

การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเอกสารนำกลับด้านการขนส่ง:
กรณีศึกษาบริษัท ช่ายเหนี่ยว สมาร์ท โลจิสติกส์ เน็ตเวิร์ค (ไทยแลนด์) จำกัด

**Increasing the Efficiency of Return Transportation Documents: Case Study of
CAINIAO SMART LOGISTICS NETWORK (THAILAND) CO., LTD**

กิตติวัฒน์ สนใจ, ญานินี อาษา, อาภัสรา ไชยคาม

คณะโลจิสติกส์และเทคโนโลยีการbin, มหาวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก, arphutsara@sbu.southeast.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดการเอกสารในกระบวนการขนส่งของบริษัท ช่ายเหนี่ยว สมาร์ท โลจิสติกส์ เน็ตเวิร์ค (ประเทศไทย) จำกัด และเพื่อออกแบบแนวทางการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยพนักงานฝ่ายปฏิบัติการจำนวน 10 คน ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการจัดการเอกสาร อาทิ การจัดเตรียมใบส่งงาน การตรวจสอบเอกสารก่อนการจัดส่ง และการจัดเก็บเอกสารหลักฐานหลังการขนส่ง งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) โดยดำเนินการใน 3 วรรบของการปฏิบัติการวิจัย ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนปรับปรุง การดำเนินการ และการประเมินผล โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต การปฏิบัติงานจริง การวิเคราะห์เอกสารภายใน และการประชุมกลุ่มย่อยกับพนักงานเพื่อระดมความคิดเห็นและสร้างการมีส่วนร่วม

ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาโดยใช้เครื่องมือแผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram) พบว่าสาเหตุของความผิดพลาดในการจัดการเอกสารเกิดจาก 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ (1) บุคลากร – ขาดความเข้าใจในลำดับขั้นตอนและรายละเอียดของเอกสาร (2) ขั้นตอนการทำงาน – มีความซ้ำซ้อนและไม่เป็นมาตรฐาน (3) เครื่องมือ – ขาดระบบตรวจสอบเอกสารที่ชัดเจน และ (4) สิ่งแวดล้อมในการทำงาน – ไม่มีเครื่องมือช่วยในการควบคุมและติดตามสถานะของเอกสารอย่างเป็นระบบ จากการวิเคราะห์ดังกล่าวจึงนำแนวคิดการควบคุมด้วยการมองเห็น (Visual Control) มาประยุกต์ใช้ในการออกแบบระบบสนับสนุนการทำงาน เช่น การใช้สีเพื่อแสดงสถานะของเอกสาร การออกแบบเช็คลิสต์สำหรับตรวจสอบความถูกต้องก่อนการส่งมอบ การติดป้ายเตือนในจุดเสี่ยง และการจัดพื้นที่เก็บเอกสารอย่างเป็นระบบ หลังจากดำเนินการปรับปรุงตามแนวทางข้างต้น พบว่าจำนวนข้อผิดพลาดในการจัดการเอกสารลดลงจากค่าเฉลี่ย 11.25 ครั้งต่อเดือน เหลือเพียง 0.76 ครั้งต่อเดือน หรือคิดเป็นอัตราการลดลงร้อยละ 93.24 ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการออกแบบกระบวนการใหม่ที่สามารถลดความสูญเสียจากงานที่ต้องแก้ไขซ้ำ และช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการบริการลูกค้าได้อย่างมีนัยสำคัญ

คำหลัก: ประสิทธิภาพ, เอกสารนำกลับ,ขนส่งสินค้า,การควบคุมด้วยการมองเห็น

Abstract

The purpose of this study is to explore the problems existing in the document management in the logistics process of Qidi Intelligent Logistics Network (Thailand) Co., Ltd., and to design more effective process improvement schemes. The research sample group consists of 10 operators, who are responsible for the different links of the IELTS test document management process, the preparation of work orders, the review of documents before shipment and the collection of evidence documents after transportation. This study adopts the method of Participatory Action Research (PAR), which is divided into three periods. The research contents include problem analysis, plan improvement, implementation and evaluation, and qualitative and quantitative data collection methods, including interviews.

The results of fault state analysis based on fishbone diagram tool show that there are four main reasons for document management errors: (1) personnel-lack of understanding of the sequence, steps and details of documents; (2) workflow-redundancy and nonstandard; (3) Tools-lack of clear document monitoring system; (4) Working environment-lack of auxiliary tools for system control and document status tracking. Based on this analysis, the concept of visual control is applied to the design of functional support system, such as: using color to display document status; Checks designed for pre-delivery verification; Mark warnings at risk points; After the implementation, the document storage space is systematically improved. 25 times a month, only 0 times left. 76 times a month, a decrease of 93%. This reflects the efficiency of the new process design, which can reduce the loss of tasks that need to be solved repeatedly and significantly improve the speed of customer service.

Keywords: performance, document return, cargo transportation, visual control.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันทางด้านธุรกิจมากขึ้น เพื่อความอยู่รอดทางเศรษฐกิจของประเทศทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจำเป็นต้องดึงศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการแข่งขัน จำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพและเตรียมความพร้อมในการแข่งทางธุรกิจ และสร้างรายได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ซึ่งกิจกรรมด้านโลจิสติกส์นั้นเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่ควบคุมในหลายๆ กิจกรรม ผู้ประกอบการจึงมักใช้บริการจากภายนอกด้านโลจิสติกส์เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมแทนเนื่องจากความไม่มีอาชีพและเชี่ยวชาญในเฉพาะด้านมากกว่า

การขนส่งสินค้าเป็นธุรกิจบริการที่มีบทบาทสำคัญในการกระจายสินค้าสู่ตลาดทั้งในและต่างประเทศ ผู้ให้บริการขนส่งจะทำหน้าที่เคลื่อนย้ายสินค้าในแต่ละชั้นของห่วงโซ่อุปทาน (ตั้งแต่วัตถุดิบ/สินค้าขั้นต้น สินค้าขั้นกลาง และสินค้าสำเร็จรูป) ซึ่งการให้บริการขนส่งสินค้า (Mode of Transportation) ของไทย แบ่งได้เป็น 5

