

แนวทางปฏิบัติที่ดี บริษัท เมฆศิริ จำกัด

การศึกษาแนวทางปฏิบัติที่ดีของ บริษัท เมฆศิริ จำกัด เป็นการเรียนรู้แนวทางในการนำเครื่องมือผลิตภาพมาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยบริษัทได้มีการนำหลักการของ Kaizen มาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต โดยมีเป้าหมายเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน และลดต้นทุนการผลิต สำหรับการศึกษาเรียนรู้ครั้งนี้จะเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการ SME สามารถนำหลักการและแนวคิดไปประยุกต์ใช้ในองค์กรตนเอง เพื่อลดขั้นตอนและกระบวนการทำงาน รวมถึงส่งผลให้ต้นทุนการผลิตลดลงด้วย ซึ่งเป็นเรื่องที่หลายองค์กรให้ความสำคัญไม่เพียงแต่ธุรกิจ SME เท่านั้น เพราะการควบคุมต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างมั่นคง รวมถึงสร้างโอกาสเติบโตและต่อยอดธุรกิจได้ต่อไปในอนาคต

ข้อมูลเบื้องต้นองค์กร

บริษัท เมฆศิริ จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 15/19-15/20 หมู่ 7 ต.สำโรงใต้ อ.พระประแดง จ.สมุทรปราการ ดำเนินกิจการมาแล้วกว่า 22 ปี ปัจจุบันมีพนักงานจำนวน 133 คน บริษัทดำเนินธุรกิจในรูปแบบ OEM (Original Equipment Manufacturer) โดยเป็นผู้ให้บริการเคลือบและประกบวัสดุต่างๆ เช่น ผ้า กระดาษ และฟองน้ำ ซึ่งเป็นการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า บริษัทมีความเชี่ยวชาญในการใช้กาวและเทคนิคการประกบที่ซับซ้อน สามารถรับงานได้ตั้งแต่งานขนาดเล็กจนถึงงานขนาดใหญ่ ลูกค้าหลักของบริษัทเป็นบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศ เช่น บริษัทไดกิ้น ซึ่งนำผลิตภัณฑ์ที่ผลิตไปใช้ในประเทศและส่งออกไปยังต่างประเทศ การที่บริษัทสามารถรักษาลูกค้าเหล่านี้ไว้ได้เป็นเวลานานแสดงให้เห็นถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการที่ดี นอกจากนี้ ธุรกิจของบริษัทมีลักษณะที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย ทำให้ต้องมีความยืดหยุ่นในกระบวนการผลิตสูง และต้องมีการปรับปรุงเครื่องจักรให้เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท ซึ่งเป็นจุดแข็งที่สำคัญสำหรับการรับรองมาตรฐานต่าง ๆ บริษัทได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001 และ IATF 16949

วิสัยทัศน์ของบริษัท

มุ่งมั่นก้าวสู่การเป็นบริษัทชั้นนำในกลุ่ม AEC ในด้านการให้บริการ การเคลือบ [Coating], ประกบ [Laminating], ตัด (Cutting & Slitting), ปั่น และประกอบชิ้นรูป (Punching & Fabricating) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าในภาคอุตสาหกรรม อันหลากหลาย อย่างรวดเร็วและแม่นยำทั้งในด้านคุณภาพและการบริการ

ค่านิยมของบริษัทฯ

- ความปลอดภัย

ความปลอดภัยในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญพื้นฐานในหลักการบริหารจัดการ ซึ่งบริษัทมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการทำงานที่ปลอดภัย เพื่อส่งเสริมสุขภาพและการปฏิบัติงานของพนักงาน

