



บทที่ 6

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดเตรียมระบบข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญ ซึ่งมีประโยชน์ต่อระบบการผลิต โดยใช้หลักการของอนุกรมมาตรฐานระบบคุณภาพมอก.- ISO 9000 เพื่อรองรับกำลังการผลิตที่เพิ่มมากขึ้น และการพัฒนาคุณภาพของสินค้าในการผลิตเพื่อการส่งออกต่อไปในอนาคต

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของโรงงานตัวอย่างพบว่า มีปัญหาหลายประการด้วยกันซึ่งได้แบ่งปัญหาออกเป็นประเด็นต่าง ๆ และหาแนวทางการแก้ไขปัญหา สรุปได้ดังนี้

1. แนวทางการแก้ปัญหาโครงสร้างขององค์กร

เนื่องจากโรงงานตัวอย่างมีการขยายตัวแบบไม่มีระบบ กล่าวคือ เมื่อมีการขยายตัวของกำลังการผลิตและจำนวนพนักงาน แต่การทำงานยังยึดติดกับตัวบุคคล ไม่มีการกำหนดบทบาทหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้เกิดปัญหาในส่วนงานรับผิดชอบ เพื่อลดปัญหาในส่วนนี้ จึงได้ดำเนินการ ดังนี้

1.1 การจัดทำเอกสารอธิบายลักษณะงาน (Job Description) ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง เพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยได้จัดทำตั้งแต่ตำแหน่งหัวหน้างานขึ้นมาจนถึงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายของทุกฝ่ายในโรงงานตัวอย่าง ดังรายละเอียดในหัวข้อการจัดทำเอกสารอธิบายลักษณะงาน บทที่ 5

1.2 เสนอผู้อำนวยการโรงงานให้มีการจัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบงานด้านเอกสารและงานควบคุมเครื่องมือวัดโดยตรง เพื่อรองรับงานในส่วนนี้ เมื่อโรงงานจะเข้าสู่มาตรฐานระบบคุณภาพ มอก.- ISO 9000 ต่อไปในอนาคต

2. แนวทางการแก้ปัญหาด้านระบบเอกสารและคู่มือปฏิบัติการ

จากสภาพปัจจุบัน เอกสารที่ใช้ในโรงงานตัวอย่างจะเป็นเอกสารที่แต่ละหน่วยงานจัดทำขึ้นและนำมาใช้งานทำให้เอกสารมีหลากหลายรูปแบบและไม่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกัน ขั้นตอนการทำงานในส่วนต่าง ๆ ยังไม่มีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้การทำงานต่าง ๆ ไม่มีระบบที่แน่นอน ทำให้เกิดความยุ่งยากในการบริหารงานและการติดตามงานทำได้ยาก นอกจากนี้การไม่มีเอกสารเกี่ยวกับคู่มือปฏิบัติการ ยังจะส่งผลให้คุณภาพของสินค้าที่ผลิตในแต่ละครั้งไม่คงที่

เนื่องจากการทำงานในแต่ละครั้งไม่เหมือนกัน รวมทั้งทำให้เกิดการเสียเวลาในการเรียนรู้งานของพนักงานใหม่อีกด้วย แนวทางการแก้ปัญหาด้านระบบเอกสารและคู่มือปฏิบัติการมีดังนี้

2.1 จัดทำคู่มือคุณภาพขององค์กร เพื่อสร้างความตระหนัก ปลุกฝังจิตสำนึกเรื่องคุณภาพในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน ทำให้ทราบภาพรวมการทำงานทั้งระบบ ว่ามีอะไรบ้าง โดยแต่ละหัวข้อของข้อกำหนด จะมีการระบุถึงกิจกรรมและหน้าที่ในงานนั้น ๆ ไว้ด้วย ซึ่งจะเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรอีกทางหนึ่ง เพื่อการพัฒนาระบบสู่มาตรฐานต่อไป

2.2 การจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน (PROCEDURE) ได้จัดทำขึ้นโดยอ้างอิงหัวข้อในการกำหนดมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9002 ซึ่งเป็นการนำเอาสิ่งที่ปฏิบัติอยู่แล้วมาทำเป็นเอกสาร แล้วจัดทำเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้นำไปใช้งานได้สะดวกและเกิดประสิทธิภาพ ในส่วนของข้อกำหนดที่ทางโรงงานตัวอย่างยังไม่มีปฏิบัติ ก็ได้จัดทำไว้เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติต่อไป เมื่อมีความพร้อมด้านระบบงาน และบุคลากร เอกสารในส่วนขั้นตอนการปฏิบัติงานนี้ จะช่วยให้การติดตามเร่งรัดงานทำได้สะดวกมากขึ้น เพราะมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานและรับผิดชอบอย่างชัดเจน

2.3 การจัดทำวิธีปฏิบัติงานและแบบฟอร์ม ได้พิจารณาจัดทำตามขั้นตอนการปฏิบัติงานว่า จุดใดที่มีความสำคัญต่อระบบงานและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในปัจจุบัน และเป็นเอกสารประกอบในการเรียนรู้งานของพนักงานใหม่อีกด้วย

2.4 การจัดทำระบบการควบคุมเอกสารและข้อมูล ได้แก่ การจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานเรื่องการควบคุมเอกสารและข้อมูล และวิธีปฏิบัติงานเรื่องหลักเกณฑ์ในการควบคุมเอกสาร ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข. และ ค. ตามลำดับ

