

## บทที่ 7

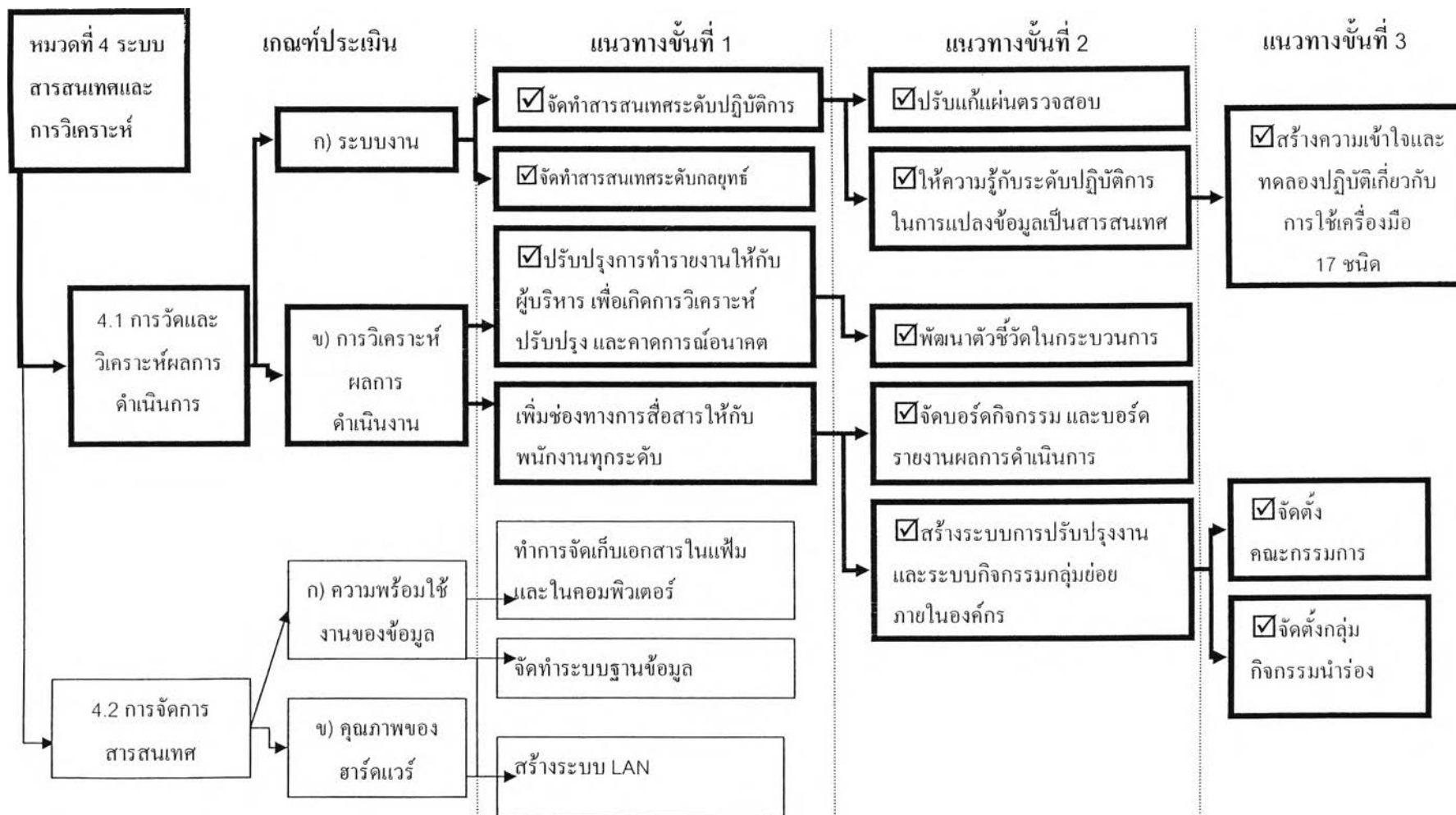


### สรุปผลและข้อเสนอแนะ

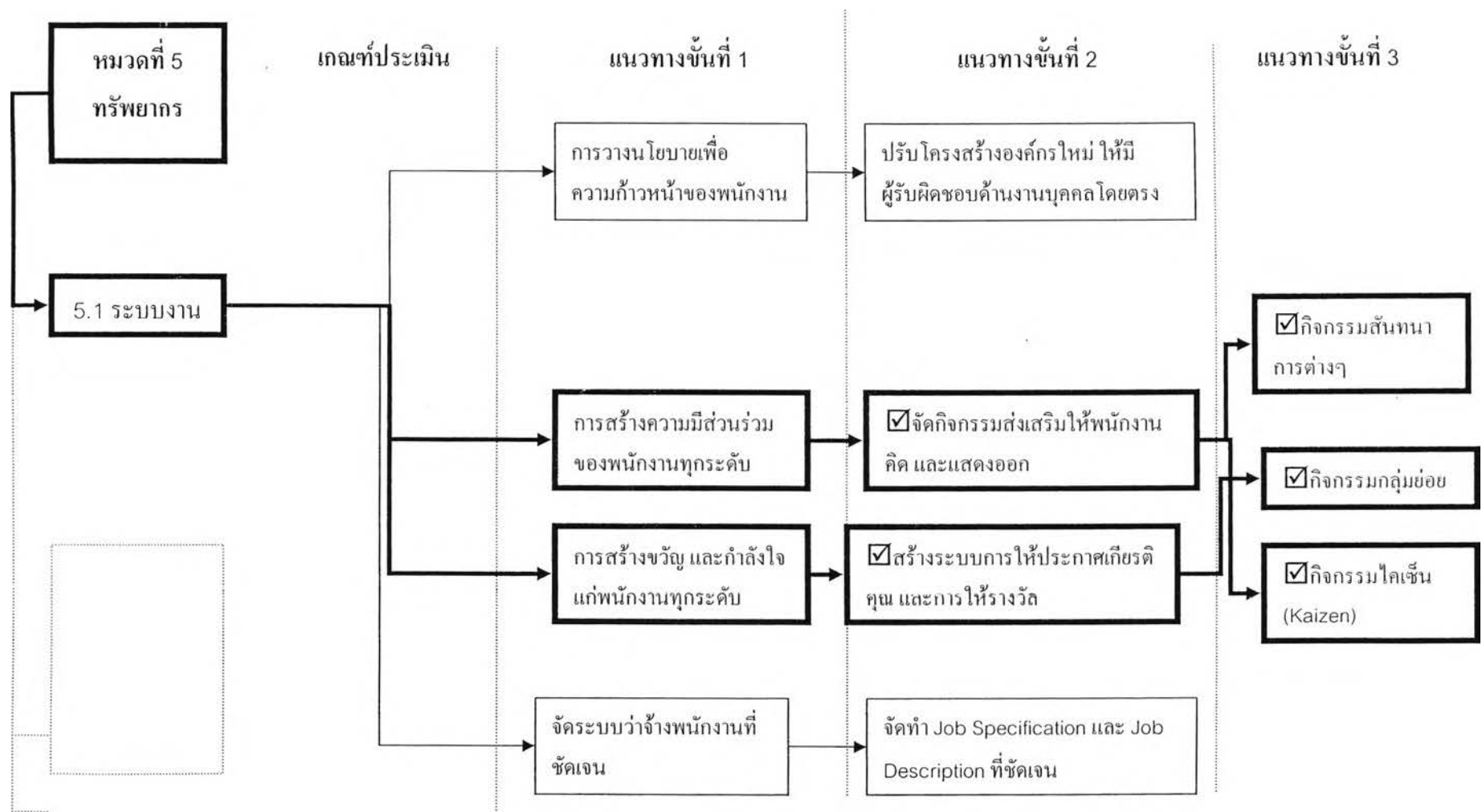
ในบทสุดท้ายนี้จะเป็นส่วนของการสรุปผลการดำเนินงานวิจัยทั้งหมด ตั้งแต่การใช้แบบประเมินองค์กรด้วยตนเองในการหาโอกาสในการปรับปรุง ตลอดจนการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะ และการปรับปรุงงานในระดับปฏิบัติการ ของบริษัท ดอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด (โรงงานหลวง 2)