- **ซื่อสัตย์สุจริต**
บริษัทดำเนินธุรกิจอย่างตรงไปตรงมาภายใต้กรอบจริยธรรมที่ดีด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ และเป็นธรรมต่อผู้เกี่ยวข้องในทุกด้าน
- **มั่นใจในคุณภาพ**
ส่งมอบฉับไว มั่นใจในคุณภาพ และมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้า
- **การทำงานร่วมกัน**
พนักงานของบริษัทฯทุกคนอยู่ร่วมกันอย่างให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันเสมือนเป็นสมาชิกในครอบครัว จึงทำให้เกิดพื้นที่การทำงานที่น่ายุ
- **อยู่ร่วมกับชุมชน**
บริษัทมุ่งเน้นในการควบคุมและลดปัญหามลภาวะ เพื่อรักษาและดำรงไว้ซึ่งระบบนิเวศและสิ่งแวดล้อมที่ดีของบริษัทฯ และชุมชนรอบข้างภายใต้หลักการ (3Rs) การลดการใช้ [Reduce), การใช้ซ้ำ (Reuse) และการนำกลับมาใช้ใหม่ (Recycle)

การวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร

ก่อนที่จะดำเนินโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพ บริษัทต้องเผชิญกับปัญหาหลายประการ ซึ่งปัญหาสำคัญอันดับแรกคือต้นทุนการผลิตที่สูง โดยเฉพาะต้นทุนวัตถุดิบ เนื่องจากบริษัทยังไม่มีประสบการณ์ในการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ จึงต้องพึ่งพาการซื้อในประเทศซึ่งมีราคาสูงกว่า ปัญหาที่สองคือต้นทุนแรงงานที่สูงซึ่งไม่ได้เกิดจากการจ้างงานที่มากเกินไป แต่เกิดจากประสิทธิภาพการทำงานที่ต่ำ พนักงานใช้เวลานานในการทำงานเนื่องจากการจัดวางโรงงานที่ไม่เหมาะสม การหาอุปกรณ์ที่ใช้เวลานาน และการขาดระบบการจัดการที่ดี และปัญหาที่สามคือเครื่องจักรที่มีปัญหาเสียบ่อย (Breakdown) เนื่องจากไม่มีการวางแผนการบำรุงรักษาเชิงป้องกันที่ดี และไม่มีการจัดเก็บอะไหล่สำรองอย่างเป็นระบบ ทำให้เสียเวลาในการซ่อมแซมเป็นจำนวนมาก

แนวทางการปรับปรุงผลิภาพการผลิต

บริษัทเริ่มต้นด้วยการนำ 5ส เข้ามาประยุกต์ใช้และมีการใช้อย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน เริ่มจากการจัดระเบียบพื้นที่ทำงาน การจัดเก็บอุปกรณ์ให้เป็นระบบ และการทำความสะอาด การใช้ 5ส ทำให้พนักงานเห็นผลได้ทันที นั่นคือการทำงานที่สะดวกขึ้นและเสียเวลาน้อยลงในการหาของใช้

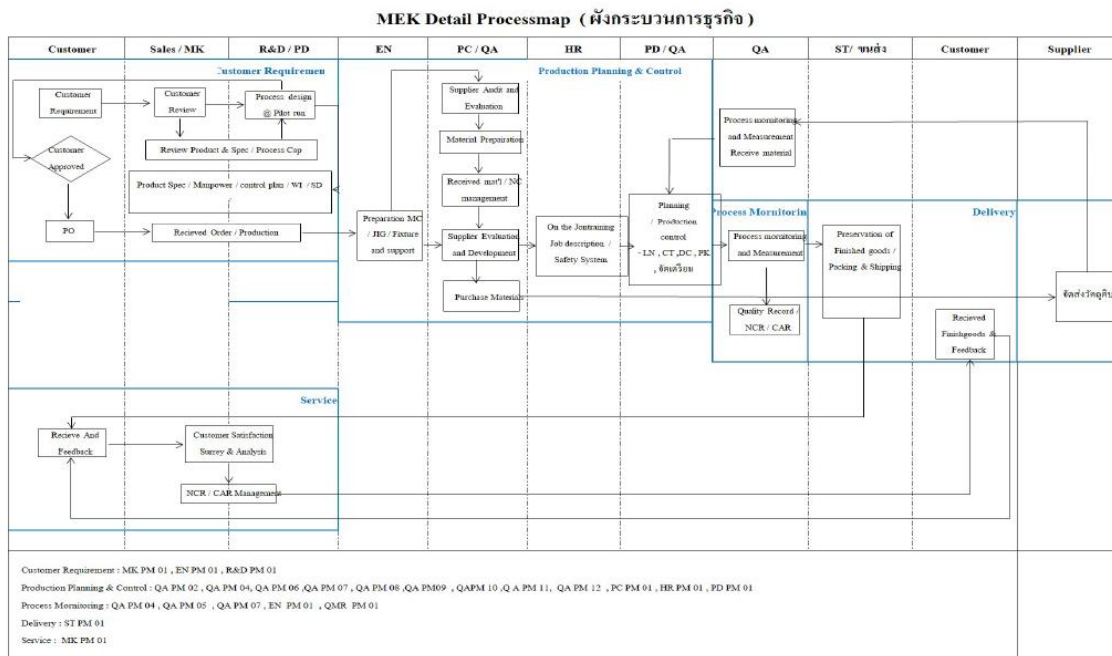
สำหรับการเข้าร่วมโครงการ บริษัทได้ใช้หลักการ Kaizen (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักที่ทำให้เกิดการปรับปรุงที่ยั่งยืน โดยกระตุ้นให้พนักงานคิดหาวิธีการปรับปรุงงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่การปรับปรุงครั้งใหญ่ แต่เป็นการปรับปรุงเล็กๆ น้อยๆ ที่สะสมให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น โดยบริษัทเริ่มต้นการ

