

การเพิ่มประสิทธิภาพทางการผลิต

ในการผลิตของโรงงาน จะเห็นว่าแรงงานเป็นปัจจัยสำคัญและเป็นหัวใจของการผลิต การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของ โรงงานจึงมุ่งเน้นเพิ่มประสิทธิภาพแรงงาน เป็นการทำให้อัตราส่วนผลิตภัณฑ์ที่ได้กับแรงงานที่ใช้มีค่าสูงขึ้น

7.1 สาเหตุสำคัญที่ทำให้ประสิทธิภาพต่ำ

จากการวิเคราะห์การผลิตของ โรงงานจะเห็นว่าปัญหาเกิดขึ้นในหลายส่วนทำให้การผลิตไม่มีประสิทธิภาพ พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมักเกิดขึ้นอีกในลักษณะเดิมและการแก้ไขล่าช้า เนื่องจากไม่มีการค้นหาสาเหตุที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขและป้องกัน ขาดการควบคุมและติดตามผลงาน ดังนั้นการแก้ไขปัญหาก็ทำเฉพาะหน้า นอกจากนี้ที่สำคัญคือปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้รับความสนใจและแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมช่วยแก้ไขปัญหจากพนักงานผู้ทราบสาเหตุ ปัญหาทางด้านการผลิตที่เกิดขึ้นจึงเกี่ยวข้องกับพนักงานและส่งผลให้ประสิทธิภาพแรงงานต่ำ ซึ่งสามารถสรุปสาเหตุหลักที่สำคัญได้ดังนี้

1. ขาดการวางแผนงาน โรงงานตัวอย่างได้ขยายตัวมาอย่างไม่ได้มีการวางแผนงานล่วงหน้า การขยายตัวเป็นไปตามสภาพของโรงงานในเวลานั้น การปรับตัวทางด้านการบริหาร เป็นไปอย่างช้ามากในขณะที่กำลังการผลิตเพิ่มขึ้นและมีคนงานเพิ่มขึ้นในจำนวนเท่าตัว ทำให้เกิดความยุ่งยากซับซ้อน งานซึ่งเคยทำในรูปแบบง่าย ๆ เริ่มจะใช้ไม่ได้ผล โดยเฉพาะการทำงานที่อาศัยประสบการณ์และสามัญสำนึกไม่สามารถให้ผลสูงสุดตามเป้าหมาย ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานต่ำ การขาดแผนงานการผลิตยังทำให้ไม่สามารถที่จะควบคุมงานได้ดี เกิดการสูญเสียแรงงานในการผลิตรวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ไปด้วย

2. ขาดการประสานงานที่เหมาะสมและส่งข้อมูลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องไม่รวดเร็ว มีความผิดพลาดของข้อมูลเกิดขึ้น จะเห็นว่าเมื่อโรงงานมีคนงานจำนวนน้อยทำให้การติดต่อสื่อสารและการ

สั่งงานทำได้ใกล้ชิด ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการผลิตก็สามารถแก้ไขได้อย่างรวดเร็วแต่ปัจจุบันเมื่อสภาวะได้เปลี่ยนไปพบปัญหาต่าง ๆ เช่น ข้อมูลการบิดงอฉากผลิตภัณฑ์ส่งออกส่งให้แผนกตรวจสอบคุณภาพหลังจากส่งออกไปแล้ว ข้อมูลวัตถุดิบคงคลังส่งให้ฝ่ายจัดซื้อซ้ำ ความผิดพลาดจากการบันทึกสินค้าคงคลังมีมากกว่าจำนวนจริงทำให้มีผลต่อการส่งออก เป็นต้น

3. ขาดการจัดการสายงานการผลิต ทำให้ไม่สามารถกำหนดความรับผิดชอบงานได้อย่างเด่นชัด การจัดแรงงานในการผลิตไม่มีประสิทธิภาพ เกิดการสูญเสียแรงงานในการทำงาน โดยเฉพาะการจัดคนทำงานล่วงเวลามากกว่ามีการสูญเสียมาก