#### 7.1 บทสรุปของการศึกษา

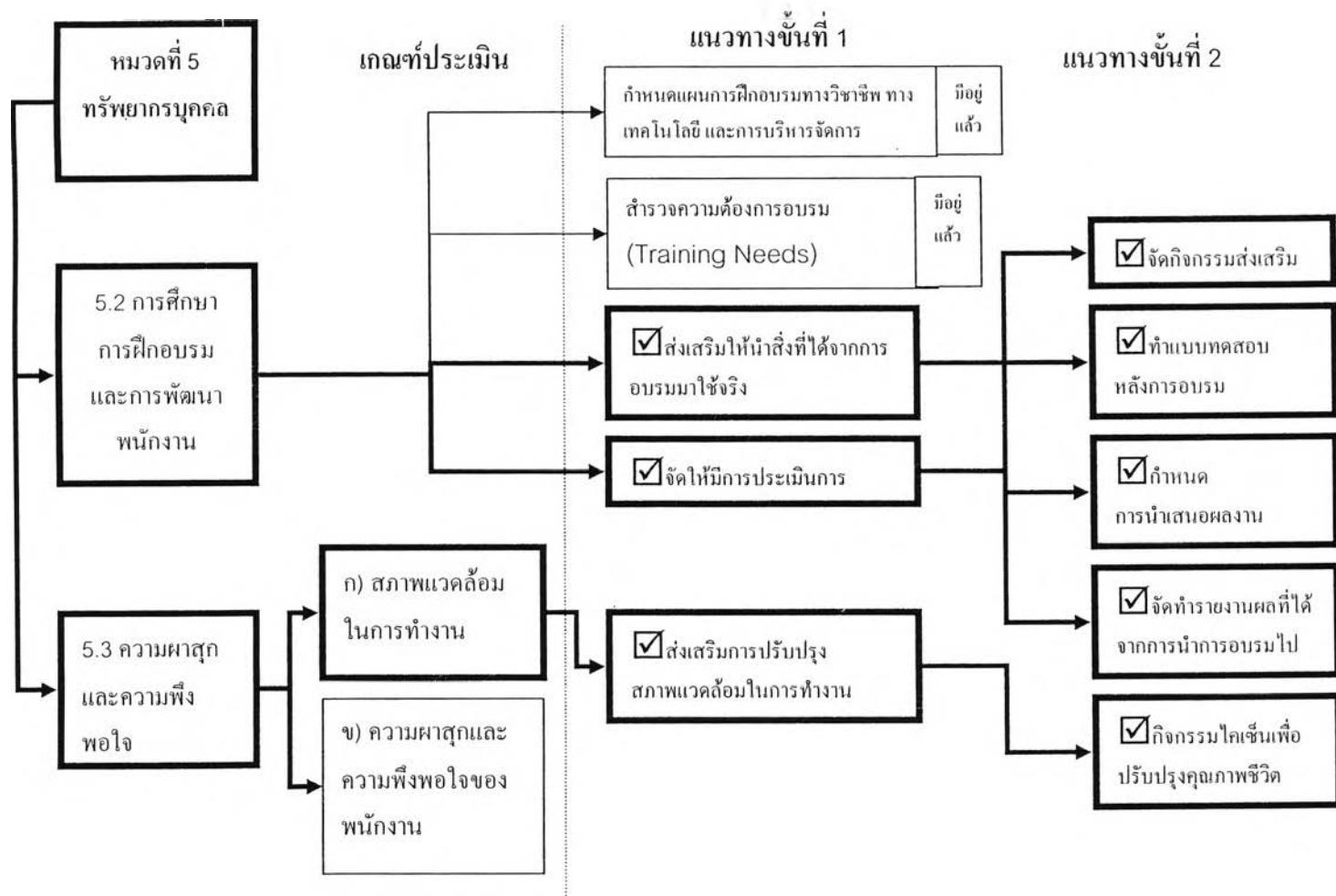
จากการที่ผู้วิจัยเริ่มวินิจฉัยสภาพปัญหาขององค์กร ในบทที่ 4 เรื่องการประเมินตนเองของ โรงงานหลวง 2 และได้นำเสนอวิธีการแก้ปัญหาโดยจัดลำดับความสำคัญของปัญหา แยกตามหมวด 4,5 และ 6 ดังได้แสดงในรูปที่ 4-9-1 ถึง รูปที่ 4-9-4 จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการปฏิบัติตามสิ่งที่ เสนอแนะดังกล่าวไว้ในบทที่ 5 และบทที่ 6 ของงานวิจัยเล่มนี้ และผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษา โดย ได้ใช้สัญลักษณ์ เครื่องหมายถูก (☑) ไว้ในส่วนที่ได้รับการดำเนินการแล้วเสร็จ พร้อมทั้งใช้เส้น ทึบในแต่ละแนวทางปัญหาที่ได้รับการแก้ไข โดยไล่จากด้านซ้ายไปขวา (จากแนวทางขั้นที่ 2 ไปยัง เกณฑ์การประเมิน) ดังจะแสดงในรูปที่ 7-1-1 ถึง รูปที่ 7-1-4