ค้นหาความสูญเสียเปล่า 7 ประการ (7 Waste) มาวิเคราะห์หาสาเหตุ และแนวทางการปรับปรุงเพื่อนำไปสู่ขั้นตอนการวิเคราะห์กระบวนการผลิต และวิเคราะห์ความสูญเสียระหว่างกระบวนการผลิตตามหลักการของ Lean

การวิเคราะห์ความสูญเสียเปล่าที่เกิดจากกระบวนการผลิต

การค้นหาความสูญเสียเปล่า (7 Waste)			
ประเภทของความสูญเสียเปล่า (7 Waste)	คำอธิบาย	สิ่งที่พบ	แนวทางการลดความสูญเสีย
1. การผลิตเกินความต้องการ (Overproduction)	การผลิตสินค้ามากเกินไป	- การวางแผนการผลิตผิดพลาด	- ใช้ปริมาณตามความต้องการ
2. การรอคอย (Waiting)	การรอคอยระหว่างกระบวนการ	- รอคอยเครื่องจักร	- ปรับปรุงการเดินเครื่องจักร
3. การขนส่ง (Transportation)	การเคลื่อนย้ายสินค้าเกินความจำเป็น	- การเคลื่อนย้ายสินค้าที่ไม่จำเป็น	- ลดการเคลื่อนย้ายที่ไม่จำเป็น
4. กระบวนการที่ไม่จำเป็น (Over-processing)	ทำการกระบวนการที่ซ้ำซ้อนเกินไป	- ขั้นตอนการผลิตที่ไม่จำเป็น	- ปรับปรุงกระบวนการให้สั้นลง
5. สต็อกคงค้าง (Inventory)	การเก็บสินค้าหรือวัตถุดิบมากเกินไป	- สินค้าคงคลังที่ไม่จำเป็น	- ใช้วิธีลดสินค้าคงคลัง
6. การเคลื่อนไหว (Motion)	การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น	- การวางผังโรงงานที่ไม่เหมาะสม	- ปรับปรุงการวางผังโรงงาน
7. ขาดเสีย (Defects)	สินค้าที่มีข้อบกพร่องไม่ได้ตามมาตรฐาน	- พนักงานไม่ปฏิบัติตามมาตรฐาน	- อบรมพนักงานให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน

การวิเคราะห์ผังกระบวนการผลิต



จากการวิเคราะห์พบว่า ในกระบวนการผลิตยังมีกระบวนการที่ลดขั้นตอนได้ เช่น ขั้นตอนการตัดฟองน้ำ ก่อนนำไปปั๊มตามขนาดที่กำหนด ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับถุงและกระดาษที่เป็นต้นทุนการผลิต ขั้นตอนการเคลือบและ ทากาวที่ต้องทำหลายรอบ ทำให้เสียเวลาในการทำงาน

