



การพัฒนาประสิทธิภาพศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดด้วยแนวคิด KAIZEN

กรณีศึกษา : บริษัท F LOGISTICS จำกัด

PERFORMANCE IMPROVEMENT OF FRESH FOOD DISTRIBUTION CENTER

BY KAIZEN CONCEPT CASE STUDY: F LOGISTICS COMPANY LIMITED



วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะบริหารธุรกิจ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2561



**PERFORMANCE IMPROVEMENT OF FRESH FOOD DISTRIBUTION CENTER
BY KAIZEN CONCEPT CASE STUDY: F LOGISTICS COMPANY LIMITED**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF BUSINESS ADMINISTRATION**

GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2018

วิทยานิพนธ์เรื่อง

การพัฒนาประสิทธิภาพศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดด้วยแนวคิด KAIZEN

กรณีศึกษา: บริษัท F LOGISTICS จำกัด

โดย

ยรรยงค์ ถ้ำสวย

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2561

รศ.ดร.จุฑา เทียนไทย
ประธานกรรมการสอบ

ผศ.ดร.พัฒน์ พิธิษฐเกษม
กรรมการ

ดร.นพภูท สุวรรณทรัพย์
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผศ.ร.ต.หญิง ดร.วรรณิ์ สุขสาตร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

30 กันยายน 2561

Thesis entitled

**PERFORMANCE IMPROVEMENT OF FRESH FOOD DISTRIBUTION CENTER
BY KAIZEN CONCEPT CASE STUDY: F LOGISTICS COMPANY LIMITED**

by

YANYONG THAMSUAY

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2018

Assoc.Prof. Chuta Thianthai, D.B.A.
Examination Committee Chairperson

Asst.Prof. Phat Pisitkasem, Ph.D.
Member

Noppadol Suwannasup, D.B.A.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst.Prof.Plт.Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

September 30, 2018

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.นพพล สุวรรณทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ความเอาใจใส่ ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และให้ความช่วยเหลือแก้ไขจุดบกพร่องต่างๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ และขอกราบขอบพระคุณ รศ.ดร.จุฑา เทียนไทย อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่กรุณาสละเวลามาเป็นประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และให้คำแนะนำพร้อมทั้งตรวจแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิตทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้จนสามารถความรู้มาใช้กับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และทุกคนในครอบครัวตลอดจนเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ และทุกท่านที่ร่วมให้กำลังใจ และให้คำแนะนำที่ดีมาโดยตลอด จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี คุณประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเพื่อบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

บรรยงก์ ถ้ำสวย
ผู้วิจัย



5609099 : สาขาวิชาเอก: บริหารธุรกิจ; บธ.ม.

คำสำคัญ : การพัฒนาประสิทธิภาพ, ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด, แนวคิด KAIZEN

ยรรยงค์ ถ้ำสวดย: การพัฒนาประสิทธิภาพศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดด้วยแนวคิด KAIZEN กรณีศึกษา: บริษัท F LOGISTICS จำกัด (PERFORMANCE IMPROVEMENT OF FRESH FOOD DISTRIBUTION CENTER BY KAIZEN CONCEPT CASE STUDY: F LOGISTICS COMPANY LIMITED) อาจารย์ที่ปรึกษา: ดร.นพพล สุวรรณทรัพย์, 85 หน้า.

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษากระบวนการทำงานของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด บริษัท F Logistics จำกัด โดยนำแนวคิด Kaizen ที่ใช้เครื่องมือ PDCA มาใช้ ซึ่งทำการปรับปรุงอยู่ 3 เรื่อง คือ การเพิ่มความรอบคอบในการทำงาน ตรวจสอบงานหลังจากทำงานเสร็จแต่ละขั้นตอน, การนำอุปกรณ์การวัดอุณหภูมิมาใช้ และการเพิ่มเงินพิเศษต่างๆ ให้กับพนักงาน

ผลการวิจัยเรื่องการเพิ่มความรอบคอบในการทำงาน ตรวจสอบงานหลังจากทำงานเสร็จแต่ละขั้นตอน สามารถลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการทำงานผิดพลาดจากพนักงานในเรื่องของการกระจายสินค้าผิดสาขาได้ 172,947.15 บาทต่อสัปดาห์, การนำอุปกรณ์การวัดอุณหภูมิมาใช้สามารถลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากอุณหภูมิตู้สินค้าไม่ได้ตามกำหนดได้ 400,387.47 บาทต่อเดือน และการเพิ่มเงินพิเศษต่างๆ ให้กับพนักงานสามารถลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการทำงานผิดพลาดของพนักงานทุกขั้นตอนทั้งหมดได้ 1,701,865.17 บาทต่อเดือน

5609099 : MAJOR : BUSINESS ADMINISTRATION; M.B.A.

KEYWORDS : PERFORMANCE IMPROVEMENT, FRESH FOOD DISTRIBUTION CENTER, KAIZEN

YANYONG THAMSUAY: PERFORMANCE IMPROVEMENT OF FRESH FOOD DISTRIBUTION CENTER BY KAIZEN CONCEPT CASE STUDY: F LOGISTICS COMPANY LIMITED. THESIS ADVISOR: NOPPADOL SUWANNASUP, D.B.A., 85 p.

This research is a qualitative research. The purpose of this research is to study the working process of F Logistics Company's fresh food distribution center by using Kaizen concept and PDCA tools. This research examine the effect of adapting Kaizen and PDCA tools in 3 areas, which are increasing work prudence and always check after working complete in each step, using temperature measurement equipment, and increasing incidental payment for employees.

The results of this research shown that the increasing in work prudence and check after working complete in each step able to reduce costs that caused by employees error in the products distribution to the wrong branch by 172,947.15 baht per week. Using of temperature measurement equipment can reduce the cost that caused by the temperature of the cabinet do not meet the standard requirement by 400,387.47 baht per month and the increasing incidental payment to employees can reduce the cost that caused by the employee error of all steps by 1,701,865.17 baht per month.

Student's Signature Thesis Advisor's Signature

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูป	ช
บทที่ 1	
บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	3
1.3 คำถามการวิจัย	4
1.4 ขอบเขตในการศึกษา	4
1.5 ขั้นตอนในการวิจัย	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.7 นิยามคำศัพท์เฉพาะ	5
1.8 แผนการดำเนินการวิจัย	8
บทที่ 2	
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	9
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	27
2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด และ บริษัท F Logistics จำกัด	30
บทที่ 3	
วิธีดำเนินงานวิจัย	32
3.1 สถานที่และแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	32
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	33
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	34

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.4 การดำเนินงานวิจัย	35
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	36
บทที่ 4 ผลการวิจัย	38
4.1 การศึกษาปัญหาเพื่อหาปัญหาและสาเหตุของกระบวนการการบริหาร ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด	38
4.2 ศึกษาเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการการบริหารศูนย์ กระจายสินค้าอาหารสด	47
4.3 การปรับปรุงกระบวนการการบริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดโดย ใช้ PDCA มาประยุกต์ใช้ เปรียบเทียบก่อนและหลังการปรับปรุง	54
บทที่ 5 สรุปผลและข้อเสนอแนะ	65
5.1 สรุปผลการวิจัย	66
5.2 การอภิปรายผล	69
5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัย	72
5.4 ข้อเสนอแนะและข้อพิจารณาสำหรับงานวิจัยในครั้งถัดไป	73
บรรณานุกรม	75
ภาคผนวก	78
ประวัติผู้วิจัย	85

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1	8
2.1	22
2.2	23
4.1	42
4.2	51
4.3	56
4.4	60
4.5	61

สารบัญรูป

รูปที่	หน้า
2.1	16
2.2	21
2.3	26
3.1	35
4.1	44
4.2	53
4.3	55
4.4	58
4.5	59
4.6	61
4.7	64

บทที่ 1

บทนำ

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดด้วยแนวคิด Kaizen กรณีศึกษา: บริษัท F Logistics จำกัด ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาประวัติความเป็นมา โดยผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

- 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา
- 1.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย
- 1.3 คำถามการวิจัย
- 1.4 ขอบเขตในการศึกษา
- 1.5 ขั้นตอนในการวิจัย
- 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
- 1.7 นิยามคำศัพท์เฉพาะ
- 1.8 แผนการดำเนินการวิจัย

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันมีธุรกิจเกิดขึ้นมากมาย ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารและยา, ยานยนต์, เครื่องสำอาง, อาหารเสริมต่างๆ และอื่นๆ อีกมากมาย ที่มีให้ผู้บริโภคได้เลือกบริโภคได้อย่างหลากหลายตามความต้องการของแต่ละบุคคล ซึ่งภายใต้การดำเนินธุรกิจเหล่านี้ก็จะมีการบริหารจัดการในรูปแบบที่ต่างกัน ธุรกิจขนาดเล็กอาจมีแค่สินค้าหน้าร้านคอยจำหน่ายให้กับลูกค้า หรืออาจจะเป็นสินค้าแบบลูกค้าสั่งแล้วถึงจะผลิตที่หลังตามแบบและจำนวนที่ลูกค้าต้องการ (Make to Order) หรือเป็นสินค้าออนไลน์ที่ไม่จำเป็นต้องมีสินค้าหน้าร้านเลยก็เป็นได้ แต่สำหรับธุรกิจขนาดกลางจนถึงขนาดใหญ่ เป็นธุรกิจที่มีความต้องการในการขายจำนวนมาก ดังนั้น พื้นที่การจัดเก็บสินค้าของทางโรงงานผลิตอาจจะไม่เพียงพอต่ออุปสงค์และอุปทาน จึงต้องเลือกวิธีการใช้บริการศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center: DC)

ศูนย์กระจายสินค้า หรือ DC เป็นส่วนงานหนึ่งที่มีความสำคัญกับธุรกิจจำนวนมากในปัจจุบัน ซึ่งเป็นอีกทางเลือกหนึ่งให้กับหลายธุรกิจที่เลือกใช้ DC เป็นผู้จัดเก็บ จำแนกสินค้าก่อนนำส่งให้กับลูกค้า เพื่อความสะดวก รวดเร็ว ลดพื้นที่การจัดเก็บในโรงงาน ลดขั้นตอนการทำงาน และลดต้นทุนต่างๆ ของโรงงาน เนื่องจากมีธุรกิจแบบผู้ให้บริการ โลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (Third Party Logistics: 3PL) อยู่หลายบริษัทในปัจจุบันที่ให้บริการด้าน โลจิสติกส์แบบครบวงจร ที่เข้ามาตอบสนองการทำงานและความต้องการให้กับหลายธุรกิจในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี เช่นเดียวกับศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด บริษัท F Logistics จำกัด ที่มีข้อมูลว่า ก่อนหน้านี้มีเพียง 1 แห่ง ซึ่งตั้งอยู่ในภาคกลางตอนบน แต่ไม่สามารถรองรับความต้องการที่มีมากขึ้นของผู้บริโภคได้ ในปี ค.ศ.2015 จึงได้ขยายตัวเพิ่มขึ้นอีก 1 แห่ง ซึ่งตั้งอยู่ภาคกลางตอนล่างของประเทศไทย เพื่อเป็นศูนย์กลางในการส่งสินค้าให้กับห้างของลูกค้านี่มีสาขาในปัจจุบันรวมทั้งหมด 124 สาขา ทั่วประเทศไทย สำหรับ DC ที่ตั้งอยู่ในภาคกลางตอนล่างนั้น เป็น DC ที่ขยายตัวเพิ่มเติมจาก DC เดิม อันเนื่องมาจากใกล้กับแหล่งผู้ส่งวัตถุดิบ (Supplier) ทำให้ประหยัดเวลาในการรอรับสินค้าและยังได้สินค้าที่สดใหม่ ไม่ว่าจะเป็นผัก ผลไม้ หรือแม้กระทั่งอาหารทะเล ที่มีความอุดมสมบูรณ์ของพื้นที่ และเพื่อเป็นศูนย์กลางในการส่งสินค้าให้กับสาขาที่อยู่ทางสายใต้ทั้งหมดของประเทศไทย รวมถึงกรุงเทพฯ และปริมณฑลอีกด้วย

แต่ในส่วนของการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานของ DC ก็ยังมีปัญหาต่างๆ ตามมา ที่ต้องเร่งแก้ไขเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดที่ตั้งอยู่ในภาคกลางตอนล่างของประเทศไทย เป็น DC สำหรับจัดเก็บเฉพาะสินค้าประเภทอาหารสดที่ทางบริษัท F Logistics จำกัด รับผิดชอบดูแลการดำเนินงานตั้งแต่การรับสินค้า การจัดเก็บสินค้า การกระจายสินค้า จนถึงการส่งสินค้าให้กับลูกค้า ก็พบเจอกับอุปสรรคในการทำงานต่างๆ ดังนี้

1.1.1 ปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

เนื่องจากพนักงานไทยส่วนใหญ่เป็นพนักงานในพื้นที่ และมีระดับวุฒิการศึกษาส่วนใหญ่ไม่เกินมัธยมศึกษาปีที่ 3 จึงค่อนข้างมีปัญหาเรื่องประสิทธิภาพในการทำงาน, การไม่สู้งานรวมถึงความอดทนเมื่อมีปริมาณงานเยอะขึ้น และเกิดการผิดพลาดในการทำงานของพนักงานอีกด้วย ทำให้การส่งสินค้าให้กับลูกค้าเกิดความล่าช้าอีกทั้งมีสินค้าไม่ตรงกับรายการสินค้าที่ลูกค้าสั่ง ส่งผลต่อการเสียโอกาสในการขายของลูกค้า และทำให้เกิดมูลค่าของการร้องเรียน (Claim) สินค้าที่ทางบริษัทต้องจ่ายให้กับลูกค้าอีกด้วย

1.1.2 ปัญหาการรักษาอุณหภูมิสินค้าที่ไม่เพียงพอต่อระยะทางการขนส่ง

สินค้าของศูนย์กระจายสินค้าที่ทุกชนิดเป็นสินค้าอาหารสด การจัดเก็บสินค้าเป็นส่วนสำคัญที่รักษาคุณภาพของสินค้าให้สดใหม่อยู่ตลอดเวลา หากอุปกรณ์ที่ใช้ใส่สินค้ารวมถึงรถขนส่งสินค้าไม่มีประสิทธิภาพในการเก็บรักษาอุณหภูมิได้ จะส่งผลให้สินค้าเน่าเสีย ไม่ได้คุณภาพ

1.1.3 ปัญหาการทำงานของ Supplier ที่นำสินค้ามาส่งให้กับศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด

สำหรับศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดนี้มีการแบ่งสินค้าออกเป็น กลุ่ม Standard (สินค้าที่เป็นแพ็ค เป็นถุง โดยทุกแพ็คทุกถุงมีปริมาณเท่ากัน ซึ่งจะมีน้ำหนักสุทธิติดกำกับบรรจุภัณฑ์ของสินค้าทุกชิ้น), กลุ่ม Actual Weight (เป็นสินค้าที่ต้องนำมาชั่งน้ำหนักทั้งหมด ก่อนรับสินค้าเข้าระบบ) และ กลุ่ม Average Weight (เป็นกลุ่มสินค้าที่มีน้ำหนักใกล้เคียงกันในแต่ละถุง แต่ละกล่อง ซึ่งจะนำมาสุ่มชั่งน้ำหนักตามสัดส่วนของจำนวนสินค้าทั้งหมด เพื่อหาค่าเฉลี่ยต่อกล่อง แล้วนำมารับเข้าระบบ) โดยสินค้าบางกลุ่มพบว่า Supplier มีการทำสัญลักษณ์สำหรับน้ำหนักตามที่กำหนดแล้วนำไปให้พนักงานตรวจสอบสินค้า (Checker) ชั่งเพื่อรับเข้าระบบ และทางลูกค้ากลับแจ้งเคลมกลับมาว่าสินค้าน้ำหนักขาด

ดังนั้น แนวคิด Kaizen เป็นแนวคิดที่น่าสนใจอีกแนวคิดหนึ่ง ซึ่งเป็นแนวคิดที่ช่วยในการปรับปรุงการทำงาน การลดขั้นตอนการทำงาน ลดต้นทุนในการทำงาน อีกทั้งยังมีการนำ นวัตกรรม (Innovation) ที่นำมาปรับใช้กับ DC แห่งนี้ เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานไปจนถึงการพัฒนาประสิทธิภาพของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดให้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานต่อมูลค่าของการเคลมสินค้าที่ลูกค้าได้แจ้งกลับมา

1.2.2 เพื่อศึกษากระบวนการทำงานของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดเริ่มตั้งแต่ การรับสินค้า, การจัดเก็บ, การกระจายสินค้า และการส่งสินค้า

1.2.3 เพื่อศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด

1.2.4 เพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด โดยใช้แนวคิด Kaizen

1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 กระบวนการทำงานของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด ช่วยให้พนักงานทำงานได้ตามขั้นตอนและถูกต้องหรือไม่ อย่างไร

1.3.2 การนำแนวคิด Kaizen มาประยุกต์ใช้ สามารถช่วยพัฒนาประสิทธิภาพและแก้ไขปัญหาของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดได้หรือไม่ อย่างไร

1.3.3 การนำเสนอรูปแบบการปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนการทำงานเหมาะสมกับการทำงานของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดได้หรือไม่ อย่างไร

1.4 ขอบเขตในการศึกษา

1.4.1 ขอบเขตด้านข้อมูลการวิจัย

โดยงานวิจัยจะทำในรูปแบบของงานวิจัยเชิงคุณภาพ ที่จะหาปัญหาที่ได้นำมาปรับปรุง เพื่อให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังการวิจัย ซึ่งทฤษฎีที่นำมาใช้จะนำแผนผังสาเหตุและผล หรือที่เรียกว่า ผังก้างปลา และแนวคิด Kaizen ที่ช่วยในการปรับปรุงการทำงาน

1.4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่การวิจัย

งานวิจัยนี้จะเป็งานวิจัยที่ศึกษาถึงปัญหาที่พบและการปรับปรุงพัฒนาการทำงานของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด ที่มีบริษัท F Logistics จำกัด เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบดำเนินงานทั้งหมดก่อนนำสินค้าส่งให้กับลูกค้าตามสาขาต่างๆ

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลาการวิจัย

ระยะเวลาการวิจัยเริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคม 2560 ถึง มิถุนายน 2561

1.5 ขั้นตอนในการวิจัย

- 1.5.1 วิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน
- 1.5.2 วิเคราะห์กระบวนการทำงานของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด
- 1.5.3 วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยนำแผนผังก้างปลามาใช้
- 1.5.4 การปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดโดยใช้แนวคิด

Kaizen

- 1.5.5 เปรียบเทียบประสิทธิภาพศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดทั้งก่อนและหลังการนำแนวคิด Kaizen มาปรับใช้

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.6.1 ทราบถึงขั้นตอนการรับสินค้า, การจัดเก็บ, การกระจายสินค้า และการส่งสินค้า
- 1.6.2 ทราบถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด
- 1.6.3 ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นรวมทั้งขั้นตอนในการปฏิบัติงานในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด
- 1.6.4 ทราบถึงแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด

1.7 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

ศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center) ในที่นี้หมายถึง ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด ที่บริษัท F Logistics จำกัด เป็นผู้ดำเนินกิจกรรม

Cross Dock คือ เป็นรูปแบบการขนส่งโดยใช้ศูนย์กระจายสินค้าเป็นจุดเปลี่ยนถ่ายยานพาหนะ สินค้าที่มาจากโรงงานนำมาคัดแยกและรวบรวมไปให้ลูกค้า โดยไม่มีการเก็บไว้ที่ DC

Stock คือ การเก็บรักษาสินค้าไว้ ซึ่งเป็นสินค้าที่มีอายุการจัดเก็บยาว เมื่อลูกค้าต้องการสินค้าเมื่อไร ลูกค้าจะทำการเปิด PO มาให้กับ DC เพื่อเบิกสินค้าตามที่ลูกค้าสั่ง

PO (Purchase Order) คือ ใบสั่งซื้อของลูกค้า

Claim คือ การเรียกร้องข้อผิดพลาดของลูกค้า อันเนื่องมาจากการรับสินค้าขาด – เกิน ได้รับสินค้าสลับตัว สินค้าชำรุด ซึ่งลูกค้าจะแจ้งกลับมายัง DC เพื่อหาสาเหตุ หากตรวจสอบแล้วว่าเป็นความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานของ DC ทาง DC ต้องรับผิดชอบในการชำระค่าสินค้าที่เกิดจากความผิดพลาดนั้นๆ ให้กับลูกค้า

Lead Time คือ ระยะเวลาในการรอคอยสินค้า

ความต้องการของลูกค้า คือ ความต้องการหรืออยากได้สินค้าและบริการที่นำมาซึ่งการตอบสนองความต้องการใน

WMOS System (Warehouse Management Open System) คือ โปรแกรมระบบคอมพิวเตอร์ที่ช่วยในการทำงานของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ไคเซน (Kaizen) เป็นแนวคิดวิธีหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กร คำว่า “Kaizen” เป็นศัพท์ภาษาญี่ปุ่น แปลว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องซึ่งหากแยกความหมายตามพยางค์แล้วจะแยกได้ 2 คำ คือ

“Kai” แปลว่า การเปลี่ยนแปลง (Change)

“Zen” แปลว่า ดี (Good)

ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีก็คือการปรับปรุงนั่นเอง ซึ่งโดยหลักการแล้วเป็นการปรับปรุงงานโดยการทำงานให้น้อยลง ไคเซนเป็นเทคนิควิธีในการปรับปรุงงานโดยมุ่งเน้นที่จะลดขั้นตอนในการทำงานลง เพื่อให้ได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้นและมุ่งปรับปรุงในทุกๆ ด้านขององค์กรเพื่อยกระดับชีวิตการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้นตลอดเวลา (พัชรินทร์ สีนอำนวยผล, 2557)

พนักงาน หมายถึง พนักงานบริษัท F Logistics จำกัด เป็นบริษัท 3PL ที่ให้บริการด้านโลจิสติกส์แบบครบวงจร

3PL ย่อมาจาก **Third-Party Logistics** หมายถึง โลจิสติกส์บุคคลที่ 3 คือ การว่าจ้างมาช่วงกิจกรรมด้าน โลจิสติกส์ทั้งหมดหรือเกือบทั้งหมดขององค์กรให้บริษัทภายนอกซึ่งเชี่ยวชาญเฉพาะเป็นผู้ดำเนินการ

การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีการกระทำให้เกิดขึ้น หรือมีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้า โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น ถ้าเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ไม่ดีก็ไม่เรียกว่าการพัฒนา

ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์กรได้ดี

แผนผังก้างปลา หรือเรียกเป็นทางการว่า แผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) แผนผังสาเหตุและผลเป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา (Problem) กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (Possible Cause) เราอาจคุ้นเคยกับแผนผังสาเหตุและผล ในชื่อของ “ผังก้างปลา (Fish Bone Diagram)” เนื่องจากหน้าตาแผนภูมิมีลักษณะคล้ายปลาที่เหลือแต่ก้าง หรือหลายๆ คนอาจรู้จักในชื่อของแผนผังอิชิคาว่า (Ishikawa Diagram) ซึ่งได้รับการพัฒนาครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ.1943 โดย ศาสตราจารย์คาโอรุ อิชิคาว่า แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว (ประภากรณี วรรณระวาสิน, 2555)

เมื่อไรจึงจะใช้แผนผังก้างปลา

- 1) เมื่อต้องการค้นหาสาเหตุแห่งปัญหา
- 2) เมื่อต้องการทำการศึกษา ทำความเข้าใจ หรือทำความรู้จักกับกระบวนการอื่น ๆ เพราะโดยส่วนใหญ่พนักงานจะรู้ปัญหาเฉพาะในพื้นที่ของตนเท่านั้น แต่เมื่อมีการทำผังก้างปลาแล้ว จะทำให้เราสามารถรู้กระบวนการของแผนกอื่นได้ง่ายขึ้น
- 3) เมื่อต้องการให้เป็นแนวทางใน การระดมสมอง ซึ่งจะช่วยให้ทุกๆ คนให้ความสนใจในปัญหาของกลุ่มซึ่งแสดงไว้ที่หัวปลา

1.8 แผนการดำเนินการวิจัย

ตารางที่ 1.1 แสดงการดำเนินการวิจัย

Process	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun
	2017	2017	2017	2018	2018	2018	2018	2018	2018
1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูล	↔								
2. กำหนดขอบเขตการวิจัย		↔							
3. วิเคราะห์ข้อมูล			↔						
4. ดำเนินการวิจัย				←	→	→	→		
5. สรุปผลการวิเคราะห์								↔	
6. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ									↔

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดด้วยแนวคิด Kaizen กรณีศึกษา: บริษัท F Logistics จำกัด ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด

2.1.2 แนวคิดและแผนผัง ก้างปลา

2.1.3 แนวคิด Kaizen

2.1.4 แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด และ บริษัท F Logistics จำกัด

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด

ศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center: DC) หมายถึง สถานที่ที่มีการหมุนเวียนของสินค้าเข้า – ออก ตั้งแต่การรับคำสั่งซื้อสินค้า การจัดหาสินค้า การจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้า โดยไม่มีการจัดเก็บสินค้าที่ไม่จำเป็นไว้ อาจจะส่งสินค้าให้กับลูกค้าโดยตรงหรือส่งสินค้าให้กับลูกค้าที่เป็นศูนย์กระจายสินค้าอีกทีหนึ่ง เป็นต้น (Logistics Café, 2016)

ศูนย์กระจายสินค้าประเภทอาหารสด หมายถึง สถานที่มีสินค้าและบริการที่มี ผัก ผลไม้ จากในประเทศและต่างประเทศ (ฉัฐพนธ์ เกษสาคร, 2560)

ศูนย์กระจายสินค้า (พิมพ์เพ็ญ พรเฉลิมพงศ์ และนิธิยา รัตนานนท์, 2560) มีชื่อเรียกย่อว่า “DC” เป็นหัวใจที่สำคัญของ Logistics เนื่องจากเป็นกระบวนการในการเพิ่มมูลค่าให้กับ Logistics แล้ว DC ยังเป็นปัจจัยที่ทำให้มีการเคลื่อนย้ายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคหรือลูกค้าได้อย่างทันเวลาและมีต้นทุนที่ต่ำ ซึ่งเป็นหัวใจของ Logistics จึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับ DC ในฐานะกลไกทำให้ Logistics สามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ศูนย์กระจายสินค้า หรือ DC คือ กระบวนการในการทำหน้าที่ทั้งในฐานะเป็นคลังสินค้า (Warehouse) และเป็นหน่วยเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิต (Manufacturer) กับผู้ขายปลีก (Retailers) จะเป็นผู้ให้บริการทางด้านโลจิสติกส์ (Logistics provider) ในด้านการจัดเก็บสินค้าและการจัดการขนส่งสินค้าสำเร็จรูป (Finished goods) " ให้กับลูกค้าได้อย่างทันเวลาและมีประสิทธิผล ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นผู้ให้บริการภายนอก หรือเรียกว่า Outsources หรือ Third Party Logistics Service Providers (3PL) จะทำหน้าที่รับสินค้าจากผู้ผลิตแต่ละรายมาเก็บไว้ในคลังสินค้าของตน โดยดำเนินการบริหารจัดการในการควบคุมปริมาณ ด้านเทคโนโลยีในการกระจายและจัดส่งสินค้าแทนเจ้าของสินค้าหรือผู้ผลิตสินค้า โดยรับผิดชอบงานขนส่งจนสินค้าไปสู่ผู้รับ ประโยชน์ที่เกิดขึ้นนี้ คือ การลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งของผู้ผลิตไปสู่ผู้ขายปลีกหรือลูกค้าแต่ละราย ผู้ผลิตสามารถขนส่งมาที่ DC เพียงแห่งเดียว โดย DC จะทำการกระจายสินค้าสู่ผู้ขายปลีกตามความถี่ที่ผู้ขายปลีกต้องการ ทำให้ไม่จำเป็นต้องมีที่เก็บสต็อกสินค้าจำนวนมากที่ผู้ขายปลีกอีกต่อไป ค่าใช้จ่ายส่วนวัสดุคงคลังของร้านขายปลีกจะลดลง เป็นการ Share Space และ Share Cost ทำให้ต้นทุนรวมส่งผลให้มีความได้เปรียบในด้านการแข่งขันทั้งด้านราคาและความรวดเร็ว ในปัจจุบันร้านขายปลีกหลายแห่งจึงสามารถรับประกันราคาต่ำสุดแก่ผู้บริโภคได้ การกระทำธุรกิจแบบ DC หรือ Third Party Logistics Service Providers จะทำหน้าที่รับจ้างผู้ขายปลีกหรือ Department Stores ในการจัดเก็บ การกระจายและขนส่งสินค้า โดย DC ยังแบ่งออกเป็น Stock และ Cross-Dock ซึ่งเป็นรูปแบบการใช้สถานที่ร่วมกัน หรือเรียกว่า Joint-Distribution Center กิจกรรมที่สำคัญของ DC จะประกอบด้วย