รูปที่ 7-1-1 แผนผังต้นไม้แสดงการดำเนินแก้ไขที่เกี่ยวข้องกับหมวดที่ 4 สารสนเทศและการวิเคราะห์



รูปที่ 7-1-2 แผนผังต้นไม้แสดงการดำเนินการแก้ไขที่เกี่ยวข้องกับหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (5.1 ระบบงาน)



รูปที่ 7-1-3 แผนผังต้นไม้แสดงการแก้ไขที่เกี่ยวข้องกับหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (5.2 การศึกษา ฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน)

ต้นฉบับ หน้าขาดหาย

หลังจากผู้วิจัยได้นำเสนอสิ่งที่ได้ดำเนินการ โดยเชื่อมโยงกับปัญหาที่ได้จากการทำการประเมินตนเองในหมวดที่ 4 หมวดที่ 5 และหมวดที่ 6 แล้วนั้น ผู้วิจัยได้เชิญผู้ประเมินชุดเก่าที่เคยประเมินโรงงานหลวง 2 ไว้ก่อนการวิจัยในวันที่ 15 ธันวาคม 2546 จำนวน 4 ท่าน ซึ่งประกอบไปด้วย

1. ผู้จัดการโรงงาน
2. หัวหน้าแผนกผลิต
3. หัวหน้าแผนกบริหาร และการเงิน
4. หัวหน้าแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์ และควบคุมคุณภาพ

เพื่อมาทำการประเมินตนเองในสามหมวดดังกล่าว อีกครั้งหนึ่ง ในวันที่ 31 กรกฎาคม 2546 โดยทำการประเมินใช้วิธีการลงมติ (Consensus) เช่นเดิม และผลการประเมินเป็นดังนี้

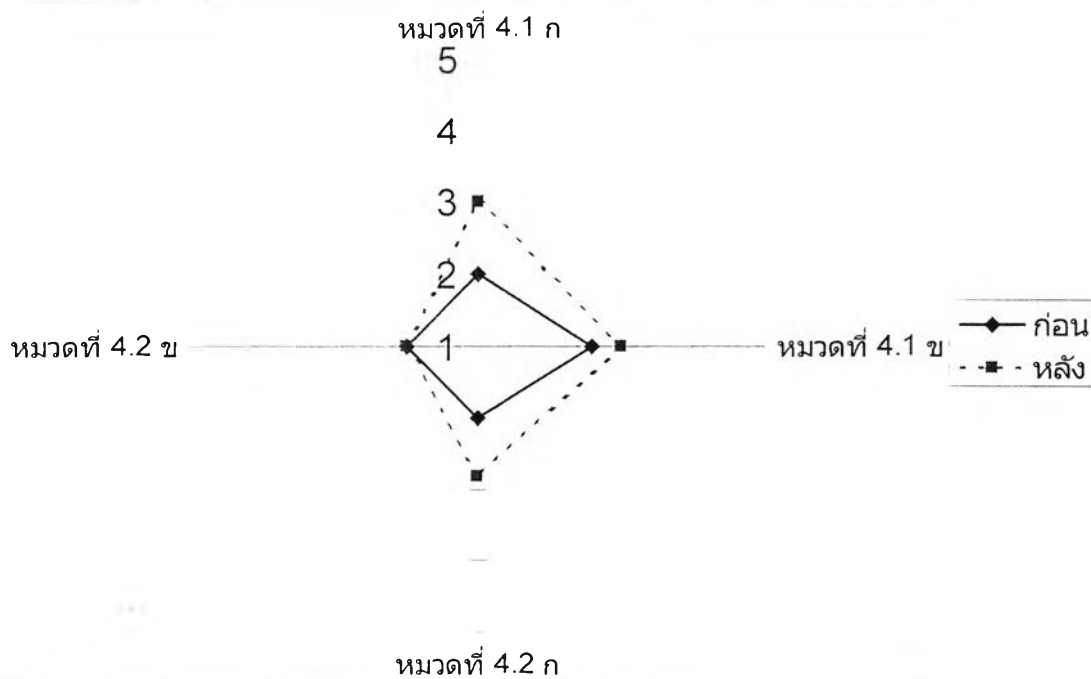
ตารางที่ 7-1 ระดับคะแนนเฉลี่ยแต่ละหัวข้อย่อยของเกณฑ์การประเมินในหมวด 4,5 และ 6 ของโรงงานหลวง 2 (หลังการวิจัย)