รูปแบบ ได้แก่ (1) การขนส่งทางถนน (2) การขนส่งทางรถไฟหรือระบบราง (3) การขนส่งทางท่อ (4) การขนส่งทางน้ำ (5) การขนส่งทางอากาศ

การขนส่งสินค้าของไทยใช้รูปแบบการขนส่งทางถนนในสัดส่วนสูงเกือบ 80% ของปริมาณขนส่งสินค้ารวม (ข้อมูลล่าสุดปี 2565) เป็นผลจากที่ผ่านมามีภาครัฐให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางถนนมากกว่ารูปแบบอื่นๆ ส่งผลให้โครงข่ายระยะทางของถนนครอบคลุมถึง 98.9% ของเส้นทางขนส่งทั้งหมดของประเทศ ด้วยลักษณะของการขนส่งทางถนนที่สามารถส่งตรงจากผู้ส่ง (ต้นทาง) ถึงผู้รับ (ปลายทาง) (Door to Door Transport) และเชื่อมโยงการขนส่งรูปแบบอื่นที่ไม่สามารถให้บริการขนส่งจากต้นทางถึงปลายทางได้อย่างสมบูรณ์ ในธุรกิจขนส่งสินค้านั้น สิ่งที่สำคัญอีกหนึ่งอย่างคือการดำเนินการด้านเอกสาร ความถูกต้องครบถ้วนเป็นปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงอันดับแรกๆ หากเอกสารไม่ครบหรือเกิดข้อผิดพลาดจะไม่สามารถนำสินค้าออกจากคลังสินค้าเพื่อไปส่งแก่ลูกค้าได้ หากไม่สามารถส่งสินค้าตามวันนัดหมายได้มีโอกาสที่สินค้าจะถูกตีกลับ ทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นทั้งในด้านของค่าขนส่งไป – กลับและเวลาที่เสียไปโดยไม่ก่อให้เกิดรายได้ การนำเอกสารกลับก็เช่นกัน หากนำกลับมาไม่ถูกต้องครบถ้วนจะเสียเวลาประสานงานและส่งเอกสารคืนอีกครั้งหนึ่ง อีกทั้งยังมีความเสี่ยงที่เอกสารนั้นจะหาย ส่งผลให้ไม่สามารถนำเอกสารไปขึ้นเงินกับบัญชีได้

ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของ “เอกสารนำกลับ” ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการขนส่งที่ส่งผลต่อความถูกต้องของข้อมูล ความต่อเนื่องของการดำเนินงาน และความน่าเชื่อถือขององค์กร จึงได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานเอกสารในงานขนส่งอย่างเป็นระบบ เพื่อหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการเอกสาร โดยมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาเอกสารนำกลับไม่ครบถ้วน ซึ่งเป็นหนึ่งในสาเหตุหลักของความล่าช้า ความผิดพลาด และต้นทุนแฝงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาครั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อออกแบบแนวทางที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในองค์กร โดยใช้แนวคิดการควบคุมด้วยภาพ (Visual Control) และเครื่องมือวิเคราะห์สาเหตุ (Fishbone Diagram) เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว และตรวจสอบได้มากขึ้น อันจะนำไปสู่การลดต้นทุนด้านเวลาและทรัพยากร อีกทั้งยังเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับบริษัทในสายตาของลูกค้า และเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อคุณภาพการให้บริการในระยะยาว

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาประเภทและกระบวนการจัดการเอกสารนำกลับในงานขนส่ง กรณีศึกษาบริษัท ช่ายเหนียว สมาร์ท โลจิสติกส์ เน็ตเวิร์ก (ไทยแลนด์) จำกัด
2. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาในกระบวนการจัดการเอกสารนำกลับในงานขนส่ง
3. เพื่อเสนอแนวทางการปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเอกสารในงานขนส่ง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงประเภทและกระบวนการจัดการเอกสารในงานขนส่ง กรณีศึกษาบริษัท ช่ายเหนียว สมาร์ท โลจิสติกส์ เน็ตเวิร์ก (ไทยแลนด์) จำกัด
2. ทราบถึงปัญหาในกระบวนการจัดการเอกสารในงานขนส่ง
3. เสนอแนวทางการปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเอกสารในงานขนส่ง
4. เป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจศึกษาต่อหรือนำไปต่อยอด

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ Visual Control การควบคุมด้วยการมองเห็น (Visual Control)

สนั่น เกชาวารี (2555) Visual Control เป็นเทคนิคที่ใช้การสื่อสารผ่านการมองเห็นเป็นเทคนิคพื้นฐานในการเพิ่มผลผลิต (Productivity) และยังเป็นเทคนิคที่ใช้ในการสื่อสารผ่านการมองเห็นโดยแสดงให้เห็นผลการปฏิบัติงานเห็นความผิดปกติ หรือสื่อสารความหมายบางอย่างให้เห็นได้อย่างสะดวก ชัดเจนและเข้าใจได้ง่ายขึ้น Visual Control จึงอาจอยู่ในรูปสัญลักษณ์แผ่นป้าย สัญญาณไฟ แลปสี รูปภาพ กราฟ ฯลฯ

กุลรัตน์ สุธาสิทธิชัย (2552) การควบคุมการมองเห็นด้วยภาพ หรือ Visual Control คือ การปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับกระบวนการเครื่องจักรรวมถึงการจัดการอื่นๆ โดยใช้หลักการที่ว่า “การมองเห็นเป็นช่องทางในการรับรู้ข้อมูลที่รวดเร็วที่สุดของมนุษย์” ดังนั้น การใช้สายตาจึงสามารถสังเกตเห็นความผิดปกติหรือการเปลี่ยนแปลงใดๆ และสามารถตอบสนองการควบคุมกระบวนการของเครื่องจักรอุปกรณ์ และการจัดการอื่นๆ ให้กับคืนสู่สภาวะปกติได้เร็วที่สุด และยังสามารถนำไปสู่การปรับปรุงในระดับที่สูงขึ้น