1) การรับสินค้า (Receiving)

การรับสินค้า (Receiving) คือ การรับสินค้าที่ขนส่งมาจากผู้ผลิต ใน DC จะประกอบด้วย ท่าจอดรถขนส่งสินค้าหลายๆ ท่า ซึ่งเป็นสถานที่ที่รถขนส่งสินค้าจากผู้ผลิตมาจอดและยกของลงสู่ DC จากนั้น ทาง DC จะทำการขนย้ายสินค้าเหล่านั้น ไปเก็บไว้ในโกดังสินค้าที่มีลักษณะเป็นชั้นวาง (Rack) ของ Pallet หลายๆ แถวเรียงในแนวตั้ง DC จะทำการกำหนดรหัสและสถานที่เก็บสินค้านั้นๆ นอกจากนี้ยังมีการเผื่อช่องเก็บสินค้าไว้ (Reserve Area) ถ้าช่องเก็บประจำเต็ม ซึ่งจะมีการทบทวนกันทุกๆ 2-3 เดือน

2) การเบิกจ่ายสินค้า (Picking)

การเบิกจ่ายสินค้า (Picking) คือ การนำสินค้าออกจากโกดังมาเตรียมจัดส่ง เมื่อ DC ได้รับการสั่งซื้อ (Order) จากผู้ขายปลีกให้ทำการจัดส่งได้แล้ว DC จะทำการเช็คสถานที่ที่เก็บสินค้าที่ต้องการตามคำสั่ง และออกใบเบิกสินค้า (Picking Label)

3) การจัดส่งสินค้า (Dispatching)

การจัดส่งสินค้า (Dispatching) หลังจากเบิกสินค้าตามคำสั่งแล้ว จะทำการจัดส่งขึ้นรถขนส่งเพื่อจัดส่งให้กับผู้ซื้อสินค้าที่เข้าไปเก็บใน DC อาจมีทั้ง Dry Grocery สินค้าที่เป็นหีบห่อ และ Non Dry Grocery ซึ่งเสียค่าธรรมเนียมสูงกว่าหรือตามเปอร์เซ็นต์ของยอดขาย ศูนย์กระจายสินค้าเป็นแนวความคิดการเพิ่มประสิทธิภาพทางการจัดจำหน่าย เป็นเรื่องและเป็นหัวข้อสำคัญมากๆ ที่หลายคนพูดคุยกันในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงระบบการค้าปลีกในบ้านเรา เพราะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพทางการจัดจำหน่าย จะช่วยทำให้องค์กรสามารถลดต้นทุน ลดการสูญเสียโอกาสทางการตลาด และต่อเนื่องทำให้เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่ง การเพิ่มประสิทธิภาพในระบบการจัดจำหน่ายในบ้านเราเริ่มขึ้นจากการเติบโตของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

การจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management) เป็นการจัดการในการรับ การจัดเก็บ หมายถึง การจัดส่งสินค้าให้ผู้รับเพื่อกิจกรรมการขาย เป้าหมายหลักในการบริหาร ดำเนินธุรกิจ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคลังสินค้าก็เพื่อให้เกิดการดำเนินการเป็นระบบให้ คู่กับการ ลงทุน การควบคุมคุณภาพของการเก็บ การหยิบสินค้า การป้องกัน ลดการสูญเสียจากการ ดำเนินงานเพื่อให้ต้นทุนการดำเนินงานต่ำที่สุด และการใช้ประโยชน์เต็มที่จากพื้นที่

Cross Dock (ชนิด โตรันด์, 2550) หมายถึง คลังสินค้าใช้สำหรับในการรับสินค้าและส่งสินค้าในเวลาเดียวกัน หรือเป็นคลังสินค้าซึ่งมีการออกแบบเป็นพิเศษ เพื่อใช้ในการขนถ่ายจากพาหนะหนึ่งไปสู่อีกพาหนะหนึ่ง โดยศัพท์นี้หลายท่านอาจจะไม่คุ้นเคย แต่ผู้ที่สนใจศึกษาหรืออยู่ในแวดวงของโลจิสติกส์ คงเคยได้เห็นและได้ยินมาากพอสมควร โดย Cross Dock ส่วนใหญ่แล้วเหมาะจะเป็นสถานที่ ซึ่งมีลักษณะเป็นศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้า ซึ่งจะทำหน้าที่ในการบรรจุและคัดแยกสินค้า โดย Cross Dock จะทำหน้าที่เป็นสถานีเปลี่ยนถ่ายสินค้านี้ระหว่างรูปแบบการขนส่ง Intermodal Linkage ซึ่งอาจเป็นจาก Suppliers หลายราย แล้วนำมาคัดแยก รวบรวม บรรจุ เพื่อจัดส่งให้ลูกค้าแต่ละราย จึงเหมาะกับลักษณะของธุรกิจที่เป็น Wholesaler Consumer Goods ซึ่งจะจัดส่งต่อให้ลูกค้าซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นร้าน Convenience Store หรือร้านสะดวกซื้อ ซึ่งจะมี Order ย่อยที่

หลากหลาย Cross Dock จึงเป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของโลจิสติกส์ ซึ่งทำหน้าที่ในฐานะผู้ให้บริการ Outsourcing ในการเปลี่ยนถ่ายสินค้าระหว่างพาหนะ ซึ่งใช้ในการขนส่ง โดย Cross Dock จะมีลักษณะคล้ายคลังสินค้าที่มี 2 ด้าน โดยด้านหนึ่งสำหรับใช้ในการรับสินค้า และอีกด้านหนึ่งใช้ในการจัดส่งสินค้า โดยสินค้าที่นำเข้ามาใน Cross Dock จะมีกระบวนการคัดแยก-บรรจุและรวบรวมสินค้า เพื่อจัดส่งไปให้กับผู้รับ ซึ่งโดยปกติแล้วนำสินค้าเข้ามาเก็บและจัดส่ง มักจะดำเนินการให้เสร็จสิ้นภายใน 24 ชั่วโมง

Cross Dock ในทางปฏิบัติ จึงทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางกระจายสินค้าโดยการรวบรวมสินค้าจากแหล่งผลิตหรือ Supplier หลายราย โดยมีอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกและกระบวนการในการคัดแยกตาม Order หรือการเติมเต็ม (Order & Fulfillment) โดย Cross Dock จะทำหน้าที่ ที่เรียกว่า “Relocate Shipment Across the Truck form Shipper to Customers” คือ เป็นกิจกรรมที่อยู่ระหว่างผู้ผลิตสินค้ากับลูกค้า โดยสินค้าที่ออกจาก Cross Dock จะส่งมอบให้กับลูกค้าซึ่งทั้งหมดจะเป็น Vendor ไม่ใช่ Consumers ซึ่งเป็นลูกค้าที่เป็นผู้บริโภค โดยจะเป็นการส่งโดยตรงไม่มีการผ่านคลังสินค้าที่เป็น Intermediate Warehouse ที่เรียกว่า “Drop Ship Inventory” ภารกิจสำคัญของ Cross Dock จะเป็นตัวกลางในการรวบรวมสินค้าให้สามารถจัดส่งได้เต็มคันรถหรือใช้พื้นที่ในคอนเทนเนอร์ให้ได้เต็มพิกัด โดย Cross Dock ซึ่งอาจจะเรียกได้ว่า สถานีรวบรวมและกระจายสินค้า ส่วนใหญ่แล้วจะกระจายอยู่ตามภาค หรือจังหวัด ซึ่งเป็นศูนย์กลางของการขนส่ง จึงมีส่วนช่วยแก้ปัญหา รถบรรทุกที่ไม่มีสินค้าในเที่ยวกลับ ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญของการขนส่งทางถนนในประเทศไทย ทั้งนี้ Cross Dock อาจจะทำหน้าที่เป็น ICD (Inland Container Depot) โดยสามารถเชื่อมโยงการขนส่งในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการขนส่งทางรถไฟ ทางรถบรรทุก หรือขนส่งทางน้ำ หรือท่าเรือ-สนามบิน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า Cross Dock จะมีบทบาทและเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสนับสนุนรูปแบบการขนส่ง ที่เรียกว่า Multimodal Transport โดย Cross Dock จะทำหน้าที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1) Truck Terminal Transfer ทำหน้าที่ในการเปลี่ยนถ่ายสินค้าจากพาหนะหนึ่งไปอีกพาหนะหนึ่ง ในรูปแบบการขนส่งสินค้า ทั้งที่เป็นประเภทเดียวกันและต่างกัน เช่น จากรถบรรทุกหนึ่งไปอีกรถบรรทุกหนึ่ง หรือจากรถบรรทุกหนึ่งไปเป็นการขนส่งทางรถไฟหรือทางถนน หรือบรรจุสินค้าเข้าสู่คอนเทนเนอร์ เพื่อจัดส่งสินค้าไปทางเรือหรือทางอากาศ เป็นต้น คือ ทำหน้าที่เป็นสถานีในการขนถ่ายสินค้าระหว่างการเปลี่ยนรูปแบบการขนส่ง

2) Loading & Unloading – Supplier/Customers คือ ทำหน้าที่รวบรวม คัดแยกสินค้า และกระจายสินค้า ทั้งบริเวณต้นทาง หรือปลายทาง และทำหน้าที่ในการจัดเก็บสินค้าก่อนการส่งมอบ

3) ทำหน้าที่เป็น Information Center คือ เป็นสถานีในการรวบรวมข้อมูลข่าวสาร เชื่อมโยงการผลิตและการส่งมอบสินค้าจากผู้ผลิตหรือ Shipper ไปสู่ผู้รับสินค้า ที่เรียกว่า Consignee เช่น ร้านสะดวกซื้อ ร้านชำ หรือโชว์ห่วย หรือห้างสรรพสินค้าประเภท Department Store

4) บางครั้ง Cross Dock จะทำหน้าที่เป็น ICD คือ ศูนย์บรรจุและคัดแยกสินค้า เพื่อการนำเข้าและส่งออก ที่เรียกว่า Inbound & Outbound ซึ่งกรณีเช่นนี้ จะต้องมีที่ทำการศุลกากร คลังสินค้า เพื่อรอการส่งมอบ ซึ่งจะทำหน้าที่ในการรับสินค้าจากเรือหรือเครื่องบิน แล้วนำมา จัดเรียงกองหรือจัดเก็บเพื่อรอการขนส่งหรือส่งมอบ ซึ่ง ICD ในความหมายนี้ จะหมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าและส่งออกที่เป็น International Logistics

5) Regional HUB ทำหน้าที่เป็นสถานีรวบรวมและกระจายสินค้าประจำภาค คือ เป็นสถานีเปลี่ยนถ่ายสินค้าจากพาหนะหนึ่ง ไปอีกพาหนะหนึ่ง (Intermodal Linkage) โดยหน้าที่หลักจะทำหน้าที่เป็นศูนย์เปลี่ยนถ่ายและกระจายสินค้าเพื่อเชื่อมโยงระหว่างภาคหรือจังหวัด ซึ่งกรณีเช่นนี้ ยังมีการสับสนในภาระหน้าที่ของ Cross Dock ที่เป็น ICD กับ Cross Dock ที่ทำหน้าที่เป็น Regional Hub ซึ่งยังมีความสับสนเกี่ยวกับ ICD และ Regional Terminal Hub ซึ่งบทบาทจะต่างกันมาก

Cross Dock จึงมีบทบาทและความสำคัญในกิจกรรมของโลจิสติกส์ในฐานะเป็นเครื่องมือในการลดต้นทุน จากการขนส่งที่ไม่เต็มคันรถหรือขนส่งเที่ยวกลับที่ไม่มีสินค้า โดยช่วยลดต้นทุนในการจัดเก็บสินค้า ช่วยให้การส่งมอบสินค้าเป็นแบบทันเวลา (JIT) และส่งเสริมการค้าระดับภูมิภาคและประเทศ สามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพในเชิงต้นทุนรวม และเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการขนส่ง “Multimodal Transport” ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันทั้งของระดับธุรกิจ ระดับภาค และระดับประเทศ และเป็นส่วนสำคัญต่อการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของไทย (ธนิต โสรัตน์, 2550)

Lead time คือ ระยะเวลาในการรอคอยสินค้า หลังจากที่ถูกสั่งซื้อได้ตกลงสั่งซื้อสินค้าจากผู้ขายเรียบร้อยแล้ว โดยระยะเวลาอาจจะช้า เร็ว แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับประเภทสินค้า สต็อกของผู้ขาย แหล่งที่มาของสินค้า อายุของสินค้ายาวนานหรือไม่สิ่งสำคัญก็คือ ผู้ซื้อจะต้องเข้าใจลักษณะพื้นฐานของสินค้า การขนส่ง ตลาดโดยรวม เพื่อที่จะได้รับสินค้าในเวลาที่เหมาะสม ถูกต้องตามจำนวนที่ต้องการ และผู้ขายได้ตอบรับสิ่งที่ผู้ซื้อต้องการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ระยะเวลาในการรอคอยสินค้าจึงมีความสำคัญอย่างมาก อาทิเช่น ในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ เพราะถ้าการสั่งซื้อผิดพลาด เป็นเหตุให้วัตถุดิบขาดสต็อก หรือต้องหยุดกระบวนการผลิต ก็จะส่งผลกระทบต่ออย่างมากถึงแม้จะ

เป็นธุรกิจแบบอื่นก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน เพราะธุรกิจจะเดินต่อไปไม่ได้เลยหากขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่สั่งไปแล้ว ผู้ขายไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามเวลา (Give & Rich Online Marketing School, 2010)

ความต้องการของผู้บริโภค (Consumer Needs) คือ ความต้องการ ความอยากได้ในสินค้าและบริการซึ่งทำให้เกิดความพอใจ เมื่อความต้องการและความอยากได้นั้นได้รับการตอบสนอง ทั้งจากประโยชน์ใช้สอยในตัวสินค้าและบริการนั้นและอรรถประโยชน์จากการบริโภคสินค้าในการวางแผนการขายสินค้าหรือบริการใดๆ ผู้บริหารจะต้องมีข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริโภคจะถูกนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และการวางแผนทางการตลาด เหตุที่นักการตลาดจำเป็นต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับกลุ่มผู้บริโภคและความต้องการของผู้บริโภคก็เพราะว่าผู้ผลิตส่วนใหญ่จะผลิตสินค้าที่คล้ายคลึงกัน และขายให้กับกลุ่มผู้บริโภคกลุ่มเดียวกัน การกำหนดรูปแบบผลิตภัณฑ์และตราหือ โดยยึดถือความต้องการของผู้บริโภคจะเป็นเครื่องช่วยให้ผู้บริโภคตัดสินใจได้ง่ายขึ้นนักบริหารการตลาดทราบกันคืออยู่แล้วว่าผู้บริโภคทุกคนไม่เหมือนกัน แต่ละคนจะมีบางอย่างที่แตกต่างไปจากผู้บริโภคคนอื่นๆ ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้นเมื่อมีความปรารถนาในแง่ของความต้องการของผู้บริโภค ดังนั้นนักบริหารการตลาดต้องมีความเข้าใจถึงโครงสร้างความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งจะชี้ให้เห็นว่าความต้องการนั้นเกิดขึ้นจากอะไร ความต้องการของผู้บริโภคจำแนกออกเป็นสองประเภทกว้างๆ คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น ความหิว หนาว การนอน ความอบอุ่น เป็นต้น และสอง ความต้องการด้านอารมณ์หรือด้านจิตวิทยา เช่นความปลอดภัย ความรัก การยอมรับ ความพอใจในความงาม เป็นต้น การบริหารการตลาดต้องเข้าใจลึกถึงรายละเอียดของความต้องการทั้งสองประเภทดังกล่าว เพื่อเอามาเป็นจุดขายในการขายสินค้า และเป็นส่วนหนึ่งในการโฆษณา นักการตลาดรู้ว่าผู้บริโภคมีความต้องการทางด้านความปลอดภัย คือ มีความเป็นอิสระทางจิตวิทยาจากความกลัว ความเจ็บปวด และความไม่สบาย นักการตลาดก็มีสินค้าที่คำนึงถึงความปลอดภัยของผู้บริโภคด้วย และยังเอาความต้องการนั้นมาเป็นส่วนหนึ่งในการโฆษณาสินค้านั้น ผู้บริโภคที่มีความต้องการความปลอดภัยทางด้านนี้มากก็จะเลือกใช้กระเบื้องชนิดนี้ แทนที่จะไปใช้หืออื่นซึ่งอาจจะสวยงามกว่าแต่ก็ไม่ตอบสนองความต้องการด้านความปลอดภัย อยากสวย ผู้บริโภคที่มีความต้องการด้านความงาม คือจะมีความพอใจในสิ่งที่สวยงาม เมื่อนักบริหารตระหนักถึงความต้องการของผู้บริโภคในด้านนี้ โดยเฉพาะผู้หญิงที่หุ่นไม่ดี ค่อนข้างอ้วนอยากผอม อยากสวย ก็คิดค้นผลิตภัณฑ์ที่สนองความต้องการด้านนี้เช่นคอนยัคกี้ ไฮโดรไลท์ และยังสามารถใช้ความต้องการตรงนี้มาเป็นจุดขายสินค้าด้วย นอกจากนี้ยังมี

ผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่คำนึงถึงความต้องการด้านความสวยงามของผู้บริโภคเช่น ทเวลฟ์พลัส จอห์นสันเบบี้โลชั่น เป็นต้น (Modal, 2011)

WMOS System (Warehouse Management Open System) (Inventive Solution and Technology Co., Ltd., 2017) หรือ โปรแกรมบริหารคลังสินค้า คือ โปรแกรมระบบคอมพิวเตอร์ ที่ช่วยให้กระบวนการทำงานในคลังสินค้ามีประสิทธิภาพมากขึ้น เพิ่มความเร็วในการทำงาน ความถูกต้อง การค้นหา ตรวจสอบข้อมูลสินค้าได้ถูกต้อง แม่นยำ ตามเงื่อนไขการทำงานของรัฐกิจแต่ละบริษัท จึงช่วยลดปัญหาสินค้าสูญหาย ปัญหาการหาสินค้าไม่พบด้วย

ฟังก์ชันงานของโปรแกรม WMOS นั้น จะรองรับการทำงานพื้นฐานของคลังสินค้า ตั้งแต่ขั้นตอน การรับสินค้า จัดเก็บสินค้า ย้ายสินค้า นับสินค้า จ่ายสินค้า เป็นต้น และมีรายงานจำนวนสินค้าคงคลัง รายงานความเคลื่อนไหวของสินค้า จึงทำให้สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้อย่างรวดเร็ว

โปรแกรม WMOS นั้นสามารถทำงานได้กับคลังสินค้าทุกประเภทธุรกิจ เช่น ธุรกิจอาหาร ธุรกิจอะไหล่รถยนต์ ธุรกิจซื้อขายไป ธุรกิจอุตสาหกรรมเหล็ก เป็นต้น และยังสามารถทำงานกับคลังทุกประเภท เช่น คลังวัตถุดิบ, คลังอะไหล่, คลังสินค้าสำเร็จรูป

ประโยชน์ของศูนย์กระจายสินค้า

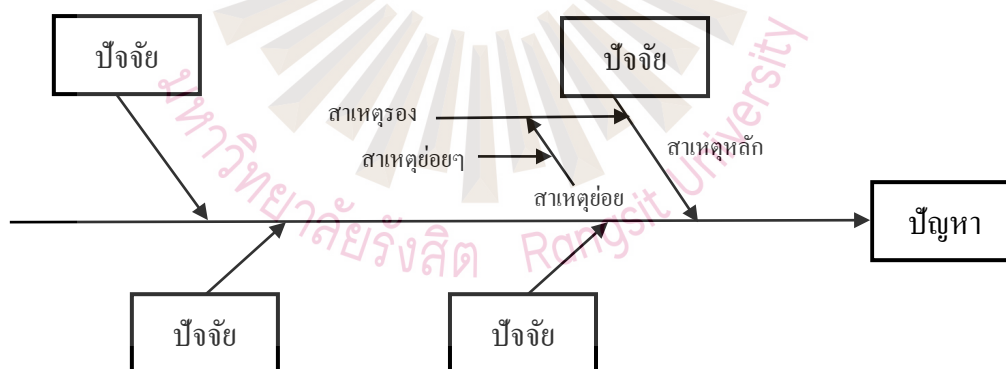
- 1) เพื่อให้เกิดประโยชน์ในเรื่องการขนส่ง
- 2) เพื่อให้เกิดการประหยัดในระบบการผลิต
- 3) เพื่อให้เกิดประโยชน์ในเรื่องการสั่งซื้อในปริมาณมากเพื่อใช้เป็นแหล่งของวัตถุดิบ
- 4) เพื่อรองรับต่อความไม่แน่นอนของการซื้อวัตถุดิบ
- 5) เพื่อรองรับต่อความไม่แน่นอนของการขาย
- 6) เพื่อให้เกิดการบริหารต้นทุน โลจิสติกส์ที่ต่ำ
- 7) เพื่อลดระยะทางในการทำงานและการเคลื่อนย้ายให้มากที่สุด
- 8) สร้างความพึงพอใจในการทำงานแก่ผู้เกี่ยวข้องในการเคลื่อนย้ายสินค้า ทั้งการรับเข้าและการจ่ายออก และความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

9) สามารถกำหนดแผนการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ควบคุม และรักษาระดับการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการลงทุนของธุรกิจนั้นๆ

2.1.2 แนวคิดและแผนผัง ก้างปลา

สาเหตุและปัญหาที่พบเจอมีอยู่หลากหลาย ซึ่งมีทั้งปัญหาหลัก ปัญหาย่อยที่เกิดในการทำงานรูปแบบต่างๆ มากมาย จึงได้นำแผนผังก้างปลามาใช้ในการแสดงถึงปัญหาที่มีอยู่ว่ามีประเภทใดบ้าง นำมาจัดหมวดหมู่เพื่อให้ภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

แผนผังก้างปลา หรือ แผนผังสาเหตุและผลเป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา (Problem) กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (Possible Cause) เราอาจคุ้นเคยกับแผนผังสาเหตุและผล ในชื่อของ “ผังก้างปลา (Fish Bone Diagram)” เนื่องจากหน้าตาแผนภูมิมีลักษณะคล้ายปลาที่เหลือแต่ก้าง หรือหลายๆ คนอาจรู้จักในชื่อของแผนผังอิชิกาวา (Ishikawa Diagram) ซึ่งได้รับการพัฒนาครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ.1943 โดย ศาสตราจารย์คาโอรุ อิชิกาวา แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว (ประภากรณ์ วรรณชะวาสิน, 2555)



รูปที่ 2.1 แสดงแผนผังก้างปลา

ที่มา: ประภากรณ์ วรรณชะวาสิน, 2555

วิธีการสร้างแผนผังสาเหตุและผลหรือผังก้างปลา

สิ่งสำคัญในการสร้างแผนผัง คือ ต้องทำเป็นทีม เป็นกลุ่ม โดยใช้ขั้นตอน 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดประโยชน์ปัญหาที่หัวปลา
- 2) กำหนดกลุ่มปัจจัยที่จะทำให้เกิดปัญหานั้นๆ
- 3) ระดมสมองเพื่อหาสาเหตุในแต่ละปัจจัย
- 4) หาสาเหตุหลักของปัญหา
- 5) จัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ
- 6) ใช้แนวทางการปรับปรุงที่จำเป็น

จากขั้นตอน ทั้ง 6 ขั้นตอนการเขียนแผนผังก้างปลา เรามาวิเคราะห์กันว่า เหมือน Mind Map ตรงไหนบ้าง

- 1) กำหนดประโยชน์ปัญหาที่หัวปลา ตรงกับ Mind Map คือ การกำหนด Subject Of Mind Map ไว้ตรงกลางหน้ากระดาษ
- 2) กำหนดกลุ่มปัจจัยที่จะทำให้เกิดปัญหานั้นๆ ตรงกับ Main Branch หรือ Main Node แขนงความคิดหลัก รอบๆ Subject Of Mind Map
- 3) ระดมสมองเพื่อหาสาเหตุในแต่ละปัจจัย ปัจจัยที่แตกย่อยออกไปก็คือ Sub-Branch ในระดับลูก (Child) ของ Main Branch
- 4) หาสาเหตุหลักของปัญหา การเน้นประเด็นหลัก หรือการจัด Priority ให้กับ Main Branch อะไรสำคัญกว่า
- 5) จัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ (Set Priority) ด้วยการเพิ่มตัวเลข ใน Branch ต่างๆ
- 6) ใช้แนวทางการปรับปรุงที่จำเป็น นำผลที่ได้ไปใช้ในการแก้ไขปัญหา

2.1.3 แนวคิด Kaizen

ไคเซ็น (Kaizen) เป็นคำศัพท์ภาษาญี่ปุ่นแปลว่า “การปรับปรุง (Improvement)” ซึ่งมาจากคำ ว่า Kai แปลว่า การเปลี่ยนแปลง และคำว่า Zen แปลว่า ดี เป็นแนวคิดในทฤษฎีพื้นฐานการบริหาร องค์กร ซึ่งไคเซ็นถูกใช้เป็นเสมือนกลยุทธ์ทางธุรกิจในกิจกรรมการบริหารงานเชิงคุณภาพมีรากฐาน กำเนิดมาจากประเทศญี่ปุ่นตั้งแต่ช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา (ประชาชาติธุรกิจ ออนไลน์, 2558)

Kaizen เป็นการปรับปรุงองค์กรแบบครบวงจรที่ครอบคลุมตั้งแต่การปรับปรุงกระบวนการ ผลิตกระบวนการควบคุมคุณภาพทั้งหมดระบบ QC และแรงงานสัมพันธ์ทั้งหมดของกลยุทธ์และ

วิธีการในการบริหารส่วนใหญ่ของญี่ปุ่นซึ่งมีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับไปทั่วโลกนั้นรวมอยู่ในไคเซ็นนี้เอง

การดำเนินกิจกรรมของไคเซ็นจะต้องดำเนินการทุกระดับขององค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมปรับปรุงการทำงานซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารคุณภาพโดยรวมที่ต้องเกิดจากความร่วมมือทุกฝ่ายงานรวมทั้งส่งเสริมให้เกิดความรับผิดชอบกับสิ่งที่รับมอบหมายและพัฒนาทักษะที่หลากหลายให้มีความยืดหยุ่นในความเปลี่ยนแปลง

เทคนิคเครื่องมือที่นำมาใช้ในการทำ Kaizen ได้แก่

- 1) วงจร PDCA: ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผน (Plan), การปฏิบัติ (Do), การตรวจสอบ (Check), และการปรับปรุงแก้ไข (Action)
- 2) 5ส
 - 2.1) สะสาง (Seiri – Tidiness)
 - 2.2) สะดวก (Seiton – Orderliness)
 - 2.3) สะอาด (Seiso – Cleanliness)
 - 2.4) สุขลักษณะ (Seikiso – Standardization)
 - 2.5) สร้างนิสัย (Shitsuke - Discipline)
- 3) วิศวกรรมอุตสาหกรรมขั้นพื้นฐาน (Basic Industrial Engineering)
- 4) กระบวนการแก้ปัญหา (Problem Solving Method)
- 5) การฝึกอบรมเพื่อเฝ้าระวังความปลอดภัย (Kiken Yochi Training: KYT)
- 6) ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion Scheme)
- 7) กลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circles: QCC)
- 8) ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just in Time System: JIT)
- 9) การบำรุงรักษาที่ผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม (Total Productive Maintenance: TPM)
- 10) การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Control: TQM)

มาซาเอกิ อิโม (2534) กล่าวว่า ไคเซ็น (Kaizen) แปลว่า การปรับปรุง จะมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ จนถึงพนักงาน

นิพนธ์ บัวแก้ว (2549) กล่าวว่า Kaizen เป็นภาษาญี่ปุ่นที่มีความหมายถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดไป (Continual Improvement) เนื่องจาก ไค (KAI) แปลได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลง (Change) และเซ็น (ZEN) หมายถึง ดี (Good) โดย Kaizen เป็นแนวความคิดของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่เน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ของทุกคนเป็นหลัก และเชื่อในเรื่องปริมาณของสิ่งที่ทำการปรับปรุงมากกว่าผลที่ได้จากการปรับปรุง (Return of Improvement)

สมบัติ นพรัค (2549) กล่าวว่า ไคเซ็น (Kaizen) เป็นภาษาญี่ปุ่น หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง และยังหมายถึง วิธีการดำเนินการปรับปรุง ที่เกี่ยวข้องกับทุกคน ทั้งผู้บริหาร และผู้ร่วมงาน ปรัชญาของ Kaizen ถือว่าวิถีชีวิตของคนเราเป็นชีวิตแห่งการทำงาน ชีวิตทางสังคม และชีวิตทางครอบครัวที่ควรจะได้รับปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ไคเซ็นในความหมายเชิงการบริหารงานอุตสาหกรรม จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป และสม่ำเสมอ หรือเป็นการปรับปรุงคุณภาพ การทำงานทันเวลา การบริหารงานโดยไม่บกพร่อง การร่วมมือกันทำงาน การปรับปรุงผลผลิตภาพ เป็นต้น

สุรศักดิ์ สุทองวัน (2548) กล่าวไว้ว่า ไคเซ็น (Kaizen) คือ การปรับปรุงการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและผลกค้นนวัตกรรมใหม่ และวิวัฒนาการอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ

- 1) การมีจิตสำนึกในการไคเซ็น และมีความคิดในเชิงนวัตกรรม (Effort Improvement)
- 2) การสร้างระบบงานและโครงสร้างที่เกื้อกูลกัน มีการลดต้นทุนและการสูญเสียต่างๆ ได้แก่ Cost reduction, eliminate MURI-MURA-MUDA, JIT (Just in Time), CS (Customer Service) in Next Process, Jidoka, PPS (Practical Problem Solving)
- 3) การส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แนวความคิดและแนวทางการถ่ายโอนความรู้ (Share Idea, Learning from Mistake, Standardized, Yokoten)

Kaizen ที่จะประสบความสำเร็จต้องมีหลักพื้นฐานคือ การมีจิตสำนึกมีความคิดอยู่ตลอดเวลาว่าจะทำให้ดีขึ้น จะต้องก่อให้เกิดการลดต้นทุน ลดการสูญเสียต่างๆ มีระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just in Time) และต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าทั้งที่เป็นลูกค้าประเภทผู้ใช้บริการขั้นสุดท้าย (End-User) ซึ่งหมายถึงประชาชนหรือผู้รับบริการภายนอก และลูกค้าในกระบวนการคือผู้ที่รับงานต่อจากองค์กรนั่นเอง

ประโยชน์ของการทำ Kaizen

วิทยา ดันสุวรรณนนท์ (2550) กล่าวว่า การทำไคเซ็นเป็นการสนับสนุนให้เกิด “การใช้ความคิด” ไม่ใช่ “การตรากตรำทำงาน” การทำ Kaizen ไม่ใช่ทำเพื่อเพิ่มภาระ แต่มุ่งที่จะลด - เลิกภาระที่ไม่จำเป็นหรือเปลี่ยน ไปสู่วิธีอื่นที่เหมาะสมกว่า ไคเซ็นทำไปเพื่อความสะดวกสบายในการทำงานของตนเอง แนวคิดของ Kaizen ก็คือ เมื่อทำ Kaizen คนที่สบายขึ้นก็คือตัวเราเอง การไม่ทำ Kaizen คนที่ลำบากก็คือตัวเราเองถ้าไม่ทำ Kaizen ใ้กับงานของตนเอง ก็ไม่มีใครสามารถจะทำให้ได้ สิ่งที่ทำด้วยความไม่อยากทำไม่อาจเป็น Kaizen ไปได้ ระบบ Kaizen จะเป็นไปได้เมื่อผู้ทำเห็นว่าการทำงาน Kaizen นั้นเป็นประโยชน์ต่อตนเอง และทำไปด้วยความเต็มใจ

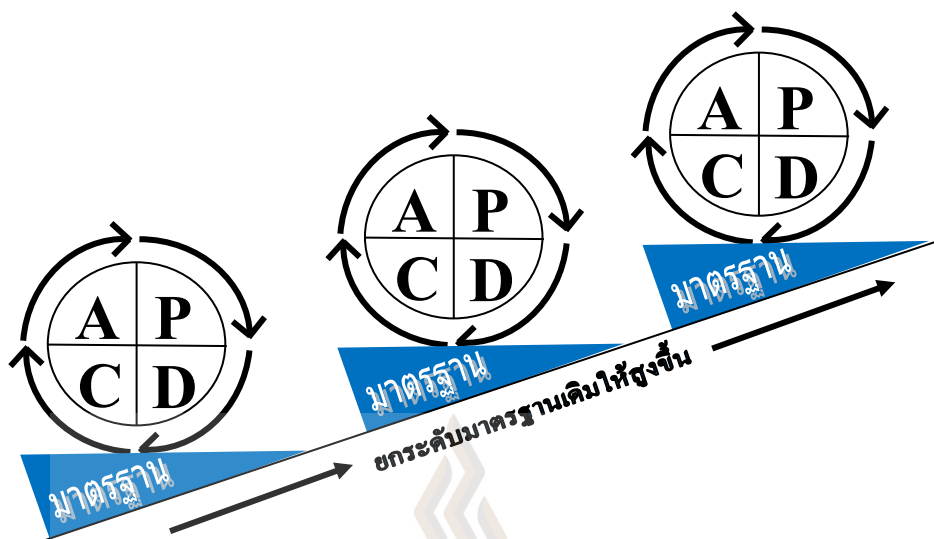
หลักการ PDCA

PDCA (สุธาสินี โพธิจันทร์, 2555) เป็นแนวคิดหนึ่ง ที่ไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงแต่การวางแผน แต่แนวคิดนี้เน้นให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ โดยมีเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แนวคิด PDCA ได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกโดย Walter Shewhart ซึ่งถือเป็นผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับวงการอุตสาหกรรม และต่อมาวงจร PDCA ได้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายมากขึ้นเมื่อปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพ อย่าง W.Edwards Deming ได้นำมาเผยแพร่ ให้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการ วงจรนี้จึงมีอีกชื่อหนึ่งว่า “Deming Cycle”

โครงสร้างของ PDCA ประกอบด้วย

- 1) P (Plan) คือ การวางแผน
- 2) D (DO) คือ การปฏิบัติตามแผน
- 3) C (Check) คือ การตรวจสอบ
- 4) A (Act) คือ การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสม หรือ การจัดทำมาตรฐานใหม่ ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการยกระดับคุณภาพ

ทุกครั้งที่การดำเนินงานตามวงจร PDCA หมุนครบรอบ ก็จะเป็นแรงส่งสำหรับการดำเนินงานในรอบต่อไป และก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง



รูปที่ 2.2 แสดง วงจร PDCA กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558

จากหลักการของวงจร PDCA หากพิจารณาเทียบกับหลายๆ เครื่องมือ หรือเทคนิคการปรับปรุงงานต่างๆ ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็น กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle: QCC), เครื่องมือที่ต้องใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติขั้นสูง อย่าง Six Sigma หรือแม้แต่เครื่องมือที่เน้นเรื่องของการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) พบว่าล้วนมีพื้นฐานของแนวคิด PDCA ทั้งสิ้น

ตารางที่ 2.1 แสดงขั้นตอนการดำเนินงานของ QCC, Six Sigma และ KM เทียบกับ PDCA

QCC		Six Sigma		KM	
↓		↓		↓	
QC Story		DMAIC		KM Process	
P	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดหัวข้อปัญหา - ตรวจสอบสภาพปัจจุบันและตั้งเป้าหมาย - วางแผนดำเนินงาน - วิเคราะห์สาเหตุ และกำหนดแนวทางแก้ไข 	P	<ul style="list-style-type: none"> Define - ระบุหัวข้อในการดำเนินงาน Measure - วัดสภาพปัจจุบันของกระบวนการ Analyze - วิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยหลักการทางสถิติเพื่อหาตัวแปรที่เป็นสาเหตุของปัญหา 	P	<ul style="list-style-type: none"> - บังคับความรู้
D	<ul style="list-style-type: none"> - ลงมือปฏิบัติการแก้ไข 	D	<ul style="list-style-type: none"> Improve - ปรับปรุง หรือ ออกแบบกระบวนการใหม่เพื่อควบคุมตัวแปรที่เป็นสาเหตุของปัญหา 	D	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างและแสวงหาความรู้
C	<ul style="list-style-type: none"> - ติดตามผลการแก้ไข 	C	<ul style="list-style-type: none"> - ออกแบบควบคุมกระบวนการเพื่อให้มั่นใจว่า ตัวแปรที่เป็นสาเหตุหลักของปัญหาได้ถูกควบคุมหรือกำจัดออก ทำให้ปัญหาที่ได้รับการแก้ไขแล้วไม่กลับมาเกิดซ้ำอีก 	C	<ul style="list-style-type: none"> - ประมวลและกลั่นกรองความรู้
A	<ul style="list-style-type: none"> - ทำให้เป็นมาตรฐาน 	A	<ul style="list-style-type: none"> Control 	A	<ul style="list-style-type: none"> - เข้าถึงความรู้ - แบ่งปันแลกเปลี่ยนและเรียนรู้

ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558

จะเห็นได้ว่า ไม่ว่าจะเป็รื่องมือพื้นฐานหรือ เครื่องมือระดับสูง ที่มีเป้าหมายมุ่งเน้นให้ เกิดการยกระดับ คุณภาพ ปรับปรุงและพัฒนาต่อยอดล้วนจำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินงานอย่าง ครอบคลุม ตั้งแต่ การวางแผน การปฏิบัติการตรวจสอบ และการทำให้เป็นมาตรฐานทั้งสิ้นเหตุผลก็ เพราะจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ ถูกทิศทาง และหากพบปัญหา หรืออุปสรรค ระหว่างทาง ก็จะมีตัวได้ก่อน สามารถปรับแก้และหาทางรับมือได้ทัน เพื่อให้สามารถบรรลุ เป้าหมายได้ตามต้องการและเป็นพื้นฐานที่ดีของการต่อยอดการปรับปรุง

อย่างไรก็ตาม การทำกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพ หรือกิจกรรมปรับปรุงงานเพื่อยกระดับ คุณภาพงานภายในองค์กรนั้น ไม่ว่าจะใช้เครื่องมือระดับพื้นฐาน หรือระดับสูงก็ตาม ปัญหาส่วน ใหญ่คือการขาดการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร หรือเป็นการทำที่ยังไม่ลงถึงระดับปฏิบัติการ และ ในหลายองค์กร มักพบว่า การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง ซึ่งแนวทางหนึ่งที่จะขจัดปัญหาที่กล่าว มานี้ให้หมดไปได้ คือ การวางระบบบริหารกิจกรรมอย่างเหมาะสม ซึ่งแน่นอนที่สุดว่าควรที่จะมี การดำเนินงานตามแนวทางของ PDCA ให้ครบวงจร เพราะจะทำให้การดำเนินงาน ตอบโจทย์ของ องค์กรได้ตรงจุด ส่งผลให้การดำเนินงานสอดคล้องกับธรรมชาติของคนในองค์กร จากการวางแผน อย่างเหมาะสมด้วยการใช้ข้อมูลของสถานการณ์จริง และที่สำคัญ การดำเนินการได้รับการเฝ้า ติดตามอย่างเป็นระยะ ซึ่งก็จะทำให้สามารถปรับแผน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ รวมถึงมีการ สรุบทบทเรียนที่ได้หลังจากจบโครงการ ทำให้สามารถเรียนรู้รูปแบบที่เหมาะสมสำหรับองค์กร และ นำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานรอบใหม่ ซึ่งจะทำให้กิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพได้รับการพัฒนา และยกระดับได้อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 2.2 ตัวอย่างของขั้นตอนการบริหารกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพภายในองค์กรตามแนวทาง ของ PDCA

การบริหารกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพในองค์กร	
Plan	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตการดำเนินงาน - กำหนดโครงสร้างทีมงาน และมอบหมายความรับผิดชอบ - กำหนดตัวชี้วัด และตั้งเป้าหมาย - สํารวจสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร <ol style="list-style-type: none"> 1) ด้านการผลิต อาทิ ประสิทธิภาพการผลิต อัตราของเสีย เป็นต้น 2) ด้านบุคลากร อาทิ ทักษะคิของพนักงาน ความเข้าใจ ช่องทางการสื่อสาร เป็นต้น

ตารางที่ 2.2 ตัวอย่างของขั้นตอนการบริหารกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพภายในองค์กรตามแนวทางของ PDCA (ต่อ)

การบริหารกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพในองค์กร	
	- วางแผนดำเนินการ ทั้งส่วนของการปรับปรุงและการจัดกิจกรรมรณรงค์ส่งเสริม
Do	- ดำเนินกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพตามแผนงาน 1) ปรับปรุงงานผ่านเครื่องมือ และเทคนิคที่เลือกใช้ 2) รณรงค์ส่งเสริม ให้ความรู้ และประชาสัมพันธ์ ผ่านช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม
Check	- ติดตามผลการดำเนินงานรายกิจกรรม และเทียบกับเป้าหมาย - สรุปผลการดำเนินงาน
Act	- วิเคราะห์ผลสำเร็จของกิจกรรม - นำเสนอผลงานต่อผู้บริหาร - จัดทำแผนขยายผล เพื่อต่อยอดการปรับปรุง

ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558

ขั้นตอนการบริหารกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพที่ดำเนินการสอดคล้องกับแนวทางของ PDCA นั้น จะเป็นไปอย่างมีระบบ และครบถ้วน ซึ่งก็จะทำให้กิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพมีความเหมาะสมกับองค์กร จากการที่มีการตรวจสอบการณ์ขององค์กรในประเด็นต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิตหรือด้านบุคลากร เพื่อมาใช้เป็นข้อมูลป้อนเข้าสำหรับการวางแผนและกำหนดแนวทางการดำเนินงาน มีการตรวจสอบประเมินผลเป็นระยะทำให้สามารถปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ อีกทั้งยังมีการวิเคราะห์ผลสำเร็จของโครงการทำให้รู้ถึงจุดอ่อน จุดแข็งของการดำเนินงาน และถือเป็นบทเรียนสำหรับการดำเนินงานต่อไป และตรงจุดนี้เองที่จะทำให้สามารถยกระดับการปรับปรุงและพัฒนาได้จริง จึงมี โอกาสที่การพัฒนาต่อยอดจะเป็นไปอย่างเหมาะสมและถูกทิศทาง

จะเห็นได้ว่า การดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงผ่านเครื่องมือการเพิ่มผลิตภาพ หรือการปรับปรุงคุณภาพ หรือแม้แต่การบริหารกิจกรรมภายในองค์กร การวางแผนงานอย่างเหมาะสมจากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องรอบด้าน ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี และการดำเนินการที่สอดคล้องกับแผนจะเป็นเส้นทางที่นำไปสู่ความสำเร็จ และบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่ก็จะต้องมีการตรวจสอบ

ความคืบหน้า หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นระยะ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ และที่สำคัญ เมื่อการดำเนินงานเสร็จสิ้นแต่ละครั้ง บทเรียนต่างๆ ที่ได้รับ ก็ถือเป็นสิ่งสำคัญ หากได้มีการนำมาทบทวน และสรุปข้อดี ข้อด้อย หรือ หาจุดปรับปรุง เพื่อให้การดำเนินงานในรอบต่อไปทำได้ง่ายขึ้น ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น และที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ก็คือการดำเนินงานอย่างครบถ้วนตามแนวคิดของวงจร PDCA ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ

แรงจูงใจ เป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าต่างๆ โดยจูงใจให้ทำหรือคิดึ้นร่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ

มาสโลว์ (Maslow, 1954) ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับ แรงจูงใจ (Maslow's General Theory of Human & Motivation) โดยมาสโลว์ ได้อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีลักษณะเป็นลำดับขึ้นจากต่ำไปหาสูง (Hierarchy & Needs) และเป็นทฤษฎีที่ยอมรับกันแพร่หลายสมมติฐานดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมของมนุษย์ดังนี้

1) มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอ และไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่า เขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขนาดที่ความต้องการใด ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด และจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นแรงจูงใจของพฤติกรรม

3) ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขึ้นความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการระดับต่ำ ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะมีการเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

4) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ได้แบ่งลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs) ไว้ 5 ขั้นจากต่ำไปสูง ดังนี้

(Maslow's Hierarchy of Human Needs)



รูปที่ 2.3 ลำดับชั้นความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์

ที่มา: My SEO Stats, 2008

4.1) ต้องการของร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิต ได้แก่ ความต้องการปัจจัยสี่ ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

4.2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่เหนือกว่าความต้องการอยู่รอด ซึ่งมนุษย์ต้องการเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เช่น ต้องการความมั่นคงในการทำงาน ความต้องการได้รับการปกป้องคุ้มครอง ความต้องการความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ เป็นต้น

4.3) ความต้องการด้านสังคม (Social Needs) หรือความต้องการความรักและการยอมรับ (Love and Belongingness Needs) ความต้องการทั้งในแง่ของการให้และการได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการให้ได้การยอมรับ เป็นต้น

4.4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) ซึ่งเป็นความต้องการการยกย่องส่วนตัว (Self-Esteem) ความนับถือ (Recognition) และสถานะ (Status) จากสังคม ตลอดจนเป็น

ความพยายามที่จะให้มีความสัมพันธ์ระดับสูงกับบุคคลอื่น เช่น ความต้องการให้ได้การเคารพนับถือ ความสำเร็จ ความรู้ ศักดิ์ศรี ความสามารถ สถานะที่ดีในสังคมและมีชื่อเสียงในสังคม

4.5) ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดแต่ละบุคคล ซึ่งถ้าบุคคลใดบรรลุความต้องการในขั้นนี้ได้ จะได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลพิเศษ เช่น ความต้องการที่เกิดจากความสามารถทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ นักร้องหรือนักแสดงที่มีชื่อเสียง เป็นต้น

โลเวลล์ (Lovell, 1980) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า “เป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ”

คอมแจน (Domjan, 1996) กล่าวว่า การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมการกระทำ กิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลจงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิชญา วัฒนรังสรรค์ (2558) ศึกษาเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ซึ่งเลือกการศึกษาแบบวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานในโรงแรมจำนวน 220 คน และสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารจำนวน 3 คน พบว่า การผิดพลาดของบริการเกิดขึ้นน้อย เนื่องจากทางโรงแรมมีการฝึกอบรมให้กับพนักงาน รวมไปถึงใช้ทฤษฎีแรงจูงใจกับพนักงานคือ ให้ค่าตอบแทนเป็นค่าล่วงเวลา โบนัสประจำปี รวมไปถึงให้ความสำคัญกับพนักงานเมื่อถึงวันเกิดของพนักงาน โดยมอบเป็นเค้กวันเกิดเมื่อถึงวันเกิดของพนักงานแต่ละคน ซึ่งแม้ว่าจะไม่ใช่ในรูปแบบของตัวเงิน แต่ก็เป็คุณค่าทางจิตใจให้กับพนักงานได้ดีเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับ

รัตนชนก จันยัง (2556) ที่ศึกษาเรื่องของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรไม่แสวงผลกำไร โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การพิพิธภัณฑ์ชาติวิทยาาสตร์แห่งชาติจำนวน 150 คน ที่ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจในการศึกษาด้วยเช่นกัน ซึ่งพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงานได้เป็นอย่างดี

จันจิรา โส๊ะประจัน (2553) เป็นอีกหนึ่งท่านที่ได้นำทั้งทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร มาใช้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ : กรณีศึกษา บริษัท ยานภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานของโรงงานจำนวน 288 คน พบว่า พนักงานในองค์กรยังมีความต้องการให้มีเรื่องของการปรับปรุงแก้ไขรวมถึงการพัฒนาด้านการทำงานสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งหมายถึง การมอบผลตอบแทนและแรงจูงใจต่างๆ เช่น โบนัสประจำปี, การมอบรางวัลต่างๆ รองลงมา เป็นเรื่องของการมอบหมายหน้าที่ที่ชัดเจนให้กับพนักงานแต่ละคน การวางคนให้เหมาะสมกับงาน โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถและความถนัดของพนักงานเป็นหลัก อีกทั้งเรื่องของการสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กรสำหรับการทำงาน พร้อมทั้งจัดกิจกรรมปลุกฝังให้คนในองค์กรสามัคคีกัน ตามลำดับ

นัทพร อินทร์พงษ์พันธุ์ และจิตรา ฐักิจการพานิช (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการคุณภาพสำหรับ โรงงานผลิตขวดแก้วบรรจุอาหาร โดยนำหลักการ PDCA มาใช้วิจัยพบว่า การปนเปื้อนที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตลดลงและอยู่ในค่ามาตรฐานที่กำหนด นอกจากนี้เพื่อสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงาน จึงได้มีการจัดทำคู่มือคุณภาพ ระเบียบปฏิบัติงาน (WP) และวิธีการปฏิบัติงาน (WI) เพื่อใช้ปรับปรุงการดำเนินงานของโรงงานได้อย่างต่อเนื่อง และยังคงพบว่าการปรับปรุงโครงสร้างอาคาร เพื่อให้สอดคล้องตามข้อกำหนด GMP นั้นทำได้ยาก เนื่องจากเป็นโรงงานเก่า ไม่มีพื้นที่เพียงพอ รวมถึงปัญหาในด้านการลงทุน นอกจากนี้ยังพบปัญหาเรื่องการให้ความร่วมมือของพนักงาน เนื่องจากเป็นเรื่องใหม่ที่เข้ามา จึงได้ทำการอบรมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำระบบดังกล่าวก่อน สำหรับการขยายผลต่อไปเป็นการนำระบบนี้พัฒนาไปยังส่วนงานอื่นๆ นอกเหนือจากในกระบวนการผลิต เพื่อให้ครอบคลุมทั้งวงจรผลิตภัณฑ์ ควบคุมไม่ให้เกิดการปนเปื้อนในผลิตภัณฑ์

อรอุมา รอดเยี่ยม (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่องการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพในระบบ PDCA ของผู้บริหารและครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง ซึ่งได้นำหลักการ PDCA มาใช้ในการวิจัย พบว่า ผู้บริหารและครูของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง มีการทำงานร่วมกันที่มี ประสิทธิภาพในระบบ PDCA ในภาพรวมและทุกรายด้านในระดับมาก โดยมีการปฏิบัติด้านการยอมรับนับถือเป็น อันดับแรก รองลงมาเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน และด้านการมีส่วนร่วมตามลำดับ และผู้บริหารและครูของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง ที่มีเพศ ตำแหน่ง อายุและ ประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพในระบบ PDCA ไม่แตกต่างกันส่วน

ผู้บริหารและครูที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพในระบบ PDCA แตกต่างกัน

กรณีการ หลอดแก้ว และภาวรินทร์ นิลรังษี (2558) ได้วิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) เพื่อลดต้นทุนการผลิตของพนักงานบริษัท ABC จำกัด ผู้ผลิตชิ้นส่วนประกอบฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ (Hard Disk Drive) แห่งหนึ่ง จังหวัดปทุมธานี ซึ่งเลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานบริษัท ABC จำกัด จำนวน 400 คน โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบเลือกตอบ พบว่า ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง งาน และรายได้ ที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน ส่วน เพศ และประสบการณ์ทำงาน ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณแบบพบว่า ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ และปัจจัยด้านทัศนคติ มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

พนิดา หวานเพชร (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น : กรณีศึกษา แผนกบัญชีค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นให้พนักงาน 7 คน สามารถทำงานรองรับกับสาขาที่เปิดใหม่ 7 สาขา โดยเลือกใช้แนวคิด Kaizen ในการศึกษาวิจัย พบว่าพนักงาน 1 คน สามารถรองรับงานได้เพิ่มขึ้น 139.39 เปอร์เซ็นต์จากค่าเฉลี่ยเดิมก่อนการปรับปรุงการทำงาน และข้อบกพร่องได้ลดลงเหลือ 2.05 เปอร์เซ็นต์ ของจำนวนงานทั้งหมด ซึ่งค่าเฉลี่ยลดลงจากเดิมที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 7.7 เปอร์เซ็นต์

ธัญดา ใจใหม่คร้าม (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการคลังสินค้า กรณีศึกษาคลังสินค้า 2 ราษฎร์บูรณะกรุงเทพมหานคร องค์การคลังสินค้า พบว่าแนวทางที่ใช้ในการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาการจัดการคลังสินค้าขาดประสิทธิภาพ ขององค์การคลังสินค้า โดยใช้แผนภูมิการไหลของงานในการพิจารณาลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความซ้ำซ้อนและไม่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งการนำระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นใหม่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้การจัดการคลังสินค้ามีประสิทธิภาพมากขึ้น

จารุภา อุ่นจางวาง (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการคลังสินค้า โดยใช้เครื่องมือแผนภูมิการไหลของงานและโปรแกรมระบบบริหารศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์นม ผลการวิจัยพบว่า สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานการบันทึกข้อมูลในระบบบัญชีควบคุม (Stock

Card) ของพนักงาน Stock ซึ่งเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความซ้ำซ้อนและไม่มีประสิทธิภาพ และนำระบบการ Scan Barcode สินค้า เข้ามาทดแทนการเพิ่มและลดยอดสินค้าในระบบ ทำให้สะดวกรวดเร็วในการตรวจเช็คและนับจำนวนสินค้าคงคลัง และข้อมูลสินค้าคงคลังเป็นแบบ Real Time ส่งผลให้ประหยัดเวลาการปฏิบัติงาน จากเดิมใช้เวลาทำงาน 3,325 นาที เมื่อนำระบบมาใช้สามารถลดเวลาทำงานลงเหลือ 995 นาที และคิดเป็นค่าตอบแทนจากการประหยัดเวลาทำงานได้ 339,456 บาทต่อปี อีกทั้งเมื่อนำระบบการบริหารการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมมาใช้สามารถลดความขัดแย้งกับบุคคล และลดปัญหาด้านความขัดแย้งของข้อมูลได้

ศุภนทา ศิริเจริญวัฒน์ (2555) ได้วิจัยเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการสินค้าคงคลัง กรณีศึกษา : บริษัท ภูมิไทย คอมชีส จำกัด โดยปรับปรุงโครงสร้างในคลังสินค้า โดยเริ่มจากการแบ่งประเภทวัตถุดิบที่มีอยู่ในคลังสินค้า ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ 1) สินค้าปกติ 2) สินค้าประกอบ 3) สินค้าสำหรับงานซ่อม 4) สินค้าสำหรับยืดหรือทดลองใช้ ตั้งรหัสสินค้าใหม่ โดยการแยกหมวดหมู่ 4 ประเภท ตั้งรหัสสินค้ากำหนดตำแหน่งการจัดวางที่แน่นอน เพื่อให้สะดวกในการจัดเก็บวัตถุดิบ โดยผลการวิจัยทดลองพบว่า กระบวนการทำงานใหม่ทำให้มีความรวดเร็วในการทำงานมากขึ้น ระยะเวลาในการทำงานลดลง ความผิดพลาดน้อยลงและก่อให้เกิดความสูญเสียแก่สินค้าน้อยลงด้วย เพราะฉะนั้นในด้านคลังสินค้าสามารถใช้ในการปรับกระบวนการทำงาน การออกแบบคลังสินค้า จัดแบ่งประเภทสินค้าตามการหมุนของสินค้า และการจัดผังโครงสร้างทั้งกระบวนการทำงานใหม่เพื่อแบ่งขอบเขตในการทำงานและความรับผิดชอบต่างๆ มาใช้ในกระบวนการ มีการจัดทำแผ่นป้ายระบุตัวสินค้า (Stock Card) และแบบฟอร์มสำหรับการตรวจนับสินค้าและการจัดเก็บสินค้ามาใช้ในการปฏิบัติงานจริง เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง จากการปรับปรุงการบริหารและจัดการคลังสินค้าในครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงมูลค่าของต้นทุนที่จมอยู่ในคลังสินค้า ซึ่งมีต้นทุนจมจากสินค้าที่ยังเหลืออยู่ มูลค่าถึง 2,563,896 บาท

2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด และ บริษัท F Logistics จำกัด

จากการสัมภาษณ์บุคลากรของบริษัท F Logistics จำกัด ได้ให้สัมภาษณ์ว่า เมื่อวันที่ 7 กันยายน 2558 ได้เปิดให้ใช้บริการ เพื่อเป็นศูนย์กลางในการกระจายสินค้าให้กับห้าง YY ที่อยู่ทางภาคใต้ทั้งหมด รวมถึงกรุงเทพฯ และปริมณฑล ปัจจุบันห้าง YY มีสาขารวม 124 สาขาทั่วประเทศ ด้วยพื้นที่ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด ขนาด 22,414 ตารางเมตร สามารถรองรับสินค้าได้หลายหมื่นตันต่อเดือน สินค้าจึงมีทั้งอาหารสด อาหารแช่แข็ง ที่มีมาจากในประเทศและต่างประเทศ เพื่อรองรับ

ความต้องการของผู้บริโภคที่มีความหลากหลายในปัจจุบัน โดยศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดนี้ มีบริษัท 3PL อย่างบริษัท F Logistics จำกัด คอยดูแลตั้งแต่การรับสินค้า การจัดเก็บสินค้า การกระจายสินค้า และการส่งสินค้าให้กับห้าง YY ตามสาขาต่างๆ

บริษัท F Logistics จำกัด เป็นบริษัท Logistics แบบครบวงจร เป็นบริษัทสัญชาติเยอรมัน ให้บริการขนส่งและโลจิสติกส์ โดยมีการขนส่งในทุกหลายอย่างตั้งแต่การขนส่งเอกสาร จดหมาย รวมไปถึงตู้คอนเทนเนอร์ ปัจจุบันบริษัท F Logistics จำกัด มีบริษัทอยู่ในกว่า 220 ประเทศและอาณาเขตทั่วโลก เราจึงเป็นบริษัทนานาชาติ ซึ่งมีพนักงานมากกว่า 350,000 คน เพื่อจัดหาโซลูชันเพื่อตอบสนองความต้องการด้าน Logistics ที่หลากหลาย

วิสัยทัศน์ คือ การเป็นบริษัท Logistics ของโลก

การเป็นบริษัท Logistics ของโลก จะไปอยู่ที่ระดับเหนือกว่าการมีอยู่ของเราทั่วโลกในกว่า 220 ประเทศและเขตแดน นอกจากนี้ยังเพิ่มขีดความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรเพื่อนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาด้านโลจิสติกส์ที่โดดเด่นอย่างหลากหลายครอบคลุม

พันธกิจ คือ Excellence. Simply Delivered เป็นเสมือนแสงนำทางขององค์กร

บริษัทต้องการที่จะเป็นบริษัท Logistics ที่ทุกคนมองหา ซึ่งรวมถึงความต้องการในการขนส่งสินค้า โอกาสในเส้นทางอาชีพและการลงทุน และเป็นตัวเปรียบเทียบระดับสากลในด้านแนวทางการดำเนินธุรกิจที่มีความรับผิดชอบ

วัตถุประสงค์

เชื่อมโยงผู้คน ปรับปรุงคุณภาพการดำรงชีวิต โดยการเชื่อมโยงผู้คนเข้าด้วยกัน F Logistics แสดงบทบาทสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพการดำรงชีวิต คุณจะเห็นว่าการเชื่อมโยงกันอย่างลึกซึ้งระหว่างการค้าและความเจริญรุ่งเรือง การค้าขายของโลกขึ้นอยู่กับ การ Logistics ซึ่งหมายความว่าความเป็นบริษัท Logistics สามารถมอบคุณค่าที่แท้จริงให้กับสังคม

การส่งมอบมากกว่าคำว่าพัสดุและหีบห่อและการทำให้แน่ใจว่าการขนส่งจะไปถึงภายในเวลากำหนด แต่ยังสามารถส่งมอบความเจริญรุ่งเรือง ขนส่งเพื่อสุขภาพที่ดี ส่งมอบพลังเพื่อการเติบโต ส่งมอบความสุข ในทุกๆ วัน เชื่อมโยงผู้คน ปรับปรุงคุณภาพการดำรงชีวิตขององค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินงานวิจัย

ในการศึกษา การพัฒนาประสิทธิภาพศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดด้วยแนวคิด Kaizen กรณีศึกษา: บริษัท F Logistics จำกัด จะต้องกระทำอย่างเป็นลำดับขั้นตอนเพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ที่ถูกต้อง นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องทราบสภาพทั่วไปของศูนย์กระจายสินค้า เพื่อเป็นข้อมูลในการค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในศูนย์กระจายสินค้า ซึ่งรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินงานและข้อมูลเบื้องต้นมีดังนี้

- 3.1 สถานที่และแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย
- 3.4 การดำเนินงานวิจัย
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 สถานที่และแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

3.1.1 สถานที่ที่ใช้ในการศึกษา ของการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดแห่งหนึ่ง โดยมี บริษัท F Logistics จำกัด เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมทั้งหมด ตั้งแต่การรับสินค้า การจัดเก็บสินค้า การกระจายสินค้า และการส่งสินค้า ที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย ซึ่งในการเลือกสถานที่วิจัยในครั้งนี้ ทางผู้วิจัยมีพื้นฐานจากความรู้ ความคุ้นเคย และความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลในการวิจัย

3.1.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1) กลุ่มที่ศึกษาโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา เป็นการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากบทความ วารสาร เอกสารทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ รวมทั้งข้อมูลจาก ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดแห่งหนึ่ง โดยมี บริษัท F Logistics จำกัด เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมทั้งหมด ที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาประสิทธิภาพศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดด้วยแนวคิด Kaizen กรณีศึกษา: บริษัท F Logistics จำกัด

2) กลุ่มที่ศึกษาโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้การสนทนาหรือเจรจา อย่างมีจุดมุ่งหมายระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย คือ นักวิจัย (ผู้สัมภาษณ์) และผู้ให้ข้อมูล (ผู้ถูกสัมภาษณ์) เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่มีกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวข้องกับคำถามและลำดับขั้นตอนของการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า ภายใต้อารมณ์ของการมีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

3) กลุ่มที่ศึกษาโดยกรณีศึกษา เป็นการรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ได้จากเอกสาร รายงาน การสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์ โดยศึกษาสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนและหลังในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาประสิทธิภาพศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดด้วยแนวคิด Kaizen กรณีศึกษา: บริษัท F Logistics จำกัด

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของงานวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร, หัวหน้าแผนก และ พนักงานทั่วไป

3.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด หัวหน้าแผนกศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด และพนักงานทั่วไปในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด

3.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1) กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ขั้นตอนที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์ทั่วไป โดยจะเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ซึ่งเป็น ผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด จำนวน 1 คน หัวหน้าแผนก จำนวน 2 คน และพนักงานในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 5 คน โดยวิธีการเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เลือกจากพนักงานที่มีอายุงานช่วงระหว่าง 1-3 เดือน เนื่องจากอยากทราบปัญหาที่พนักงานเพิ่งเริ่มงานได้พบเจอว่าเห็นปัญหาใดหรือไม่ อย่างไร และนำมาเป็นข้อมูลในการหาสาเหตุโดยการใช้แผนผังก้างปลา และวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น

2) กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยจะเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ซึ่งเป็น ผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด จำนวน 2 คน หัวหน้าแผนก จำนวน 9 คน และพนักงานในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด จำนวน 9 คน รวมทั้งสิ้น 20 คน โดยวิธีการเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เลือกจากพนักงานที่มีอายุงานช่วงระหว่าง 1 ปีขึ้นไป

เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ ชำนาญการ และมีประสบการณ์ในด้านการทำงานในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก และวิเคราะห์หาปัญหาและสาเหตุโดยใช้แผนผังก้างปลาเป็นเครื่องมือการวิจัย โดยขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังนี้

3.3.1 การวิจัยจากเอกสาร ซึ่งได้รวบรวมแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด แนวคิดเกี่ยวกับการนำแนวคิด Kaizen มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด จากวารสาร บทความวิจัย ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากทางอินเทอร์เน็ต

3.3.2 การสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

3.3.3 แผนผังก้างปลา จะนำมาใช้หาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น โดยสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด หัวหน้าแผนกภายในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด และพนักงานทั่วไปในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดเพื่อสร้างกรอบในการสัมภาษณ์เชิงลึก

3.3.4 ใช้สัมภาษณ์แบบเจาะลึก ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

3.3.5 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ขั้นตอนการรับสินค้า การจัดเก็บสินค้า การกระจายสินค้า และการขนส่งสินค้า ของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด YY เป็นอย่างไร

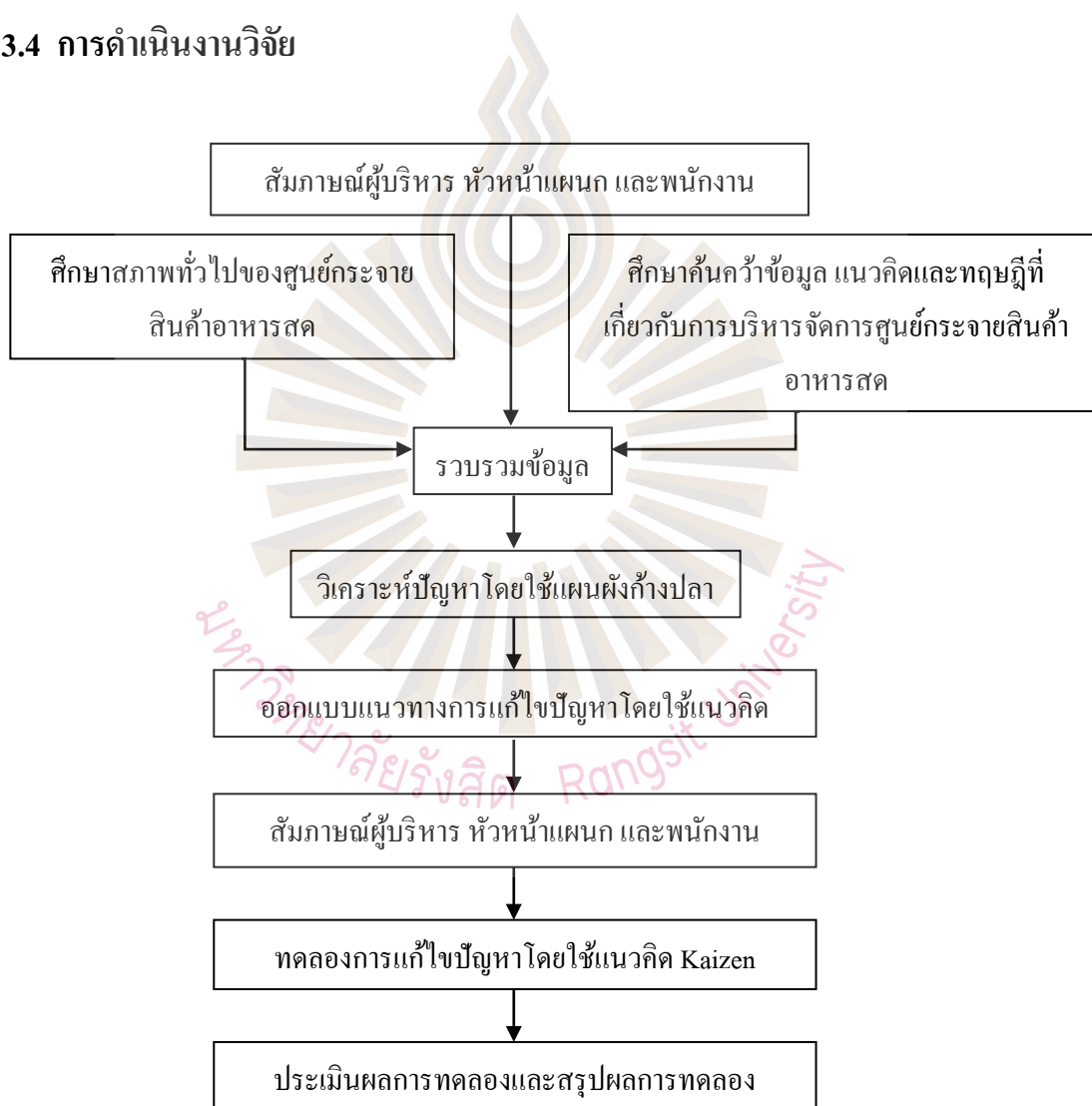
ส่วนที่ 2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด YY เป็นอย่างไร

ส่วนที่ 3 ปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด YY มีอะไรบ้าง

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะของแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับการบริหารจัดการศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด YY

3.3.6 การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ซึ่งจะใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (สรายุทธ กั้นหลง, 2555) ซึ่งเป็นการใช้ระเบียบวิธีการวิจัยหลายอย่างในการศึกษาปรากฏการณ์เดียวกัน เช่น ด้านทฤษฎี, ด้านผู้วิจัย และด้านข้อมูล ซึ่งเป็นการช่วยขจัดจุดด้อยหรือความลำเอียงภายในและปัญหาที่เกิดจากการใช้วิธีการอย่างเดียวและการใช้ทฤษฎีเดียวในการศึกษา สำหรับในการวิจัยในครั้งนี้ การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าจะทำการสัมภาษณ์จาก 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร หัวหน้าแผนก และ พนักงานทั่วไปในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด

3.4 การดำเนินงานวิจัย



รูปที่ 3.1 แสดงขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

3.4.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งการสัมภาษณ์ครั้งที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์แบบทั่วไป โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้า หัวหน้าแผนกภายในศูนย์กระจายสินค้า และพนักงานทั่วไปในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด จำนวน 5 คน เพื่อสำรวจหาปัญหาที่เกิดขึ้น

3.4.2 ใช้แผนผังก้างปลา มาวิเคราะห์หาปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น

3.4.3 ใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก และรวบรวมข้อมูลวิจัยที่ใช้แนวคิด Kaizen มาเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา

3.4.4 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนผังก้างปลา ในลักษณะเชิงพรรณนา และนำเครื่องมือ PDCA มาออกแบบเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน และออกแบบแนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกในครั้งที่ 2

3.4.5 ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นครั้งที่ 2 โดยใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้าแผนก และพนักงานทั่วไปในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด จำนวน 20 คน

3.4.6 ทำการทดลอง โดยใช้แนวคิด Kaizen ที่ใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา

3.4.7 เปรียบเทียบผลที่ได้ระหว่างก่อนทำการทดลอง และหลังทำการทดลอง มาสรุปผลจากการใช้แนวคิด Kaizen

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย การพัฒนาประสิทธิภาพศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดด้วยแนวคิด Kaizen กรณีศึกษา: บริษัท F Logistics จำกัด เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่นำเครื่องมือ การสัมภาษณ์เชิงลึก การใช้แผนผังสรุปจับประเด็นสำคัญ (แผนผังก้างปลา) และการใช้แนวคิด Kaizen มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดให้ดียิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้แผนผังก้างปลา เป็นการวิเคราะห์หาปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อทำมาสู่การหาแนวทางแก้ไขปัญหานั้นๆ

การวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นสัมภาษณ์ผู้ที่ทราบถึงปัญหาต่างๆ หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ผู้ให้สัมภาษณ์พูดถึงเรื่องๆ ที่เหมือนกัน, คล้ายกัน หรือพูดไปในทิศทางเดียวกันมาสรุปเป็นประเด็นสำคัญ เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา

การหาปัญหาที่เกิดขึ้น ได้นำระบบคำถาม 5W1H มาวิเคราะห์หาเหตุและผลในการปฏิบัติงานแบบเดิม และนำไปสู่การพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

5W1H คือ วิธีคิดวิเคราะห์ เป็นการตั้งคำถามเพื่อรวบรวมและนำเสนอข้อมูลที่สำคัญและนำมาหาแนวทางในการแก้ปัญหา โดยคำถามที่ใช้มีดังนี้

- What เป็นการตั้งคำถามเพื่อให้ทราบถึงจุดประสงค์การทำงานว่าทำอะไร
- When เป็นการตั้งคำถามเพื่อให้ทราบถึงเวลาในการทำงานที่เหมาะสมว่า ทำเมื่อไร
- Where เป็นการตั้งคำถามเพื่อให้ทราบถึงสถานที่ที่ใช้ในการทำงานว่า เหมาะสมหรือไม่
- Who เป็นการตั้งคำถามเพื่อให้ทราบถึงใครเป็นผู้ที่เหมาะสมในการทำ
- Why เป็นการตั้งคำถามของคำถาม 5W แรก และ 1W หลัง เพื่อหาสาเหตุที่ต้องทำ
- How เป็นการตั้งคำถามเพื่อให้ทราบถึงวิธีการว่าทำอย่างไรถึงจะเหมาะสม

PDCA เป็นอีกทางเลือกหนึ่งในแนวคิด Kaizen ที่ช่วยในการแก้ไขปรับปรุงความผิดพลาดในกระบวนการทำงาน และยังช่วยปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

P: Plan หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดเป้าหมายสำหรับการปรับปรุง ควรกำหนดให้ครอบคลุมและมีการแยกแผนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อบรรลุเป้าหมาย

D: Do หมายถึง การทดลองปฏิบัติ เป็นการดำเนินงานตามแผนที่ได้วางไว้

C: Check หมายถึง การตรวจสอบ เป็นการตรวจสอบการทำงาน เพื่อปรับปรุงแผนการดำเนินงาน

A: Act หมายถึง การจัดทำเป็นมาตรฐาน เป็นการกำหนดมาตรฐานของวิธีการในการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นเดิมๆ หรือกำหนดให้เป็นเป้าหมายสำหรับการปรับปรุงใหม่

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในการศึกษา การพัฒนาประสิทธิภาพศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดด้วยแนวคิด Kaizen กรณีศึกษา: บริษัท F Logistics จำกัด โดยใช้การสัมภาษณ์ การสังเกต การเก็บข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- 4.1 การศึกษาปัญหาเพื่อหาปัญหาและสาเหตุของกระบวนการการบริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด
- 4.2 การศึกษาเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการการบริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด
- 4.3 การปรับปรุงกระบวนการการบริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดโดยใช้ PDCA มาประยุกต์ใช้ เปรียบเทียบก่อนและหลังการปรับปรุง

4.1 การศึกษาปัญหาเพื่อหาปัญหาและสาเหตุของกระบวนการการบริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด

การวิเคราะห์เพื่อหาปัญหาที่เกิดขึ้น ได้ทำการเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และนำมาวิเคราะห์เพื่อทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งได้แบ่งการทำงานเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสกัดปัญหา เพื่อหาปัญหาและสาเหตุ โดยใช้แผนผังก้างปลา

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ และหาแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยใช้แนวคิด Kaizen

ขั้นตอนที่ 1

ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคคล 3 กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด คือ ผู้บริหาร หัวหน้าแผนก และ พนักงานทั่วไปภายในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด โดยข้อมูลจากการสัมภาษณ์สามารถแบ่งผลการสัมภาษณ์ตามผู้ถูกสัมภาษณ์ ดังนี้ข้อมูลจากผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด

ด้านพนักงาน

ผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดระบุถึงปัญหาในการบริหารจัดการศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด ปัญหาในการจัดการนั้น ประกอบด้วย ปัญหาด้านพนักงาน ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาหลัก โดยปัญหาที่พบคือ พนักงานขาดความรอบคอบในการทำงาน เช่น การกระจายสินค้าไปยังพื้นที่ที่จัดเตรียมไว้สำหรับส่งให้ลูกค้าตามสาขาต่างๆ เช่น ส่งสินค้าให้กับสาขา 27 แต่พนักงานอ่านเป็นสาขา 72 จึงนำสินค้าของสาขา 27 ไปวางไว้ที่สาขา 72 แทน, การจดบันทึกที่ผิดพลาด เช่น รับสินค้าของสาขา 111 แต่พนักงานรับสินค้าเขียนเพียง 11 ลืมใส่เลข 1 อีก 1 ตัว พนักงานกระจายสินค้าเห็นเลข 11 จึงนำสินค้าไปวางไว้ที่สาขา 11, การที่พนักงานซึ่งเป็นคนไทยมีความอดทนน้อยเมื่อเจองานปริมาณ หรือสินค้าที่มีน้ำหนักมาก อีกทั้งได้กล่าวประโยคที่ว่า “พนักงานที่นี้ยังขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดความรับผิดชอบและทักษะในการทำงาน ทำให้เราต้องจ่ายชดเชยให้กับลูกค้าในสวนนี้เพิ่มขึ้น” ซึ่งค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการทำงานที่ผิดพลาดของพนักงาน เช่น ส่งสินค้าผิดสาขา ส่งสินค้าเกิน ส่งสินค้าขาด ส่งสินค้าสลับตัว ซึ่งปัญหาดังกล่าวสอดคล้องกับความเห็นของหัวหน้าแผนกที่ได้กล่าวประโยคที่ว่า “พนักงานยังมีความผิดพลาดในการอ่านเลขสาขาที่จะทำการส่ง การจดบันทึกตัวเลขของพนักงานรับสินค้า และความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงาน”

ด้านอุปกรณ์ในการทำงาน

ผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าได้กล่าวว่า “ต่อไปจะต้องนำอุปกรณ์ตรวจวัดอุณหภูมิที่สามารถบอกค่าของอุณหภูมิในตู้สินค้าได้ว่าอุณหภูมิตั้งแต่ที่ยังอยู่ในศูนย์กระจายสินค้าจนถึงสาขา มีอุณหภูมิเท่าไรบ้าง เพื่อลดการปฏิเสธรับสินค้า (Reject) ของลูกค้าว่าไปถึงสาขาแล้วอุณหภูมิไม่ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด” อีกทั้งยังพูดถึงการนำตัวสายคล้องรัดตู้ (ซีลล็อก) ที่ใช้ในการล็อกตู้สินค้าที่ต้องนำมาใช้เพื่อป้องกันไม่ให้ตู้สินค้าถูกเปิดระหว่างทาง รวมถึงเครื่องวัดอุณหภูมิ (Thermo Scan) ที่ต้องนำมาใช้เพิ่ม สำหรับใช้วัดอุณหภูมิในตู้สินค้าก่อนนำสินค้าขึ้นตู้ เพื่อป้องกันสินค้าไม่ได้คุณภาพในกรณีที่อุณหภูมิในตู้มีอุณหภูมิสูงหรือต่ำกว่าอุณหภูมิของสินค้า

ด้านกระบวนการทำงาน

ผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดได้ระบุเรื่องของการจัดการด้านกระบวนการทำงานว่า ในแต่ละวันสาขาจะแจ้งเคลมสินค้าขาด – เกิน เป็นจำนวนมาก ทั้งๆ ที่การรับสินค้าก็มีการตรวจสอบเครื่องชั่งน้ำหนักแบบดิจิทัล ก่อนเริ่มงานในแต่ละวันทุกครั้ง และได้กล่าวว่า “เรื่องสินค้าสูญหายเป็นสิ่งที่ควรจะต้องแก้ไขในส่วนของการกระจายสินค้า หรือการบรรจุสินค้าลงใน

ภาชนะสำหรับส่งให้กับสาขา เพื่อป้องกันการสูญหายของสินค้าในแต่ละสาขา เพราะว่าการใช้อุปกรณ์ที่ไม่ได้มาตรฐานจะส่งผลการดำเนินงานเกิดความล่าช้าตามไปด้วย”

ข้อมูลจากหัวหน้าแผนกศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด

ด้านพนักงาน

หัวหน้าแผนกศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดได้กล่าวว่า “พนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่เพียงพอ พนักงานที่มีอยู่ก็ไม่มีค่อยมีความอดทนในการทำงาน พอเจองานเยอะ หรืองานที่มีน้ำหนักมากก็ไม่ค่อยช่วยกัน บางคนไม่ไหวก็ลาออก” และได้ระบุว่าปัจจุบันก็มีการเปลี่ยนพนักงานเข้าออกอยู่บ่อยครั้ง จึงทำให้มีพนักงานใหม่จำนวนไม่น้อยที่ยังไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ อีกทั้งยังได้กล่าวประโยชน์ที่ว่า “พนักงานยังมีความผิดพลาดในการอ่านเลขสาขาที่จะทำการส่ง การจดบันทึกตัวเลขของพนักงานรับสินค้า และความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงาน” ซึ่งตรงกับความเห็นของผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดที่ได้กล่าวไว้ว่า “พนักงานที่นี้ยังขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดความรับผิดชอบและทักษะในการทำงาน ทำให้เราต้องจ่ายชดเชยให้กับลูกค้าในส่วนนี้เพิ่มขึ้น”

ด้านอุปกรณ์ในการทำงาน

หัวหน้าแผนกศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดได้กล่าวว่า “ที่นี้ควรมีอุปกรณ์ที่สามารถวัดอุณหภูมิได้อย่างแม่นยำ เนื่องจากในบางครั้งรถขนส่งสามารถทำอุณหภูมิได้ แต่เครื่องวัดอุณหภูมิภายในตู้ใช้งานไม่ได้” ซึ่งเป็นปัญหาหนึ่งเนื่องจากต้องทำการโหลดสินค้าขึ้นไปโดยที่ไม่รู้ว่าอุณหภูมิภายในสูงหรือต่ำเกินไปหรือไม่ หากไม่โหลดขึ้นไปก็มีผลกับ Lead Time ซึ่งทำให้ไปถึงสาขาช้ากว่ากำหนด ซึ่งมีความสอดคล้องกับผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดที่ได้กล่าวไว้ว่า “ต่อไปจะต้องนำอุปกรณ์ตรวจวัดอุณหภูมิที่สามารถบอกค่าของอุณหภูมิในตู้สินค้าได้ว่าอุณหภูมิตั้งแต่ที่ยังอยู่ในศูนย์กระจายสินค้าจนถึงสาขามีอุณหภูมิเท่าไรบ้าง เพื่อลดการปฏิเสธรับสินค้า (Reject) ของลูกค้าว่าไปถึงสาขาแล้วอุณหภูมิไม่ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด”

ด้านกระบวนการทำงาน

หัวหน้าแผนกศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดได้ระบุว่า อุปกรณ์ที่ใช้ในการบรรจุสินค้ามีความแข็งแรงดี สามารถบรรจุสินค้าได้ แต่ก็สามารถเปิดออกมาได้ง่ายเช่นกัน เนื่องจากไม่มีอุปกรณ์เฉพาะที่ใช้ในการล็อกภาชนะ และได้กล่าวไว้ว่า “ถ้าจะนำสายรัดภาชนะ (Cable Tie) มาล็อกก็ยังไม่สามารถบอกได้แน่ชัดว่าสินค้าจะไม่สูญหาย เพราะ Cable Tie สามารถหาซื้อได้ตาม

ท้องตลาดทั่วไปเช่นกัน” ซึ่งสอดคล้องกับผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด ที่ได้กล่าวว่า “เรื่องสินค้าสูญหายเป็นสิ่งที่ควรจะต้องแก้ไขในส่วนของงานกระจายสินค้า หรือการบรรจุสินค้าลงในภาชนะสำหรับส่งให้กับสาขา เพื่อป้องกันการสูญหายของสินค้าในแต่ละสาขา เพราะว่าการใช้อุปกรณ์ที่ไม่ได้มาตรฐานจะส่งผลการดำเนินงานเกิดความล่าช้าตามไปด้วย”

ข้อมูลจากพนักงานทั่วไปในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด

ด้านพนักงาน

พนักงานทั่วไปของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดได้กล่าวว่า “เพื่อนร่วมงานบางคนไม่ค่อยช่วยกันพอเจองานมากหรืองานมีน้ำหนักรมาก ก็ไม่ค่อยช่วย ถ้าช่วยก็ช่วยได้ไม่เท่าไรแล้วก็หายไป ไม่มาช่วย” ซึ่งพนักงานมองว่าทำให้งานเกิดความล่าช้า หากในช่วงเทศกาลปริมาณงานจะสูงขึ้นกว่าปกติมาก ซึ่งควรที่จะเพิ่มพนักงานเพื่อให้เหมาะสมกับงาน และสาขาที่จะเปิดใหม่ในอนาคต และการทำงานของพนักงานบางคนก็ไม่ดูแลสาขาที่ระบุไว้ เห็นเลขใกล้เคียงกันก็เอาไปวาง จึงทำให้ส่งสินค้าผิดสาขา ซึ่งตรงกับความเห็นของหัวหน้าแผนกศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดที่ได้กล่าวว่า “พนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ไม่เพียงพอ พนักงานที่มีอยู่ก็ไม่มีค่อยมีความอดทนในการทำงาน พอเจองานเยอะ หรืองานที่มีน้ำหนักรมากก็ไม่ค่อยช่วยกัน บางคนไม่ไหวก็ลาออก”

ด้านอุปกรณ์

พนักงานทั่วไปของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดได้ให้ความเห็นว่า ควรจะมีอุปกรณ์ที่สามารถวัดอุณหภูมิที่แม่นยำ และสามารถวัดได้ด้วยตัวเองได้ เนื่องจากการไหลสินค้าแต่ละครั้งต้องอาศัยเครื่องวัดอุณหภูมิของตัวรถขนส่ง เมื่อสาขาแจ้งว่าอุณหภูมิตู้สินค้าไม่ได้ตามกำหนด พนักงานที่ดูแลเรื่องของการนำสินค้าขึ้นตู้ก็ถูกตำหนิ ถูกเรียกเตือน ซึ่งตรงกับความเห็นของหัวหน้าแผนกศูนย์กระจายสินค้าที่ได้กล่าวไว้ว่า “ต่อไปจะต้องนำอุปกรณ์ตรวจวัดอุณหภูมิที่สามารถบอกค่าของอุณหภูมิในตู้สินค้าได้ว่าอุณหภูมิตั้งแต่ที่ยังอยู่ในศูนย์กระจายสินค้าจนถึงสาขามีอุณหภูมิเท่าไรบ้าง เพื่อลดการปฏิเสธรับสินค้า (Reject) ของลูกค้าว่าไปถึงสาขาแล้วอุณหภูมิไม่ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด” และพนักงานทั่วไปของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดได้กล่าวเพิ่มเติมเรื่องของปัญหาในการสื่อสารด้านการนำรถขนส่งเข้าประตู เนื่องจากอุปกรณ์ในการสื่อสาร เช่น วิทยุสื่อสารไม่เพียงพอ อาจทำให้การรับข้อมูลคลาดเคลื่อนได้ว่าต้องนำสินค้าของสาขาไหน ขึ้นรถขนส่งที่จอดอยู่ประตูใด

ด้านกระบวนการทำงาน

พนักงานทั่วไปของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดได้กล่าวว่าการเช็คสินค้าเพื่อนำขึ้นตู้ขนส่ง ทุกครั้งจะทำการเช็คทุกตะกร้า ทุกกล่อง ทุกถัง ทุกตู้ แต่สินค้าก็ยังมีแจ้งจากสาขาว่าได้ของไม่ครบตามจำนวนที่สั่ง เมื่อหัวหน้าแผนกมาตรวจสอบกับใบที่พนักงานเช็คไป แล้วแจ้งกลับไปให้สาขา สาขาที่ยืนยันว่าได้ของไม่ครบ แล้วสาขาได้สอบถามกลับมาว่าพนักงานลงตัวเลขผิดหรือไม่ หัวหน้าแผนกจึงจำเป็นต้องตรวจสอบจากกล้องวงจรปิด แล้วนำภาพยืนยันส่งสาขา ซึ่งสาขาที่ยืนยันว่าได้ของไม่ครบ สูญหายระหว่างขนส่งหรือไม่ กับความเห็นของผู้บริหารที่กล่าวไว้ว่า “เรื่องสินค้า สูญหายเป็นสิ่งที่ควรจะต้องแก้ไขในส่วนของการกระจายสินค้า หรือการบรรจุสินค้าลงในภาชนะสำหรับส่งให้กับสาขา เพื่อป้องกันการสูญหายของสินค้าในแต่ละสาขา เพราะการใช้อุปกรณ์ที่ไม่ได้มาตรฐานจะส่งผลการทำงานเกิดความล่าช้าตามไปด้วย” และหัวหน้าแผนกศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดที่ได้อีกกล่าวไว้ว่า “ถ้าจะนำสายรัดภาชนะ (Cable Tie) มาล็อกก็ยังไม่สามารถบอกได้แน่ชัดว่าสินค้าจะไม่สูญหาย เพราะว่า Cable Tie สามารถหาซื้อได้ตามท้องตลาดทั่วไปเช่นกัน”

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ข้างต้น สามารถสรุปเป็นหัวข้อสำคัญที่จะใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา และสาเหตุที่เกิดขึ้นได้ตามตารางที่ 4.1

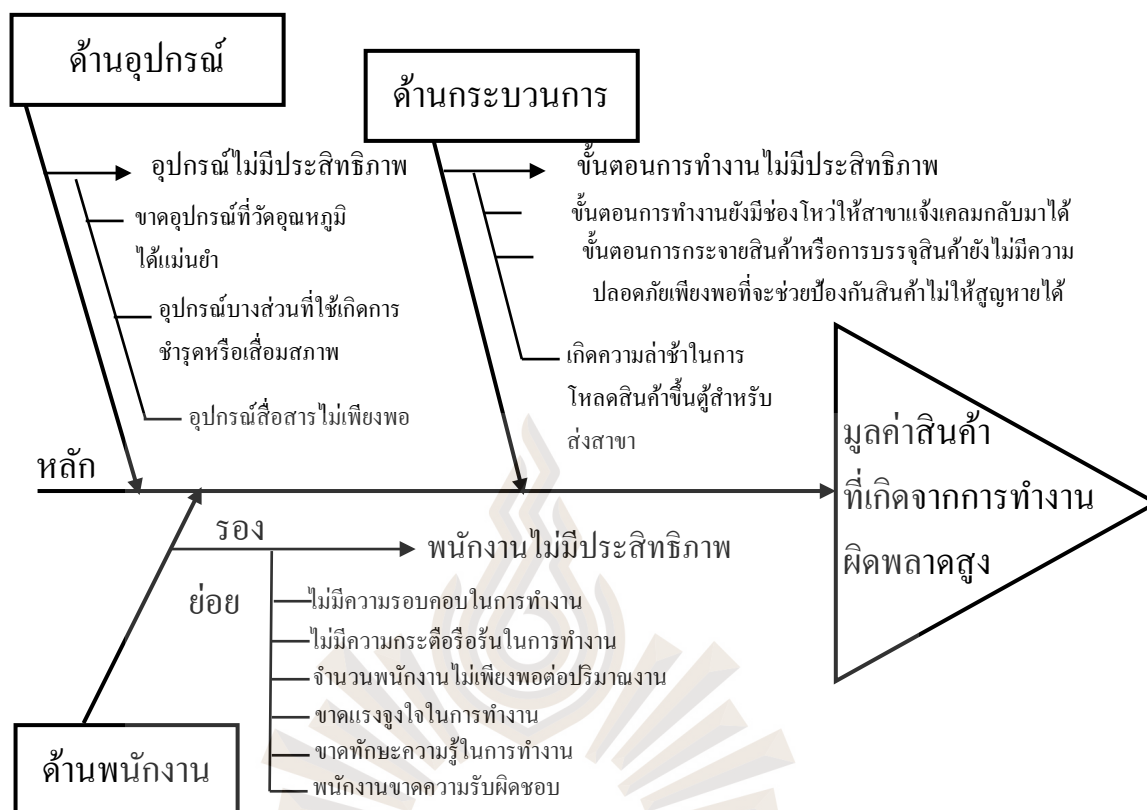
ตารางที่ 4.1 แสดงรายการผลการสัมภาษณ์รอบที่ 1

ลำดับที่	รายการ	ผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด	หัวหน้าแผนกศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด	พนักงานทั่วไปของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด	ผลรวม
	ด้านพนักงาน				
1	ไม่มีความรอบคอบในการทำงาน	1	2	2	5
2	ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน	1	2	2	5
3	จำนวนพนักงานไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน	-	1	2	3
4	ขาดแรงจูงใจในการทำงาน	1	2	2	5

ตารางที่ 4.1 แสดงรายการผลการสัมภาษณ์รอบที่ 1 (ต่อ)

ลำดับ ที่	รายการ	ผู้บริหารศูนย์ กระจาย สินค้าอาหาร สด	หัวหน้าแผนก ศูนย์กระจาย สินค้าอาหาร สด	พนักงานทั่วไป ของศูนย์ กระจายสินค้า อาหารสด	ผลรวม
5	ขาดทักษะความรู้ความสามารถ ในการทำงาน	1	2	-	3
6	พนักงานขาดความรับผิดชอบ ในการทำงาน	1	2	-	3
	ด้านอุปกรณ์ในการทำงาน				
7	ขาดอุปกรณ์ที่วัดอุณหภูมิได้ แม่นยำ	1	2	2	5
8	อุปกรณ์บางส่วนที่ใช้เกิดการ ชำรุดหรือเสื่อมสภาพ	1	2	2	5
9	อุปกรณ์สื่อสารไม่เพียงพอ	-	-	2	2
	ด้านกระบวนการทำงาน				
10	ขั้นตอนการทำงานยังมีช่องโหว่ ให้สาขาแจ้งเคลมกลับมาได้	1	2	2	5
11	ขั้นตอนการกระจายสินค้าหรือ การบรรจุสินค้ายังไม่มีความ ปลอดภัยเพียงพอที่จะช่วย ป้องกันไม่ให้สินค้าสูญหาย	1	2	2	5
12	เกิดความล่าช้าในการไหล สินค้าขึ้นสู่สำหรับนำส่งสาขา	1	2	-	3

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกในรอบแรกซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด 1 คน, หัวหน้าแผนกศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด 2 คน, พนักงานทั่วไปในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด 2 คน ทำให้ทราบถึงปัญหาและสาเหตุต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด ซึ่งปัญหาต่างๆ นี้ ผู้วิจัยได้นำมาเสนอในรูปแบบของแผนผังก้างปลา เพื่อนำมาวิเคราะห์และสกัดปัญหา รวมถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น ตามรูปที่ 4.1 ดังนี้



รูปที่ 4.1 แผนผังก้างปลา (วิเคราะห์เหตุและผล)

จากผังก้างปลาด้านบนสามารถสรุปผลแต่ละด้านของทั้ง 3 กลุ่มของผู้ที่ได้ให้สัมภาษณ์ได้ ดังนี้

ผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด

- 1) พนักงานไม่มีความรอบคอบในการทำงาน
- 2) พนักงานไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
- 3) พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน
- 4) พนักงานขาดทักษะความรู้ความสามารถในการทำงาน
- 5) พนักงานขาดความรับผิดชอบในการทำงาน
- 6) ขาดอุปกรณ์ที่วัดอุณหภูมิได้อย่างแม่นยำ
- 7) อุปกรณ์บางส่วนที่ใช้เกิดการชำรุดหรือเสื่อมสภาพ
- 8) ขั้นตอนการทำงานยังมีช่องโหว่ให้สาขาแจ้งเคลมกลับมาได้

9) ขั้นตอนการกระจายสินค้าหรือการบรรจุสินค้ายังไม่มีความปลอดภัยเพียงพอที่จะช่วยป้องกันไม่ให้สินค้าสูญหาย

10) เกิดความล่าช้าในการไหลสินค้าขึ้นตู้สำหรับนำส่งสาขา

หัวหน้าแผนกศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด

- 1) พนักงานไม่มีความรอบคอบในการทำงาน
- 2) พนักงานไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
- 3) จำนวนพนักงานไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน
- 4) พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน
- 5) พนักงานขาดทักษะความรู้ความสามารถในการทำงาน
- 6) พนักงานขาดความรับผิดชอบในการทำงาน
- 7) ขาดอุปกรณ์ที่วัดอุณหภูมิได้อย่างแม่นยำ
- 8) อุปกรณ์บางส่วนที่ใช้เกิดการชำรุดหรือเสื่อมสภาพ
- 9) ขั้นตอนการทำงานยังมีช่องโหว่ให้สาขาแจ้งเคลมกลับมาได้
- 10) ขั้นตอนการกระจายสินค้าหรือการบรรจุสินค้ายังไม่มีความปลอดภัยเพียงพอที่จะช่วยป้องกันไม่ให้สินค้าสูญหาย

พอที่จะช่วยป้องกันไม่ให้สินค้าสูญหาย

11) เกิดความล่าช้าในการไหลสินค้าขึ้นตู้สำหรับนำส่งสาขา

พนักงานทั่วไปในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด

- 1) พนักงานไม่มีความรอบคอบในการทำงาน
- 2) พนักงานไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
- 3) จำนวนพนักงานไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน
- 4) พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน
- 5) ขาดอุปกรณ์ที่วัดอุณหภูมิได้อย่างแม่นยำ
- 6) อุปกรณ์บางส่วนที่ใช้เกิดการชำรุดหรือเสื่อมสภาพ
- 7) ขั้นตอนการทำงานยังมีช่องโหว่ให้สาขาแจ้งเคลมกลับมาได้
- 8) ขั้นตอนการกระจายสินค้าหรือการบรรจุสินค้ายังไม่มีความปลอดภัยเพียงพอที่จะ

ช่วยป้องกันไม่ให้สินค้าสูญหาย

ขั้นตอนที่ 2

จากการสกัดปัญหาในด้านต่างๆ ที่ได้จากแผนผังก้างปลาแล้ว ผู้วิจัยได้นำปัญหาที่พบมาวิเคราะห์ และหาแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยใช้แนวคิด Kaizen ซึ่งแนวคิด Kaizen ที่ผู้วิจัยนำมาใช้คือ PDCA เป็นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบไปด้วย

P = Plan (ขั้นตอนการวางแผน)

ขั้นตอนการวางแผนครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ฯลฯ พร้อมกับพิจารณาว่ามีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใดบ้างเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น โดยระบุวิธีการเก็บข้อมูลและกำหนดทางเลือกในการปรับปรุงให้ชัดเจน ซึ่งการวางแผนจะช่วยให้กิจการสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งในด้านแรงงาน วัตถุดิบ ชั่วโมงการทำงาน เงิน และเวลา

D = Do (ขั้นตอนการปฏิบัติ)

ขั้นตอนการปฏิบัติ คือ การลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน ซึ่งในขั้นตอนนี้ต้องมีการตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งใจหรือไม่ เพื่อทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามแผนการที่ได้วางไว้

C = Check (ขั้นตอนการตรวจสอบ)

ขั้นตอนการตรวจสอบ คือ การประเมินผลที่ได้รับจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทราบว่า ในขั้นตอนการปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ แต่สิ่งสำคัญก็คือ ต้องรู้ว่าจะตรวจสอบอะไรบ้างและบ่อยครั้งแค่ไหน เพื่อให้ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนถัดไป

A = Action (ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสม)

ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสมจะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ 2 กรณีคือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หากเป็นกรณีแรก ก็ให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำเป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งอาจหมายถึงสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วกว่าเดิม หรือเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าเดิม หรือทำให้คุณภาพดียิ่งขึ้นก็ได้ แต่ถ้าหากเป็นกรณีที่สอง คือ ผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่

วางไว้ ควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์และพิจารณาว่าควรจะดำเนินการอย่างไร เช่น มองหาทางเลือกใหม่ที่น่าจะเป็นไปได้ ให้ความพยายามให้มากขึ้นกว่าเดิม ขอความช่วยเหลือจากผู้รู้ หรือเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ เป็นต้น

และผู้วิจัยใช้หลัก 5W1H ในการตั้งคำถาม ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ในรอบที่สอง

- What เป็นการตั้งคำถามเพื่อให้ทราบถึงจุดประสงค์การทำงานว่าทำอะไร
- When เป็นการตั้งคำถามเพื่อให้ทราบถึงเวลาในการทำงานที่เหมาะสมว่า ทำเมื่อไร
- Where เป็นการตั้งคำถามเพื่อให้ทราบถึงสถานที่ที่ใช้ในการทำงานว่า เหมาะสมหรือไม่
- Who เป็นการตั้งคำถามเพื่อให้ทราบถึงใครเป็นผู้ที่เหมาะสมในการทำ
- Why เป็นการตั้งคำถามของคำถาม 5W แรก และ 1W หลัง เพื่อหาสาเหตุที่ต้องทำ
- How เป็นการตั้งคำถามเพื่อให้ทราบถึงวิธีการว่าทำอย่างไรถึงจะเหมาะสม

ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่เรียกว่า PDCA เข้ามาทำการปรับปรุงกระบวนการในการทำงาน โดยจะนำผลของการสัมภาษณ์ครั้งที่ 1 และผลการสัมภาษณ์ครั้งที่ 2 มาทำการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อจะได้ทำการออกแบบ และรวมถึงเสนอแนวทางการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่อไป

4.2 ศึกษาเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการการบริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด

เมื่อได้ทราบถึงปัจจัย และสาเหตุต่าง ๆ แล้วผู้วิจัยได้ทำการสร้างแบบสอบถามขึ้นมา โดยการนำเอาปัญหาจริง และ ปัญหาย่อย ของแต่ละปัญหาหลักมาตั้งเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก บุคคล 3 กลุ่มด้วยกันคือ ผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด จำนวน 2 คน หัวหน้าศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด จำนวน 9 คน และ พนักงานทั่วไปในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด จำนวน 9 คน รวมทำการสัมภาษณ์ ทั้งหมด 20 คน โดยวิธีการเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เลือกจากพนักงานที่มีอายุงาน 1 ปีขึ้นไป เนื่องจากเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความชำนาญในหน้าที่งานของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด โดยข้อมูลจากการสัมภาษณ์สามารถแบ่งผลการสัมภาษณ์ออกตามผู้ถูกสัมภาษณ์ ดังนี้

ข้อมูลจากผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด

ด้านพนักงาน

ผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดได้กล่าวว่า “ปัญหาหลักๆ ของที่นี้มาจากตัวพนักงานเอง พนักงานขาดความรอบคอบ ไม่มีการตรวจสอบหลังจากที่ทำงานในแต่ละส่วนเสร็จเรียบร้อยแล้ว” มีการกระจายสินค้าสลับสาขาให้กับลูกค้าโดยนำของจากสาขาหนึ่งไปไว้ที่พื้นที่สำหรับรอส่งสินค้าของอีกสาขาหนึ่ง อีกทั้งยังกล่าวว่า “พนักงานยังขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้ส่งสินค้าให้กับลูกค้าล่าช้า อาจจะต้องเพิ่มพนักงานและเพิ่มการกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน”

ด้านอุปกรณ์ในการทำงาน

ผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดได้ระบุถึงปัญหานี้ว่า บรรจุภัณฑ์หรืออุปกรณ์สำหรับใส่สินค้าเพื่อส่งให้กับสาขายังไม่สามารถป้องกันการสูญหายของตัวสินค้าและป้องกันการอุณหภูมิที่ไม่ได้ตามที่กำหนดของลูกค้าได้ และกล่าวไว้ว่า “สินค้าหายบ่อย คงจะต้องหาอุปกรณ์เสริมที่ช่วยเข้ามาเพิ่มเติมเพื่อลดปัญหาเรื่องอุณหภูมิไม่ได้”

ด้านกระบวนการทำงาน

ผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดได้ระบุถึงปัญหานี้ว่า ขั้นตอนการทำงาน ณ ปัจจุบันในบางส่วนของกระบวนการทำงาน ยังไม่เพียงพอต่อการป้องกันการสูญหายหรือเสียหายของตัวสินค้าได้ จำเป็นต้องเพิ่มขั้นตอนการทำงานในบางส่วนเพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งสินค้าเกินสินค้าขาด ที่ลูกค้าได้แจ้งกลับมา และได้กล่าวว่า “สำหรับที่นี้คงต้องเพิ่มขั้นตอนการทำงานเพื่อป้องกันตัวเอง เพื่อไม่ให้สินค้าหาย และมีหลักฐานยืนยันกับสาขาชัดเจนว่าสินค้าถูกส่งไปครบหรือไม่”

ข้อมูลจากหัวหน้าแผนกศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด

ด้านพนักงาน

หัวหน้าแผนกศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดได้กล่าวว่า “พนักงานขาดความรอบคอบในการอ่านตัวเลขที่เป็นรหัสประจำแต่ละสาขาในการกระจายสินค้า จึงทำให้มีการกระจายสินค้าผิดสาขาอยู่บ่อยๆ และยังขาดแรงจูงใจในการทำงานอีกด้วย” ซึ่งปัญหาดังกล่าวสอดคล้องกับผู้บริหารศูนย์

กระจายสินค้าอาหารสดที่กล่าวไว้ว่า “ปัญหาหลักๆ ของที่นี่มาจากตัวพนักงานเอง พนักงานขาดความรอบคอบ ไม่มีการตรวจสอบหลังจากที่ทำงานในแต่ละส่วนเสร็จเรียบร้อยแล้ว” นอกจากนี้หัวหน้าแผนกศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดยังได้ให้ความเห็นว่าหากจำเป็นต้องเพิ่มขึ้นขั้นตอนการทำงานเพื่อความปลอดภัยของสินค้า จำเป็นต้องเพิ่มพนักงานเพื่อรองรับการทำงานในขั้นตอนต่างๆ และกล่าวว่า “อาจจะต้องกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานอีกด้วย” สอดคล้องกับผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดที่ได้กล่าวไว้ว่า “พนักงานยังขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้ส่งสินค้าให้กับลูกค้าล่าช้า อาจจะต้องเพิ่มพนักงานและเพิ่มการกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน”

ด้านอุปกรณ์ในการทำงาน

หัวหน้าแผนกศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดได้ระบุว่า ลูกค้ามีการแจ้งเคลมเรื่องอุณหภูมิไม่ได้ตามที่กำหนดเมื่อไปถึงสาขาบ่อยและลูกค้าปฏิเสธรับสินค้า ทำให้ต้องจ่ายค่าสินค้าที่ลูกค้าปฏิเสธรับสินค้าทั้งหมด และกล่าวประโยคที่ว่า “อยากให้มียุโรปกรณ์ที่สามารถตรวจสอบอุณหภูมิได้ตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทางเพื่อช่วยตรวจสอบอุณหภูมิสินค้าว่าไม่ได้จริงหรือไม่” ซึ่งสอดคล้องกับผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดที่ว่า “สินค้าหายบ่อย คงจะต้องหาอุปกรณ์เสริมที่ช่วยเข้ามาเพิ่มเติมเพื่อลดปัญหาเรื่องอุณหภูมิไม่ได้”

ด้านกระบวนการทำงาน

หัวหน้าแผนกศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดได้ระบุว่า ขั้นตอนการทำงานในปัจจุบันยังมีช่องโหว่ที่เป็นอีกหลายช่องทางที่ลูกค้าสามารถแจ้งเคลม ปฏิเสธการรับสินค้าในรูปแบบต่างๆ ได้ เพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าว และได้กล่าวว่า “อาจจะต้องมีขั้นตอนการทำงานที่รัดกุมมากขึ้น ปิดช่องทางต่างๆ ที่จะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น การเพิ่มขึ้นขั้นตอนการทำงานต่างๆ เพื่อป้องกันการสูญหายเสียหายของสินค้า และเพื่อมีหลักฐานในการทำงานจากต้นทางแย้งกลับไปยังลูกค้าได้อีกด้วย” ซึ่งสอดคล้องกับผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดที่กล่าวไว้ว่า “สำหรับที่นี่คงต้องเพิ่มขึ้นขั้นตอนการทำงานเพื่อป้องกันตัวเอง เพื่อไม่ให้สินค้าหาย และมีหลักฐานยืนยันกับสาขาชัดเจนว่าสินค้าถูกส่งไปครบหรือไม่”

ข้อมูลจากพนักงานทั่วไปในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด

ด้านพนักงาน

พนักงานทั่วไปของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดได้กล่าวว่า “พนักงานหลายคนยังไม่มี ความกระตือรือร้นที่จะทำงาน มีการเอาเปรียบเพื่อนร่วมงานอยู่โดยไม่ค่อยมาช่วยทำงานและบางส่วนก็ ทำงานผิดพลาดบ่อยโดยไม่มีการตรวจสอบให้ดีกว่า” ซึ่งทำให้ส่งสินค้าให้กับลูกค้าผิดบ่อยครั้ง อีกทั้งยังได้กล่าวอีกว่า “ค่าตอบแทนที่ได้จากการทำงานก็ยังน้อยอยู่ดีเมื่อเทียบกับปริมาณงาน” อาจเป็นอีกสาเหตุที่ทำให้พนักงานไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงพนักงานที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อการ ทำงานในปริมาณมาก ซึ่งสอดคล้องกับผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดที่กล่าวว่า “ปัญหาหลักๆ ของที่นี่มาจากตัวพนักงานเอง พนักงานขาดความรอบคอบ ไม่มีการตรวจสอบหลังจากที่ ทำงานในแต่ละส่วนเสร็จเรียบร้อยแล้ว” และอีกประโยคที่ว่า “พนักงานยังขาดความกระตือรือร้นใน การทำงาน ทำให้ส่งสินค้าให้กับลูกค้าล่าช้า อาจจะต้องเพิ่มพนักงานและเพิ่มการกระตุ้นแรงจูงใจใน การทำงานให้กับพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน” และยังคงสอดคล้องกับหัวหน้าแผนกศูนย์ กระจายสินค้าอาหารสดที่ได้กล่าวว่า “พนักงานขาดความรอบคอบในการอ่านตัวเลขที่เป็นรหัส ประจำแต่ละสาขาในการกระจายสินค้า จึงทำให้มีการกระจายสินค้าผิดสาขาอยู่บ่อยๆ และยังคง แรงจูงในการทำงานอีกด้วย”

ด้านอุปกรณ์

พนักงานทั่วไปของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดได้ระบุว่า การนำสินค้าขึ้นตู้สินค้าในแต่ละ ครั้งก็ไม่สามารถรู้แน่ชัดได้ว่าอุณหภูมิในตู้ได้ตามที่กำหนดหรือไม่ เพราะอุปกรณ์ที่ใช้วัดอุณหภูมิ ไม่เพียงพอต่อปริมาณการใช้งาน บางส่วนก็ชำรุด จึงจำเป็นต้องนำสินค้าขึ้นตู้เพื่อไม่ให้ส่งถึงลูกค้า ล่าช้า และได้กล่าวว่า “อยากให้มียุทธภัณฑ์การวัดอุณหภูมิที่มากขึ้น หรือไม่มีอุปกรณ์ที่วัดอุณหภูมิที่ แม่นยำในการทำงาน” สอดคล้องกับผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดที่ได้กล่าวไว้ว่า “สินค้า หายบ่อย คงจะต้องหาอุปกรณ์เสริมที่ช่วยเข้ามาเพิ่มเติมเพื่อลดปัญหาเรื่องอุณหภูมิไม่ได้” และ สอดคล้องกับประโยคของหัวหน้าแผนกศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดที่กล่าวว่า “อยากให้มียุทธภัณฑ์ ที่สามารถตรวจสอบอุณหภูมิได้ตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทางเพื่อช่วยตรวจสอบอุณหภูมิสินค้าว่า ไม่ได้จริงหรือไม่”

ด้านกระบวนการทำงาน

พนักงานทั่วไปของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดได้กล่าวว่า “ขั้นตอนการทำงานในปัจจุบันยังไม่รัดกุมกรในงาน ทำถูกขั้นตอนทุกอย่างเมื่อไปถึงสาขาสินค้าก็ยังมีหาย” ซึ่งทำให้ลูกค้าหิวยกมาปฏิเสธการรับสินค้าได้ การทำงานในปัจจุบันทำเพียงแค่นำสินค้าในภาชนะแล้วนำขึ้นตู้และปิดตู้ใช้ซีลล็อก ล็อกตู้และนำส่งให้กับลูกค้า ทั้งๆ ที่รับสินค้าจากผู้ส่งวัตถุดิบ (Supplier) มาครบตรงตามที่ลูกค้าสั่งและนำส่งครบ แต่ในบางครั้งลูกค้าแจ้งสินค้าขาดซึ่งทาง DC เองก็ไม่มีหลักฐานเพียงพอที่จะแย้งกลับยังลูกค้าได้ ซึ่งสอดคล้องกับผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดที่กล่าวไว้ว่า “สำหรับที่นี้คงต้องเพิ่มขั้นตอนการทำงานเพื่อป้องกันตัวเอง เพื่อไม่ให้สินค้าหาย และมีหลักฐานยืนยันกับสาขาชัดเจนว่าสินค้าถูกส่งไปครบหรือไม่” และยังคงสอดคล้องกับประโยชน์ของหัวหน้าแผนกศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดที่ได้กล่าวไว้ว่า “อาจจะต้องมีขั้นตอนการทำงานที่รัดกุมมากขึ้น ปิดช่องทางต่างๆ ที่จะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น การเพิ่มขั้นตอนการทำงานต่างๆ เพื่อป้องกันการสูญหาย เสียหายของสินค้า และเพื่อมีหลักฐานในการทำงานจากต้นทางแย้งกลับไปยังลูกค้าได้อีกด้วย”