เมื่อบริษัททราบถึงความสูญเสียที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการ จึงได้นำเครื่องมือผลิตภาพเข้ามาใช้เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพกระบวนการผลิต สำหรับการนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ไม่ได้เกิดขึ้นแบบสั่งการจากบนลงล่าง แต่ใช้ วิธีการให้พนักงานมีส่วนร่วมและเรียนรู้ไปพร้อมกับการปฏิบัติ โดยการจัดกิจกรรม Workshop แบบมีส่วนร่วม มีการแบ่งพนักงานเป็นกลุ่มผสมหลายแผนก เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แต่ละกลุ่มจะได้รับโจทย์ให้ คิดหาวิธีการลดต้นทุนหรือเพิ่มประสิทธิภาพ หลังจากนั้นจะมีการนำเสนอผลงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง กลุ่ม

การทำ Workshop แบบนี้มีประโยชน์หลายด้าน ประการแรกคือทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีส่วนสำคัญ ในการปรับปรุงองค์กร ประการที่สองคือการที่พนักงานจากคนละแผนกมาทำงานร่วมกันทำให้เห็นปัญหาและ โอกาสในการปรับปรุงที่แต่ละแผนกอาจมองไม่เห็น ประการที่สามคือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างแผนก

ผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุง

- **การลดขั้นตอนการเคลือบผ้าทอ** บริษัทสามารถลดขั้นตอนการเคลือบผ้าทอจาก 2 รอบเหลือ 1 รอบ ซึ่งเป็นไอเดียที่มาจากพนักงานในระหว่างการทำ Workshop แต่เดิมบริษัททำแบบนี้มาตลอดโดยไม่ เคยตั้งคำถาม แต่เมื่อมีการระดมความคิดจึงพบว่าสำหรับผ้าบางๆ บางประเภท การเคลือบเพียงครั้ง เดียวก็เพียงพอแล้ว จากนั้นบริษัทจึงได้มีการทำตัวอย่างส่งให้ลูกค้าอนุมัติก่อน เมื่อลูกค้ายืนยันว่า คุณภาพไม่ต่างกัน จึงนำมาใช้จริง ผลลัพธ์คือสามารถลดต้นทุนการผลิตได้ถึง 50% สำหรับงาน ประเภทนี้
- **การลดขั้นตอนการตัดฟองน้ำ** บริษัทค้นพบว่างานบางประเภทไม่จำเป็นต้องตัดฟองน้ำให้เป็นชิ้นเล็ก ก่อนนำไปปั๊ม สามารถนำไปปั๊มเป็นก้อนใหญ่ได้เลย แม้ว่าจะมีรอยเว้าข้างๆ บ้าง แต่เมื่อสอบถาม ลูกค้าก็พบว่าไม่มีผลกระทบต่อการใช้งาน เพราะจะถูกใส่ลงในกล่อง การเปลี่ยนแปลงนี้ช่วยประหยัด ต้นทุนได้ 0.67 บาทต่อชิ้น หรือคิดเป็น 87%
- **การปรับปรุงระบบขนส่ง** การปรับเปลี่ยนวิธีการขนส่งวัตถุดิบ เช่น การวางแผนตั้งแท่นแนวนอน การ ใช้รถขนาดใหญ่แทนรถเล็กหลายคัน ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากกว่า 6,000 บาทต่อปี
- **เป้าหมายการลดต้นทุนรวม** บริษัทตั้งเป้าหมายให้แต่ละแผนกช่วยกันลดต้นทุนรวมกันปีละ 70,000- 100,000 บาท โดยเป็นกิจกรรมใหม่ทุกปี ไม่นับซ้ำกับปีก่อน ซึ่งถือเป็นเป้าหมายที่ท้าทายและสร้าง แรงจูงใจให้พนักงานคิดค้นอย่างต่อเนื่อง