3. แนวทางการแก้ปัญหาด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์

ได้มีการจัดทำกรณีศึกษาระบบคุณภาพของฮาง H 001 - ผลิตภัณฑ์ท่อต่าง S ใหญ่ ค้ายัดัก โดยร่วมกับฝ่ายควบคุมคุณภาพ ในการจัดทำระบบควบคุมคุณภาพรวมของผลิตภัณฑ์ อันจะเป็นแนวทางในการจัดทำระบบคุณภาพของผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ต่อไป และเพื่อหาแนวทางปรับปรุงในการลดเปอร์เซ็นต์ของเสียของฮาง H 001

ในส่วนนี้ ได้มีการทดลองใช้เอกสารและระบบคุณภาพที่ได้จัดทำขึ้น เป็นเวลา 5 เดือน การประเมินผลระบบใช้ตัววัด 2 ตัว โดยเปรียบเทียบก่อนและหลังการใช้ระบบ ตัววัดประสิทธิภาพที่ใช้ คือ

1. เปอร์เซ็นต์ของที่ไม่ผ่านการตรวจสอบตามข้อกำหนด แรงบิดสูงสุด (MH) ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญอันดับหนึ่ง ที่ทำให้ช่างไม่ผ่านการตรวจสอบ พบว่า เปอร์เซ็นต์ของเสียลดลง 9.33 %

2. เปอร์เซ็นต์ของเสียของผลิตภัณฑ์ท่อต่าง S ใหญ่ ค้ายถัก ในการตรวจสอบขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งปรากฏว่า เปอร์เซ็นต์ของเสียลดลง 6.04 %

4. แนวทางการแก้ปัญหาด้านการวางแผนการผลิต

สาเหตุของปัญหาด้านการวางแผนการผลิต มีหลายสาเหตุด้วยกัน แต่การวิจัยในครั้งนี้ ได้จัดทำเฉพาะในส่วนการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้การติดตามเร่งรัดงานทำได้สะดวกมากขึ้นเท่านั้น ในส่วนสาเหตุอื่น ๆ ยังไม่ได้จัดทำ

ข้อเสนอแนะ

สำหรับรูปแบบระบบเอกสารและคู่มือปฏิบัติการที่ได้จัดทำขึ้นนั้น เป็นรูปแบบที่ค่อนข้างง่ายและเหมาะสมต่อการปรับใช้ในโรงงานตัวอย่าง อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินการปรับปรุงเพื่อพัฒนาระบบเอกสารและคู่มือปฏิบัติการของโรงงานตัวอย่างเพื่อเข้าสู่ระบบ ISO 9000 ต่อไปในอนาคต จำเป็นต้องมีการจัดเตรียมความพร้อมในส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1. นโยบายคุณภาพของบริษัท มีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ยังมีจุดบกพร่องคือ นโยบายเป็นภาพกว้างจนเกินไป ควรมีการกำหนดเป้าหมายและขอบข่ายงานให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

2. ในส่วนงานที่จำเป็นต้องจัดตั้งเพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินตามข้อกำหนดของ ISO ซึ่งปัจจุบันโรงงานตัวอย่างยังไม่มีหน่วยงานเหล่านี้ เช่น หน่วยงานควบคุมเอกสาร หน่วยงานควบคุมเครื่องมือวัด ควรมีการดำเนินการจัดตั้งเพื่อรองรับงานที่จะต้องปฏิบัติในการเข้าสู่ระบบ ISO 9000 ต่อไปในอนาคต

3. ตำราวงมาตรฐานต่าง ๆ ที่มีอยู่ของโรงงาน (เช่น มาตรฐานผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของโรงงาน มาตรฐานการทำงานในจุดปฏิบัติงานต่าง ๆ กำตั้งการผลิตของเครื่องจักร และเงื่อนไขการผลิตต่าง ๆ) ทำการปรับปรุงหรือจัดทำเพิ่มเติมในส่วนที่ยังไม่สมบูรณ์ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานในปัจจุบัน และเพื่อให้ระบบข้อมูลมีความสมบูรณ์มากขึ้น

4. ควรมีการจัดเตรียมการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเอกสาร และคู่มือปฏิบัติการที่ได้จัดทำขึ้นให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะประโยชน์ในการปฏิบัติงานและพัฒนา เอกสารที่จัดทำ ให้มีความสมบูรณ์ต่อเนื่องเป็นระบบทั้งองค์กร

5. จัดทำแผนควบคุมคุณภาพให้ครบทุกผลิตภัณฑ์ของโรงงานตัวอย่าง จากตัวอย่างที่ได้จัดทำไว้เรื่องยง H 001 - ผลิตภัณฑ์ท่อต่าง S ใหญ่ ค้ำดัก เพื่อใช้ในการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์

6. เน้นกิจกรรมการบำรุงรักษาเครื่องจักร การควบคุมเครื่องมือวัดให้มากขึ้น เนื่องจาก ปัจจุบันยังไม่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมเหล่านี้เท่าที่ควร

สำหรับระบบเอกสารและคู่มือปฏิบัติการของโรงงานตัวอย่างที่ได้จัดทำในการศึกษาค้างนี้ เป็นรูปแบบการบริหารคุณภาพอย่างกว้าง ๆ ซึ่งจะครอบคลุมหัวข้อคุณภาพต่าง ๆ ที่ระบุไว้ใน มาตรฐาน มอก. 9002 ได้เกือบครบทุกรายการ อย่างไรก็ตาม การที่จะพัฒนาระบบเพื่อเข้าสู่ มาตรฐานนี้ จำเป็นต้องดำเนินการตามระบบและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของการประสาน งานในระบบและงานเอกสาร เพื่อให้ได้รูปแบบที่ถูกต้องและเหมาะสมต่อการปฏิบัติอย่างแท้จริง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย