

## แนวทางการเพิ่มอัตราการเก็บผลผลิต (มะนาว) ของสวน xxx

### Ways to increasing productivity of lime xxx's farm

#### ภาพร อุ้นจัดตุรพร<sup>1</sup>

<sup>1</sup> หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, papapom.ploy@gmail.com

#### บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาสาเหตุที่คนงานเก็บผลผลิต (มะนาว) ได้ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย และเพื่อหาแนวทางในการเพิ่มอัตราการเก็บผลผลิต (มะนาว) ของคนงานให้สูงขึ้น การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลทฤษฎีจากงานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง นำแนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการศึกษาเพื่อหาแนวทางไปปรับปรุงและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิโดยการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์การทำงานของคนงาน จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ตามทฤษฎีเพื่อหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงและหาแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา พบว่าสาเหตุมาจากด้านคน ซึ่งมีประสิทธิภาพการทำงานน้อยเนื่องจากส่วนมากเป็นผู้สูงอายุ และเรื่องของกระบวนการที่มีระยะเวลานานในการรอผลผลิต และไม่มีการวางแผนในการทำงาน สิ่งที่จะทำให้ผลผลิตตกต่ำหรือมีจำนวนน้อยกว่าที่ควรจะเป็นมักมาจากการทำงานโดยขาดความรู้ ทักษะ และความถนัด จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการ จึงได้ทำการเลือกทางเลือกคือ ปรับปรุงกระบวนการทำงานของคนงานให้เหมาะกับคนงานแต่ละคน โดยนำมาใช้ในการจัดการการทำงานของคนงานและลดการเกิดปัญหาในการทำงานและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดผลดีแก่ทางสวนในระยะยาว

**คำสำคัญ:** การเพิ่มผลผลิต, มะนาว, กระบวนการทำงาน

#### ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the causes of laborer decrease productivity (lime) less than the average and find the way to increase productivity (lime). This study is a qualitative study by collecting secondary data from research and related articles. The theory concept is used in education to seek to improve and solve problems and collect primary data by interviewing and observing the laborer's work, and then applying the information that is analyzed by the theory to determine the cause of the actual problem and to find solutions to problems. It is found that the cause is from the people's side, which is less effective because most of them are elderly and matter of processes that have a long period of time to wait for productivity and do not plan to work. What will result in low yields or less that should be often from lack of knowledge, skills, and aptitude so it is necessary to develop or improve the process so the choice is to adapt the laborer's process to suit each person. It is used to manage laborer's work and reduce work problems and can be fully operational for long-term advantage of the garden.

**Keywords:** productivity, lime, working process

## 1. บทนำ

ในปัจจุบันประเทศไทยมีแหล่งปลูกมะนาวกระจายอยู่ทั่วทุกภาคของประเทศ โดยส่วนใหญ่จะอยู่ในภาคตะวันตกมีการขยายตัวของปลูกมะนาวในเชิงการค้าเป็นอย่างมาก จึงทำให้มีการแข่งขันกันสูง ส่วนใหญ่การเก็บผลผลิตมักใช้วิธีการจ้างงาน เนื่องจากต้องอาศัยความชำนาญในการเก็บผลผลิต โดยอัตราค่าจ้างจะแตกต่างกันตามประเภทกิจกรรมของงาน เฉลี่ยที่คนละ 320 – 350 บาทต่อวัน เมื่อถึงคราวเก็บผลผลิต (มะนาว) พบว่าในบางเดือนอัตราการเก็บผลผลิต (มะนาว) ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ซึ่งจากการจัดเก็บข้อมูลผลผลิต (มะนาว) ของสวน XXX ในระยะเวลา 9 เดือน (ก.พ. – ธ.ค.) แสดงให้เห็นถึงค่าเฉลี่ยในการเก็บเท่ากับ 4.39 ดังต่อคน เมื่อเทียบแล้วพบว่าในเดือนพ.ค. ถึงเดือน ก.ค. ใช้คนงานในจำนวนพอ ๆ กันแต่ผลผลิตที่ได้กลับลดลง และในบางเดือนใช้จำนวนคนน้อยกว่าแต่ได้ผลผลิตมากกว่าเดือนที่ใช้คนเก็บจำนวนมาก บางครั้งการเก็บผลผลิตทำให้รู้สึกว่าจะไม่ได้งานเท่าที่ควร ส่งผลต่อค่าใช้จ่ายในการจ่ายคนงานที่เพิ่มมากขึ้นหรือได้กำไรลดลงจากเดิม โดยบางเดือนถึงกับไม่ได้กำไรและขาดทุน

ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลผลการเก็บผลผลิต (มะนาว) เดือนกุมภาพันธ์ – เดือนธันวาคม 2561