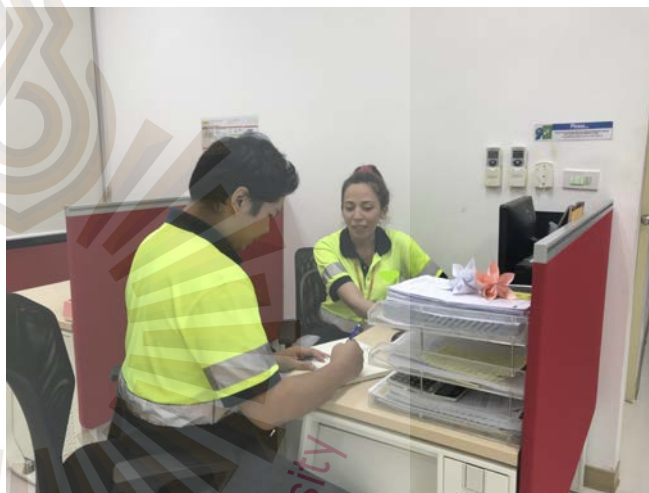
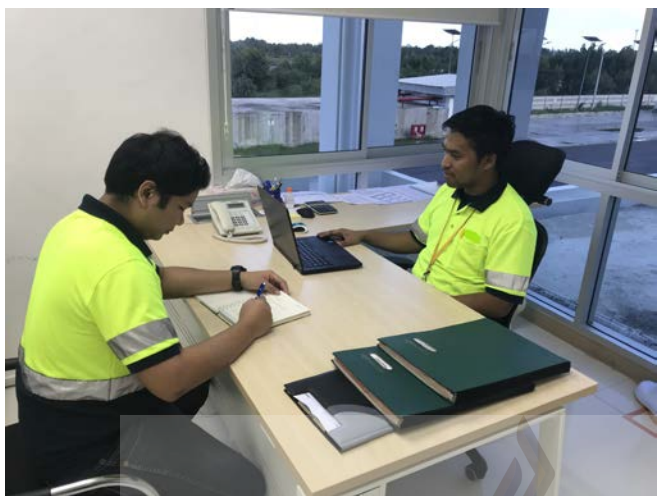
จากข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านบนสามารถสรุปหาหัวข้อสำคัญที่จะใช้ในการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข ตามตารางที่ 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงรายการผลการสัมภาษณ์รอบที่ 2

ลำดับ	คำสำคัญ	ผู้บริหาร (2 คน)	หัวหน้าแผนก (9 คน)	พนักงานทั่วไป (9 คน)	รวม (20 คน)
1	เพิ่มเงินพิเศษต่างๆ ให้กับพนักงาน	2	9	9	20
2	เพิ่มพนักงานในการทำงาน	2	7	9	18
3	เพิ่มความรอบคอบในการทำงาน ตรวจสอบงานหลังจากทำงานเสร็จ แต่ละขั้นตอน	2	9	9	20
4	นำอุปกรณ์การวัดอุณหภูมิมาใช้	2	7	7	16
5	เพิ่มขั้นตอนการทำงาน	2	7	7	16

จากตารางที่ 4.2 สามารถวิเคราะห์และจัดจำแนกของผลการสัมภาษณ์รอบที่ 2 ทำให้ได้ประเด็นหลักๆ อยู่ทั้งหมด 5 รายการด้วยกัน ซึ่งทั้ง 5 รายการจะมีคะแนน หรือน้ำหนักอยู่ในเกณฑ์ที่ควรจะนำมาพิจารณาหาแนวทางการปรับปรุงกระบวนการ หรือเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในคลังสินค้า โดยการนำเอาแนวคิด Kaizen เข้ามาประยุกต์ใช้ต่อไป





รูปที่ 4.2 แสดงการสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้บริหาร, หัวหน้าแผนก และพนักงานทั่วไป

จากการที่ผู้วิจัยได้ได้ทำการสัมภาษณ์ข้อมูลทั้งสองรอบ เรียบร้อยแล้วทำให้ได้ทราบถึงปัญหาและจะได้นำปัญหาที่พบนั้น มาทำการค้นหาแนวทางในการปรับปรุง ซึ่งผู้วิจัยได้วางแผนในการปรับปรุงไว้ 3 ระยะด้วยกัน คือ ระยะสั้น สามารถปฏิบัติงานได้ทันที ระยะกลาง สามารถเขียนแผนการปฏิบัติงานและสามารถดำเนินการได้ในระยะเวลาที่เหมาะสม แผนระยะยาว สามารถวางนโยบายและแผนการปฏิบัติงานในอนาคตให้กับศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดพิจารณาเพื่อนำเสนองานให้กับส่วนงานต่างๆ เพื่อดำเนินการต่อไป ทั้ง 3 ระยะ ประกอบด้วย

- | | |
|----------|---|
| ระยะสั้น | 1) เพิ่มความรอบคอบในการทำงาน ตรวจสอบงานหลังจากทำงานเสร็จแต่ละขั้นตอน |
| ระยะกลาง | 1) นำอุปกรณ์การวัดอุณหภูมิมาใช้
2) เพิ่มเงินพิเศษต่างๆ ให้กับพนักงาน |
| ระยะยาว | 1) เพิ่มพนักงานในการทำงาน
2) เพิ่มขั้นตอนการทำงาน |

แผนการปรับปรุงงานทั้ง 3 ระยะ ผู้วิจัยได้นำเอาแผนระยะสั้น คือ เพิ่มความรอบคอบในการทำงาน ตรวจสอบงานหลังจากทำงานเสร็จแต่ละขั้นตอน ซึ่งสามารถนำมาทดลองปฏิบัติงานได้จริง และสามารถเก็บผล ทำการเปรียบเทียบก่อนและหลังการปรับปรุง โดยให้แต่ละแผนปฏิบัติงานจริง ใช้ระยะเวลา 1 สัปดาห์ และแผนระยะกลาง คือ นำอุปกรณ์การวัดอุณหภูมิมาใช้ และ เพิ่มเงินพิเศษต่างๆ ให้กับพนักงาน โดยใช้ระยะเวลา 1 เดือน เพื่อเปรียบเทียบผลการทำงานก่อนและหลังการปรับปรุง

4.3 การปรับปรุงกระบวนการการบริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดโดยใช้ PDCA มาประยุกต์ใช้ เปรียบเทียบก่อนและหลังการปรับปรุง

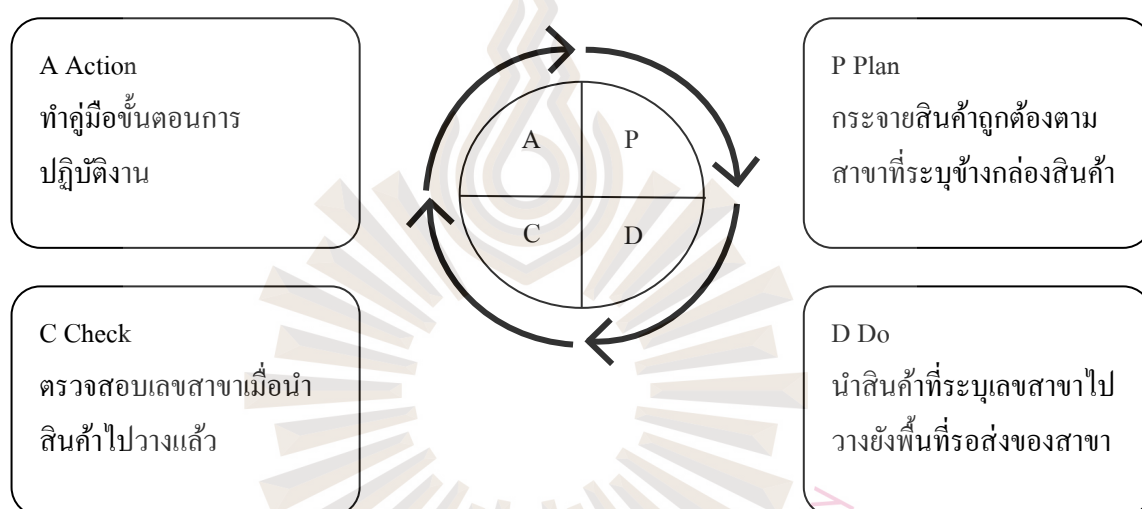
การปรับปรุงกระบวนการโดยใช้ PDCA นั้นเป็นเครื่องมือหนึ่งของแนวคิด Kaizen ที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการภายในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด โดยหลักการของ PDCA มีองค์ประกอบดังนี้

P : Plan หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดเป้าหมายสำหรับการปรับปรุง ควรกำหนดให้ครอบคลุมและมีการแยกแผนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อบรรลุเป้าหมาย

D : Do หมายถึง การทดลองปฏิบัติ เป็นการดำเนินงานตามแผนที่ได้วางไว้

C : Check หมายถึง การตรวจสอบ เป็นการตรวจสอบการทำงาน เพื่อปรับปรุงแผนการดำเนินงาน

A : Act หมายถึง การจัดทำเป็นมาตรฐาน เป็นการกำหนดมาตรฐานของวิธีการในการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นเดิมๆ หรือกำหนดให้เป็นเป้าหมายสำหรับการปรับปรุงใหม่



รูปที่ 4.3 แสดงโมเดล Kaizen PDCA

กระจายสินค้าถูกต้องตามสาขาที่ระบุข้างกล่องสินค้า จะอยู่ในส่วนของ P (Plan) หมายถึง การกระจายสินค้าที่ถูกต้องตามสาขาที่ระบุอยู่ข้างว่าสินค้านี้จะต้องส่งให้กับสาขาใด

นำสินค้าที่ระบุเลขสาขาไปวางยังพื้นที่รอส่งสาขา จะอยู่ในส่วนของ D (Do) หมายถึง สินค้าแต่ละกล่องจะมีเลขรหัสของสาขาติดอยู่ที่ข้างกล่องเพื่อนำไปวางยังพื้นที่รอส่งของแต่ละสาขา ซึ่งทาง DC เรียกพื้นที่สำหรับรอส่งของแต่ละสาขาว่า Store Lane รหัสสาขาที่วางนี้เช่น เลขรหัส 27 จะหมายถึง สาขา ภูเก็ต, เลขรหัส 35 จะหมายถึง สาขา กระบี่ เป็นต้น ซึ่งแต่ละ Store Lane จะมีป้ายสาขาแขวนอยู่ด้านบนเพื่อให้พนักงานนำสินค้าของแต่ละสาขามาวางพื้นที่ด้านล่างของป้ายสาขานั้นๆ

ตรวจสอบเลขสาขาเมื่อนำสินค้าไปวางแล้ว จะอยู่ในส่วนของ C (Check) หมายถึง เมื่อพนักงานนำสินค้าไปที่ Store Lane แล้ว ต้องตรวจสอบสินค้าที่วางอีกครั้งว่าเลขสาขาตรงกับป้ายสาขาที่แขวนอยู่ด้านบนหรือไม่

ทำคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน จะอยู่ในส่วนของ A (Action) หมายถึง การจัดทำคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือที่ทาง DC เรียกว่า QSOP ย่อมาจาก Quality Standard Operating Procedure เป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานในลักษณะของรูปภาพ ซึ่งจะมีรูปภาพและคำบรรยายได้ภาพประกอบและทำการอบรมขั้นตอนการทำงานนี้ให้กับพนักงานได้รับทราบ และจะนำ QSOP ไปแปะไว้ที่หน้างานของแต่ละแผนกเพื่อให้พนักงานได้ศึกษาด้วยตัวเองและเข้าใจง่ายขึ้น

ในแผนระยะสั้นนั้น ผู้วิจัยสามารถนำมาทดลองปฏิบัติงานได้จริง โดยให้แต่ละแผนกในศูนย์กระจายสินค้า ทำการปฏิบัติงานตามแผน โดยมีระยะเวลาในการทดลองปฏิบัติเป็นเวลา 1 สัปดาห์ คือ เริ่มตั้งแต่วันที่ 15 มกราคม 2561 ถึงวันที่ 21 มกราคม 2561 สามารถประเมินผลก่อนและหลังการปรับปรุงจากการปฏิบัติงานจริง ซึ่งแผนในการปรับปรุงระยะสั้นนั้น ประกอบด้วย การเพิ่มความรอบคอบในการทำงาน ตรวจสอบงานหลังจากทำงานเสร็จแต่ละขั้นตอน

4.3.1 การเพิ่มความรอบคอบในการทำงาน ตรวจสอบงานหลังจากทำงานเสร็จแต่ละขั้นตอน

ตารางที่ 4.3 ยอดเคลมที่ลูกค้าแจ้งกลับในกรณีที่ส่งสินค้าผิดสาขาอันเนื่องมาจากการกระจายสินค้าผิดสาขาก่อน – หลังการปรับปรุง

ก่อนการปรับปรุง							
ยอดเคลมที่ลูกค้าแจ้งกลับในกรณีที่ส่งสินค้าผิดสาขาอันเนื่องมาจากการกระจายสินค้าผิดสาขา (บาท)							
Group Note /Operation	SF	FZ	FV	CH	FD	FT	Butchery
Delivery Wrong Store	55,280.34	72,838.62	58,761.24	19,028.62	13,273.99	5,838.34	24,120.88

ตารางที่ 4.3 ยอดเคลมที่ถูกค้าแย้งกลับในกรณีที่ส่งสินค้าผิดสาขาอันเนื่องมาจากการกระจายสินค้าผิดสาขาก่อน – หลังการปรับปรุง (ต่อ)

หลังปรับปรุง							
ยอดเคลมที่ถูกค้าแย้งกลับในกรณีที่ส่งสินค้าผิดสาขาอันเนื่องมาจากการกระจายสินค้าผิดสาขา (บาท)							
Group Note /Operation	SF	FZ	FV	CH	FD	FT	Butchery
Delivery Wrong Store	19,503.46	10,343.67	39,046.84	0	2,565.86	4,708.05	0
ยอดเคลมลดลง	35,776.88	62,494.95	19,714.40	19,028.62	10,708.13	1,130.29	24,120.88
คิดเป็น %	64.72%	85.80%	33.55%	100.00%	80.67%	19.36%	100.00%
รวมค่าใช้จ่ายที่ลดได้ (บาท/สัปดาห์)	172,947.15						

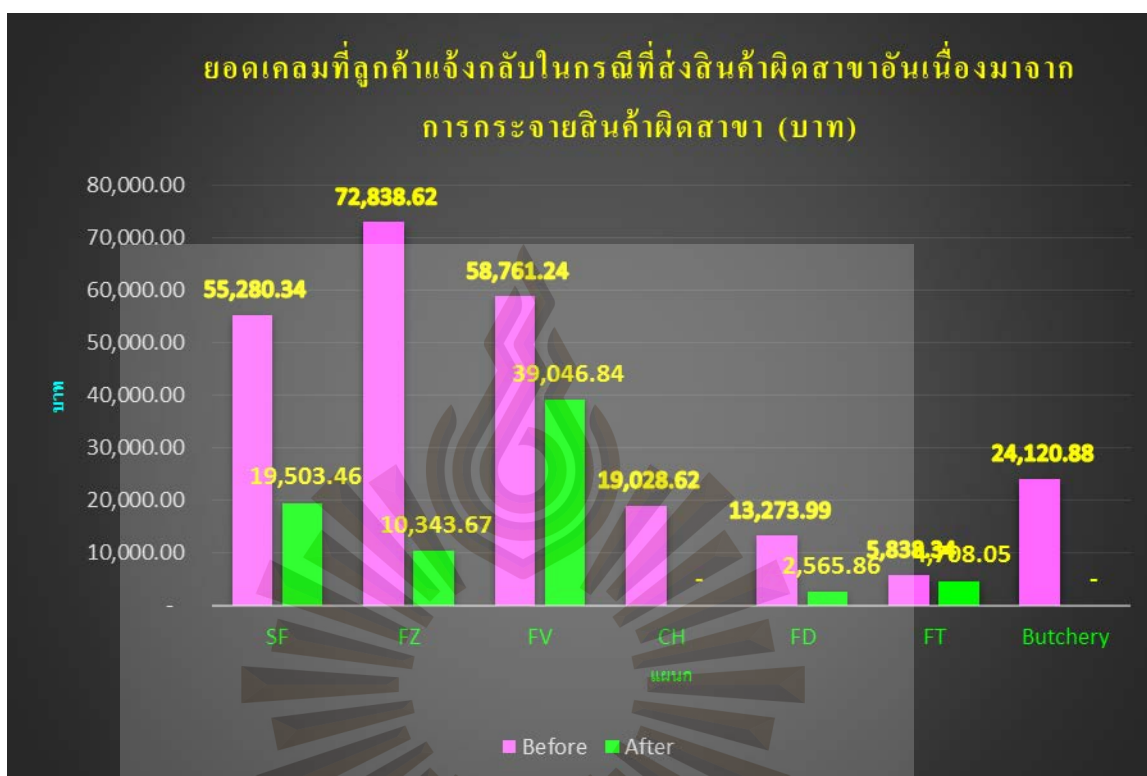
ก่อนการปรับปรุง

พนักงานทำงานโดยใช้ความเคยชินในการทำงานของแต่ละคนโดยขาดความรอบคอบในการทำงาน ซึ่งบางคนมองเลขรหัสสาขาสลับกัน เช่น เลขรหัสสาขา 27 แต่ไปวางไว้ที่ Store Lane ของสาขา 72, เลขรหัสสาขา 13 แต่ไปวางไว้ที่ Store Lane ของสาขา 31 เป็นต้น โดยไม่มีการตรวจสอบหลังจากวางสินค้าแล้ว ซึ่งยอดเคลมที่ถูกค้าแย้งกลับเฉพาะเรื่องของการส่งสินค้าผิดสาขาอันเนื่องมาจากการกระจายสินค้าผิดสาขา ได้แสดงรายละเอียดมูลค่าเสียหายที่ทาง DC ต้องจ่ายให้กับลูกค้าตามตาราง ก่อนปรับปรุง แล้ว ซึ่งตารางนี้เป็นยอดเคลมของช่วง 1 สัปดาห์ก่อนทำการปรับปรุงคือ วันที่ 8 มกราคม 2561 ถึงวันที่ 14 มกราคม 2561

หลังการปรับปรุง

ได้ทำการอบรมและชี้แจงแต่ละแผนกถึงความเสียหายที่เกิดขึ้น และได้อธิบายถึงขั้นตอนการทำงานให้แต่ละแผนกนำไปใช้ โดยทำการทดลองเป็นเวลา 1 สัปดาห์ คือ วันที่ 15 มกราคม 2561 ถึงวันที่ 21 มกราคม 2561 ซึ่งผลปรากฏว่า ทั้ง 7 แผนก มียอดเคลมที่ถูกค้าแย้งกลับมาเรื่องของการ

ส่งสินค้าผิดสาขาอันเนื่องมาจากการกระจายสินค้าผิดสาขาลดลงทั้ง 7 แผนก รวมค่าใช้จ่ายที่ลดได้ 172,947.15 บาทต่อสัปดาห์ ซึ่งจะแสดงในรูปที่ 4.4 เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น



รูปที่ 4.4 แสดงยอดเคลมที่ถูกค่าแฉ่งกลับในกรณีที่ส่งสินค้าผิดสาขาอันเนื่องมาจากการกระจายสินค้าผิดสาขา ก่อนและหลังการปรับปรุงการทำงาน

ในส่วน of แผนระยะกลางนั้น ผู้วิจัยสามารถนำมาทดลองปฏิบัติงานได้จริง โดยให้แต่ละแผนกในศูนย์กระจายสินค้า ทำการปฏิบัติงานตามแผน โดยมีระยะเวลาในการทดลองปฏิบัติเป็นเวลา 1 เดือน คือ เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2561 ถึงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2561 สามารถประเมินผลก่อนและหลังการปรับปรุงจากการปฏิบัติงานจริง ซึ่งแผนในการปรับปรุงระยะกลางนั้นประกอบด้วย การนำอุปกรณ์การวัดอุณหภูมิมาใช้ และการเพิ่มเงินพิเศษให้กับพนักงาน

4.3.2 การนำอุปกรณ์การวัดอุณหภูมิมาใช้

อุปกรณ์ที่นำมาใช้ในการวัดอุณหภูมิที่ว่่านี้ เรียกว่า Data Logger ซึ่งเป็นอุปกรณ์การวัดอุณหภูมิอย่างหนึ่งที่สามารถวัดอุณหภูมิบริเวณที่นำ Data Logger ไปแขวนและเก็บข้อมูลบันทึกไว้ได้ 48 ชั่วโมง การนำไปใช้คือ นำ Data Logger ไปแขวนไว้ที่ท้ายตู้ของรถขนส่งและพนักงานจะทำการถ่ายรูปและจดหมายเลข Data Logger ไว้ว่าแต่ละตัวไปที่สาขาใดบ้าง ซึ่งรถขนส่ง 1 คัน จะแขวน Data Logger เพียง 1 ตัวเท่านั้น เมื่อรถขนส่งไปถึงสาขา ลูกค้าจะนำ Data Logger นี้ไปตรวจสอบดูว่าตั้งแต่เริ่ม โหลดสินค้าขึ้นตู้จนถึงสาขา อุณหภูมิแต่ละช่วงเวลาอยู่ที่กึ่งศาเซลเซียส และสถานะปัจจุบันเมื่อสินค้าถึงมือลูกค้าแล้วอุณหภูมิในตู้สินค้าอยู่ที่กึ่งศาเซลเซียส และ Data Logger นี้จะต้องถูกส่งกลับมาทาง DC โดยที่สาขาห้ามทำการลบข้อมูลที่ Data Logger ได้บันทึกไว้ (Data Logger ไม่สามารถแก้ไขข้อมูลที่บันทึกอุณหภูมิในแต่ละช่วงเวลาได้ ทำได้เพียงบันทึกข้อมูลและลบข้อมูลเดิมทิ้งเท่านั้น) โดยอุณหภูมิของสินค้าที่ใช้ในการเก็บรักษาอยู่ที่ระหว่าง -18 ถึง 12 องศาเซลเซียส ซึ่งขึ้นอยู่กับสินค้าของแต่ละแผนกเช่นกันว่าสินค้าแต่ละแผนกเก็บสินค้าที่อุณหภูมิเท่าไร



รูปที่ 4.5 ภาพ Data Logger และวิธีการแขวน Data Logger ที่ท้ายตู้ขนส่ง

ตารางที่ 4.4 ยอดเคลมที่ลูกค้าแจ้งกลับในกรณีที่อุณหภูมิตู้สินค้าไม่ได้ตามที่กำหนดก่อน – หลังการปรับปรุง

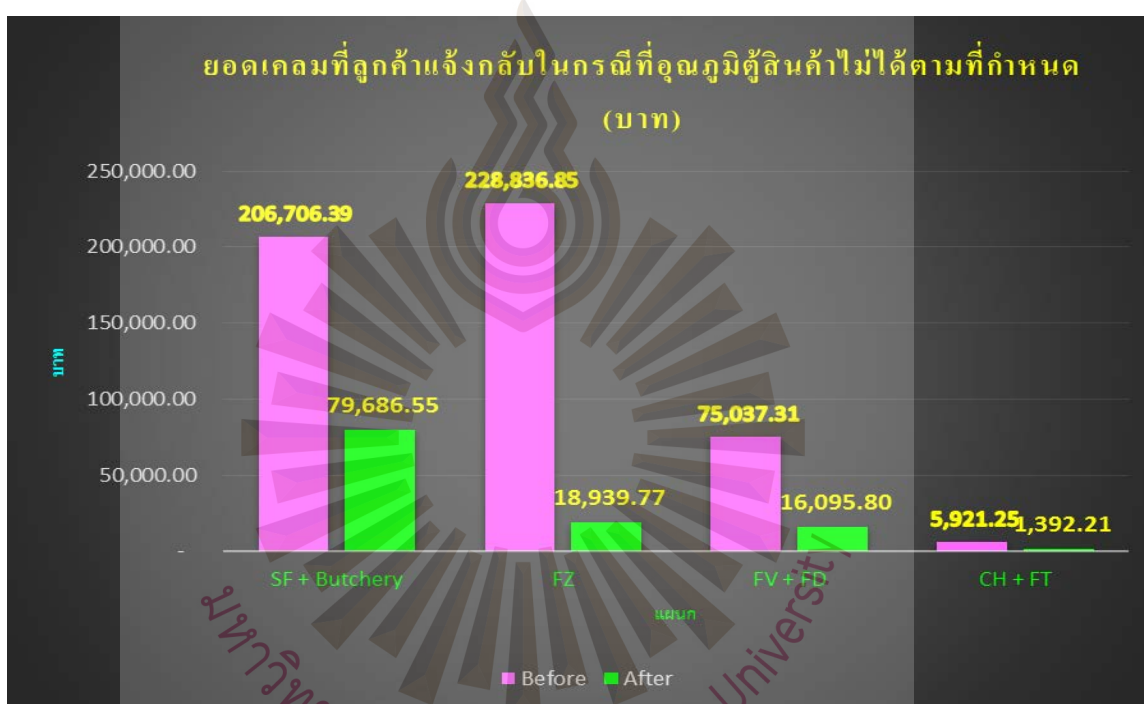
ก่อนการปรับปรุง				
ยอดเคลมที่ลูกค้าแจ้งกลับในกรณีที่อุณหภูมิตู้สินค้าไม่ได้ตามที่กำหนด (บาท)				
Group Note /Operation	SF + Butchery	FZ	FV + FD	CH + FT
อุณหภูมิขนส่งไม่ได้ตามที่กำหนด	206,706.39	228,836.85	75,037.31	5,921.25
หลังปรับปรุง				
ยอดเคลมที่ลูกค้าแจ้งกลับในกรณีที่อุณหภูมิตู้สินค้าไม่ได้ตามที่กำหนด (บาท)				
Group Note /Operation	SF + Butchery	FZ	FV + FD	CH + FT
อุณหภูมิขนส่งไม่ได้ตามที่กำหนด	79,686.55	18,939.77	16,095.80	1,392.21
ยอดเคลมลดลง	127,019.84	209,897.08	58,941.51	4,529.04
คิดเป็น %	61.45%	91.72%	78.55%	76.49%
รวมค่าใช้จ่ายที่ลดได้ (บาท/เดือน)	400,387.47			

ก่อนการปรับปรุง

การวัดอุณหภูมิก่อนโหลดสินค้าขึ้นตู้ทำได้เพียงนำ Thermo Scan หรือ เครื่องยิงอุณหภูมิ วัดอุณหภูมิภายในตู้สินค้าก่อนนำสินค้าขึ้น แต่หลังจากปิดตู้แล้วไปถึงสาขาไม่สามารถทราบแน่ชัดว่ามี การเปิดตู้ระหว่างทาง หรือระบบควบคุมอุณหภูมิของรถขนส่งมีปัญหา หรือ สาขาเปิดตู้ไว้แล้วยังไม่ ทำการวัดอุณหภูมิ โดยทาง DC ไม่มีหลักฐานยืนยันแน่ชัดสำหรับปัญหาที่เกิดขึ้น จึงเป็นช่องทางที่ ลูกค้าสามารถปฏิเสธการรับสินค้า ซึ่งยอดเคลมที่ลูกค้าแจ้งกลับในกรณีที่อุณหภูมิตู้สินค้าไม่ได้ ตามที่กำหนด ได้แสดงรายละเอียดมูลค่าเสียหายที่ทาง DC ต้องจ่ายให้กับลูกค้าตามตาราง ก่อนปรับปรุง แล้ว ซึ่งตารางนี้เป็นยอดเคลมของช่วง 1 เดือนก่อนทำการปรับปรุงคือ วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2561 ถึงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2561

หลังการปรับปรุง

ได้ทำการอบรมและชี้แจงแต่ละแผนกถึงความเสียหายที่เกิดขึ้น และได้อธิบายถึงขั้นตอนการนำ Data Logger ไปใช้งาน โดยทำการทดลองเป็นเวลา 1 เดือน คือ วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2561 ถึง วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2561 ซึ่งผลปรากฏว่า ทั้ง 4 กลุ่มอุณหภูมิสินค้า สินค้าที่มีการเก็บรักษาสินค้า อุณหภูมิแตกต่างกัน มีขอดีลที่ลูกค้าแจ้งกลับในกรณีที่อุณหภูมิสินค้าไม่ได้ตามที่กำหนดลดลง ทั้ง 4 กลุ่มอุณหภูมิสินค้า รวมค่าใช้จ่ายที่ลดได้ 400,387.47 บาทต่อเดือน ซึ่งจะแสดงในภาพที่ 4.6 เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น



