

# การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยหลักแนวคิดไคเซ็น

## กรณีศึกษา บริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด

นายวันศิริ สรวมศิริ รหัสนิสิต 60690095 การจัดการโลจิสติกส์

ดร.เพชร กิจจาเจริญชัย

### บทคัดย่อ

การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้หลักแนวคิดไคเซ็น ผู้วิจัยได้ใช้แผนผังก้างปลาเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์สาเหตุ สาเหตุที่ทำให้งานล่าช้าและเกิดความผิดพลาด คือการขาดความใส่ใจในการทำงานของพนักงานและการขาดการสื่อสารที่ดีต่อกัน ซึ่งแนวทางแก้ไขสาเหตุดังกล่าวจึงได้ทำการจัดอบรมความรู้ให้กับพนักงานในเรื่องของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการไม่ใส่ใจในการทำงาน การเพิ่มการสื่อสารที่ดีระหว่างกันให้มากขึ้น และการนำหลักของวงจร PDCA เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหาเพื่อป้องกันการดำเนินงานที่ล่าช้าและเกิดข้อผิดพลาด

### 1. บทนำ (INTRODUCTION)

บริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด ดำเนินกิจการในประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2494 ผู้เชี่ยวชาญด้านการตรวจสอบ การทดสอบ และการรับรองระบบในฐานะองค์กรชั้นนำของโลก พัฒนาบริการหลากหลายเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าในปัจจุบัน นำเทคโนโลยีเข้ามาผสมผสาน เพื่อตอบสนองทั้งภาคอุตสาหกรรมและภาคการผลิต และภาคการค้าปลีกเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเท่านั้น แต่ยังช่วยเพิ่มการเข้าถึงการให้บริการสำหรับลูกค้าอีกด้วย แต่ในทางปฏิบัติจริงนั้นพบว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยังไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด พบว่ามีการทำงานที่ล่าช้าเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน ซึ่งสาเหตุที่ทำให้เกิดความล่าช้าและข้อผิดพลาดนั้นเกิดจากการรับรับคนเข้าทำงาน โดยไม่มีการสอนงานให้กับพนักงานใหม่ ไม่มีการเทรนงานก่อนปฏิบัติงานจริง จากสาเหตุที่เกิดขึ้นผู้จัดทำจึงได้จัดทำรายงานสหกิจศึกษาเรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยหลักแนวคิดไคเซ็น” จากภายใต้กรอบแนวคิดไคเซ็น คือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยการสัมภาษณ์เพื่อสอบถามข้อมูลจากพนักงานใน

บริษัท และสืบค้นข้อมูลจากแหล่งสืบค้นข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงทำการศึกษากระบวนการทำงานของพนักงานที่เกิดความล่าช้าและเกิดข้อผิดพลาด

จากปัญหาดังที่กล่าวมาผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำแนวคิดไคเซ็น มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อนำผลวิจัยใช้ประกอบในการตัดสินใจของผู้บริหาร ในการวางแผนและกำหนดนโยบายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบริษัทต่อไป

## 2. ทบทวนวรรณกรรม (LITERATURE REVIEW)

ภูวนาท เทพสุทร (2549) ศึกษาความสำเร็จของการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธี KAIZEN กรณีศึกษา บริษัท โซนี่เทคโนโลยี จำกัด พบว่าการทำวิธี KAIZEN มาใช้สามารถลดขั้นตอนการทำงานและสร้างความพึงพอใจในการลดต้นทุนการผลิตลงและจากการวิจัยยังพบว่าพนักงานยังขาดความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดปัญหาและเป็นอุปสรรคในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธี KAIZEN

พนิดา หวานเพชร (2555) ได้ทำการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น กรณีศึกษา แผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ บริษัท เซ็นทรัล ฟู๊ด รีเทล จำกัด ทางบริษัทมีเป้าหมายที่จะเข้าถึงลูกค้ามากขึ้นด้วยการเปิดสาขาใหม่ สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้น คือ ปริมาณเอกสารการบัญชีที่เพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากการเปิดที่ทำการสาขาใหม่ 9 สาขา ซึ่งพนักงานในแผนกไม่เพียงพอต่อปริมาณเอกสารทางการบัญชีที่เพิ่มขึ้นตามจำนวนของสาขาที่เปิดทำการใหม่ และยังทำให้เกิดข้อบกพร่องในการทำงานเกินจำนวน จากปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยใช้เครื่องมือเข้ามาปรับปรุงอยู่ 2 เครื่องมือ ได้แก่ 5W 1H นำมาใช้ค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการทำงาน และใช้เครื่องมือ ECRS เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุง

ทิพย์วรรณ ศิริวรรณ (2559) ได้ทำการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการวางแผนการปรับปรุงกระบวนการทำงานกองเรือให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ศึกษาแนวทางการลดความสูญเปล่าจากการรอคอย ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาคือ ศึกษาแนวทางการปรับปรุงงานแบบต่อเนื่อง การลดความสูญเปล่าจากการรอคอย ซึ่งสาเหตุที่กล่าวมานี้ต้องทำควบคู่ไปกับการวางแผนกิจกรรมทางเรือที่ดี และการวิเคราะห์การเพิ่มความเร็วของการเดินเรือในสถานการณ์น้ำมันตกต่ำ ทำให้สามารถเพิ่มรอบของระยะเวลาในการปฏิบัติงานของเรือเทียบท่าได้

วิศรุต วงศ์เปียง (2554) งานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตต่างๆ เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางการแก้ไขเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับกระบวนการผลิตเพื่อสร้างผลกำไรให้กับบริษัทที่มากขึ้น และเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าของบริษัทในด้านของการส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพและตรงความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด ซึ่งผู้ศึกษาได้นำเสนอแนวทางการแก้ไข 4 แนวทาง คือ การออกแบบการตั้ง Master Card ลงใน Microsoft Excel โดยใช้ Marco Excel เข้ามาช่วยเหลือ การสร้างเครื่องควบคุม Upper และ Lower ของลิ การสร้างตัวต้นแบบของงานลงบนแผ่นและสร้าง Checklist เพื่อตรวจสอบคุณภาพของงานก่อนออกจากโรงงาน

ศยมภู สุหัตถาพร (2558) ได้ทำการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่งสินค้าโดยการใช้ไคเซ็น ของบริษัท เอส. ซี. เจ อาร์ต จำกัด เพื่อลดระยะเวลาในการขนส่งสินค้าขึ้นรถบรรทุกและเพื่อลดความผิดพลาดในการจัดเตรียมสินค้า ปัญหาเกิดที่แผนกโกดังสินค้าที่มีความยุ่งยากในการจัดสินค้าขึ้นรถ โดยคนขับรถจะรับใบเบิกสินค้าแล้วจะขับรถเข้ามารับสินค้า โดยที่แผนกโกดังยังไม่มี การจัดเตรียมสินค้า ทำให้เกิดการรอคอยจัดว่าเป็นความสูญเปล่า หลังจากที่ใช้หลักการไคเซ็นมาประยุกต์ใช้ โดยตัดขั้นตอนในการรอคอยการจัดเตรียมสินค้า ทำให้การจัดส่งสินค้าทำได้รวดเร็วขึ้น และลดความผิดพลาดในการขึ้นสินค้า

### 3. วิธีการวิจัย (RESEARCH METHODOLOGY)

#### 3.1 ขั้นตอนการศึกษา

3.1.1 ศึกษากระบวนการทำงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติงาน รวมไปถึงสัมภาษณ์ความต้องการของบริษัท ตามกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานสหกิจศึกษาปีการศึกษา 2563

3.1.2 ศึกษากระบวนการทำงานของพนักงานทั้งภายในและภายนอกของบริษัท พร้อมทั้งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกของบริษัท

3.1.3 นำปัญหาวิเคราะห์หาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติงาน ให้สามารถตอบสนองความต้องการของแผนกและบริษัทได้

3.1.4 วิเคราะห์ปัญหาและกระบวนการแก้ไขพร้อมทั้งติดตามผลและแก้ไขปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3.1.5 นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาอภิปรายและสรุปผลการปรับปรุงแก้ไขและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน พร้อมข้อเสนอแนะจากการศึกษาวิจัย

#### 3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

### ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

- 1) การสัมภาษณ์ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) คือการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล เป็นการซักถามระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์
- 2) การสังเกต โดยใช้การสังเกตทางตรง (Direct Observation) เป็นการสังเกตการณ์สัมผัสกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยตรงด้วยตัวเอง

### ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เป็นข้อมูลที่ได้จากประสบการณ์ที่ได้จากการไปฝึกปฏิบัติงานจริงที่บริษัท เอสจี เอส (ประเทศไทย) จำกัด การออกไปปฏิบัติหน้างานจริง ณ สถานที่ต่างๆที่ได้รับมอบหมายจากเอกสารต่างๆที่ได้จากการฝึกงานและรวบรวมข้อมูลการศึกษาค้นคว้าจากเว็บไซต์ต่างๆ

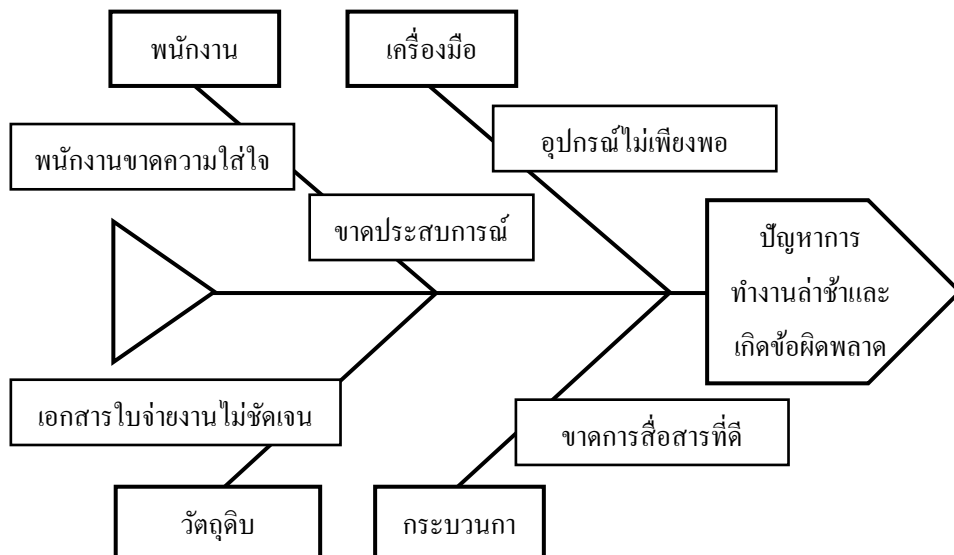
## 4. ผลการศึกษา (RESEARCH FINDING)

### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนปรับปรุง

การรวบรวมข้อมูล ก่อนการปรับปรุงได้มาจากการสัมภาษณ์ พนักงานฝ่ายปฏิบัติงานจำนวน 5 คนรวบรวมจำนวนข้อมูลการทำงานและข้อผิดพลาดจากการสังเกตการณ์ของผู้จัดทำการศึกษาที่ได้มาปฏิบัติงานจริง

### 4.2 วิเคราะห์สาเหตุปัญหา

จากการศึกษากระบวนการทำงานในปัจจุบันและการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำให้ทราบถึงปัญหาที่ทำให้เกิดความล่าช้าและเกิดข้อผิดพลาด ส่งผลให้แผนกที่มีความต้องการงานได้รับงานล่าช้า และเกิดการรอคอยงาน จึงต้องทำการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยทำการสรุปปัญหาสาเหตุของการทำงานที่เกิดความล่าช้าและเกิดข้อผิดพลาดโดยใช้แผนผังก้างปลา พิจารณาโดยใช้หลัก 4M ดังนี้



### 4.3 แนวทางแก้ไขปัญหา

จากส่วนของการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้แผนผังก้างปลาทำให้สามารถแจกแจงสาเหตุที่แท้จริงที่ส่งผลทำให้งานเกิดความล่าช้าและผิดพลาดดังที่กล่าวไปในตอนต้น ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาข้อมูลและสาเหตุที่เกี่ยวข้องและทำการดำเนินการขอข้อมูลจากพนักงานที่เกี่ยวข้องในส่วนของกระบวนการดังกล่าวเพื่อยืนยันถึงสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความผิดพลาดและเป็นสาเหตุที่สามารถทำการแก้ไขได้ 2 สาเหตุ

1. พนักงานขาดความใส่ใจในการทำงาน แนวทางการแก้ไข คือ ทำการจัดอบรมความรู้ให้กับพนักงานในเรื่องของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการไม่ใส่ใจในการทำงาน การจัดอบรมวิธีการทำงาน ขั้นตอนการทำงานและอบรมเกี่ยวกับผลเสียที่เกิดขึ้นจากการทำงานผิดพลาด

