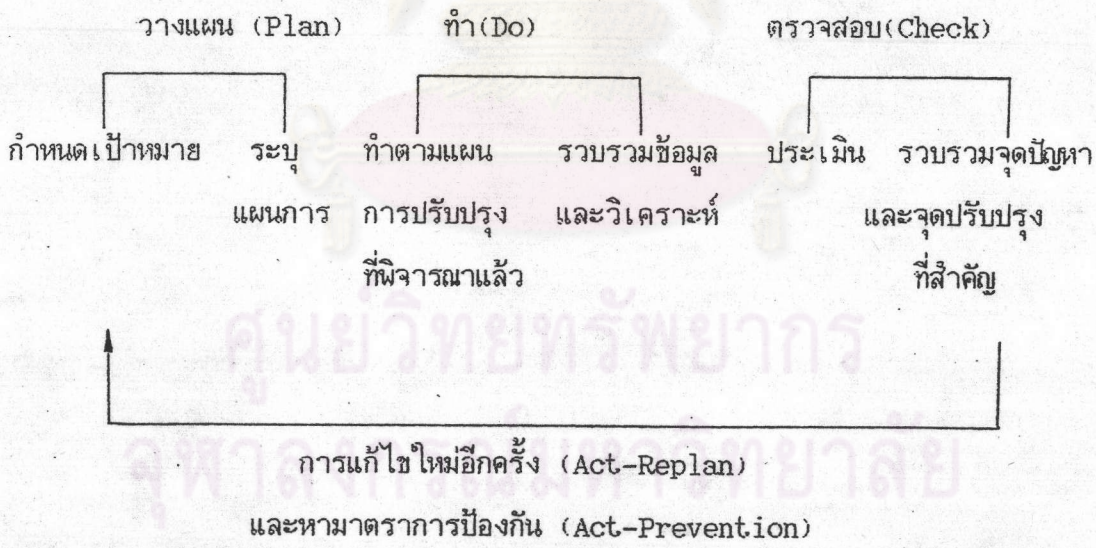
ในขั้นตอนสุดท้ายนี้เป็นการคงไว้ของงานต่างๆ หลังจากที่มีหน่วยงานวางแผนการผลิตแล้ว วิธีที่ใช้ก็คือมีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจนให้กับผู้รับผิดชอบ และดำเนินงานเช่นนั้นต่อไป ในบางครั้งดูเหมือนว่าเป็นการเพิ่มงานให้กับบางตำแหน่งที่ทำงานอยู่ก่อนแล้ว การที่จะคงอยู่ของงานจึงต้องมีการชี้แจงกับผู้รับผิดชอบถึงประโยชน์ที่จะได้รับ และผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความสำคัญกับงานต่างๆ ในระบบเพียงพอ

อีกวิธีหนึ่งก็คือการจัดฝึกอบรมพนักงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้อะกัระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ยิ่งกว่านั้นจะช่วยให้มีผู้ที่สามารถรับผิดชอบแทนกันได้ ในกรณีที่ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงลาออกไป นอกจากนี้การจัดประชุมขึ้นในวาระต่างๆ

ก็จะทำให้งานสามารถดำเนินต่อเนื่องไปได้ และขณะเดียวกันก็จะระดมความคิดเพื่อกำหนดงานให้เป็นมาตรฐานและหาแนวทางในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นในอนาคต

บทสรุป

การจัดตั้งหน่วยงานวางแผนการผลิต ซึ่งเป็นการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นใหม่ให้ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างประกอบกัน สิ่งแรกก็คือผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการจะต้องให้ความสนใจและจริงจังกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น จนถึงพนักงานระดับรองลงมาที่จะให้ความร่วมมือร่วมใจกันทั่วทั้งระบบ แต่ในแง่ของการปฏิบัติ อาจมีพนักงานส่วนหนึ่งที่รู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) การจัดการที่ดีจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญที่จะนำให้หน่วยงานสามารถประสบผลสำเร็จ ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการจัดตั้งหน่วยงานดังแผนภาพข้างล่าง



ในแต่ละขั้นตอนจะประกอบด้วยกิจกรรมหลายๆ อย่างเพื่อนำไปสู่การจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมา ซึ่งในแต่ละขั้นตอนอาจจะต้องใช้ระยะเวลาาน เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์การ (Behavior) ตลอดจนสร้างความคุ้นเคยเกี่ยวกับระบบใหม่ให้กับพนักงานที่เคยชินอยู่กับระบบเดิม การดำเนินงานจัดตั้งตามขั้นตอนดังกล่าว ต้องอาศัยการบริหารบุคคลและการผลิต จนในที่สุดหน่วยงานวางแผนการผลิต สามารถดำเนินงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้