รูปที่ 4.6 แสดงยอดเคลมที่ลูกค้าแจ้งกลับในกรณีที่อุณหภูมิสินค้าไม่ได้ตามที่กำหนด ก่อนและหลังการนำ Data Logger มาใช้

4.3.3 การเพิ่มเงินพิเศษต่างๆ ให้กับพนักงาน

การให้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นก็เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน และช่วยให้งานถูกต้องแม่นยำยิ่งขึ้น เพราะถ้าพนักงานทำงานผิดพลาดบ่อยครั้งอันเป็นเหตุให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ลูกค้าแจ้งกลับมา พนักงานก็จะไม่ได้เงินพิเศษส่วนนี้ ซึ่งเงินพิเศษนี้จะให้พนักงานทุกคน เท่าๆ กัน ตามเงื่อนไขของการจ่ายเงินแต่ละประเภท โดยแบ่งออกเป็น

4.3.3.1 เงินพิเศษประจำเดือน ซึ่งพนักงานทุกคนจะได้รับเพิ่ม 1,600 บาท ต่อคน ต่อเดือน แบ่งออกเป็น

1) ประวัติกามาทำงานของเดือน 400 บาท

โดยมีเงื่อนไขว่า ภายในเดือนที่ทำงานพนักงานต้องไม่มีประวัติกามาสายขาดงาน ลาป่วย ลากิจ โคนพักงาน หรือ ใช้วันลาประเภทต่างๆ ในเดือนนั้นๆ เว้นแต่ใช้ลาพักร้อนได้เท่านั้น หากพนักงานมีประวัติดังกล่าวเรื่องใดเรื่องหนึ่งข้างต้น ภายในเดือนที่ทำงานพนักงานจะไม่ได้เงินพิเศษทั้งหมดทุกข้อรวม 1,600 บาท

2) ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการที่สาขาแจ้งเคลม 600 บาท

โดยมีเงื่อนไขว่า ภายในเดือนที่ทำงาน พนักงานต้องไม่ทำงานผิดพลาดอันก่อให้เกิดการรับสินค้าขาด – เกิน, กระจายสินค้าผิดสาขา, ส่งสินค้าผิดสาขา, สินค้าชำรุด, อุณหภูมิผู้ขนส่งไม่ได้ตามกำหนด หากมีรายการที่สาขาแจ้งเคลมกลับมาให้ติดตามสัดส่วนตามความเหมาะสมเพื่อเป็นค่าตอบแทนให้กับพนักงาน

3) ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการเกิดอุบัติเหตุ 600 บาท

โดยมีเงื่อนไขว่า ภายในเดือนที่ทำงาน พนักงานต้องไม่ทำงานผิดพลาดจนก่อให้เกิดอุบัติเหตุ ไม่ว่าจะเกิดจากการใช้อุปกรณ์การทำงาน หรือ รถยกต่างๆ ที่ใช้ในการทำงาน หรือ ด้วยตัวพนักงานเอง ที่เกิดขึ้นภายในงาน หากมีรายงานอุบัติเหตุหรือตรวจพบภายหลังโดยไม่มีผลการรายงานอุบัติเหตุให้ทราบ พนักงานจะไม่ได้ค่าตอบแทนในส่วนนี้ทั้งหมด หรือได้ตามสัดส่วนตามความเหมาะสมเพื่อเป็นค่าตอบแทนให้กับพนักงาน

4.3.3.2 เงินพิเศษประจำเทศกาล ซึ่งพนักงานทุกคนจะได้รับเพิ่ม 920 บาท ต่อคน ต่อเทศกาล แบ่งออกเป็น

1) เงินพิเศษวันละ 200 บาท ค่าอาหารวันละ 30 บาท จำนวน 4 วัน รวม 920 บาท

โดยมีเงื่อนไขว่า หากพนักงานมีประวัติกามาสายขาดงาน ลาป่วย ลากิจ ลาพักร้อน โคนพักงาน หรือ ใช้วันลาประเภทต่างๆ วันใดวันหนึ่งภายใน 4 วันที่กำหนด พนักงานจะไม่ได้เงินพิเศษทั้ง 920 บาท

ตารางที่ 4.5 ยอดเคลมที่ลูกค้าแจ้งกลับสำหรับทุกกรณีที่เกิดขึ้น หลังจากมีนโยบายเพิ่มเงินพิเศษ

ก่อนการปรับปรุง							
ยอดเคลมที่ลูกค้าแจ้งกลับสำหรับทุกกรณีที่เกิดขึ้น ก่อนมีนโยบายเพิ่มเงินพิเศษ (บาท)							
Group Note /Operation	SF	FZ	FV	CH	FD	FT	Butchery
Claim Total	524,652.07	613,323.03	357,802.52	384,652.52	127,879.32	165,559.91	157,517.28

หลังปรับปรุง							
ยอดเคลมที่ลูกค้าแจ้งกลับสำหรับทุกกรณีที่เกิดขึ้น หลังมีนโยบายเพิ่มเงินพิเศษ (บาท)							
Group Note /Operation	SF	FZ	FV	CH	FD	FT	Butchery
Claim Total	141,198.35	151,094.14	128,101.04	99,890.23	18,106.23	63,346.83	27,784.66
ยอดเคลมลดลง	383,453.72	462,228.89	229,701.48	284,762.29	109,773.09	102,213.08	129,732.62
คิดเป็น %	73.09%	75.36%	64.20%	74.03%	85.84%	61.74%	82.36%
รวมค่าใช้จ่ายที่ลดได้ (บาท/เดือน)	1,701,865.17						

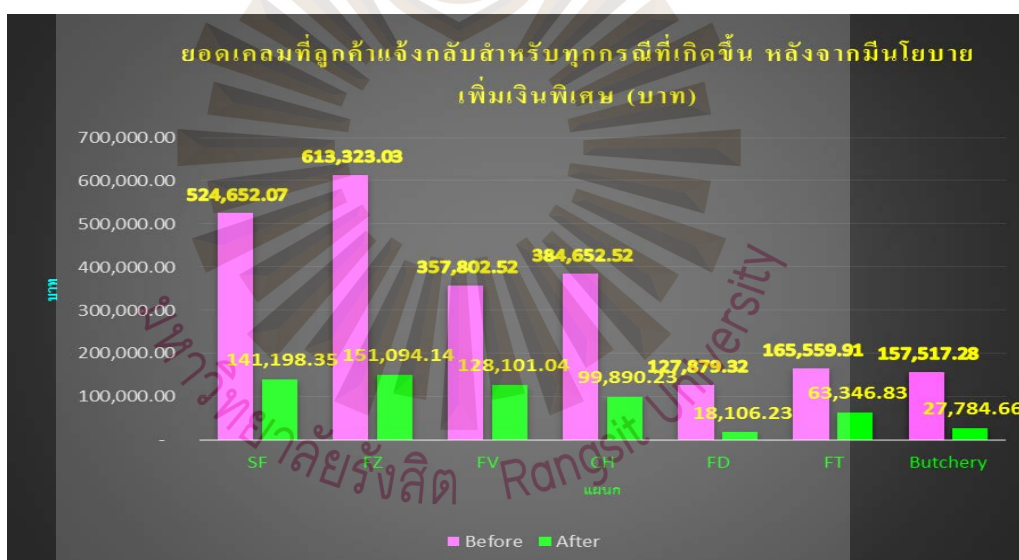
ก่อนการปรับปรุง

การทำงานของพนักงานส่วนใหญ่จะทำเพียงเพื่อให้งานรีบเสร็จในแต่ละวัน โดยไม่คำนึงถึงความเสียหายที่เกิดขึ้นตามมา ทั้งรับสินค้าขาด – เกิน รับสินค้าสลับตัว กระจายสินค้าผิดสาขา เป็นต้น อันเนื่องมาจากปริมาณงานที่มาก และไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งยอดเคลมที่ลูกค้าแจ้งกลับสำหรับทุกกรณีที่เกิดขึ้น หลังจากมีนโยบายเพิ่มเงินพิเศษ ได้แสดงรายละเอียดมูลค่าเสียหายที่ทาง DC

ต้องจ่ายให้กับลูกค้าตามตาราง ก่อนปรับปรุง แล้ว ซึ่งตารางนี้เป็นยอดเคลมของช่วง 1 เดือนก่อนทำการปรับปรุงคือ วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2561 ถึงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2561

หลังการปรับปรุง

ได้มีการแจ้งรายละเอียดการจ่ายเงินพิเศษต่างๆ ที่เพิ่มให้กับพนักงาน ทำการอบรมและชี้แจงแต่ละแผนกถึงความเสียหายที่เกิดขึ้น และได้อธิบายถึงขั้นตอนการทำงานให้แต่ละแผนกนำไปใช้อีกครั้ง เพื่อลดการเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานและเพื่อประโยชน์สำหรับตัวพนักงานเองที่จะได้ค่าตอบแทนในส่วนต่างๆ เพิ่มขึ้นอีก โดยทำการทดลองเป็นเวลา 1 เดือน คือ วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2561 ถึงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2561 ซึ่งผลปรากฏว่า ทั้ง 7 แผนก มียอดเคลมที่ลูกค้าแจ้งกลับสำหรับทุกกรณีที่เกิดขึ้น หลังจากมีนโยบายเพิ่มเงินพิเศษ ลดลงทั้ง 7 แผนก รวมค่าใช้จ่ายที่ลดได้ 1,701,865.17 บาทต่อเดือน ซึ่งจะแสดงในรูปที่ 4.7 เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น



รูปที่ 4.7 แสดงยอดเคลมที่ลูกค้าแจ้งกลับสำหรับทุกกรณีที่เกิดขึ้น หลังจากมีนโยบายเพิ่มเงินพิเศษ

บทที่ 5

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษา การพัฒนาประสิทธิภาพศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดด้วยแนวคิด Kaizen กรณีศึกษา: บริษัท F Logistics จำกัด ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด รวมทั้งศึกษาถึงสภาพปัจจุบันของปัญหาที่พบในการบริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคคลที่เกี่ยวข้องจำนวนสองรอบด้วยกัน รอบแรก สัมภาษณ์ผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด จำนวน 1 คน, หัวหน้าแผนกศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด จำนวน 2 คน และ พนักงานทั่วไปในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด จำนวน 2 คน ส่วนรอบที่สอง สัมภาษณ์ผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด จำนวน 2 คน, หัวหน้าแผนกศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด จำนวน 9 คน และ พนักงานทั่วไปในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด จำนวน 9 คน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดที่เหมาะสมโดยใช้แนวคิด Kaizen ซึ่งส่วนงานแต่ละแผนกของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดได้ทำการทดลองปฏิบัติงานจริงตามแผนระยะสั้น คือ การเพิ่มความรอบคอบในการทำงานและตรวจสอบงานหลังจากทำงานเสร็จในแต่ละขั้นตอน โดยมีระยะเวลาในการทดลองการปฏิบัติงานเป็นเวลา 1 สัปดาห์ ตั้งแต่วันที่ 15 มกราคม 2561 ถึงวันที่ 21 มกราคม 2561 และแผนระยะกลาง คือ การนำอุปกรณ์การวัดอุณหภูมิมาใช้ และการเพิ่มเงินพิเศษให้กับพนักงาน โดยมีระยะเวลาในการทดลองการปฏิบัติงานเป็นเวลา 1 เดือน ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2561 ถึงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2561 โดยมีหัวข้อดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 การอภิปรายผล
- 5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัย
- 5.4 ข้อเสนอแนะและข้อพิจารณาสำหรับงานวิจัยในครั้งถัดไป

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 แผนงานระยะสั้น

5.1.1.1 การเพิ่มความรอบคอบในการทำงาน ตรวจสอบงานหลังจากทำงานเสร็จในแต่ละขั้นตอน

ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นอันเป็นเหตุให้เกิดค่าใช้จ่ายในการทำงานต่างๆ โดยส่วนใหญ่แล้วเกิดจากตัวพนักงานเองที่ขาดความรอบคอบในการทำงาน ซึ่งทำให้มูลค่าความเสียหายที่ต้องจ่ายให้กับลูกค้ามีมูลค่าสูง ทั้งเรื่องของการรับสินค้าขาด – เกิน, การรับสินค้าสลับตัว, การกระจายสินค้าผิดสาขา, อุณหภูมิตู้สินค้าไม่ได้ตามที่กำหนด เป็นต้น โดยพนักงานทำงานใช้ความเคยชินในการทำงานของแต่ละคนซึ่งขาดความรอบคอบในการทำงาน บางคนมองเลขรหัสสาขาสลับกัน เช่น เลขรหัสสาขา 27 แต่ไปวางไว้ที่ Store Lane ของสาขา 72, เลขรหัสสาขา 13 แต่นำสินค้าไปวางไว้ที่ Store Lane ของสาขา 31 เป็นต้น โดยไม่มีการตรวจสอบหลังจากวางสินค้าแล้ว ทำให้ส่งสินค้าผิดสาขาอีกด้วย

ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิด Kaizen โดยหยิบ PDCA มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด อันเนื่องมาจากต้องการลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการผิดพลาดต่างๆ ที่เกิดจากการทำงานผิดพลาดของพนักงาน แต่ไม่ได้ต้องการลดขั้นตอนการทำงานส่วนใดส่วนหนึ่ง นอกจากนี้ยังต้องการเพิ่มขั้นตอนการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย เพื่อเป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และยังเห็นว่าเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมกับการปรับปรุงแก้ไขของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดแห่งนี้อีกด้วย

ผู้วิจัยได้ทดลองการวิจัยโดยนำ PDCA มาใช้ มีการเริ่มวางแผนในส่วนของการกระจายสินค้าเป็นอันดับแรก ซึ่งเป็นจุดที่เกิดปัญหาบ่อยมากที่สุด โดยกระจายสินค้าถูกต้องตามสาขาที่ระบุข้างกล่องสินค้า จะอยู่ในส่วนของ P (Plan) หมายถึง การกระจายสินค้าที่ถูกต้องตามสาขาที่ระบุอยู่ข้างว่าสินค้ากล่องนี้จะต้องส่งให้กับสาขาใด โดยจะทำการทบทวนการทำงานให้พนักงานรับทราบอีกครั้งก่อน หลังจากนั้นลงมือปฏิบัติโดยพนักงานจะนำสินค้าที่ระบุเลขสาขาไปวางยังพื้นที่รอส่งสาขา จะอยู่ในส่วนของ D (Do) หมายถึง สินค้าแต่ละกล่องจะมีเลขรหัสของสาขาติดอยู่ที่ข้างกล่องเพื่อนำไปวางยังพื้นที่รอส่งของแต่ละสาขา ซึ่งทาง DC เรียกพื้นที่สำหรับรอส่งของ

แต่ละสาขาว่า Store Lane รหัสสาขาที่ว่าเป็นเช่น เลขรหัส 27 จะหมายถึง สาขา ภูเก็ต, เลขรหัส 35 จะหมายถึง สาขา กระบี่ เป็นต้น ซึ่งแต่ละ Store Lane จะมีป้ายสาขาแขวนอยู่ด้านบนเพื่อให้พนักงานนำสินค้าของแต่ละสาขามาวางพื้นที่ด้านล่างของป้ายสาขานั้นๆ ขั้นตอนต่อมาทำการตรวจสอบเลขสาขาเมื่อนำสินค้าไปวางแล้ว จะอยู่ในส่วนของ C (Check) หมายถึง เมื่อพนักงานนำสินค้าไปวางที่ Store Lane แล้ว ต้องตรวจสอบสินค้าที่วางอีกครั้งว่าเลขสาขาตรงกับป้ายสาขาที่แขวนอยู่ด้านบนหรือไม่ สุดท้ายจัดทำคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานประจำ DC ของแต่ละแผนก จะอยู่ในส่วนของ A (Action) หมายถึง การจัดทำคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือที่ทาง DC เรียกว่า QSOP ย่อมาจาก Quality Standard Operating Procedure เป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานในลักษณะของรูปภาพ ซึ่งจะมีรูปภาพและคำบรรยายใต้ภาพประกอบและทำการอบรมขั้นตอนการทำงานนี้ให้กับพนักงานได้รับทราบ และจะนำ QSOP ไปแปะไว้ที่หน้างานของแต่ละแผนกเพื่อให้พนักงานได้ศึกษาด้วยตัวเองและเข้าใจง่ายขึ้น

ผลที่ได้รับจากการปรับปรุง ทำให้ลดความผิดพลาดในการทำงานลงได้ พนักงานมีการตรวจสอบสินค้าที่นำไปกระจายแล้วทุกครั้งก่อนออกจากพื้นที่นั้น รวมถึงลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความผิดพลาดในการทำงานของพนักงานไปได้ด้วย

5.1.2 แผนงานระยะกลาง

5.1.2.1 การนำอุปกรณ์การวัดอุณหภูมิมาใช้

ปัญหาหลักๆ เกี่ยวกับการตรวจสอบอุณหภูมิตู้สินค้าเริ่มจากการวัดอุณหภูมิตู้สินค้ามีเพียง Thermo Scan หรือ เครื่องยิงอุณหภูมิเท่านั้น ซึ่งสามารถวัดอุณหภูมิได้เพียงก่อนนำสินค้าขึ้นตู้ขณะที่ยังอยู่ที่ DC ซึ่งเมื่อรถออกจาก DC ไปแล้ว ไม่สามารถระบุได้แน่ชัดว่ามีสาเหตุอะไรบ้างที่สาขาแจ้งกลับมาว่าอุณหภูมิตู้ขนส่งไม่ได้ตามกำหนด และทำการปฏิเสธรับสินค้าทั้งตู้ ซึ่งเกิดค่าใช้จ่ายอย่างมากกับตัวสินค้าที่ถูกตีกลับมา

จากการสัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดได้ให้ความเห็นว่า จะเริ่มนำอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์เข้ามาช่วยเพิ่มเติมที่ใช้ในการตรวจสอบอุณหภูมิตู้สินค้า เพื่อหาสาเหตุต่างๆ ว่าอุณหภูมิตู้สินค้าจาก DC อุณหภูมิได้ตามกำหนดหรือไม่ ระหว่างทางอุณหภูมิตู้เป็น

อย่างไร และเมื่อถึงสาขาอุณหภูมิตู้ได้ตามที่ลูกค้ากำหนดหรือไม่ จะได้นำมาหาสาเหตุและปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ซึ่งการทดลองเริ่มจากทาง DC ได้นำอุปกรณ์ตรวจวัดอุณหภูมิที่เรียกว่า Data Logger มาใช้ เพื่อวัดอุณหภูมิภายในตู้ตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทางอีกทั้ง Data Logger นี้ยังสามารถดูข้อมูลย้อนหลัง ได้อีกด้วยระหว่างทางจนถึงเวลาที่ถึงสาขาอุณหภูมิตู้อยู่ในระดับใด หากอุณหภูมิตู้สูงขึ้นเมื่อถึงสาขาแล้ว แต่สาขาแจ้งกลับมาว่าอุณหภูมิไม่ได้ ทาง DC ก็ปฏิเสธการรับเคลมทันที โดยจะนำ Data Logger ที่ว่านี้ไปแขวนไว้ที่ท้ายตู้ของรถขนส่ง เพื่อตรวจสอบว่าแอร์ที่ใช้ทำอุณหภูมิตู้ นั้นส่งความเย็นมาถึงท้ายตู้หรือไม่ เมื่ออุณหภูมิตู้ได้ตามกำหนดแล้วก็จะนำ Thermo Scan ยิงอุณหภูมิตู้ก่อนโหลดสินค้าว่าอุณหภูมิตู้ได้ตามกำหนดหรือไม่ ถ้าได้ตามกำหนดก็เปิดตู้โหลดสินค้าขึ้นได้เลย หากอุณหภูมิตู้ยังไม่ได้อีกก็ต้องปิดตู้ทำอุณหภูมิต่อไปจนกว่าจะได้อุณหภูมิตามที่กำหนด หลังจากโหลดสินค้าเสร็จแล้ว ใช้ Thermo Scan ยิงอุณหภูมิตู้อีกครั้งว่าก่อนปิดตู้อุณหภูมิตู้ก่อนปิดอยู่ที่เท่าไร แน่แน่นอนว่าอุณหภูมิตู้ต้องสูงกว่าตอนก่อนเปิดตู้อยู่แล้ว แต่เมื่อปิดตู้ไปแล้วรถก็ยังคงทำอุณหภูมิอยู่ฉะนั้นเมื่อไปถึงสาขาอุณหภูมิตู้ต้องได้ตามที่กำหนด ไม่ควรสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ผลที่ได้รับจากการปรับปรุง สาขาแจ้งเคลมเรื่องอุณหภูมิตู้สินค้าไม่ได้ตามกำหนดน้อยลง อีกทั้งหากสาขาแจ้งเคลมกลับมาก็นำข้อมูลจาก Data Logger มายืนยันกับสาขาและปฏิเสธการรับเคลม ซึ่งเป็นผลให้ค่าใช้จ่ายในเรื่องของอุณหภูมิตู้สินค้าไม่ได้ตามกำหนดน้อยลงเช่นกัน

5.1.2.2 การเพิ่มเงินพิเศษต่างๆ ให้กับพนักงาน

การทำงานของพนักงานส่วนใหญ่จะทำเพียงเพื่อให้งานรีบเสร็จในแต่ละวันโดยไม่คำนึงถึงความเสียหายที่เกิดขึ้นตามมา ทั้งรับสินค้าขาด – เกิน รับสินค้าสลับตัว กระจายสินค้าผิดสาขา เป็นต้น เนื่องจากพนักงานเล็งเห็นแค่การทำงานไม่ได้ส่งผลอะไรกับตัวของพนักงานเอง ยิ่งช่วงเทศกาลมีปริมาณงานที่มาก ก็ยิ่งเร่งทำให้เสร็จไปโดยเร็วเพื่อจะได้กลับเร็วๆ อีกทั้งยังเล็งเห็นว่าทำมากทำน้อย ทำถูกหรือทำผิด ก็ได้ค่าตอบแทนเท่าเดิม ไม่ได้อะไรมากกว่านี้ จึงทำงานโดยไม่ได้ไตร่ตรองและตรวจสอบถึงความเสียหายที่เกิดขึ้น

จากการสัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด และได้ประชุมกับผู้บริหารและหัวหน้างานของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด ได้ความเห็นจากทุกฝ่ายตรงกันที่ว่า จะ

เพิ่มค่าตอบแทนให้กับพนักงานทุกคน โคนจะแบ่งค่าตอบแทนออกเป็นสัดส่วนต่างๆ ตามโอกาส และการทำงานต่างๆ ของพนักงานเพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานและช่วยให้งานถูกต้องแม่นยำยิ่งขึ้นอีกด้วย

การทดลองจ่ายค่าตอบแทนต่างๆ ได้เริ่มจากนโยบายการเพิ่มเงินพิเศษให้กับพนักงานทุกคนประจำศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด โดยแบ่งเป็นเงินพิเศษประจำเดือนคนละ 1,600 บาท ต่อเดือน โดยมีเงื่อนไขที่ว่าถ้าพนักงานทำงานผิดพลาดบ่อยครั้งอันเป็นเหตุให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ลูกค้าแจ้งกลับมา หรือถ้าพนักงาน ขาดงาน มาสาย ลาทุกประเภทยกเว้นการใช้ลาพักร้อนในเดือนที่พนักงานทำงาน พนักงานก็จะไม่ได้เงินพิเศษส่วนนี้ และยังมีการจ่ายเงินพิเศษประจำเทศกาลอีกด้วย โดยแต่ละเทศกาลจะมีเงินพิเศษให้พนักงานคนละ 920 บาท ต่อหนึ่งเทศกาล ซึ่งเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน เพื่อช่วยกระตุ้นให้พนักงานกระตือรือร้นในการทำงาน และทำงานถูกต้องมากยิ่งขึ้น เพราะหากพนักงานทำงานผิดพลาด หรือขาดงาน มาสาย ลางานทุกประเภท ก็จะไม่ได้รับเงินพิเศษนี้เช่นกัน

ซึ่งผลที่ได้รับจากการปรับปรุง นโยบายนี้ช่วยในเรื่องของการลดค่าใช้จ่ายที่สาขาแจ้งกลับมาได้อย่างมาก เพราะพนักงานทุกคนต้องการรายได้เพิ่มจากส่วนนี้จึงได้ตั้งใจทำงานมากขึ้น ตรวจสอบและรอบคอบมากขึ้น ประวัติการมาทำงานดีขึ้นกว่าเดิมก่อนๆ เพราะหากเดือนใดที่พนักงานมีการลา มาสาย ขาดงาน จะไม่ได้เงินพิเศษในส่วนของ 1,600 บาทนี้เลย

5.2 การอภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดด้วยแนวคิด Kaizen กรณีศึกษา: บริษัท F Logistics จำกัด ผู้วิจัยได้นำแนวคิด Kaizen เข้ามาพัฒนาประสิทธิภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ โดยนำ PDCA มาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้น และลดข้อผิดพลาดในการทำงานของพนักงาน โดยมีประเด็นหลัก คือ มูลค่าสินค้าที่เกิดจากการทำงานผิดพลาดสูง ซึ่งผลการวิเคราะห์โดยใช้แผนผังก้างปลา เพื่อค้นหาสาเหตุ และผลของการเกิดปัญหา และทราบผลของการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการในระยะสั้นที่สามารถให้แต่ละแผนกของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดได้ปฏิบัติงานจริง คือ การเพิ่มความรอบคอบในการทำงาน ตรวจสอบงานหลังจากทำงานเสร็จแต่ละขั้นตอน โดยมีระยะเวลาในการทดลองปฏิบัติเป็นเวลา 1 สัปดาห์ คือ เริ่มตั้งแต่วันที่ 15 มกราคม 2561 ถึงวันที่ 21

มกราคม 2561 และการปรับปรุงกระบวนการในระยะกลาง คือ การนำอุปกรณ์การวัดอุณหภูมิมาใช้ และการเพิ่มเงินพิเศษให้กับพนักงาน โดยมีระยะเวลาในการทดลองปฏิบัติเป็นเวลา 1 เดือน คือ เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2561 ถึงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2561 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 แผนงานระยะสั้น

5.2.1.1 การเพิ่มความรอบคอบในการทำงาน ตรวจสอบงานหลังจากทำงานเสร็จในแต่ละขั้นตอน

จากการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยนำ PDCA มาใช้ โดยเริ่มจาก P (Plan) คือ วางแผนการกระจายสินค้าที่ถูกต้อง มีการอบรมพนักงานเพื่อทำความเข้าใจการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ต่อมาให้ใช้ D (Do) คือ ให้พนักงานได้ลงมือปฏิบัติจริง โดยคู่มือสาขาระบุข้างกล่องแล้วนำไปวางไว้ที่ Store Lane ของสาขานั้นๆ หลังจากทีนำไปวางแล้วพนักงานต้องทำการ C (Check) หรือ ตรวจสอบความถูกต้องก่อนออกจากพื้นที่ว่าวางสินค้าถูกต้องตามสาขาหรือไม่ สุดท้าย ผู้ที่เกี่ยวข้องจัดทำคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานและจัดอบรมกระบวนการทำงาน และนำไปแปะไว้ที่หน้างานของแต่ละแผนกเพื่อให้พนักงานได้ทำการอ่านและศึกษาได้ด้วยตัวเอง

ปัญหาที่พบ พนักงานบางคนยังมีการอ่านตัวเลขสลับกันอยู่ เช่น เลขรหัสสาขา 27 กับ 72 หรือ เลขรหัสสาขา 13 กับ 31 เป็นต้น

หลังการปรับปรุง การทำงานเป็นขั้นตอนก่อให้เกิดผลดีกับการทำงานและช่วยลดความผิดพลาดในการทำงานได้อีกด้วย ซึ่งหลังจากที่ได้นำ PDCA มาปรับใช้ โดยเริ่มจากวางแผนการทำงานใหม่แล้ว พนักงานก็ได้นำขั้นตอนการทำงานนี้ไปใช้ตรวจสอบการกระจายสินค้า การสังเกต การวางสินค้าตามจุดต่างๆ ทำให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยลง ซึ่งสอดคล้องกับเรื่อง PDCA (สุราสินี โปธิจันทร์, 2555) ที่ระบุว่าเป็นแนวคิดหนึ่ง ที่ไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงแค่การวางแผน แต่แนวคิดนี้เน้นให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ โดยมีเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.2.2 แผนงานระยะกลาง