การวิเคราะห์กระบวนการตัดฟองน้ำเพื่อลดชิ้นการทำงาน

CONTROLLED COPY
ORIGINAL
 Mahkorn (2545) Co., Ltd.
 15/19-15/20 M.7 T. Samrongtai A. Phra Pradaeng Samutprakarn 10130
 Tel. 02-383-6496-7 Fax. 02-383-6585
 CUSTOMER : AZZCO (เลาะซอสมอเตอร์)
 REV. 00
 Page: 1/1
 POWI 01100201

WORK INSTRUCTION					
					
PART NO.	DESCRIPTION	T (mm)	W (mm)	L (mm)	MATERIAL
	M. upper cap (foam)	20	16.30	19.30	โฟม A (A233) สีดำ (P.1)
	# T20mm x W16.30mm x L19.30mm				# 20mm x 50° x 80°
Process					
NO.	ขั้นตอนการทำงาน	ขนาดของชิ้นงาน	รูปภาพ		
1	เตรียม วัสดุ เป็นชิ้นเดียว ดังต่อไปนี้ โฟม A (A233) สีดำ # 20mm x 50° x 80° (แบบ 1 ชิ้น ต่อ ชิ้น)				
2	ตัดชิ้นงาน A (A233) สีดำ 20mm x 50° x 80° # T20mm x W17.0mm x L20.0mm (แบบ 1 ชิ้น ต่อ ชิ้น)	17.0mm x 20.0mm			
3	นำชิ้นงาน A (A233) สีดำ # T20mm x W17.0mm x L20.0mm # T20mm x W16.30mm x L19.30mm (แบบ 1 ชิ้น ต่อ ชิ้น)				
4	นำชิ้นงาน A (A233) สีดำ ไปใช้ # 20mm x 50° x 80° (แบบ 1 ชิ้น ต่อ ชิ้น)				



นอกจากผลลัพธ์ที่วัดเป็นตัวเลขได้แล้ว บริษัทยังมีผลลัพธ์เชิงคุณภาพที่สำคัญ ได้แก่

- การลดลงของของเสีย แม้ว่าจะไม่สามารถระบุตัวเลขเปอร์เซ็นต์ที่แน่นอนได้ แต่ของเสียลดลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะจากการที่พนักงานเริ่มเปิดใจรายงานปัญหาจริง แทนที่จะซ่อนไว้อย่างในอดีต และการมี Morning Talk ทุกวันทำให้มีการสื่อสารเรื่องคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ และการมีประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นก่อนการผลิต ทำให้สามารถป้องกันปัญหาได้มากขึ้น
- การเพิ่มขึ้นของการมีส่วนร่วม พนักงานเปลี่ยนจากการเป็นคนรับคำสั่งเป็นคนมีส่วนร่วมในการคิดและแก้ปัญหา มีการเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอ และร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ อย่างกระตือรือร้น
- ความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นระหว่างแผนก จากที่เดิมแต่ละแผนกทำงานแยกกันและไม่ค่อยสื่อสาร ปัจจุบันมีความร่วมมือกันมากขึ้น มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสามารถทำงานข้ามแผนกได้อย่างราบรื่น
- บรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้น พนักงานมีความสุขในการทำงานมากขึ้น มีการรับฟังความคิดเห็น และรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีส่วนสำคัญต่อองค์กร

การที่บริษัทสามารถดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตได้ประสบผลสำเร็จนั้น บริษัทใช้เวลากว่า 10 ปี ในการเตรียมความพร้อมและสร้างรากฐานที่มั่นคง ก่อนที่จะนำเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้อย่างเป็นระบบ ผลลัพธ์ที่ได้คือการลดต้นทุนการผลิตได้อย่างมีนัยสำคัญ การลดของเสีย และที่สำคัญคือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สำหรับแนวทางการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความร่วมมือและพร้อมผลักดันให้การดำเนินการปรับปรุงประสบความสำเร็จมีรายละเอียดดังนี้