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนนเฉลี่ย				
	1	2	3	4	5
<b>หมวดที่ 4 สารสนเทศและการวิเคราะห์</b>	<b>2.70</b>				
4.1 การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร			3.00		
4.2 การจัดการสารสนเทศ			2.40		
<b>หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล</b>	<b>3.22</b>				
5.1 ระบบงาน				3.44	
5.2 การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน				3.88	
5.3 ความผาสุก และความพึงพอใจของพนักงาน			2.33		
<b>หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ</b>	<b>3.28</b>				
6.1 กระบวนการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ				3.18	
6.2 กระบวนการทางธุรกิจ				3.29	
6.3 กระบวนการสนับสนุน				3.38	

ซึ่งจะสามารถแจกแจงรายละเอียดของหัวข้อหลักของแต่ละหมวดเปรียบเทียบกับ การประเมินก่อนการวิจัยได้ดังรูปที่ 7-2 ถึง รูปที่ 7-4

หมวดที่ 4 สารสนเทศ และการวิเคราะห์ ประกอบไปด้วยหัวข้อย่อยดังต่อไปนี้

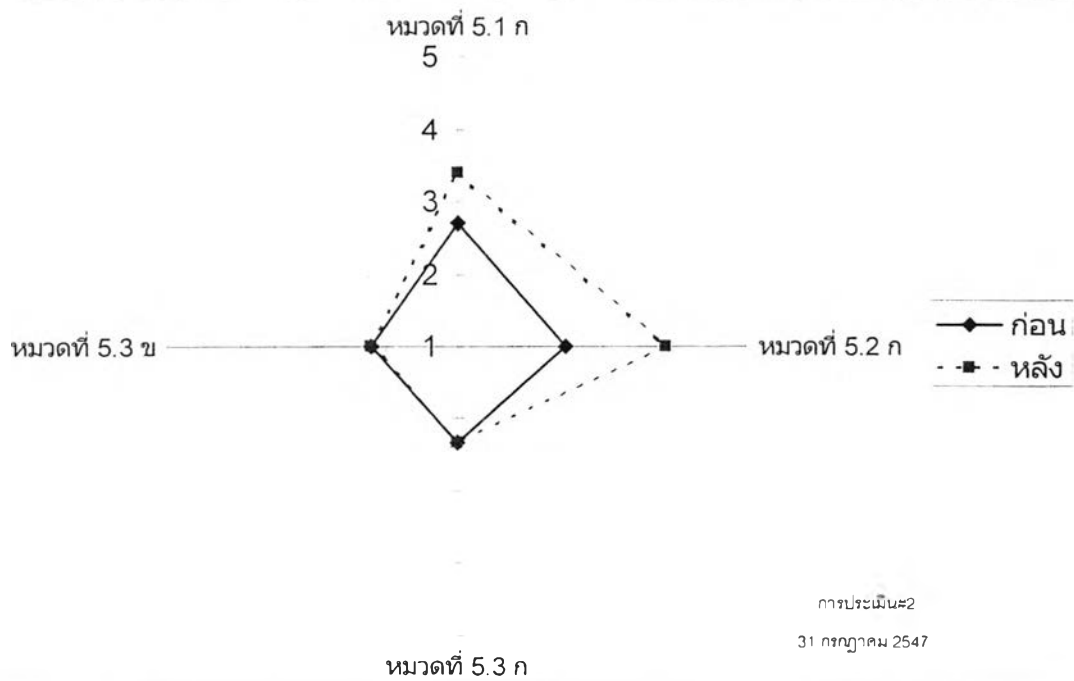
หมวด	หัวข้อ	คะแนนเฉลี่ย	
		ก่อน	หลัง
หมวดที่ 4.1 ก	การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร	2.00	3.00
หมวดที่ 4.1 ข	การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ โดยนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	2.60	3.00
หมวดที่ 4.2 ก	การจัดการสารสนเทศเรื่องการพร้อมใช้งานของข้อมูล	2.00	2.80
หมวดที่ 4.2 ข	คุณภาพของฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์	2.00	2.00