อุตสาหกรรมการไทย เว็บไซต์ (2565) Visual แปลว่า สิ่งที่มีมองเห็นด้วยภาพ และ Control แปลว่าการควบคุม ดังนั้นการควบคุมด้วยการมองเห็น หรือการควบคุมด้วยสายตา หมายถึง เทคนิคที่ใช้ในการสื่อสารผ่านการมองเห็นโดยแสดงให้เห็นผลการปฏิบัติงานเห็นความผิดปกติ หรือสื่อสารความหมายบางอย่างให้เห็นได้สะดวก ชัดเจน และเข้าใจได้ง่ายขึ้น โดย Visual Control อาจอยู่ในรูปสัญลักษณ์ แผ่นป้าย สัญญาณไฟ แลปสี ภาพ และกราฟ

ทาคาชิ วาตานาเบะ (2549) การควบคุมด้วยการมองเห็น (Visual Control) จะประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. การปรับปรุงให้อยู่ในสภาพที่ปกติและไม่มี ความกำกวม
2. ระบบที่ทำให้สามารถมองเห็น เข้าใจ และแจ้งเตือนให้ทราบ และรับเข้าแก้ไขสิ่งผิดปกติ ประกอบด้วย (1) มองเห็นและเข้าใจความผิดปกตินั้น มีทั้งที่เกิดขึ้นที่ต้นเหตุ (สาเหตุ) และปลายเหตุ (ผลลัพธ์) (2) แจ้งเตือนให้ทราบ และรับเข้าแก้ไขสิ่งผิดปกติ และ (3) ความสามารถในการดำเนินการแก้ไขได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
3. ต้องมีความสามารถในการดำเนินการแก้ไขความผิดปกติได้อย่างสมบูรณ์

การควบคุมด้วยการมองเห็น (Visual Control) มีวัตถุประสงค์ คือ การพยายามกำจัดความสูญเปล่าอย่างจริงจังและเพิ่มหน้าที่การงานให้กว้างขึ้นด้วยงานที่ใช้คนน้อย (หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นการเพิ่มหน้าที่งานให้

กว้างขึ้น ด้วยการใช้คนอย่างมีประสิทธิภาพ) การควบคุมด้วยการมองเห็น (Visual Control) ที่ทำให้มองเห็นความผิดปกติที่ต้นเหตุได้ด้วยสายตา เพื่อป้องกันความผิดพลาดของคนนั้นจะให้ผลอย่างเต็มที่ตามที่คาดหวังได้ โดยต้องมีเงื่อนไขที่ครบถ้วนทั้ง 5 ข้อ ดังต่อไปนี้

ข้อที่ 1 เข้าใจในสิ่งที่ต้องการควบคุมดูแล (เป็นสิ่งที่ทำหน้าที่หรือทำงานอย่างไร)

ข้อที่ 2 ตำแหน่งของสิ่งที่ต้องการควบคุมดูแล (แม้จะอยู่สูงไป ต่ำไป หรือลึกเข้าไป ถ้ามองไม่เห็นแล้วก็จะยังไม่เริ่มทำอะไร)

ข้อที่ 3 ทิศทางของสิ่งที่ต้องการควบคุมดูแล (การส่งสัญญาณของสิ่งที่ต้องการควบคุมดูแลด้วยการมองจะขึ้นอยู่กับตำแหน่งของผู้สังเกต)

ข้อที่ 4 ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจของสิ่งที่ต้องการควบคุมดูแล ถ้าเป็นไปได้อยากให้แสดงในเชิงปริมาณ และเป็นตัวบอกให้คนรู้โดยการทำให้เห็น

ข้อที่ 5 การใช้สีเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของสิ่งที่ต้องการควบคุมดูแล (การปรับปรุงเพื่อแจ้งเตือนให้คนรู้ หรือเข้าใจด้วยการใช้วิธีการมองด้วยตา โดยไม่ต้องอ่านหรือตัดสินใจผิดพลาด และปกติด้วยจินตนาการเป็นสิ่งสำคัญ)

การเลือกใช้การควบคุมด้วยการมองเห็น (Visual Control) ไปใช้งานมีหลักง่าย ๆ ดังนี้

1. ควรเลือกใช้ทั้งขนาด รูปร่าง และสีให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์
2. ติดอยู่ในระดับ หรือตำแหน่งที่ผู้ปฏิบัติเห็นได้ชัดเจน
3. สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริง
4. ไม่ควรมีเยอะจนเกิดความสับสน

การควบคุมด้วยสายตา หรือการควบคุมด้วยการมองเห็นมีประโยชน์มากหากนำไปใช้งานจริง ทุกคนในองค์กรหรือสถานประกอบการต้องทำด้วยความรู้ ความเข้าใจ ตระหนัก ให้ความร่วมมือ เล็งเห็นความสำคัญ และประโยชน์ที่ได้ เพราะถ้าหากทำไปโดยที่ขาดสิ่งเหล่านั้นแล้ว การควบคุมด้วยการมองเห็น (Visual Control) ก็จะเป็นสิ่งที่ไม่ได้ผลเพื่อผู้บริหาร ลูกค้า หรือผู้ตรวจประเมิน (Auditor) เท่านั้นเอง

ประเภทของความสูญเสีย

ชนิษฐา กลิ่นพิพัฒน์ (2556) ศึกษาความสูญเสียเปล่าโดยการที่วิเคราะห์ประสิทธิภาพโดยรวมของหน่วยงานสนับสนุนได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการทำความเข้าใจปัญหาและแยกประเภทของความสูญเสียที่เกิดจากการทำงานในแต่ละประเภทให้เป็นรูปธรรมได้ ดังนี้

1. ความสูญเสียจากการบริหารจัดการ คือ การสูญเสียที่เกิดจากการที่ไม่ได้มีการวางแผนที่ดีในกติกางาน การที่รอรับฟังคำสั่งหรือการที่ได้รับข้อมูลที่ไม่เพียงพอ ความสูญเสียจากการที่ต้องหยุดงานที่ทำอยู่เพื่อไปทำงานที่เร่งด่วนก่อน

2. ความสูญเสียของกระบวนการ คือ ความสูญเสียที่เกิดจากการทำงานที่ไม่จำเป็นและไม่มีความสำคัญ ไม่ทำก็ไม่ทำให้ประสิทธิภาพหรือคุณภาพของงานลดลงซึ่งจะถือได้ว่าเป็นการทำงานที่สูญเสียเปล่า ความสูญเสียที่เกิด

จากการไหลของกระบวนการที่ไม่ดีคือการทำงานอันไม่ประสานกัน การทำงานซ้ำซ้อนกัน การมีกำแพงกันระหว่างแผนกเมื่องานของแผนกหนึ่งเกิดทำไม่ทันแต่ไม่สามารถไปช่วยได้เนื่องจากอยู่คนละแผนกกัน เป็นต้น

3. ความสูญเสียจากงานหยุดนิ่ง คือ ความสูญเสียที่เกิดจากการที่มีการส่งมอบงานที่ล่าช้า การทำงานที่มีความเร็วลดลงซึ่งอาจเกิดจากการที่มีคนใหม่ที่ไม่มีความชำนาญมาทำงาน และการมีเวลานำในการทำงาน

4. ความสูญเสียจากการไหลของงาน คือ ความสูญเสียที่เกิดจากการวิธีการส่งเอกสาร วิธีการขนย้าย วิธีการขนส่งความสูญเสียจากการสื่อสารและระยะทางในการขนส่งความยุ่งยากใน การเดินเอกสารการติดต่อประสานงานกัน

5. ความสูญเสียจากการเคลื่อนไหวและการปฏิบัติงาน คือ ความล่าช้าจากการจัดทำให้ตรงตามมาตรฐาน การจัดวางกำลังคนที่ไม่สมดุลกับงาน ความขัดข้องของเครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน ความล่าช้าจากการจัดเก็บเอกสาร ความล่าช้าในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน เช่น จากระบบการทำงานแบบเดิมเป็นระบบสำนักงานอัตโนมัติหรือมีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ และการทำเปลี่ยนระบบให้เป็นการทำงานระบบอัตโนมัติ

6. ความสูญเสียจากการชำนาญ เกิดจากการที่ขาดทักษะความชำนาญการที่ต้องให้คำแนะนำลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานในแผนกอื่นในการทำงานบางอย่าง

7. ความสูญเสียจากการตัดสินใจในความตั้งใจและการปรับเปลี่ยน เป็นความสูญเสียจากการรอการตัดสินใจการประชุมหรือการปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ รวมถึงการติดต่อสื่อสารกันและงานที่ต้องรอการเซ็นอนุมัติ

8. ความสูญเสียจากของเสีย เกิดจากความผิดพลาดในการทำงานขาดความแม่นยำ การทำงานที่มีความเร่งด่วนเกินไปขาดการไตร่ตรองมีความสูญเสียจากการแก้ไขงาน

ทากาชิ โอซาคะ และฮิโสะโอะ โอคุมูระ (2550) จากการกำหนดสภาพของความสูญเสียและการแบ่งประเภทของความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการทำงานในหน่วยงานสนับสนุนข้างต้นเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ และสามารถวิเคราะห์ถึงประสิทธิภาพการทำงานในหน่วยงานสนับสนุนได้ง่ายขึ้น สามารถแบ่งประเภทของความสูญเสียและให้คำนิยามของความสูญเสียต่างๆ ที่เกิดขึ้นดังนี้

ตาราง 1 ประเภทของความสูญเสีย

ประเภทของความสูญเสีย	คำจำกัดความของความสูญเสีย
ความสูญเสียที่ไม่มีการวางแผน	ไม่ได้มีการกำหนดลำดับขั้นตอนของงาน
ความสูญเสียจากการรอคอยคำสั่ง	รอคำสั่งของคนอื่นหรือหน่วยงานอื่น
ความสูญเสียจากการที่มีข้อมูลไม่เพียงพอ	ไม่ได้สื่อสารข้อมูลดีพอ
ความสูญเสียจากการปฏิบัติงานที่สูญเปล่า	ปฏิบัติงานที่ดีได้แม้จะไม่ทำงานเหล่านั้น
ความสูญเสียที่เกิดจากกำแพงขวางกั้นระหว่างหน่วยงาน	เนื่องจากมีช่องว่างระหว่างหน่วยงานทำให้เกิดความสมดุล
ความสูญเสียจากการทำงานที่ซ้ำซ้อน	งานประเภทเดียวกันกับหน่วยงานอื่น
ความสูญเสียจากการลอกใหม่	ลอกข้อมูลที่เหมือนกันลงในตัวใบอื่น
ความสูญเสียจากการส่งมอบที่ล่าช้า	ไม่ส่งมอบตามวันเวลาที่กำหนด
ความสูญเสียจากการลดลงของความเร็ว	หยุดทำงานในระหว่างการปฏิบัติงานเนื่องจากเจ้านายเรียก
ความสูญเสียจากเวลานำ	เนื่องจากประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ ทำให้เวลานำยาว
ความสูญเสียจากการส่ง	ส่งข้อมูลหรือส่งเอกสาร
ความสูญเสียจากการจัดวางเครื่องมือและอุปกรณ์	เนื่องจากการจัดวางเครื่องมือและอุปกรณ์ไม่ดีทำให้ระยะทางการเคลื่อนไหวยาว
ความสูญเสียจากความล่าช้าในการจัดทำมาตรฐาน	ค้นหาเอกสาร
ความสูญเสียจากการจากการทำงานด้วยมือ	ทุกๆ ที่มารททำเป็นสำนักงานอัตโนมัติได้แต่ยังทำงานด้วยมือ
คำจำกัดความของความสูญเสีย	ใช้เวลามากเกินความจำเป็นเนื่องจากไม่คุ้นเคยกับงาน
ความสูญเสียจากการไม่มีความสามารถทำงานอื่นนอกเหนือจากงานของตน	ถ้าไม่ใช่คนนั้นแล้วงานก็ไม่มีใครรับผิดชอบ
ความสูญเสียจากการไม่ช่วยเหลือ	ทุกๆ ที่ตัวเองว่างแต่ไม่ช่วยเหลือคนอื่น
ความสูญเสียจากการตัดสินใจ	ตัดสินใจช้า
ความสูญเสียจากการประชุม	ไม่รักษาเวลาเริ่มประชุมและสิ้นสุดการประชุม
ความสูญเสียจากการจากการสื่อสารความคิด	การสื่อสารความคิดไม่ดี
ความสูญเสียจากการอนุมัติ	จะใช้หรือไม่ใช้ถึงเมื่อไรไม่ชัดเจน
ความสูญเสียจากความผิดพลาด	การตัดสินใจผิดพลาดในการปฏิบัติงานมีมาก
ความสูญเสียจากความถูกต้องแม่นยำ	ขาดความถูกต้องในการปฏิบัติงาน