2. กระบวนการทำงานที่ขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี แนวทางการแก้ไข คือการเพิ่มการสื่อสารระหว่างกันให้มากขึ้น เมื่อฝ่ายใดไม่เข้าใจหรือสับสนต้องถามกลับอีกฝ่ายเพื่อไม่ให้เกิดความเข้าใจผิด จัดทำเอกสารอธิบายรายละเอียดการทำงานให้พนักงานฝ่ายปฏิบัติงาน

### 4.4 ผลการศึกษาหลังการปรับปรุง

สรุปผลการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติงาน จากแนวทางการปรับปรุงพนักงานที่ขาดความใส่ใจในการทำงานของตนเองและการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี สามารถลดความผิดพลาดในการส่งงานไปยังแผนกต่างๆได้ ซึ่งก่อนการปรับปรุงความผิดพลาดการปฏิบัติงาน คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ความผิดพลาดได้เท่ากับ 25.64 % และหลังทำการปรับปรุงความผิดพลาด คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ความผิดพลาดได้เท่ากับ 17.07 % ซึ่งสามารถลดความผิดพลาดได้ 8.57 %

ผลการศึกษา	การปฏิบัติงานทั้งหมด (ครั้ง)	ส่งงานผิดพลาด (ครั้ง)	%ความผิดพลาด
ก่อนการปรับปรุง	156	40	25.64
หลังการปรับปรุง	164	28	17.07

## 5. อภิปรายและสรุปผลการวิจัย (DISCUSSION/CONCLUSION)

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าบริษัทมีปัญหายุ่งยากเกี่ยวกับการทำงานที่ล่าช้าและมีผิดพลาดบ่อยครั้ง ส่งผลให้แผนกต่างๆในบริษัทเกิดความล่าช้าและเกิดการรอคอยงาน ผู้วิจัยจึงทำการหา

สาเหตุของปัญหาโดยใช้วิธีการวิเคราะห์แบบแผนผังก้างปลา ทำให้พบปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหาการทำงานที่ล่าช้าและเกิดข้อผิดพลาด

ผลการปรับปรุงการทำงานที่ล่าช้าและเกิดข้อผิดพลาดของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ จากแนวทางการปรับปรุงโดยการจัดอบรมความรู้ให้กับพนักงานในเรื่องของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการไม่ใส่ใจในการทำงาน การเพิ่มการสื่อสารที่ตระหว่างกันให้มากขึ้น และการนำหลักของวงจร PDCA เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหาเพื่อป้องกันการดำเนินงานที่ล่าช้าและเกิดข้อผิดพลาด สามารถลดความผิดพลาดในการส่งงานไปยังแผนกต่างๆ

## 6. กิตติกรรมประกาศ

การศึกษารายงานสหกิจฉบับนี้สำเร็จได้ความกรุณาอย่างสูงจาก บริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด ที่มอบโอกาสให้ข้าพเจ้าได้เข้ารับการฝึกปฏิบัติงานสหกิจ ณ สถานประกอบการจริง ทำให้ข้าพเจ้าได้เรียนรู้ ได้รับประสบการณ์จริงต่าง ๆ ที่ไม่สามารถหาได้จากห้องเรียน ซึ่งจะเป็นพื้นฐานที่ดีในการส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานที่สามารถนำไปต่อยอดใช้ได้จริงในอนาคต ขอขอบคุณ ดร. พชร กิจจาเจริญชัย ท่านอาจารย์ที่ปรึกษาสหกิจ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ จนกระทั่งการศึกษารายงานสหกิจฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ขอขอบคุณ นายสัตย์ชัย แก้วสถิตย์ ตำแหน่ง Operation Supervisor ที่อำนวยความสะดวกและให้ข้อมูลต่างๆ ในการปฏิบัติสหกิจศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณคุณอาจารย์และเจ้าหน้าที่คณะ โลจิสติกส์ทุกท่านที่อำนวยความสะดวกในการศึกษาให้ความรู้และช่วยแนะนำวิธีการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานสหกิจศึกษารวมถึงบุคคลอื่น ๆ ที่ไม่ได้กล่าวชื่อนาม ขอขอบคุณผู้มีส่วนร่วมทุกท่านในการจัดทำรายงานสหกิจศึกษาฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์ ข้าพเจ้าขอขอบคุณไว้ ณ ที่นี้ด้วย