7.2 การปรับปรุงประสิทธิภาพ

จากสาเหตุดังกล่าวจึงทำให้เกิดปัญหามาตามมาในทุกส่วนของโรงงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพแรงงานต่ำ ดังนั้นในการปรับปรุงประสิทธิภาพแรงงานจึงต้องมีการวางแผนงาน ลงมือปฏิบัติ และวัดผลเปรียบเทียบ การจัดการที่ดีเพื่อแก้ปัญหาโดยส่วนรวมอันเป็นพื้นฐานของการดำเนินการให้เป็นระบบซึ่งในการวิจัยนี้ ได้มีความพยายามในการปรับปรุง โดยมุ่งเน้นพัฒนาประสิทธิภาพแรงงานเป็นสำคัญและได้ให้แนวทางการปรับปรุงความสามารถของพนักงาน ดังนี้

1. การปรับปรุงการจัดการ โดยจัดให้มีหน่วยงานวางแผนช่วยในการจัดการการผลิต รวมถึงปรับปรุงการจัดการบุคคล โดยเฉพาะโรงงานประกอบด้วยแรงงานจำนวนมากการจัดการมีผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงงาน สำหรับการจัดการที่สำคัญมีดังนี้

- การจัดสายงานการผลิตโดยจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ มีการจัดหน่วยงานวางแผน กำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานและบุคคลโดยมุ่งเน้นจัดโครงสร้างแรงงานในการผลิต ทำให้การทำงานเป็นระบบมากขึ้น ลดปัญหาในการทำงานและการข้ามสายงาน ทำให้ปฏิบัติงานดีขึ้นและสามารถใช้แรงงานในการผลิตมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- การวางแผนงานการผลิต จากกรณีที่ไม่มีแผนงานการผลิตทำให้ประสิทธิภาพแรงงานต่ำ การวิจัยนี้ ได้มีความพยายามในการแก้ปัญหาโดยนำการวางแผนการผลิตเข้ามาช่วยจัดการ ทำให้มีการวางแผนใช้แรงงานได้ดีขึ้นส่งผลให้ประสิทธิภาพแรงงานสูงขึ้น ดังนี้

	ไม่มีการวางแผนการผลิต	วางแผนการผลิต
กำลังผลิตเฉลี่ย (ตัน/วัน)	46.43	57.54
จำนวนคน	595	633
ประสิทธิภาพแรงงาน (ตัน/คน)	0.07803	0.09079
ดัชนีประสิทธิภาพ	100	116.35

ดังนั้นเมื่อนำการวางแผนงานเข้ามาช่วยในการผลิตส่งผลให้ประสิทธิภาพส่งผลให้ประสิทธิภาพแรงงานเพิ่มขึ้น 16.35 %

- การจัดวันทำงาน โดยใช้หลักการจัดการ จากการทำงานปกติ 6 วัน หยุดในวันอาทิตย์ ทำการปรับปรุงโดยจัดให้มีการทำงาน 7 วัน และมีการจัดเวรหยุดงาน ส่วนนี้ลดการใช้แรงงานส่วนเกินที่เกิดขึ้นในการผลิตและทำให้ประสิทธิภาพแรงงานเพิ่มขึ้น 15.31 %

	วันทำงานแบบเดิม	จัดวันทำงานใหม่
กำลังผลิตเฉลี่ย (ตัน/สัปดาห์)	345.23	436.43
จำนวนคน	633	694
ประสิทธิภาพแรงงาน (ตัน/คน)	0.54538	0.62887
ดัชนีประสิทธิภาพ	100	115.31

จะเห็นได้ว่าผลของการปรับปรุงการจัดการด้านต่าง ๆ ดังกล่าว ทำให้ประสิทธิภาพแรงงานเพิ่มขึ้น นอกจากนี้กำลังผลิตของโรงงานได้เพิ่มขึ้นด้วยซึ่งเปรียบเทียบประสิทธิภาพแรงงานและกำลังผลิตของโรงงานก่อนการปรับปรุงและหลังปรับปรุงได้ดังตารางที่ 7.1 และรูปที่ 7.1-7.2