รูปที่ 7-2 กราฟใยแมงมุม แสดงคะแนนเปรียบเทียบก่อนและหลังการวิจัยของแต่ละหัวข้อย่อยในหมวดที่ 4

## หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด	หัวข้อ	คะแนนเฉลี่ย	
		ก่อน	หลัง
หมวดที่ 5.1 ก	ระบบงาน	2.77	3.40
หมวดที่ 5.2 ก	การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน	2.50	3.88
หมวดที่ 5.3 ก	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	2.33	2.33
หมวดที่ 5.3 ข	การให้การสนับสนุน และความพึงพอใจของพนักงาน	2.20	2.20

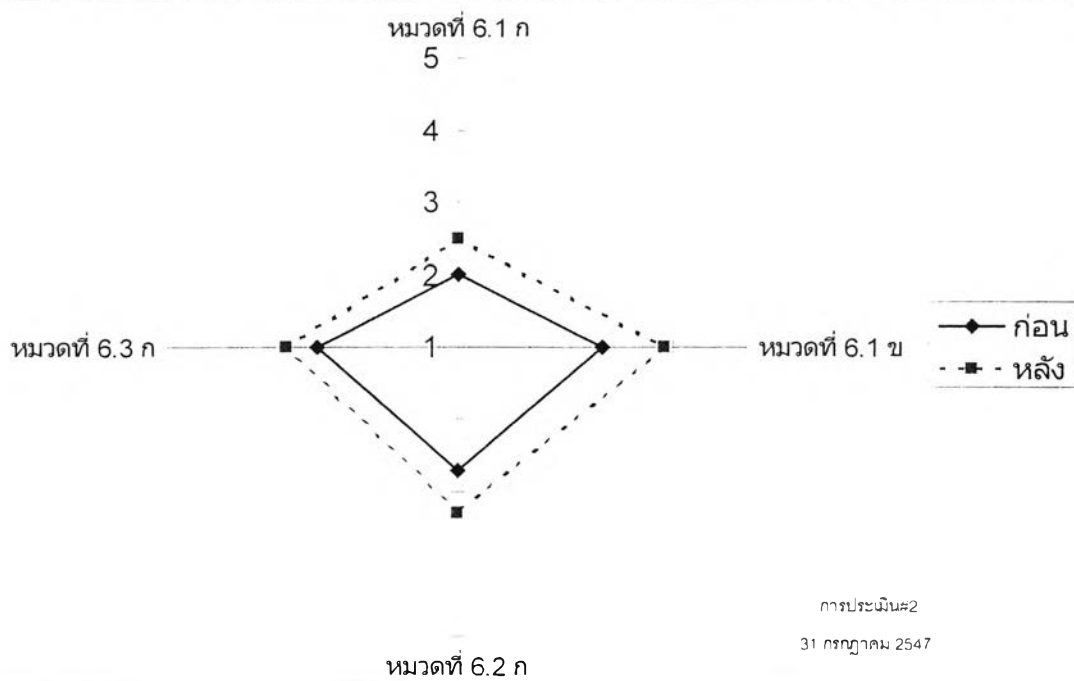


รูปที่ 7-3 กราฟใยแมงมุม แสดงคะแนนเปรียบเทียบก่อนและหลังการวิจัยของแต่ละหัวข้อย่อยในหมวดที่ 5



และสำหรับหมวดที่ 6 ด้านการจัดการกระบวนการมีคะแนนสรุปในแต่ละหัวข้อย่อยคือ  
หมวดที่ 6 ด้านการจัดการกระบวนการ

หมวด	หัวข้อ	คะแนนเฉลี่ย	
		ก่อน	หลัง
หมวดที่ 6.1 ก	กระบวนการออกแบบที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ	2.00	2.50
หมวดที่ 6.1 ข	กระบวนการผลิตและการส่งมอบ ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ	3.00	3.86
หมวดที่ 6.2 ก	กระบวนการทางธุรกิจ	2.71	3.29
หมวดที่ 6.3 ก	กระบวนการสนับสนุนทางธุรกิจ	3.00	3.38