ประเภทของความสูญเสีย	คำจำกัดความของความสูญเสีย
ความสูญเสียจากการซ่อมงาน	มีแต่ทำซ้ำใหม่
ความสูญเสียจากการจัดการหลังกำหนด	ผลัดการทำงานออกไปโดยยี่งงานออกไปอีกหนึ่งวัน

วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการระบุปัญหา ร่วมออกแบบแนวทางการปรับปรุง ตลอดจนร่วมดำเนินการและประเมินผล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดการเอกสารนำกลับในกระบวนการขนส่งของบริษัท ไซเนียว สมาร์ท โลจิสติกส์ เน็ตเวิร์ค (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้แนวคิด Visual Control และเครื่องมือ Fishbone Diagram เป็นกรอบในการวิเคราะห์และออกแบบแนวทางการปรับปรุง

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานแผนกปฏิบัติการขนส่งของบริษัท ไซเนียว สมาร์ท โลจิสติกส์ เน็ตเวิร์ค (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 10 คน โดยเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเอกสารนำกลับจากงานขนส่ง โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการวิจัยแบบ PAR

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย:

- แบบสอบถามเพื่อประเมินปัญหาและระดับความพึงพอใจในการทำงานก่อนและหลังการปรับปรุง
- แบบบันทึกข้อผิดพลาดในการจัดการเอกสารนำกลับ
- แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อรวบรวมความคิดเห็นของพนักงาน
- เครื่องมือการวิเคราะห์ ได้แก่ Fishbone Diagram และการจัดทำแผนภาพ Visual Control
- แบบฟอร์มสำหรับการสังเกตพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

3.4 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนตามกระบวนการของ PAR ดังนี้:

1. การวางแผน (Planning):

- วิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเอกสารนำกลับโดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์
- จัดประชุมร่วมกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อระบุปัญหาและวางแผนแนวทางการปรับปรุง

2. การลงมือปฏิบัติ (Action):

- ออกแบบและติดตั้งระบบ Visual Control ในกระบวนการจัดการเอกสาร

- ใช้ Fishbone Diagram วิเคราะห์สาเหตุของข้อผิดพลาด และปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน

3. การสังเกตและเก็บข้อมูล (Observation):

- เก็บข้อมูลจำนวนข้อผิดพลาดก่อนและหลังดำเนินการปรับปรุง
- สังเกตพฤติกรรมการทำงาน และสัมภาษณ์พนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

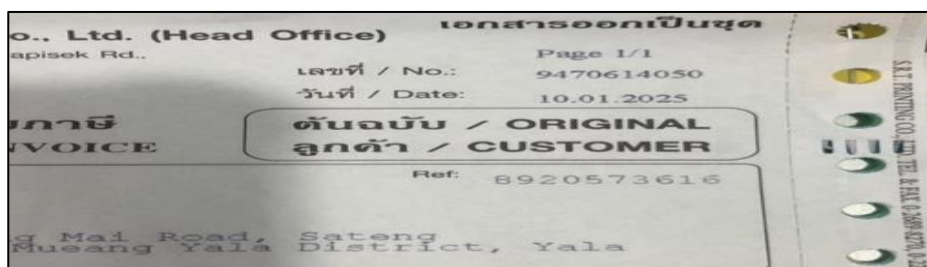
4. การสะท้อนผล (Reflection):

- วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
- ประเมินผลการปรับปรุง และจัดทำข้อเสนอแนะร่วมกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- การวิเคราะห์ข้อมูล
- ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามและบันทึกข้อผิดพลาดจะวิเคราะห์โดยใช้ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และร้อยละ
- ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสัมภาษณ์และการสังเกตจะวิเคราะห์ด้วยการจัดกลุ่มประเด็น (Thematic Analysis) เพื่อหาข้อค้นพบเชิงลึก

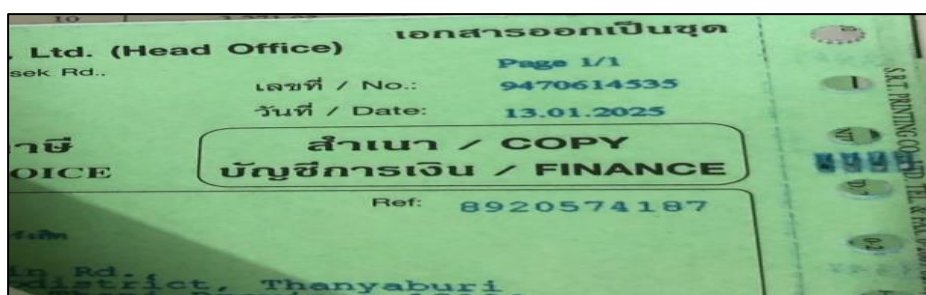
สรุปผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1: เพื่อศึกษาประเภทและกระบวนการจัดการเอกสารนำกลับในงานขนส่ง