ตารางที่ 7.1 ประสิทธิภาพแรงงานและกำลังผลิตของ โรงงานก่อนปรับปรุงและหลังปรับปรุง
เดือน มกราคม-ธันวาคม 2531

	เดือน	กำลังผลิตเฉลี่ย		จำนวน แรงงาน	ประสิทธิภาพ ¹	ดัชนี ²
		ตัน/วัน	ตัน/สัปดาห์		ตัน/คน	ประสิทธิภาพ
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<u>ก่อนปรับปรุง</u>	มกราคม	20.63	123.798	513	0.02413	48.95
	กุมภาพันธ์	49.77	298.597	579	0.51571	104.60
	มีนาคม	53.03	318.167	624	0.50988	103.42
	เมษายน	49.17	295.005	602	0.49004	99.39
	พฤษภาคม	51.32	307.918	615	0.50068	101.55
	มิถุนายน	49.31	295.832	602	0.49142	99.67
	กรกฎาคม	51.77	310.609	630	0.49303	100.00
<u>หลังปรับปรุง</u>	สิงหาคม	52.51	315.032	637	0.49455	100.31
	กันยายน	53.41	320.449	625	0.51271	103.99
	ตุลาคม	58.80	352.807	630	0.56001	113.59
	พฤศจิกายน	65.44	392.617	643	0.61060	123.85
	ธันวาคม	62.35	436.433	694	0.62886	127.55

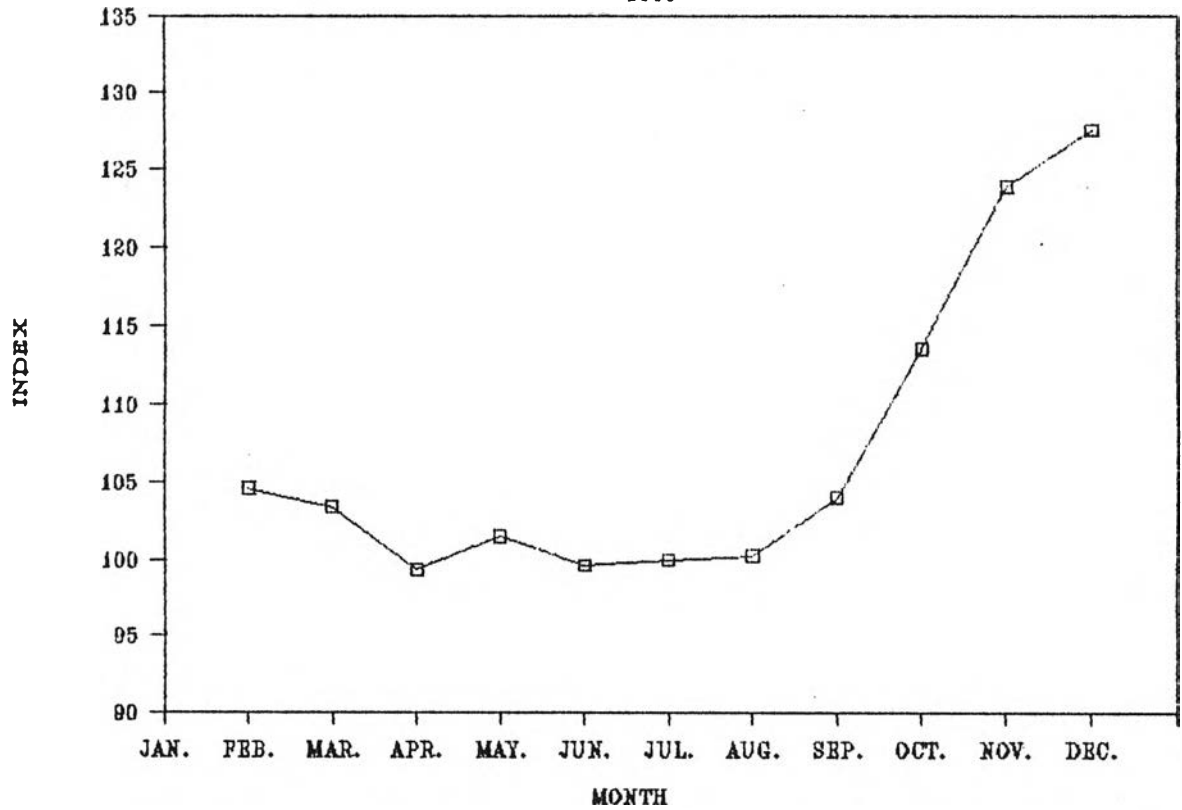
$$^1 \text{ ประสิทธิภาพแรงงาน} = \frac{\text{กำลังผลิตเฉลี่ย (ตัน/สัปดาห์)}}{\text{จำนวนคนงาน}}$$