5.2.2.1 การนำอุปกรณ์การวัดอุณหภูมิมาใช้

ทาง DC ได้สังเกตเห็นว่ามูลค่าสินค้าที่เกิดจากอุณหภูมิผู้สินค้าที่ส่งให้กับสาขาไม่ได้ตามที่กำหนดมีมูลค่าที่สูงแล้ว เนื่องจากหากอุณหภูมิผู้ไหนที่อุณหภูมิไม่ได้ตามที่กำหนดทางสาขาไม่ได้ไปปฏิเสธการรับสินค้าแค่บางรายการแต่ปฏิเสธการรับทั้งคู่ซึ่งก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงขึ้น จึงได้เลือกนำเทคโนโลยีที่ใช้วัดอุณหภูมิที่เรียกว่า Data Logger มาใช้เพื่อตรวจสอบอุณหภูมิที่แม่นยำและยังสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้อีกด้วย

หลังจากการปรับปรุง เมื่อนำ Data Logger มาใช้แล้วการแจ้งเคลมเรื่องของอุณหภูมิผู้สินค้าไม่ได้จากสาขาลดลง ซึ่งเทคโนโลยีอย่างหนึ่งที่เข้ามาช่วยลดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ได้อย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับ สุรศักดิ์ สุทองวัน (2548) ที่กล่าวไว้ว่า ไคเซ็น (Kaizen) คือ การปรับปรุงการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและผลักค้นนวัตกรรมใหม่ และวิวัฒนาการอยู่ตลอดเวลา อีกทั้ง วิทยา ดันสุวรรณนนท์ (2550) ก็ได้กล่าวไว้อีกว่า การทำไคเซ็นเป็นการสนับสนุนให้เกิด “การใช้ความคิด” ไม่ใช่ “การตรากตรำทำงาน” การทำ Kaizen ไม่ใช่ทำเพื่อเพิ่มภาระ แต่มุ่งที่จะลด - เลิกภาระที่ไม่จำเป็นหรือเปลี่ยนไปสู่วิธีอื่นที่เหมาะสมกว่า ซึ่งเป็นการทำอุปกรณ์ใหม่ๆ หรือเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสมนำมาปรับใช้กับธุรกิจ เพื่อธุรกิจประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

5.2.2.2 การเพิ่มเงินพิเศษให้กับพนักงาน

นโยบายขององค์กรที่มีการเพิ่มเงินพิเศษให้กับพนักงานโดยแบ่งเป็น เงินพิเศษประจำเดือนคนละ 1,600 บาทต่อเดือน และเงินพิเศษประจำเทศกาลคนละ 920 บาทต่อเทศกาล ได้รับความสนใจจากพนักงานจำนวนมาก ซึ่งเพียงแคพนักงานตั้งใจกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่มาทำงานสาย ไม่ขาดงาน ไม่ลางาน ทำงานไม่ผิดพลาด ก็ได้เงินพิเศษในส่วนนี้ไปแล้ว

หลังการปรับปรุง ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานใน DC ดีขึ้นจากเดือนก่อนๆ และสิ่งที่เห็นได้ชัดเจน คือ ยอดเคลมทุกประเภทไม่ว่าจะเป็น รับสินค้าขาด - เกิน, รับสินค้าสลับตัว, กระจายสินค้าผิดสาขา เป็นต้น ลดลงจากเดือนก่อนๆ เช่นกัน ซึ่งถือได้ว่าแรงจูงใจที่มอบให้พนักงานที่มีขึ้นนี้ใช้ได้ผลกับการปรับปรุงและพัฒนาในครั้งนี้ ซึ่งสอดคล้องกับ พิษญา วัฒนรังสรรค์ (2558) ที่

ศึกษาเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมระดับ 4 ดาว ซึ่งเลือกการศึกษาแบบวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานในโรงแรมจำนวน 220 คน และสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารจำนวน 3 คน พบว่าการผิดพลาดของบริการเกิดขึ้นน้อย เนื่องจากทางโรงแรมมีการฝึกอบรมให้กับพนักงาน รวมไปถึงใช้ทฤษฎีแรงจูงใจกับพนักงานคือ ให้ค่าตอบแทนเป็นค่าล่วงเวลา โบนัสประจำปี รวมไปถึงให้ความสำคัญกับพนักงานเมื่อถึงวันเกิดของพนักงาน โดยมอบเป็นเค้กวันเกิดเมื่อถึงวันเกิดของพนักงานแต่ละคน ซึ่งแม้ว่าจะไม่ใช่ในรูปแบบของตัวเงิน แต่ก็เป็คุณค่าทางจิตใจให้กับพนักงานได้ดีเช่นกัน อีกทั้งยังมีความสอดคล้องในเรื่องของแรงจูงใจที่มาจากค่าตอบแทนของ จันจิรา โสตะประจัน (2553) ที่ได้นำทั้งทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร มาใช้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์: กรณีศึกษา บริษัท ยานภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานของโรงงานจำนวน 288 คน พบว่า พนักงานในองค์กรยังมีความต้องการให้มีเรื่องของการปรับปรุงแก้ไข รวมถึงการพัฒนาด้านการทำงานสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งหมายถึง การมอบผลตอบแทนและแรงจูงใจต่างๆ เช่น โบนัสประจำปี, การมอบรางวัลต่างๆ รองลงมา เป็นเรื่องของการมอบหมายหน้าที่ที่ชัดเจนให้กับพนักงานแต่ละคน การวางคนให้เหมาะสมกับงาน โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถและความถนัดของพนักงานเป็นหลัก อีกทั้งเรื่องของการสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กรสำหรับการทำงาน พร้อมทั้งจัดกิจกรรมปลูกฝังให้คนในองค์กรสามัคคีกัน ตามลำดับ

5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัย

5.3.1 งานวิจัยนี้เป็นหน่วยงานในส่วนของธุรกิจเอกชนขนาดใหญ่ ข้อมูลตัวเลข, ชื่อบริษัท, และข้อมูลบางส่วนที่เป็นความลับของทางบริษัท ไม่สามารถนำมาเปิดเผยได้

5.3.2 งานพัฒนาประสิทธิภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ได้ทำการทดลอง ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น จึงต้องทำการอบรมพนักงานและสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานมากขึ้น เนื่องจากมีพนักงานที่เข้ามาใหม่จำนวนหลายคนเช่นกันที่ยังต้องชี้แนะการทำงานเพื่อลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น

5.3.3 พนักงานบางส่วนเป็นพนักงานต่างชาติ ซึ่งส่วนใหญ่สื่อสารภาษาไทยไม่ได้ ซึ่งล่ามที่ช่วยแปลภาษาให้มีเพียง 2 คน เท่านั้น จึงติดขัดในเรื่องของการสื่อสารกระบวนการทำงานให้พนักงานกลุ่มนี้ได้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ

5.3.4 อุปกรณ์ที่นำมาใช้เพิ่มเติมในงานวิจัยนี้ เช่น Data Logger มีมูลค่าสูง ซึ่งทุกครั้งที่จะทำคำสั่งซื้ออุปกรณ์ใดก็ตามต้องขอใบเสนอราคาอย่างน้อย 4 Supplier เพื่อเทียบราคา และนำเสนอ

ให้กับลูกค้าได้อุ่นมดีค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ และต้องทำการ Calibration ประจำปีเมื่อมีอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ จึงจำเป็นต้องจัดสรรให้ดีเสียก่อนว่าส่วนงานใดจำเป็นต้องใช้ และใช้ปริมาณเท่าไร หากชำรุดเสียหายควรทำอย่างไรต่อไป

5.3.5 เนื่องจากศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดเป็น DC เย็นที่มีการจัดเก็บสินค้าไว้ที่อุณหภูมิ ตั้งแต่ -18 องศาเซลเซียส ถึง 12 องศาเซลเซียส ย่อมส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงานอย่างแน่นอน ถึงแม้จะมีนโยบายเพิ่มเงินพิเศษให้ก็ตาม หากพนักงานทุกคนอยากได้ในส่วนนี้แต่ร่างกายไม่พร้อมแล้วยังฝืนมาทำงาน อาจส่งผลกระทบต่อร่างกายของพนักงานเองและส่งผลกระทบต่องานตามมาก็ด้วย

5.4 ข้อเสนอแนะและข้อพิจารณาสำหรับงานวิจัยในครั้งถัดไป

จากการทำวิจัย การพัฒนาประสิทธิภาพศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดด้วยแนวคิด Kaizen กรณีศึกษา: บริษัท F Logistics จำกัด สามารถเสนอข้อแนะนำได้ดังนี้

5.4.1 ข้อเสนอแนะและข้อพิจารณาสำหรับผู้ประกอบการ

5.4.1.1 ผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด ควรจะต้องมีการกำหนดนโยบายในการปรับปรุงระบบงานภายในคลังสินค้าอย่างเป็นระบบ และประกาศเป็นกฎ หรือระเบียบข้อบังคับ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เพื่อควบคุมการทำงาน และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานภายในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด

5.4.1.2 จากผลการวิจัย โดยนำแนวคิด Kaizen โดยการใช้ PDCA เข้าเพิ่มประสิทธิภาพและปรับปรุงรูปแบบการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานเรื่อง การเพิ่มความรอบคอบในการทำงาน ตรวจสอบงานหลังจากทำงานเสร็จในแต่ละขั้นตอน ลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงานของพนักงานได้มากขึ้น ซึ่งรูปแบบนี้ผู้บริหารสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดได้ และสามารถนำ PDCA ไปปรับใช้ในส่วนงานอื่นๆได้เช่นกัน

5.4.1.3 การปฏิบัติงานตามแนวทางของ Kaizen นั้น จะมีประสิทธิภาพได้จะต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจของทุกคนในองค์กร ทั้งระดับผู้บริหารองค์กร หัวหน้าแผนก และพนักงานทุกคน และจะต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และจะต้องปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ผู้บริหารเองจะต้องให้ความสำคัญและออกเป็นแนวนโยบายขององค์กร โดยคำนึงถึงความสำคัญของพนักงานเป็นหลัก

5.4.1.4 ควรจะต้องมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรหรือ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นต่อองค์กร อาจจะเป็นในรูปแบบของ QSOP (Quality Standard Operating Procedure) หรือ WI (Work Instruction) เป็นต้น ซึ่งจะเป็นการถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงานไม่ให้แนวทางการปฏิบัติงานคลาดเคลื่อนไปจากแนวทางมาตรฐานที่ตั้งไว้ และรวมถึงการทบทวนขั้นตอนการทำงานให้กับพนักงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันอีกด้วย

5.4.2 ข้อเสนอแนะและข้อพิจารณางานวิจัยในครั้งต่อไป

5.4.1.1 ศึกษาในส่วนของแผนระยะยาวดังนี้

1) ศึกษาเรื่องของการเพิ่มพนักงานในการทำงานว่าปริมาณงาน ณ ปัจจุบันกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่ รวมไปถึงความเหมาะสมในการนำพนักงานไปใช้ในแต่ละส่วนงาน ว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับงานหรือไม่ และเพียงพอต่อการขยายตัวของสาขาในอนาคตหรือไม่

2) ศึกษาเรื่องของการเพิ่มขั้นตอนในการทำงานว่าควรเพิ่มขั้นตอนการทำงานในส่วนใดถึงจะเหมาะสม เช่น เพิ่มขั้นตอนการทำงานในส่วนของการป้องกันการสูญหายของสินค้าที่มีมูลค่าสูง ได้แก่ เนื้อ โคนุน อาหารแช่แข็ง ชีส และอื่นๆ อาจจะต้องนำไปใส่ตู้ เก็บอุณหภูมิ พร้อมใส่แผ่นทำความเย็น และ Data Logger แต่ละตู้ ก่อนทำการปิดตู้ ทำการถ่ายรูปสินค้าภายในตู้ ถ่ายหมายเลข Data Logger และบริเวณที่แขวน Data Logger เพื่อเป็นหลักฐานยืนยันกับสาขา สุดท้ายนำซีลล๊อคที่มีลักษณะคล้าย Cable Tie แต่ของทาง DC จะมีชื่อ DC และตัวเลขรันเอาไว้ ล๊อคตู้พร้อมถ่ายรูปอีกครั้ง ก่อนนำขึ้นรถขนส่งเพื่อไปส่งยังสาขา เป็นต้น

5.4.1.2 ควรจะต้องทำการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อเป็นการทดสอบข้อมูลทางสถิติ

5.4.1.3 ศึกษาแนวทางตามหลักการอื่น ๆ เช่น Six Sigma หรือการเทียบเคียง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่การทำงานของบุคลากรเป็นหลัก

5.4.1.4 ศึกษาเรื่องของการจัดเก็บสินค้าที่ไม่ได้ใช้มนุษย์ในการตักเก็บ ซึ่งเป็นอีกระบบการจัดเก็บสินค้าอัตโนมัติที่ทางศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดได้นำเข้ามาใช้ ซึ่งระบบนี้เรียกว่าระบบ ASRS

5.4.1.5 ศึกษาขั้นตอนการทำงานของ Supplier ที่นำสินค้ามาส่งที่ DC ซึ่งเป็นอีกส่วนหนึ่งที่อาจเกิดความผิดปกติในการทำงานที่มีผลต่อสินค้าสูญหายได้

บรรณานุกรม

- กรณีการ์ หลอดแก้ว, และภูวรินทร์ นิลรังษี. (2558, กันยายน). *การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) เพื่อลดต้นทุนการผลิตของพนักงานบริษัท ABC จำกัด*. ประชุมวิชาการทางธุรกิจและนวัตกรรมทางการจัดการ ระดับชาติและนานาชาติ ประจำปี 2558, สระบุรี.
- จันจิรา โสประจิน. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ : กรณีศึกษา บริษัท ยานยนต์ จำกัด (มหาชน)* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- จารุภา อุ่นจางวาง. (2013). *การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการคลังสินค้า โดยใช้เครื่องมือแผนภูมิการไหลของงานและโปรแกรมระบบบริหารศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์นม* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพฯ.
- ณัฐพนธ์ เกษสาคร. (2560). *ศูนย์กระจายสินค้าประเภทอาหารสด*. สืบค้นจาก <https://www.scribd.com/presentation/138256510/กรณีศึกษาศูนย์-กระจายสินค้า-อาหารสด>
- ชนิด โสรัตน์. (2550). *Cross Dockin*. สืบค้นจาก <http://www.tanitsorat.com/view.php?id=99/>
- ธัญดา ใจใหม่คราม. (2558). *การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการคลังสินค้า กรณีศึกษาลงสินค้า 2 ราษฎร์บูรณะกรุงเทพมหานคร องค์การคลังสินค้า* (Unpublished Independent Study). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, ปทุมธานี.
- นัทพร อินทร์พงษ์พันธุ์, และจิตรา รู้กิจการพาณิชย์. (2555, ตุลาคม). *การพัฒนากระบวนการบริหารคุณภาพสำหรับโรงงานผลิตขวดแก้วบรรจุอาหาร*. การประชุมวิชาการช่างงานวิศวกรรมอุตสาหกรรม ประจำปี 2555, เพชรบุรี.
- นิพนธ์ บัวแก้ว. (2549). *รู้จัก...ระบบการผลิตแบบลีน* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2558, 25 มีนาคม). *รู้จักไคเซ็นหลักคิดพัฒนาบริษัท หัวใจความสำเร็จ ญี่ปุ่น วิถีความเป็นเลิศของโตโยต้า*. *ประชาชาติธุรกิจออนไลน์*. สืบค้นจาก https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1427223717/
- ประชาธรรมน์ แสนภักดี. (2547). *ผังก้างปลา กับ แผนภูมิความคิด ศูนย์ฝึกอบรมภูมิปัญญาสู่สากล*. สืบค้นจาก <http://www.prachasan.com/mindmapknowledge/fishbonemm.htm/>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ประภาภรณ์ วรรณะวาสิน. (2555, 9 กันยายน). ทฤษฎีข้างปลา [Web log message]. สืบค้นจาก http://akachai99.blogspot.com/2012/09/blog-post_30.html/
- พนิดา หวานเพชร. (2555). การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้แนวคิด ไคเซ็น : กรณีศึกษา แผนกบัญชีค่าใช้จ่าย (Unpublished Independent Study). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. ปทุมธานี.
- พัชรินทร์ สีนอานวยผล. (2557). เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยแนวคิด Kaizen. สืบค้นจาก [http://www.stou.ac.th/study/sumrit/5-58\(500\)/page5-5-58\(500\).html/](http://www.stou.ac.th/study/sumrit/5-58(500)/page5-5-58(500).html/)
- พิชญา วัฒนรังสรรค์. (2558). การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว (Unpublished Independent Study). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.
- พิมพ์เพ็ญ พรเฉลิมพงศ์, และนิธิยา รัตนาปนนท์. (2560). *Distribution Center / ศูนย์กระจายสินค้า*. สืบค้นจาก <http://www.foodnetworksolution.com/wiki/word/1841/distribution-center-ศูนย์กระจายสินค้า>
- มาซาเอากิโอมิ. (2534). *ไคเซ็น: กุญแจสู่ความสำเร็จแบบญี่ปุ่น*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- รัตน์ชนก จันยัง. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรไม่แสวงผลกำไร (Unpublished Independent Study). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, ปทุมธานี.
- วิทยา ต้นสุวรรณนนท์.(2550). การพัฒนาระบบคุณภาพ การปรับปรุงด้วย “ไคเซ็น”. สืบค้นจาก <http://www.swu.ac.th/med/news/dev.html>
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2558). *วงจร PDCA กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง*. สืบค้นจาก <https://www.ftpi.or.th/2015/2125>
- สมบัติ นพรัตน์. (2549). *ไครเซ็น กับ ไคเซ็น*. สืบค้นจาก <http://gotoknow.org/blog/sombatn-ednuqakm/5290>
- สรายุทธ กันหลง. (2555). การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม Cronbach's alpha. สืบค้นจาก <http://www.ipernity.com/blog/248956/424773>
- สุธาสนี โพธิจันทร์. (2555). *PDCA หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง*. สืบค้นจาก <http://www.ftpi.or.th/2015/2125/>
- สุนันทา ศิริเจริญวัฒน์. (2555). การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการสินค้าคงคลัง กรณีศึกษา: บริษัท ภูมไทย คอมพิวเตอร์ จำกัด (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, กรุงเทพฯ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุรศักดิ์ สุทองวัน. (2548). *KAIZEN และ TOYOTA-WAY*. สืบค้นจาก <http://www.dopa.go.th/news/lecturesum20050914.htm>
- อรอุมา รอดแยม. (2553, ธันวาคม). *การทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพในระบบ PDCA ของผู้บริหารและครูของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง. การประชุมวิชาการ, อ่างทอง.*
- Domjan, M. (1996). *The Principles of Learning and Behavior Belmont*. California: Thomson Wadsworth.
- Give & Rich Online Marketing School. (2010). *Lead time คืออะไร*. Retrieved from <http://giveandrich.com/712/lead-time-คืออะไร.html>
- Inventive Solution and Technology Co., Ltd. (2017). *โปรแกรมบริหารคลังสินค้า*. Retrieved from www.inventive.co.th/WMSOverview.aspx/
- Logistics Café. (2016). *ศูนย์จำหน่ายหรือศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center) คืออะไร*. Retrieved from <http://www.logisticafe.com/2009/10/dc-distribution-center/>
- Lovell, R. B. (1980). *Adult Learning*. New York: Halsted Press Wiley & Son.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper&Row.
- Modal. (2011). *ความต้องการของผู้บริโภค*. Retrieved from <http://marketingthai.blogspot.com/2011/09/consumer-needs.html/>
- My SEO Stats. (2008, September 9). *ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจของมาสโลว์(Maslow's General Theory of Human & Motivation)*[Web log message]. Retrieved from <http://thesisavenue.blogspot.com/2008/09/maslows-general-theory-of-human.html>



แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก

แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (รอบที่ 1)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์และองค์กรของผู้ให้สัมภาษณ์

- ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ – นามสกุล ตำแหน่ง
 ฝ่าย แผนก
 ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร ปี เบอร์โทรศัพท์
 E-Mail Address

2. วันที่ทำการสัมภาษณ์ เวลา น.
 สถานที่สัมภาษณ์

- ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรผู้ให้สัมภาษณ์

3. ชื่อองค์กร ประเภทกิจการ
 4. ที่อยู่

ส่วนที่ 2 แนวทางการนัดสัมภาษณ์

- แนวทางการนัดสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น

ผู้บริหาร	จำนวน 1 คน
หัวหน้าแผนก	จำนวน 2 คน
พนักงานทั่วไปในศูนย์กระจายสินค้าหารสด	จำนวน 2 คน

- แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (สำหรับผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด)

1. ท่านคิดว่าสถานการณ์โดยรวม ณ ปัจจุบัน ในการดำเนินงานของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด เป็นอย่างไร
2. ท่านคิดว่านโยบายหลักในการบริหารศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดของท่านที่ยังต้องปรับปรุงในขณะนี้คืออะไรบ้าง
3. ขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดมีความเหมาะสมหรือไม่ ควรมีส่วนใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่
4. การรักษาและควบคุมอุณหภูมิของสินค้าในแต่ละประเภทตั้งแต่ภายในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดจนถึงมือลูกค้า มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าหรือไม่ มีสิ่งใดที่ต้องทำการปรับปรุงแก้ไขหรือไม่
5. ท่านมีวิธีแก้ไขปัญหาของสินค้าที่เกิดจากความผิดพลาดในการทำงานที่เกิดขึ้นอย่างไร เช่น สินค้าส่งขาด – เกิน, สินค้าชำรุด, สินค้าส่งสลับตัว เป็นต้น
6. ท่านมีวิธีการกระตุ้นพนักงานอย่างไร เพื่อให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และลดการเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน
7. พื้นที่ของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดเพียงพอต่อการรองรับสินค้าที่เข้ามาเพื่อส่งให้กับลูกค้าหรือไม่ อย่างไร
8. ท่านมีการบริหารจัดการศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดอย่างไร ในกรณีที่สินค้าเพิ่มขึ้นในช่วงเทศกาล และวันหยุดประจำปี
9. ท่านคิดว่ามีสิ่งใดบ้างที่เป็นปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นภายในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดในขณะนี้ ที่ต้องการแก้ไข

- แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (สำหรับหัวหน้าแผนกศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด)

1. กระบวนการทำงานของศูนย์กระจายสินค้ามีความเหมาะสมกับการทำงานจริงหรือไม่อย่างไร
2. การทำงานด้านการรับสินค้าของพนักงานรับสินค้า เกิดปัญหาหรือไม่อย่างไร
3. การทำงานด้านการจัดเก็บสินค้า ของพนักงานจัดเก็บสินค้า เกิดปัญหาหรือไม่อย่างไร
4. การทำงานด้านการกระจายสินค้า ของพนักงานกระจายสินค้า เกิดปัญหาหรือไม่อย่างไร
5. การทำงานด้านการส่งสินค้า ของพนักงานส่งสินค้า เกิดปัญหาหรือไม่อย่างไร
6. ท่านคิดว่าขั้นตอนการปฏิบัติงานใดบ้าง ที่ต้องปรับปรุงแก้ไข

- แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (สำหรับพนักงานทั่วไปในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด)

1. Supplier ที่นำสินค้ามาส่ง ท่านพบปัญหาอะไรหรือไม่ อย่างไร
2. ท่านมีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของ Supplier อย่างไร
3. ปัญหาที่ท่านคิดว่าเป็นอุปสรรคในการรับสินค้า จัดเก็บสินค้า กระจายสินค้า และส่งสินค้า มีอะไรบ้าง และควรแก้ไขอย่างไร
4. ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นในช่วงเทศกาล และวันหยุดประจำปี ท่านสามารถทำงานได้ตามกำหนดเวลาหรือไม่ มีอุปสรรคใดที่ทำให้ส่งผลกระทบต่อการทำงาน
5. ท่านคิดว่าปริมาณงานกับผลตอบแทนที่ได้รับ มีความสอดคล้องกันหรือไม่ อย่างไร
6. ท่านคิดว่าแรงจูงใจใดที่ช่วยให้พนักงานเกิดความพอใจในการทำงาน

แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (รอบที่ 2)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์และองค์กรของผู้ให้สัมภาษณ์

- ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ – นามสกุล ตำแหน่ง
- ฝ่าย
- ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร ปี เบอร์โทรศัพท์
- E-Mail Address
2. วันที่ทำการสัมภาษณ์ เวลา น.
- สถานที่สัมภาษณ์

- ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรผู้ให้สัมภาษณ์

3. ชื่อองค์กร ประเภทกิจการ
4. ที่อยู่

ส่วนที่ 2 แนวทางการนัดสัมภาษณ์

- แนวทางการนัดสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น

ผู้บริหาร	จำนวน 2 คน
หัวหน้าแผนก	จำนวน 9 คน
พนักงานทั่วไปในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด	จำนวน 9 คน

- แบบสอบถามคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกรอบที่ 2

1. พนักงาน (พนักงานไม่มีประสิทธิภาพ)

1.1 การที่พนักงานขาดความรอบคอบในการทำงาน ท่านคิดว่าสาเหตุเกิดจากอะไร และมีวิธีแก้ไขปัญหานี้อย่างไร

1.2 ปัญหาที่พนักงานไม่ทำงานตามขั้นตอนที่กำหนด ท่านคิดว่าเกิดจากสาเหตุอะไร และมีวิธีแก้ไขปัญหานี้อย่างไร

1.3 ท่านคิดว่าพนักงานมีความรู้ไม่เพียงพอต่อการทำงาน ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือไม่ อย่างไร

1.4 ท่านมีวิธีแก้ไขปัญหากับพนักงานที่ไม่มีความอดทนในการทำงานอย่างไร

1.5 ท่านคิดว่าปัญหาการขาดแคลนพนักงานภายในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด ส่งผลต่อการทำงานของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดอย่างไร

1.6 การนำพนักงานต่างชาติเข้ามาทำงานในศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด มีผลกระทบกับการทำงานอย่างไร

2. การเก็บรักษาอุณหภูมิของสินค้า (อุณหภูมิไม่เพียงพอต่อระยะทางการส่งสินค้าให้กับสาขา)

2.1 วิธีการเก็บรักษาอุณหภูมิของสินค้าเพื่อทำการส่งให้กับสาขาที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

2.2 อุปกรณ์ที่ใช้ในการรักษาอุณหภูมิมีความเหมาะสมกับประเภทของสินค้าหรือไม่ มีวิธีการใช้แตกต่างกันอย่างไร

2.3 ท่านมีวิธีการแก้ไขปัญหาการเกิดเคลมอันเนื่องมาจากอุณหภูมิไม่ได้ตามที่กำหนดอย่างไร

2.4 การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการควบคุมอุณหภูมิ ช่วยลดปัญหาการเกิดเคลมได้หรือไม่ อย่างไร

3. สินค้าประเภท Stock (สินค้าที่มีอยู่จริงไม่ตรงตามยอดในระบบ)

3.1 สินค้าที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน กับยอดในระบบไม่ตรงกัน เกิดจากสาเหตุใด

3.2 ท่านมีวิธีการแก้ไขและป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นกับสินค้าประเภท Stock อย่างไร

4. Supplier (ปฏิบัติงานไม่ตรงตามขั้นตอนการทำงานที่กำหนด)

4.1 ปัญหาที่เกิดจากการทำงานของ Supplier มีอะไรบ้าง

4.2 ท่านมีวิธีแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของ Supplier อย่างไร

5. ขั้นตอนการทำงาน (ขั้นตอนการทำงานมีช่องโหว่ที่ทำให้สาขาแจ้งเคลมได้)

5.1 ขั้นตอนการทำงานในปัจจุบันมีส่วนใดบ้างที่ต้องทำการแก้ไขปรับปรุง

5.2 การเพิ่มขั้นตอนการทำงานส่งผลกระทบต่อพนักงานที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันหรือไม่ อย่างไร

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	ชรรยงค์ ถ้ำสวย
วัน เดือน ปีเกิด	4 มีนาคม 2535
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยรังสิต ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์, 2556 มหาวิทยาลัยรังสิต ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, 2561
ที่อยู่ปัจจุบัน	91 หมู่ที่ 1 ตำบลบางโหนด อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร yanyong.th@hotmail.com
สถานที่ทำงาน	บริษัท F Logistics จำกัด
ตำแหน่งปัจจุบัน	Distribution Center Trainer Executive