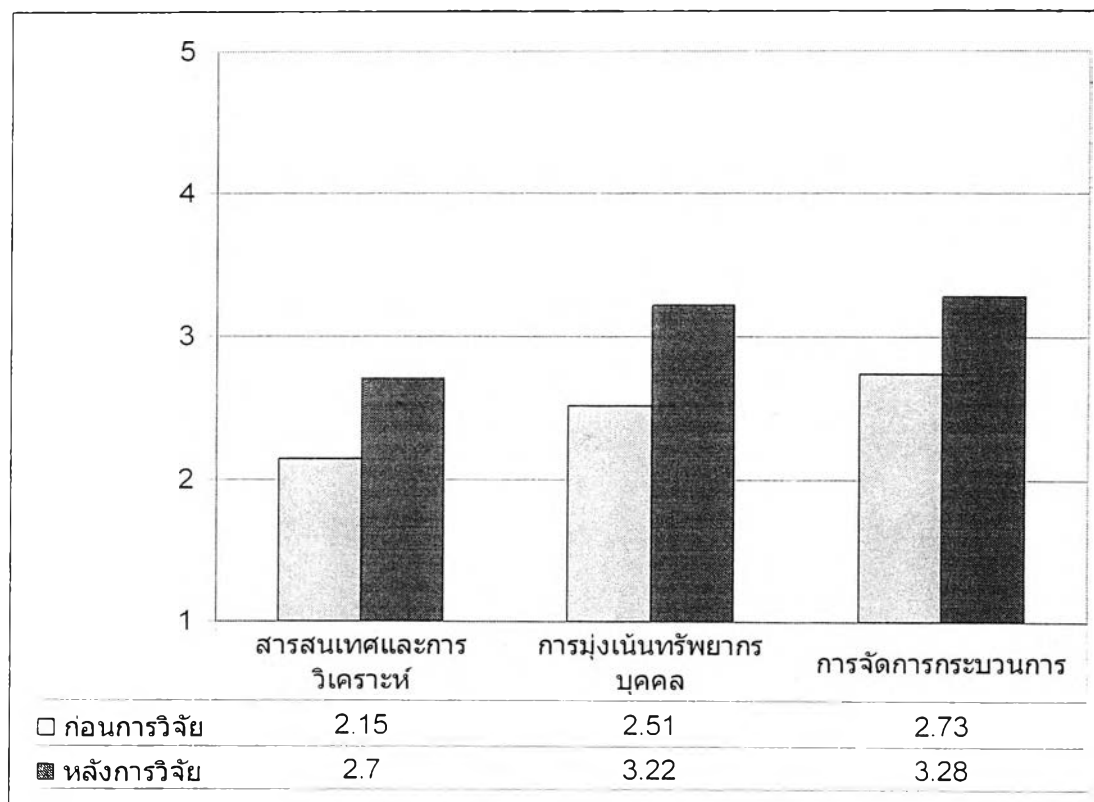
รูปที่ 7-4 กราฟไฟแมงมุม แสดงคะแนนเปรียบเทียบก่อนและหลังการวิจัยของแต่ละหัวข้อย่อยใน  
หมวดที่ 6

และสามารถเปรียบเทียบคะแนนรวมก่อน และหลังการวิจัยในแต่ละหมวดได้ดังนี้

ตารางที่ 7-2 ตารางเปรียบเทียบคะแนนประเมินตนเองขององค์กร และของโรงงานหลวง 2 เฉพาะหมวด 4, 5 และ 6 ก่อนและหลังการวิจัย

หมวดตามเกณฑ์รางวัลฯ	ก่อนการวิจัย	หลังการวิจัย
หมวด 4 สารสนเทศและการวิเคราะห์	2.150	2.700
หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	2.510	3.220
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	2.730	3.280

จากคะแนนดังกล่าว สามารถสร้างกราฟเปรียบเทียบผลการประเมินองค์กร ก่อน และหลังการวิจัยได้ดังนี้



รูปที่ 7-5 กราฟแท่งเปรียบเทียบคะแนนประเมินตนเองของโรงงานหลวง 2 เปรียบเทียบผลก่อนและหลังการวิจัย

จากเปรียบเทียบคะแนนการประเมินตนเององค์กรด้วยตนเองของโรงงานหลวง 2 ก่อนและหลังการวิจัย จะเห็นว่าคะแนนเฉลี่ยรวมของทั้งสามหมวด มีแนวโน้มไปในทางที่ดีขึ้น โดยการคิดเปอร์เซ็นต์การตรวจประเมินเมื่อเทียบกับก่อนการวิจัย จาก

$$\text{เปอร์เซ็นต์คะแนนการประเมินองค์กรที่ดีขึ้น} = ((\text{คะแนนการประเมินหลังการวิจัย} - \text{คะแนนประเมินก่อนการวิจัย}) / \text{คะแนนประเมินก่อนการวิจัย}) \times 100$$