- **การเตรียมความพร้อมก่อนการเปลี่ยนแปลง**

- ระยะเวลาการสร้างฐานความเชื่อมั่น**

สิ่งที่น่าสนใจของบริษัทนี้คือการที่ผู้บริหารใช้เวลากว่า 10 ปี ในเตรียมความพร้อมก่อนการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ซึ่งแตกต่างจากหลายองค์กรที่มักจะรีบร้อนในการนำเครื่องมือการจัดการใหม่ๆ เข้ามาใช้โดยไม่ได้เตรียมพนักงานให้พร้อม ในช่วง 5 ปีแรกที่ผู้บริหารรุ่นใหม่เข้ามา พนักงานมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก มีการชอนงานที่ผิดพลาด ไม่ให้ความร่วมมือในการให้การข้อมูล และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้บริหาร เนื่องจากกลัวว่าจะถูกตำหนิหรือถูกหักเงิน ดังนั้น ผู้บริหารจึงแก้ปัญหาโดยการสร้างความเข้าใจอย่างต่อเนื่องว่าการปรับปรุงไม่ใช่เพื่อมาจับผิด แต่เพื่อพัฒนาองค์กรให้ทุกคนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยผู้บริหารใช้การสื่อสารนี้เป็นเวลาหลายปีกว่าที่พนักงานจะเปิดใจและให้ความร่วมมือ

- การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน**

บริษัทได้มีการลงทุนในการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานหลายด้าน โดยการลงทุนที่สำคัญที่สุดคือการติดตั้งระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) ซึ่งใช้เวลาถึง 3 ปี ให้พนักงานปรับตัวจากการใช้กระดาษมาเป็นการใช้คอมพิวเตอร์ การเปลี่ยนแปลงนี้เป็นการทดสอบความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน และเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง เมื่อพนักงานเห็นว่าการใช้ระบบ ERP ทำให้การทำงานสะดวกขึ้น ประหยัดเวลา และลดข้อผิดพลาด จึงทำให้พนักงานเริ่มเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ มากขึ้น

- การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง**

บริษัทมีปัญหारेื่องพนักงานมีความแตกแยกกันระหว่างฝ่าย และแผนกต่าง ๆ บริษัทจึงจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ มีการจ้างที่ปรึกษามาช่วยในเรื่องการละลายพฤติกรรม โดยจัดปีละครั้งเป็นการจัดกิจกรรมที่ต้องทำงานร่วมกันระหว่างแผนก สร้างโอกาสให้พนักงานได้รู้จักกันมากขึ้น ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ช่วยสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจระหว่างพนักงาน ทำให้เมื่อมีการปรับปรุงที่ต้องทำงานข้ามแผนก พนักงานสามารถให้ความร่วมมือได้ดีขึ้น

● เน้นการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ

บริษัทให้ความสำคัญเรื่องการสื่อสารและทำความเข้าใจกับพนักงานทุกระดับ ซึ่งก่อนหน้านี้ ผู้บริหารเป็นรุ่นที่ 2 ทำให้พนักงานไม่คุ้นเคย และมองว่าเป็นลูกเจ้าของ ทำให้การสื่อสารเป็นไปได้ยาก และพนักงานมองว่าผู้บริหารจะเข้ามาจับผิด จึงทำให้ไม่กล้ารายงานสิ่งที่เกิดขึ้นจริงจนกลายเป็นปัญหา อีกทั้งพนักงานรุ่นเก่าไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีการนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ก็มักจะต่อต้านและไม่ยอมทำตาม จึงทำให้ผู้บริหารเกิดความคิดในเรื่องการปรับทัศนคติของพนักงาน โดยผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับเรื่องการสื่อสาร และปรับพฤติกรรมของพนักงานที่อยู่เป็นกลุ่มก้อน แบ่งพรรคแบ่งพวก ด้วยการละลายพฤติกรรม โดยจัดให้มีการทำกิจกรรมร่วมกัน มีการแข่งขันและมอบรางวัล ซึ่งช่วยสร้างบรรยากาศของการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี โดยรูปแบบการสื่อสารมีหลายระดับดังนี้

