

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

6.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาตัวแบบสกอที่เป็นการอ้างอิงการทำงานมาตรฐานของโซ่อุปทาน โดยนำไปประยุกต์ใช้กับโรงงานผลิตเซรามิกตามคำสั่งซื้อของลูกค้า โดยแบ่งการศึกษาตามระดับการวิเคราะห์ของตัวแบบสกอเป็น 3 ระดับคือ

- ระดับที่ 1 เป็นการศึกษาและกำหนดขอบเขตในมุมมองของการจัดการโซ่อุปทานระดับบน (Top Level) โดยรวม
- ระดับที่ 2 เป็นระดับการศึกษาการดำเนินงานในระดับองค์ประกอบโครงร่าง (Configuration Level)
- ระดับที่ 3 เป็นการศึกษาการดำเนินงานในองค์ประกอบกระบวนการ (Process Element Level) ที่พิจารณาถึงองค์ประกอบของขั้นตอนการทำงาน ข้อมูลขาเข้า และผลลัพธ์ที่ได้ รวมถึงการกำหนดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดที่ตัวแบบสกอได้ให้มา

ผลการศึกษาสามารถสรุปผลได้ดังนี้คือ

1. สามารถระบุกระบวนการดำเนินงานทั้งหมดของโรงงานตัวอย่างตั้งแต่ การวางแผนการจัดหาวัตถุดิบ การผลิต และการจัดส่งสินค้า ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันกับตัวแบบสกอ
2. การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของตัวแบบสกอวิเคราะห์ผลการดำเนินงานปัจจุบันของโรงงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานที่มากจากการตั้งเป้าหมายการทำงานภายในโรงงาน และจากดัชนีผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรมเซรามิก ทำให้พบปัญหาของโรงงานตัวอย่างที่ต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วนคือ ปัญหาของเสียและจำนวนสินค้าคงคลังที่มีจำนวนมาก ผู้ทำวิจัยได้เสนอวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้ จากการเลือกพนักงานที่มีความชำนาญเป็นผู้ผลิตสินค้าใหม่ที่มีความซับซ้อนในการผลิต โดยเสนอให้เพิ่มอัตราค่าแรงให้เหมาะสมกับความยากเพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงาน

ผู้ปฏิบัติงานผลิตสินค้าไม่ให้เกิดของเสีย โรงงานจะสามารถลดของเสียที่จำหน่ายให้แก่ลูกค้าไม่ได้ซึ่งจะต้องเก็บไว้ที่คลังสินค้าจำนวน 360,205 ชิ้น จากของเสียที่เกิดขึ้นจากลูกค้ารายใหม่ของโรงงานจำนวน 837,972 ชิ้น คิดเป็นมูลค่ากว่า 3,728,122 บาท ที่โรงงานจะประหยัดต้นทุนที่เกิดขึ้นจากของเสีย และสินค้าคงคลังที่เพิ่มขึ้นจากของเสียเหล่านั้นได้

3. การศึกษาลงไปในกระบวนการทำงานระดับที่ 3 ตามตัวแบบสกอร์ทำให้ทราบว่าโรงงานตัวอย่างยังขาดการวัดผลงานที่เหมาะสม ผู้ทำการศึกษาจึงเสนอแนะตัววัดผลการทำงานด้านความน่าเชื่อถือ การตอบสนอง ความยืดหยุ่น ต้นทุน และสินทรัพย์ เพิ่มรวมกับการวัดผลงานเดิมของโรงงาน นอกเหนือจากการเสนอการวัดผลการดำเนินงาน

สรุปข้อดีข้อเสียของตัวแบบสกอร์

จากการศึกษางานวิจัยโดยการใช้ตัวแบบสกอร์ สามารถสรุปข้อดี และข้อเสียของตัวแบบดังกล่าวได้ดังต่อไปนี้

ข้อดี

1. ตัวแบบสกอร์เป็นตัวแบบที่มีรายละเอียดครบถ้วนครอบคลุมกระบวนการทำงานในแต่ละส่วนของธุรกิจอันได้แก่ Plan Source Make และ Deliver ที่แบ่งส่วนย่อยไปตามรูปแบบของการผลิตสินค้าเช่น Stock-to-Order, Make-to-Order และ Engineer-to-Order
2. เป็นเครื่องมือที่แสดงถึงการเชื่อมโยงการทำงานทั้งภายในองค์กรและข้ามองค์กรในรูปแบบของโซ่อุปทาน ที่ให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันทั้งหมด
3. ตัวแบบสกอร์มีลักษณะการศึกษาเป็นแบบลำดับขั้น และมองการทำงานในระดับบนในด้านภาพรวมการทำงานทั้งองค์กร จนไปถึงระดับหน้าที่ในส่วนของปฏิบัติงาน
4. ตัวแบบมีตัววัดประสิทธิภาพการทำงานในทุกๆระดับ และทุกขั้นตอนการทำงานที่เป็นมาตรฐานตามแบบของสกอร์ ซึ่งครอบคลุมการทำงานทั้งหมด
5. เป็นการรวมเอาหลักการทางการบริหารและจัดการหลายตัวมารวมเข้าไว้ด้วยกัน เช่น Business reengineering, Benchmarking และ Business process improvement