และจากการคำนวณเปอร์เซ็นต์คะแนนที่ดีขึ้นทั้งสามหมวด ได้ผลดังนี้

หมวดที่ 4 สารสนเทศและการวิเคราะห์

$$\begin{aligned} \text{มีคะแนนการประเมินเฉลี่ยดีขึ้น} &= ((2.70-2.15)/2.15) \times 100 \\ &= 25.58\% \end{aligned}$$

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

$$\begin{aligned} \text{มีคะแนนการประเมินเฉลี่ยดีขึ้น} &= ((3.22-2.51)/2.51) \times 100 \\ &= 28.29\% \end{aligned}$$

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

$$\begin{aligned} \text{มีคะแนนการประเมินเฉลี่ยดีขึ้น} &= ((3.28-2.73)/2.73) \times 100 \\ &= 20.14\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{และมีคะแนนประเมินเฉลี่ยรวมสามหมวด ก่อนการวิจัย} &= 2.15+2.51+2.73 \\ &= 7.39 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{คะแนนประเมินเฉลี่ยรวมสามหมวดหลังการวิจัย} &= 2.70+3.22+3.28 \\ &= 9.20 \end{aligned}$$

ดังนั้นรวมสามหมวด

$$\begin{aligned} \text{มีคะแนนการประเมินเฉลี่ยดีขึ้น} &= ((9.20- 7.39)/7.39) \times 100 \\ &= 24.49\% \end{aligned}$$

## 7.2 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อเสนอแนะเพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่องดังนี้

1. บริษัทฯ สามารถนำแบบการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ใช้ในการตรวจวินิจฉัยองค์กรด้วยตนเองได้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงของตนเอง และสามารถนำแนวทางการระดมสมองโดยผ่านเครื่องมือคุณภาพใหม่ 7 ชนิด มาใช้ในการจัดการ และจัดระเบียบความคิดเพื่อรวบรวมหาแนวทางในการปรับปรุงได้
2. บริษัทฯ สามารถนำแนวทางที่ใช้ในการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะของโรงงานหลวง 2 ไปใช้กับโรงงานหลวง 1 และ โรงงานหลวง 3 ได้ ซึ่งดัชนีวัดสมรรถนะบางตัวที่ได้จากโรงงานหลวง 2 อาจจะนำไปใช้ได้ทันที แต่บางตัวอาจจะไม่มีความเหมาะสมก็ได้
3. เพื่อให้ดัชนีวัดสมรรถนะหลักมีความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร โดยรวม บริษัทฯ ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ในเชิงธุรกิจขององค์กรทั้งในระยะสั้น และระยะยาว
4. บริษัทฯ และ โรงงานหลวง 2 ควรมีการทบทวนดัชนีวัดสมรรถนะ รวมทั้งค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ได้รับการพัฒนาขึ้นอย่างสม่ำเสมอ และอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เนื่องจากเมื่อลักษณะการดำเนินการของบริษัทเปลี่ยนแปลงไป ความมุ่งหมายเปลี่ยนไป ดัชนีวัดสมรรถนะก็ควรจะมีการเปลี่ยนตามเพื่อให้เกิดความเหมาะสมในช่วงเวลานั้นๆ
5. บริษัทฯ และ โรงงานหลวง 2 ควรนำค่าที่ได้จริงตามดัชนีวัดมาใช้ในการวิเคราะห์การถึงความผิดพลาด และหาช่องทางปรับปรุง
6. การดำเนินกิจกรรมข้อเสนอแนะ และกิจกรรมกลุ่มย่อยอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้บริษัทฯ สามารถแก้ปัญหา ปรับปรุง และพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง
7. หากบริษัทฯ ต้องการให้ผลของการทำกิจกรรมกลุ่มย่อยกระทบกับแนวทางการดำเนินการทางธุรกิจ บริษัทฯ ควรนำดัชนีวัดสมรรถนะมาเป็นตัวติดตาม และกำหนดหัวข้อการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย
8. คณะกรรมการส่งเสริมกิจกรรม ควรติดตามการดำเนินการดังกล่าวอย่างใกล้ชิด และส่งเสริมกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง และควรมีการทบทวน และตั้งเป้าหมายของจำนวนข้อเสนอแนะ และกิจกรรมกลุ่มย่อยในทุกๆปี