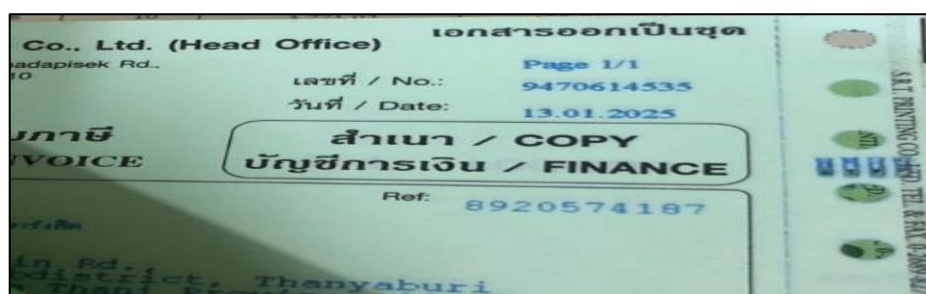
จากการศึกษารูปแบบการดำเนินงานของบริษัท ไซเนียร์ สมาร์ท โลจิสติกส์ เน็ตเวิร์ก (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า เอกสารนำกลับ (Return Documents) ที่ใช้ในกระบวนการขนส่งมีหลายประเภท ประกอบด้วย Invoice และ PO (ลูกค้าบางรายต้องมี) Invoice จะมีสำเนาประกอบไปด้วย (1) ลูกค้า (2) บัญชีการเงิน (3) บัญชีการเงิน (4) จัดส่ง (5) คลังสินค้า



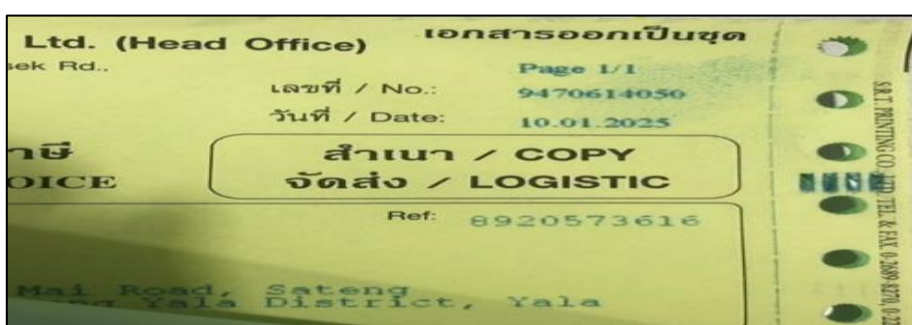
ภาพ 1 บิล Invoice ส่วนของลูกค้า



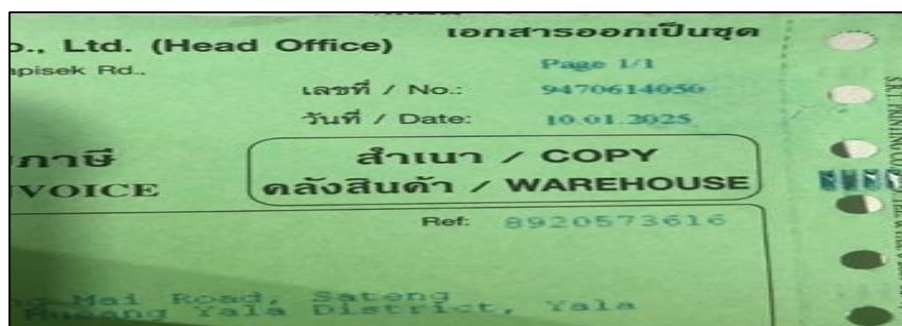
ภาพ 2 บิล Invoice ส่วนของบัญชีการเงิน (เอกสารที่ต้องนำกลับ)



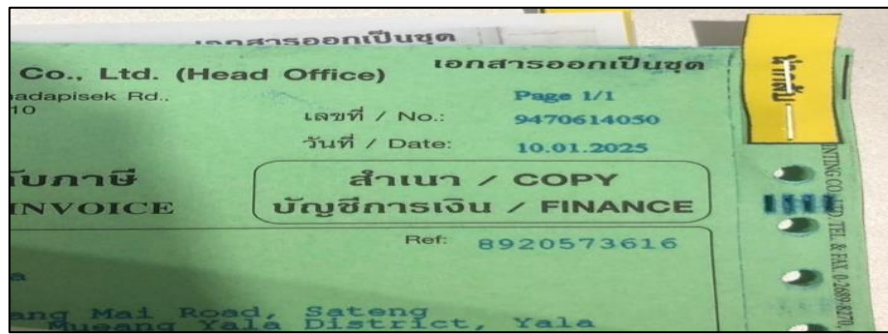
ภาพ 3 บิล Invoice ส่วนของบัญชีการเงิน (เอกสารที่ต้องนำกลับ)