- **Morning Talk ทุกวัน** แต่ละแผนกจะมีการประชุมสั้นๆ ก่อนเริ่มงานทุกวัน โดยหัวหน้าแผนกจะแจ้งข้อมูลสำคัญ เช่น งานที่จะทำในวันนั้น ลูกค้าที่จะมาเยี่ยมชม เครื่องจักรที่จะเปิด-ปิด และการแจ้งเตือนเรื่องความปลอดภัย การประชุมนี้ช่วยให้พนักงานมีความพร้อมและรู้แผนการทำงานประจำวัน
- **ประชุมหัวหน้างานทุก 2 สัปดาห์** หัวหน้าแผนกทุกแผนกจะมาประชุมร่วมกัน โดยมีผู้บริหารเข้าร่วมด้วย เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล หาหรือปัญหา และวางแผนการทำงาน การประชุมนี้เป็นช่องทางสำคัญในการสื่อสารระหว่างแผนกและระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน
- **ประชุมพนักงานทั้งหมดทุกวันศุกร์** เป็นการประชุมใหญ่ที่ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดำเนินการ เพื่อประกาศข่าวสารสำคัญจากผู้บริหาร แจ้งนโยบายหรือระเบียบใหม่ และสื่อสารเรื่องสำคัญอื่นๆ ที่พนักงานทุกคนต้องทราบ
- **การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ** ผู้บริหารลงปเดินดูงานในพื้นที่ผลิตทุกวัน คุยกับพนักงานโดยตรง สังเกตการทำงาน และให้คำแนะนำทันที การสื่อสารแบบนี้ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจปัญหาจริงและพนักงานรู้สึกว่าการดูแลเอาใจใส่

● ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย

นอกจากการประชุมแล้ว บริษัทยังใช้ช่องทางการสื่อสารอื่นๆ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ ได้แก่ กลุ่ม Line ที่ใช้สำหรับติดตามผลการปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายรูปส่งเมื่อพบสิ่งที่ไม่เป็นระเบียบ หรือการแจ้งปัญหาเร่งด่วน บอร์ดแสดงผลประจำแผนกที่แสดงข้อมูลสำคัญ เช่น เป้าหมายการผลิต ผลงานประจำวัน และข้อมูลความปลอดภัย ทำให้พนักงานสามารถติดตามสถานการณ์ได้ตลอดเวลา และการประชุมแบบออนไลน์ที่ช่วยประหยัดเวลาในการเดินทางมาประชุม โดยเฉพาะในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ทำให้การประชุมออนไลน์กลายเป็นเรื่องปกติ

● ระบบการจูงใจและสร้างแรงขับเคลื่อน

การสร้างแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปรับปรุงประสิทธิภาพประสบความสำเร็จ บริษัทใช้หลายวิธีในการจูงใจพนักงาน ได้แก่

- **ระบบยอดสะสมจากการลดต้นทุน** แต่ละแผนกจะมียอดสะสมจากการลดต้นทุนที่พนักงานช่วยกันคิดขึ้นมา เมื่อสิ้นปีแผนกจะได้รับเงินตามยอดสะสมไปจัดกิจกรรมหรือซื้อสิ่งของให้แผนก แต่หากมีของเสียเกิดขึ้น ก็จะถูกหักออกจากยอดสะสม วิธีนี้ทำให้พนักงานเห็นผลกระทบโดยตรงจากการทำงานของตนเอง
- **การแข่งขันระหว่างแผนก** มีการจัดแข่งขันประจำปีในหลายหัวข้อ เช่น การลดต้นทุน การเพิ่มความปลอดภัย หรือการคิดนวัตกรรม โดยแผนกที่ชนะจะได้รับรางวัล และทุกแผนกก็จะได้รับรางวัลตามระดับผลงาน วิธีนี้สร้างการแข่งขันที่ดีและกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม
- **การเชื่อมโยงกับการประเมินผลงาน** ผลงานในการปรับปรุงจะถูกนำมาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินประจำปี ซึ่งส่งผลต่อการปรับเงินเดือนและโบนัส ทำให้พนักงานเห็นความสำคัญและมีแรงจูงใจในการมีส่วนร่วม
- **การให้อำนาจในการตัดสินใจ** พนักงานได้รับอำนาจมากขึ้นในการตัดสินใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงประสิทธิภาพ เช่น การเสนอวิธีการขนส่งใหม่ หรือการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและมีส่วนร่วมในการบริหารงาน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

● ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร

ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นจริงจังและให้เวลาอย่างเพียงพอ การที่ผู้บริหารลงไปในพื้นที่ทุกวันคุยกับพนักงานโดยตรง และให้ความสำคัญกับปัญหาเล็กๆ น้อยๆ ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการดูแลและผู้บริหารเข้าใจปัญหาจริง นอกจากนี้การลงทุนด้านงบประมาณอย่างเหมาะสมก็เป็นสิ่งสำคัญ ทั้งการลงทุนในระบบ ERP การปรับปรุงโรงงาน และการจัดสรรงบประมาณสำหรับกิจกรรมต่างๆ แสดงให้เห็นถึงความจริงจังในการปรับปรุง

● การเตรียมพนักงานอย่างเป็นระบบ

การเตรียมความพร้อมและให้เวลากับพนักงานในการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ ถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า เพราะเมื่อพนักงานพร้อมแล้ว การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้อย่างราบรื่นและยั่งยืน การสร้างความเชื่อมั่น การแสดงให้เห็นผลประโยชน์จริง และการทำให้พนักงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงทำให้ชีวิตดีขึ้น เป็นสิ่งที่ใช้เวลาแต่จำเป็น

- **การมีพี่เลี้ยงจากภายนอก**

การมีทีมที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญเข้ามาเป็นพี่เลี้ยงจะช่วยให้บริษัทเริ่มต้นได้อย่างถูกต้อง ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมีประสบการณ์และมองเห็นปัญหาที่คนในองค์กรอาจมองไม่เห็น นอกจากนี้ยังช่วยให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่การลองผิดลองถูกเอง

- **การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ**

ระบบการสื่อสารหลายระดับและหลายช่องทางทำให้ข้อมูลถูกสื่อสารได้อย่างทั่วถึงและทันเวลา การสื่อสารที่ดีช่วยลดความเข้าใจผิด สร้างความโปร่งใส และทำให้ทุกคนรู้สึกว่าได้รับข้อมูล

กรณีศึกษาของบริษัท เมฆศิริ จำกัด แสดงให้เห็นว่าการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กรที่ประสบความสำเร็จและยั่งยืนนั้นต้องอาศัยหลายปัจจัยที่ทำงานร่วมกัน ไม่ใช่เพียงแค่การนำเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้เท่านั้น สิ่งสำคัญที่สุดคือ**การเตรียมความพร้อมของคน**ซึ่งต้องใช้เวลาและความอดทน การสร้างความเชื่อมั่น การแสดงให้เห็นผลประโยชน์จริง และการทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ เป็นรากฐานสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างราบรื่นและยั่งยืน **ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ**เป็นอีกปัจจัยสำคัญ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความมุ่งมั่น และที่สำคัญคือต้องลงมือทำจริงร่วมกับพนักงาน ไม่ใช่แค่สั่งการจากบนลงล่าง **ระบบการสื่อสารที่ดี**ช่วยให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจเป้าหมายเดียวกัน เห็นความก้าวหน้า และรู้สึกรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ การสื่อสารต้องทำอย่างต่อเนื่อง หลากหลายช่องทาง และสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร **การสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม**ทำให้พนักงานเห็นคุณค่าของการปรับปรุงและมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วม แรงจูงใจไม่จำเป็นต้องเป็นเงินเสมอไป แต่อาจเป็นการยอมรับ การให้โอกาส หรือการทำให้งานสนุกขึ้น สุดท้าย **การสร้างควมยั่งยืน**ต้องอาศัยการปลูกฝังให้การปรับปรุงกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร มีระบบการติดตามและพัฒนาที่ทำงานได้เอง โดยไม่ต้องพึ่งพาแรงผลักดันจากภายนอกตลอดเวลา