$$^2 \text{ ดัชนีประสิทธิภาพแรงงาน} = \frac{\text{ประสิทธิภาพแรงงานของเดือนที่ต้องการวัด}}{\text{ประสิทธิภาพแรงงานของเดือนที่ใช้เป็นฐาน}}$$

เดือนกรกฎาคม = เดือนที่ใช้เป็นฐาน

LABOUR PRODUCTIVITY

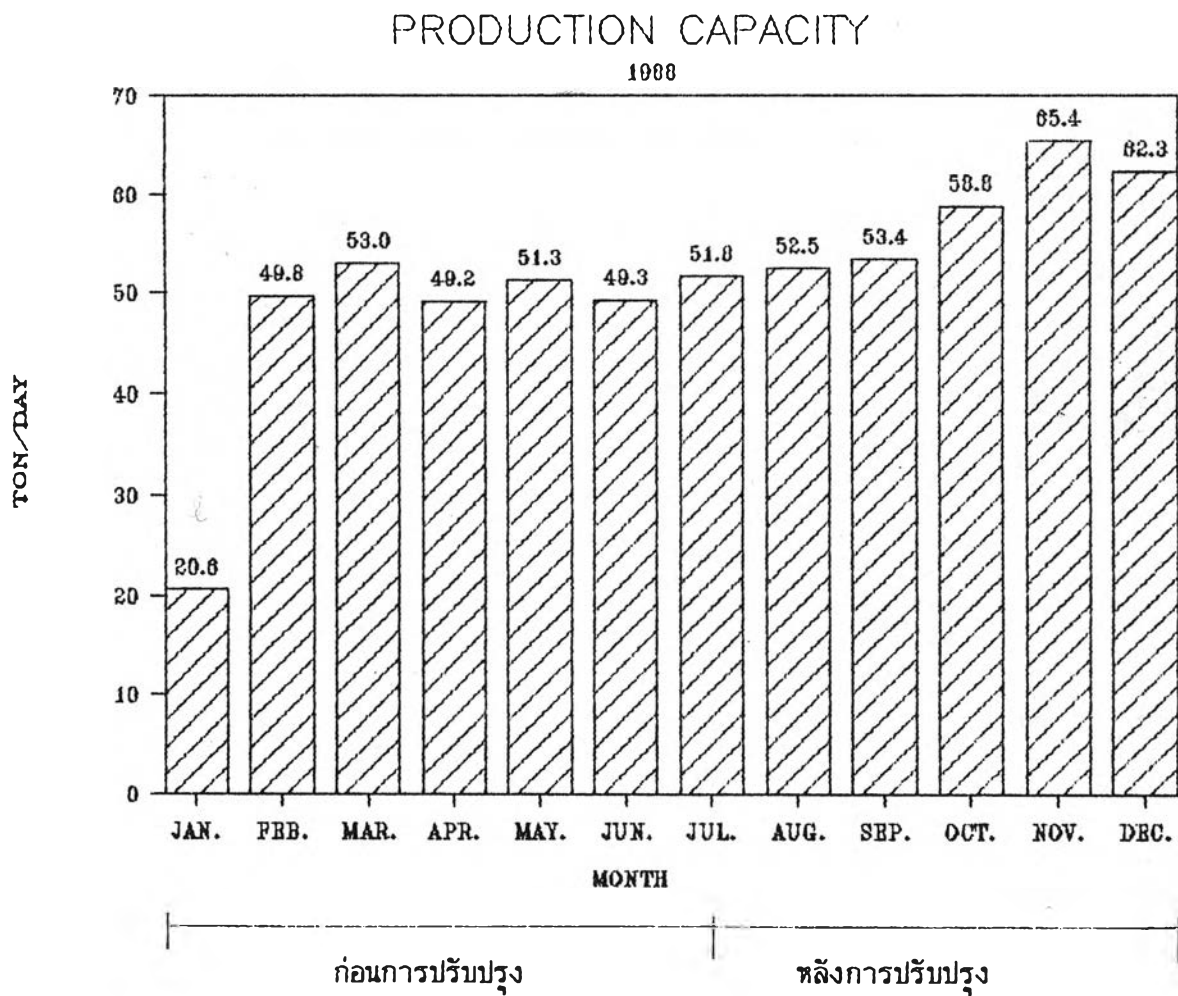
1988



ก่อนการปรับปรุง

หลังการปรับปรุง

รูปที่ 7.1 ประสิทธิภาพแรงงานก่อนการปรับปรุงและหลังปรับปรุง



รูปที่ 7.2 กำลังผลิตของ โรงงานก่อนการปรับปรุงและหลังปรับปรุง

2. ปรับปรุงด้านพนักงาน ให้มีบุคลากรที่ดี มีความรู้ความสามารถ องค์กรจะดำเนินการให้บรรลุลัพธ์ประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมต้องอาศัยการจัดการองค์กรที่ดี เป็นขั้นแรกและจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีความรับผิดชอบควบคู่ไปด้วย เพื่อช่วยในการวางแผนการจัดการ การปฏิบัติ และควบคุมการผลิตให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อการผลิตของโรงงานซึ่งทำได้โดย จัดมาตรฐานการทำงาน วางตำแหน่งของพนักงานให้เหมาะสม การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่และสวัสดิการให้ดีขึ้น การเพิ่มค่าจ้าง และเงินเดือน สิ่งจูงใจต่าง ๆ ส่งเสริมด้านทัศนคติที่ดีในการทำงานกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน และสร้างสัมพันธภาพของพนักงานและฝ่ายจัดการ บริษัทควรมีนโยบายการบริหารแรงงานออกมาอย่างเด่นชัด และปฏิบัติให้เป็นตามนั้น เมื่อแรงงานทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นทำให้ต้นทุนการผลิตลดลงเป็นการแก้ไขปัญหาค่าแรงงานสูงขึ้น และผลิตสินค้าได้ทันกับความต้องการของตลาด

7.3 อุปสรรคในการปรับปรุงประสิทธิภาพ

ปัญหาที่เกิดขึ้นในการผลิตมีสาเหตุที่ฝ่ายจัดการจะต้องแก้ไขและปัญหาที่อยู่ในความควบคุมของคนงาน ปัญหา มักจะเกิดในลักษณะเดิม มิได้มีการแก้ไขอย่างจริงจังและอุปสรรคในการแก้ไข ปัญหาการปรับปรุงประสิทธิภาพมักเกี่ยวข้องกับพนักงาน ทั้งนี้พนักงานผู้เกี่ยวข้องทั้งระดับบริหาร และผู้ปฏิบัติการซึ่งมีส่วนสำคัญในการแก้ปัญหาอาจจะมอง ปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะที่แตกต่างกันและมีสภาพที่เกิดขึ้นคือ

1. เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน หรือในหน้าที่ความรับผิดชอบนั้น เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ จนเกิดความเคยชินกับปัญหานั้น คือ เห็นปัญหานั้นจนไม่เป็นปัญหา เพราะไม่รู้จะทำอย่างไรกับปัญหา เช่น ปัญหาของเสีย
2. ไม่ได้ให้ความสนใจในปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะเข้าใจว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นไม่ใช่ปัญหาของตนหรือเชื่อว่าตนไม่ได้เป็นผู้สร้างปัญหานั้นขึ้นมา การปฏิเสธไม่ยอมรับในปัญหาที่เกิดขึ้นในสายงานหรือความรับผิดชอบของตนเอง ย่อมจะทำให้ปัญหานั้นยังคงเป็นปัญหาต่อไปแต่การยอมรับปัญหาระจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ง่ายขึ้น

3. การที่มีงานยุ่ง และไม่มีเวลาว่างพอที่จะมาร่วมประชุมเพื่อแก้ปัญหา
 4. ไม่ได้ให้ความสำคัญกับปัญหาที่เกิดขึ้น และคิดว่าปัญหานั้นเล็กน้อย ทำให้ปัญหานั้นยังคงเป็นปัญหาต่อไป เมื่อปัญหาสะสมกันนานขึ้น จนยากแก่การแก้ไข
 5. เกิดจากความเชื่อที่ไม่มีใครสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้เคยพยายามแก้ไขแล้วแต่ไม่สำเร็จทำให้เชื่อว่าผู้อื่นจะแก้ไขไม่ได้เช่นกัน ทั้งนี้การที่แก้ไขปัญหาไม่สำเร็จ อาจเป็นเพราะผู้แก้ไขไม่เข้าใจวิธีการที่ถูกต้อง ไม่มีระบบในการแก้ไขและแก้ไขปัญหาไปตามความเชื่อหรือความคิดของตนเอง เป็นการแก้ไขเฉพาะหน้าทำให้ปัญหานั้นเกิดขึ้นซ้ำอีกอันเป็นเหตุทำให้เชื่อว่าไม่มีใครสามารถแก้ไขได้ และไม่รู้จักวิธีการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นอีก
 6. การป้องกันตนเองให้อยู่เหนือปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อมีปัญหามักหาผู้กระทำผิดหรือรับผิดชอบไม่ได้ และต้องเสียเวลาไปมากกับการหาตัวผู้กระทำผิด
 7. ขาดความรู้ทางด้านการบริหารงาน พนักงานผู้บริหารในระดับไหนก็ตามจำเป็นจะต้องมีความรู้ มีประสบการณ์เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ดังนั้นจำเป็นจะต้องศึกษาหาความรู้ เช่น ด้านการวางแผนงาน การควบคุมค่าใช้จ่าย การให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพและการเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงานโดยการฝึกอบรม เป็นต้น ทั้งนี้เพราะการขาดความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงานย่อมทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้นได้
 8. ความไม่แน่นอนของผู้บริหารระดับสูงในการดำเนินการ และมีนโยบายไม่เด่นชัด
 9. การเปลี่ยนแปลงพนักงานระดับบริหารบ่อย ทำให้การแก้ปัญหาไม่ต่อเนื่อง
- จะเห็นได้ว่าอุปสรรคในการแก้ไขปัญหานั้นมักเกี่ยวข้องกับคนเป็นส่วนใหญ่ คนจะเป็นผู้สร้างปัญหาไม่ว่าจะเกิดขึ้นโดยจงใจ หรือโดยขาดความรู้ ขาดความรอบคอบ และความรับผิดชอบในงาน การที่ทราบอุปสรรคในการแก้ปัญหา จะช่วยทำให้สามารถป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำอีกและเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงความร่วมมือ การทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพของคน ดังนั้นการพัฒนาคอนให้มีความรู้และประสิทธิภาพ จึงมีความสำคัญ