ภาพ 4 บิล Invoice ส่วนของจัดส่ง



ภาพ 5 บิล Invoice ส่วนของคลังสินค้า

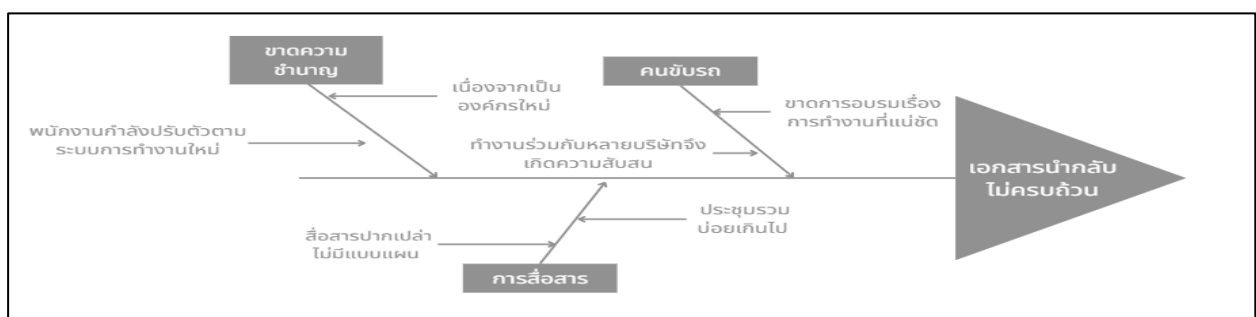


ภาพ 6 บิล Invoice ที่ติด “นำกลับ” ที่ส่วนของบัญชีการเงินสีเขียวและสีฟ้า

โดยเอกสารเหล่านี้จะต้องถูกส่งกลับมายังฝ่ายปฏิบัติการภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ประกอบการยืนยันการจัดส่ง ตรวจสอบความถูกต้อง และเก็บเป็นหลักฐานสำหรับการเบิก-จ่ายค่าบริการและควบคุมคุณภาพบริการ กระบวนการจัดการเอกสารนำกลับประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การรับมอบเอกสารก่อนออกเดินทาง, การจัดส่งสินค้าและรับลายเซ็น/เอกสารจากผู้รับปลายทาง, การส่งคืนเอกสารยังศูนย์กระจายสินค้า (Hub), การตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสาร, การจัดเก็บเอกสารและนำส่งฝ่ายบัญชีหรือฝ่ายบริหารจัดการเอกสาร โดยจากการสังเกตและสัมภาษณ์พนักงาน พบว่า กระบวนการดังกล่าวยังขาดความเป็นระบบ ขาดมาตรฐานการตรวจสอบ ไม่มีแบบฟอร์มควบคุมที่ชัดเจน และพื้นที่จัดเก็บเอกสารไม่เป็นสัดส่วน ทำให้เกิดความผิดพลาดบ่อยครั้ง

วัตถุประสงค์ที่ 2: เพื่อวิเคราะห์ปัญหาในกระบวนการจัดการเอกสารนำกลับในงานขนส่ง

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลการทำงานของแผนก Customer service ในการปฏิบัติงานเอกสาร เมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัญหาและหาสาเหตุของเอกสารนำกลับไม่ครบถ้วนโดยใช้แผนภูมิแก๊งปลา (Fishbone Diagram) ได้ผลสรุปดังนี้



ภาพ 7 แผนภูมิแก๊งปลาสาเหตุของเอกสารนำกลับไม่ครบถ้วน

จากภาพ 7 จะพบสาเหตุของปัญหาเอกสารนำกลับไม่ครบ ได้แก่ คนขับรถทำงานร่วมกับหลายบริษัทจึงเกิดความสับสน ขาดการอบรมเรื่องการทำงานที่แน่ชัด เนื่องจากเป็นองค์กรใหม่ พนักงานจึงต้องปรับตัวกับการทำงานใหม่ๆ การสื่อสารแบบปากเปล่าไม่มีแบบแผน และมีการประชุมที่บ่อยเกินไป

วัตถุประสงค์ที่ 3: เพื่อเสนอแนวทางการปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเอกสารในงานขนส่ง

จากการวิเคราะห์ปัญหาและร่วมกันระดมความคิดกับพนักงานผ่านกระบวนการ วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) ได้มีการออกแบบและทดลองใช้แนวทางปรับปรุงกระบวนการโดยอิงแนวคิด Visual Control มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานเอกสารด้านการขนส่ง โดยรวบรวมข้อมูลของเอกสารนำกลับที่ไม่ครบถ้วนหรือผิดพลาดช่วงเดือนกรกฎาคม – ตุลาคม พ.ศ. 2567 ได้ผลสรุปดังนี้

1. ก่อนการปรับปรุง (เดือนกรกฎาคม – สิงหาคม พ.ศ. 2567)

จากการเก็บข้อมูลย้อนหลัง พบว่ามีเอกสารนำกลับที่ไม่ครบถ้วนหรือผิดพลาด เฉลี่ยเดือนละ 30 ใบ โดยสาเหตุของความผิดพลาด ได้แก่ พนักงานขนส่งลืมส่งคืนเอกสารบางประเภท เช่น ใบเซ็นรับสินค้า (POD) หรือใบแจ้งหนี้, เอกสารหายระหว่างการขนส่ง เนื่องจากการไม่มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ, ไม่มีการตรวจสอบเอกสารอย่างครบถ้วนก่อนและหลังการเดินทาง และการติดตามเอกสารต้องใช้วิธีสอบถามหรือโทรศัพท์หาพนักงานแบบรายบุคคล ทำให้ใช้เวลานาน และไม่มีความโปร่งใสสำหรับตรวจสอบ

2. แนวทางการปรับปรุง (เดือนกันยายน – ตุลาคม พ.ศ. 2567) คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการโดยใช้แนวคิด Visual Control ดังนี้

ออกแบบจุดควบคุมการจัดเก็บเอกสารแบบชัดเจน (Visual Zone) ในบริเวณพื้นที่ส่งคืนเอกสาร พร้อมติดป้ายสัญลักษณ์ แบ่งตามประเภทเอกสาร โดยจัดทำเช็กลิสต์ตรวจสอบเอกสาร ก่อนออกเดินทางและหลังกลับมาจากการส่งของ เพื่อให้พนักงานตรวจสอบด้วยตนเองก่อนส่งคืน และใช้บอร์ดแสดงสถานะเอกสารแบบวันต่อวัน ติดที่แผนกลูกค้าสัมพันธ์ โดยแบ่งสถานะ เช่น “ครบถ้วน”, “รอตรวจสอบ”, “ไม่ครบถ้วน” และกำหนดผู้รับผิดชอบเอกสารประจำสายงาน และอบรมพนักงานเกี่ยวกับความสำคัญของเอกสาร และผลกระทบหากเอกสารมีปัญหา