ข้อเสีย

1. มีลักษณะที่เป็นแบบจำลองสูง ซึ่งยากต่อการนำไปใช้จริง
2. ตัวแบบสกอร์เป็นเพียงตัวแบบที่เสนอไว้ให้ผู้ใช่ ได้นำตัวแบบดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ เครื่องมือและวิธีการในระดับการทำงานย่อย (Task)
3. ตัวแบบสกอร์ไม่ได้มองการวัดและประเมินผลในมุมมองของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสำคัญในโซลูปทานด้วยเช่นกัน
4. วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practice) ของหลายขั้นตอนที่นำมาเสนอในตัวแบบ ต้องใช้ในการลงทุนสูงในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้สูง ทำให้ไม่เหมาะกับองค์กรที่มีขนาดเล็ก และการลงทุนซึ่งมีศักยภาพไม่มาก
5. ขอบเขตของตัวแบบสกอร์ไม่ได้ครอบคลุมถึงงานด้านการขายและการตลาด(Sales and Marketing) การค้นคว้าและการพัฒนา (Research and Development Processes) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product Development Processes) และการบริการหลังการขาย

อุปสรรคและ ข้อจำกัดของการศึกษา

1. ในประเทศไทย ยังไม่มีตัวอย่างการวิจัยโดยใช้ตัวแบบสกอร์ เพื่อประเมินสถานะและผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรม ซึ่งทำให้ไม่สามารถเทียบเคียงการทำงานกับคู่แข่งที่ดีที่สุดของอุตสาหกรรมได้ และตัวชี้วัดบางตัว มีความแตกต่างกันออกไปตามประเภทของอุตสาหกรรม ทำให้ผู้ใช้เกิดความลำบากในการเลือกเป้าต้งค่าการทำงาน เพราะหากตั้งสูงไป ก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้ ดังนั้นหากมีการจัดตั้งองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ หรือเอกสารที่เก็บข้อมูลการทำงานที่มีลักษณะของตัวแบบสกอร์ ไว้เป็นฐานข้อมูลสำหรับอ้างอิง อาจจะทำให้มีการใช้ตัวแบบนี้กว้างขวางและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. การใช้ตัวแบบสกอร์ในการปรับปรุงการทำงาน หากผู้ใช้ไม่ได้ทำการศึกษาถึงระดับงาน (Task) ก็ไม่สามารถที่จะปรับปรุงการทำงานได้ แต่ผู้ใช้จะได้เพียงการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เชื่อมโยงซัพพลายเออร์และลูกค้าขององค์กรในรูปแบบที่สามารถเข้าใจได้ง่าย
3. บุคลากรในโรงงานตัวอย่างยังขาดความรู้ด้านการจัดการโซลูปทาน การดำเนินการศึกษาตัวแบบสกอร์จะต้องประสานงานกับฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้อง ในขั้นตอนของการศึกษาจะต้องบ่งชี้ระดับประสิทธิภาพการทำงานของโรงงานตัวอย่าง โดยการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการ

วิเคราะห์ ซึ่งส่วนใหญ่จะต้องเก็บข้อมูลจากพนักงานผู้ปฏิบัติและหัวหน้าฝ่ายโดยตรงซึ่งยังขาดความเข้าใจถึงจุดประสงค์ที่แท้จริงของการศึกษา และข้อมูลบางส่วนไม่มีการบันทึกไว้ จึงเป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ทำให้ข้อมูลที่ได้ อาจจะไม่ตรงกับความเป็นจริง

6.2 ข้อเสนอแนะ

- 1) การมีข้อมูลเพื่อใช้ในการเทียบเคียงการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและความถูกต้องแม่นยำสูง สามารถทำให้การตั้งเป้าหมายการดำเนินงานและการเทียบเคียงทั้งภายในองค์กร หรือภายนอกองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2) แต่ละองค์กร แต่ละอุตสาหกรรมดัชนีการทำงานที่แตกต่างกันออกไป ผู้ทำการศึกษาควรทำความเข้าใจกับค่าดัชนีเหล่านั้นให้ถ่องแท้ให้ดีที่สุดเสียก่อน ก่อนที่จะตั้งเป้าหมายการดำเนินงาน ซึ่งหากตั้งผิดพลาด ก็จะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการเทียบเคียงการดำเนินการได้
- 3) เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานที่ดีที่สุด ควรใช้เครื่องมือด้านการจัดการร่วมกับการใช้ตัวแบบสกออร์ เพราะตัวแบบสกออร์มีจุดเด่น คือเป็นกรอบการทำงานมาตรฐาน ที่แสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงโซ่อุปทานที่เพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร และเปรียบเสมือนภาษาที่สร้างความเข้าใจด้านการบริหารและการจัดการโซ่อุปทานร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีข้อมูลนำเข้าผลลัพธ์การทำงาน รวมถึงการเสนอวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อให้ผู้ศึกษาได้ปฏิบัติใช้เครื่องมือเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