3. ผลลัพธ์หลังการปรับปรุง (เดือนกันยายน – ตุลาคม พ.ศ. 2567) หลังจากดำเนินการปรับปรุงตามแนวทางที่กล่าวมา พบว่า: จำนวนเอกสารที่ไม่ครบถ้วนหรือผิดพลาดลดลงเหลือ เฉลี่ยเพียง 2 ใบต่อเดือน คิดเป็นอัตราการลดลงของข้อผิดพลาด 93.24% เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงก่อนการปรับปรุง โดยพนักงานมีความรับผิดชอบต่อการจัดการเอกสารมากขึ้น และสามารถระบุปัญหาได้อย่างรวดเร็ว สามารถลดเวลาในการติดตามเอกสารจาก 1-2 วัน เหลือเพียงไม่เกิน 2 ชั่วโมง และระบบเอกสารมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ง่ายผ่านบอร์ดสถานะ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่า การนำแนวคิด การควบคุมด้วยการมองเห็น (Visual Control) มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการเอกสารนำกลับในงานขนส่ง ส่งผลให้ข้อผิดพลาดของเอกสารลดลงอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ จำนวนเอกสารที่ไม่ครบถ้วนหรือผิดพลาดลดลงจากเดือนละ 30 ใบ เหลือเพียงเดือนละ 2 ใบ คิดเป็นอัตราการลดลงถึง 93.24% ซึ่งสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการจัดการเอกสารที่เพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน

อภิปรายตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1: เพื่อศึกษาประเภทและกระบวนการจัดการเอกสารนำกลับในงานขนส่ง การศึกษาพบว่าเอกสารนำกลับในกระบวนการขนส่งมีหลายประเภท ได้แก่ ใบส่งของ (Delivery Order), ใบเซ็นรับสินค้า (POD: Proof of Delivery), ใบแจ้งหนี้ และใบรับคืนสินค้า ซึ่งแต่ละประเภทมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจและการบันทึกบัญชีของบริษัท อย่างไรก็ตาม ก่อนการปรับปรุงยังไม่มีระบบตรวจสอบและจัดเก็บที่เป็นระบบ เอกสารมักหายหรือส่งคืนล่าช้า การวิเคราะห์ข้อมูลนี้ทำให้สามารถระบุจุดอ่อนในกระบวนการเดิมและออกแบบแนวทางปรับปรุงได้อย่างมีประสิทธิภาพ อภิปรายตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2: เพื่อวิเคราะห์ปัญหาในกระบวนการจัดการเอกสารนำกลับในงานขนส่ง การวิเคราะห์ด้วย Fishbone Diagram แสดงให้เห็นว่าปัญหาส่วนใหญ่เกิดจาก 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ คน (Man), วิธีการ (Method), วัสดุอุปกรณ์ (Material), และสิ่งแวดล้อม (Environment) โดยเฉพาะความผิดพลาดจากพนักงานที่ลืมคืนเอกสาร หรือไม่ได้ตรวจสอบความครบถ้วนก่อนส่งคืน เป็นปัญหาหลักที่พบสม่ำเสมอ การไม่มีจุดเก็บเอกสารที่ชัดเจนและไม่มีระบบติดตามสถานะเอกสาร เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กระบวนการไม่มีประสิทธิภาพ อภิปรายตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3: เพื่อเสนอแนวทางการปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเอกสาร จากผลการดำเนินการปรับปรุง พบว่าแนวทางที่ใช้ได้ผลอย่างชัดเจน โดยเฉพาะการใช้ Visual Control เช่น บอร์ดแสดงสถานะเอกสาร, การติดสัญลักษณ์แบ่งประเภทเอกสาร และการใช้แท็กสีตรวจสอบก่อน-หลังการเดินทาง เป็นเครื่องมือที่ช่วยลดข้อผิดพลาดในการจัดการเอกสารได้จริง ทั้งยังสร้างความตระหนักรู้ให้กับพนักงานและทำให้การตรวจสอบเอกสารสามารถทำได้รวดเร็วและแม่นยำมากขึ้น

ผลลัพธ์ที่ได้สอดคล้องกับแนวคิดของ Lean Management ที่เน้นการลดความสูญเปล่าและเพิ่มคุณค่าในกระบวนการ โดยเฉพาะความสูญเปล่าจากข้อผิดพลาด (Defect) และการรอคอย (Waiting) ซึ่งลดลงอย่างเห็นได้ชัด นอกจากนี้ยังสะท้อนถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานในรูปแบบ Participatory Action Research (PAR) ที่ช่วยให้แนวทางการปรับปรุงมีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กรและสามารถดำเนินการได้จริงในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

การนำเอกสารเข้าสู่ระบบเอกสารที่อยู่ในรูปแบบของไฟล์ชนิดต่าง ๆ ที่เป็นรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Document) ลดการใช้ทรัพยากรกระดาษ และต้นทุนในการดำเนินการ

กิตติกรรมประกาศ

บทความฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความรู้จากอาจารย์อภัสรา ไชยคาม ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ และได้สละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ จึงขอกราบขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและพนักงานบริษัทฯทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการให้ศึกษาขั้นตอนกระบวนการและวิธีการทำงาน ตลอดจนข้อมูลต่างๆ ที่มีประโยชน์ โดยเฉพาะคุณศิริลักษณ์ กองกุดจิก ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในการทำบทความครั้งนี้และคอยดูแลตลอดระยะเวลาการฝึกงาน จนทำให้บทความนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้สั่งสอนและให้ความรู้ รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ไม่ได้เอ่ยนามไว้ในที่นี้

เอกสารอ้างอิง

- ทาคาชิ วาตานาเบะ. (2549). Visual Management. เทคนิคการควบคุมดูแลด้วยการมอง (สมชัย อัครทิวา, ผู้แปล). สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- ทากาชิ โอซาตะ และฮิสะโอะ โอคุมูระ. (2550). การวิเคราะห์ Makigami = Roll paper analysis. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- กุลรัตน์ สุราสดีดิชัย. (2552). Visual Control. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, ปัตตานี.
- ชนิษฐา กลิ่นพิพัฒน์. (2556). การกำจัดความสูญเปล่า โดยใช้แผนภูมิสายธารแห่งคุณค่ากับบริษัทผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก. งานนิพนธ์ วิทยาศาสตร์บัณฑิต, สาขาการจัดการขนส่งและโลจิสติกส์, คณะโลจิสติกส์, มหาวิทยาลัยบูรพา