No.	เดือน	ผลผลิต (ลัง)	จำนวน (คน)	เฉลี่ย (ลังต่อคน)
1.	กุมภาพันธ์	241	48	5.02
2.	มีนาคม	186	35	5.31
3.	เมษายน	110	27	4.07
4.	พฤษภาคม	387	81	4.78
5.	มิถุนายน	424	80	5.30
6.	กรกฎาคม	306	78	3.92
7.	สิงหาคม	48	30	1.60
8.	กันยายน	0	0	0
9.	ตุลาคม	0	0	0
10.	พฤศจิกายน	27	12	2.25
11.	ธันวาคม	93	24	3.88
ค่าเฉลี่ย 11 เดือน		1,822	415	4.39

(ที่มา : สวน XXX, 2561)

การเพิ่มผลผลิตจึงถือเป็นความรับผิดชอบของทุกคน จึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจในเรื่องของการเพิ่มผลผลิต และให้การสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมอย่างเต็มที่ โดยทำงานอย่างเต็มความสามารถและเพิ่มทักษะการทำงานให้สูงขึ้น การเพิ่มผลผลิตจะทำให้เกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผลดีที่จะได้รับจากการเพิ่มผลผลิตมีหลายด้าน เช่น ด้านกำไรแก่องค์กร ด้านความมั่นคงในการทำงานและค่าจ้างพนักงาน ด้านคุณภาพของผลผลิต เป็นต้น

เมื่อพบปัญหาดังกล่าวการศึกษาครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อหาสาเหตุที่คนงานเก็บผลผลิต (มะนาว) ได้น้อยกว่าค่าเฉลี่ยและหาแนวทางการเพิ่มอัตราการเก็บผลผลิต (มะนาว) ของคนงานให้สูงขึ้น เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนงานต่อไป

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะค้นคว้าทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประกอบการศึกษาค้นคว้าและสนับสนุนข้อมูลเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ตลอดจนบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษา ซึ่งเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต ทฤษฎีไอเซ็นทฤษฎีแรงจูงใจ ทักษะคิดของแรงงานก่อสร้างเกี่ยวกับสวัสดิการในอุตสาหกรรมก่อสร้าง แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ดังเช่นงานวิจัยก่อนหน้านี้

**การเพิ่มผลผลิต** เริ่มจากการนำแนวคิดตามหลักวิทยาศาสตร์มาใช้ในการบริหารที่เริ่มมาจากเฟรดเดอริก ดับบลิว เทเลอร์ (Federick W. Taylor) โดยเน้นว่าหลักบริหารแบบวิทยาศาสตร์นั้นต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติของทั้งพนักงานและฝ่ายบริหาร มีผู้ที่ให้ความหมายแตกต่างกันออกไป เช่น การปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิต การเพิ่มปริมาณผลผลิต เป็นต้น ซึ่งการเพิ่มผลผลิต สามารถแบ่งได้เป็น 2 แนวคิด คือ

1. การเพิ่มผลผลิตตามแนวคิดทางวิทยาศาสตร์ หมายถึงอัตราส่วนระหว่างปัจจัยการผลิตที่ใช้ไป เช่น แรงงาน วัตถุดิบ กับผลผลิตที่ได้จากกระบวนการผลิต เช่น รถยนต์ ผู้เขียน โดยสามารถคำนวณได้จาก

$$\text{การเพิ่มผลผลิต} = \frac{\text{ผลผลิต (Output)}}{\text{ปัจจัยการผลิต (Input)}}$$

2. การเพิ่มผลผลิตตามแนวคิดทางเศรษฐกิจและสังคม หมายถึง การหาทางปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น โดยเป็นความสามารถหรือความก้าวหน้าของมนุษย์ที่ต้องการหาทางปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นเสมอ ทั้งในเรื่องของการประหยัดทรัพยากร พลังงาน หรือเงิน ที่ต้องช่วยกันปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตในระดับ เพื่อหาความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยโดยรวม

การเพิ่มผลผลิต จึงหมายถึง กระบวนการในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้สินค้า บริการ หรืองานที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ด้วยวิธีการลดต้นทุน ลดการสูญเสียทุกรูปแบบ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม การพัฒนาสภาพของพนักงานในองค์กร รวมถึงการใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ความสำคัญของการเพิ่มผลผลิต การเพิ่มผลผลิตเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องพยายามทำให้การผลิตดำเนินไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะทรัพยากรต่าง ๆ สามารถหมดไปได้ ดังนั้นจึงต้องหาวิธีการเพิ่มผลผลิตเพื่อที่จะใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยพยายามให้เกิดการสูญเสียน้อยที่สุด ความสำคัญของการเพิ่มผลผลิตมีดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง
2. ช่วยให้มีคนนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาสู่กระบวนการผลิต
3. ช่วยให้มีการพัฒนาและทักษะในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
4. ช่วยให้ลูกค้าได้สินค้าที่มีคุณภาพและราคาถูก
5. ช่วยให้องค์กรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
6. ช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในด้านคุณภาพและบริการ
7. ช่วยลดต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการ

ดังนั้นการเพิ่มผลผลิตจึงมีความสำคัญต่อองค์กรในเรื่องของการลดต้นทุน สินค้าที่ผลิตสามารถใช้ทรัพยากร ได้อย่างคุ้มค่า ลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต อีกทั้งยังช่วยให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพิ่มขวัญ กำลังใจในการทำงาน เพราะได้มีส่วนร่วมในการทำงาน นำเทคโนโลยีมาเรียนรู้เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะในการทำงาน และเป็นการพัฒนาให้พนักงานเกิดความรู้ความสามารถในการทำหน้าที่ของเขา โดยผลดีจะตกอยู่กับองค์กร

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

วอร์นีย์ ลิมอักษร (2540) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่เป็นพลังกระตุ้นให้แต่ละบุคคลกระทำพฤติกรรม
2. แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งชี้ทิศทางหรือแนวทางให้บุคคลกระทำพฤติกรรมเพื่อจะได้บรรลุเป้าหมายของแต่ละบุคคล
3. แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งช่วยสนับสนุนและรักษาพฤติกรรมนั้น ๆ ให้คงอยู่ หรือแรงที่เกิดขึ้นจากความต้องการ

ภาวิณี เพชรสว่าง (2559) กล่าวว่าไว้ว่าแนวคิดของเฮอริชเบอร์เกอร์จึงกล่าวถึงปัจจัยที่จะช่วยจูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มใจ สรุปได้ 2 ปัจจัยคือ

1. ปัจจัยสุขลักษณะ (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยภายนอก มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกของงาน เช่น นโยบายองค์กร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน ความมั่นคงในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานมากขึ้น แต่เป็นปัจจัยที่ลดความไม่พึงพอใจในงาน เพื่อที่จะทำให้พนักงานในองค์กรทำงานได้เป็นปกติ มีส่วนช่วยให้ทำงานได้อย่างสุขสบายมากขึ้น หากไม่ได้รับการตอบสนองจะเกิดความไม่พึงพอใจ แต่ถ้าได้รับการตอบสนองก็ไม่ถึงกับเกิดความพึงพอใจเนื่องจากเป็นสิ่งที่ควรจะได้รับอยู่แล้ว
2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยภายใน มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจที่เกิดจากงานที่ทำได้ เช่น การยอมรับนับถือ การประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้าในการทำงาน ความอิสระในการทำงาน ปัจจัยจูงใจเหล่านี้เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วจะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจตั้งใจทำงานอย่างสุดความสามารถ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ ในขณะที่เดียวกันหากไม่ได้รับการตอบสนองหรือขาดปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดการปราศจากความพึงพอใจมากกว่าจะเกิดความไม่พึงพอใจ

ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นซึ่งจะเกี่ยวข้องกับงานปฏิบัติ เมื่อต้องการเพิ่มผลผลิตพนักงานจะถูกจูงใจด้วยปัจจัยเหล่านี้ ในทางกลับกันการขาดปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจของพนักงาน และปัจจัยสุขลักษณะก็ไม่ได้เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้นแต่เป็นสิ่งป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำอยู่ ซึ่งถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจให้แก่พนักงานได้

### ทฤษฎีไคเซ็น (Kaizen)

สุชม มั่นคง (2554) กล่าวว่าไว้ว่า ไคเซ็น คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายใต้กระบวนการ PDCA (Plan – Do – Check – Act) คือ การดูปัญหา วางแผนหาวิธีแก้ปัญหา ทดลองและตรวจสอบว่าแก้ปัญหาได้หรือไม่ หลักการของไคเซ็น คือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด โดยใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานมาปรับปรุงงานด้วยการลงทุนเล็กน้อย และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทีละน้อย แต่ค่อย ๆ เพิ่มอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากตัวเองแล้วจึงค่อยเปลี่ยนแปลงสิ่งอื่นเพื่อให้การทำงานง่ายขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อเพิ่มผลผลิตและเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร ด้วยการปรับปรุงงานด้วยตนเองเพื่อตนเอง เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย จึงมุ่งไปที่การเสริมสร้างศักยภาพส่วนบุคคลของพนักงานในทุกๆระดับชั้น ในการบริหารจัดการความแปรปรวนที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน

ขั้นตอนการทำไคเซ็นตามแบบ PDCA มีดังนี้

1. คัดเลือกปัญหาที่จะทำ โดยใช้ข้อมูลมากำหนดปัญหาที่จะทำก่อนหลัง
2. ทำความเข้าใจปัญหาอย่างถ่องแท้ โดยเข้าไปดูสถานที่จริง
3. จัดทำแผนการที่จะแก้ไขปัญหา
4. วิเคราะห์ปัญหา
5. นำเอาวิธีการที่ได้จากการวิเคราะห์ไปแก้ไขตามแผนที่วางไว้
6. นำผลที่ได้มาวิเคราะห์
7. จัดทำมาตรฐานเพื่อนำไปปฏิบัติ

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำไคเซ็น ทุกฝ่ายภายในองค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายให้ไปในทิศทางเดียวกันได้ โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดการทำงานในกระบวนการที่สูญเปล่าของแต่ละคน ทุกคนสามารถนำไปปฏิบัติได้เนื่องจากเป็นเรื่องง่ายสามารถทำและวัดผลได้ทันที ซึ่งเมื่อทำสำเร็จประโยชน์ก็จะตกอยู่กับทุกฝ่ายในองค์กร

**ยุทธณรงค์ จงจันทร์ (2554)** ได้ทำการศึกษาเรื่องการเพิ่มผลผลิตสายการผลิตเตาเหล็กหล่อ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มผลผลิตสายการผลิตเตาเหล็กหล่อจาก 5,000 ชุดต่อเดือน เป็น 8,000 ชุดต่อเดือน ตามความต้องการของลูกค้าที่สูงขึ้น โดยการกำจัดและลดงานที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า จากผลการวิจัยพบว่า สามารถควบคุมรอบเวลาการผลิตไม่ให้เกินจังหวะความต้องการของลูกค้าได้ และสามารถเพิ่มการผลิตได้ร้อยละ 205.60 สามารถเพิ่มกำลังการผลิตได้ถึง 8,000 ชุดต่อเดือน และสามารถกำหนดเวลามาตรฐานการทำงานแก่พนักงานได้

**ชุดิการ สิริคำ (2551)** ได้ทำการศึกษาเรื่อง ทักษะคติของแรงงานก่อสร้างเกี่ยวกับสวัสดิการในอุตสาหกรรมก่อสร้าง วัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อศึกษาทัศนคติของแรงงานก่อสร้างเกี่ยวกับสวัสดิการในอุตสาหกรรมก่อสร้าง เพื่อเสนอแนวทางในการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม การตั้งสมมติฐานในครั้งนี้คือ สวัสดิการที่นอกเหนือกฎหมายมีส่วนจูงใจในการทำงานให้กับแรงงานก่อสร้าง โดยใช้วิธีค้นคว้าการศึกษา คือศึกษาข้อเท็จจริงต่าง ๆ ทั้งจากเอกสารและผู้เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมข้อมูลที่ได้มาจัดทำแบบสอบถามและดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์และสรุปผลสรุปการศึกษาที่ได้คือ แรงงานก่อสร้างส่วนใหญ่มีความเห็นเพิ่มเติมว่าสวัสดิการตามกฎหมายที่ได้รับยังไม่เพียงพอ และยังพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้การทำงานดีขึ้นนั้นส่วนใหญ่คือเรื่อง ค่าครองชีพ รองลงมาคือสวัสดิการเกี่ยวกับการพัฒนาสถาบันครอบครัว ส่วนมากมีทัศนคติที่ไม่แตกต่างกัน

**ชูเกียรติ ยิ้มพวง (2554)** ได้ทำการศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท บางกอกก๊าส จำกัด โรงงานจังหวัดปทุมธานี” โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานบริษัท บางกอกก๊าส จำกัด โรงงานจังหวัดปทุมธานี ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ทั้งหมด 270 กลุ่มตัวอย่าง ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ผลการทดสอบพบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีผลต่อปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อหาสาเหตุที่คนงานเก็บผลผลิต (มะนาว) ได้น้อยกว่าค่าเฉลี่ย
2. เพื่อหาแนวทางการเพิ่มอัตราการเก็บผลผลิต (มะนาว) ของคนงาน สวนXXX ให้สูงขึ้น

### 3. การดำเนินการวิจัย

การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ ทำการรวบรวมข้อมูลจากบทความทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวกับแนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ การเพิ่มผลผลิต การศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลาของพนักงาน ทฤษฎีไคเซ็น ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ เพื่อนำทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและหาแนวทางไปปรับปรุงและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น ใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นจำนวน 10 คน คือนายจ้าง 1 คน หัวหน้าคนงาน 1 คน และคนงาน 8 คน และการสังเกตการณ์ ซึ่งสังเกตจากปฏิกิริยา ท่าทางในการทำงานของคนงานและจุดบันทึก

### 4. ผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง แนวทางการเพิ่มอัตราการเก็บมะนาวของคนงาน ผู้ศึกษาได้มีการเก็บข้อมูลจากการสังเกตการณ์และการสัมภาษณ์

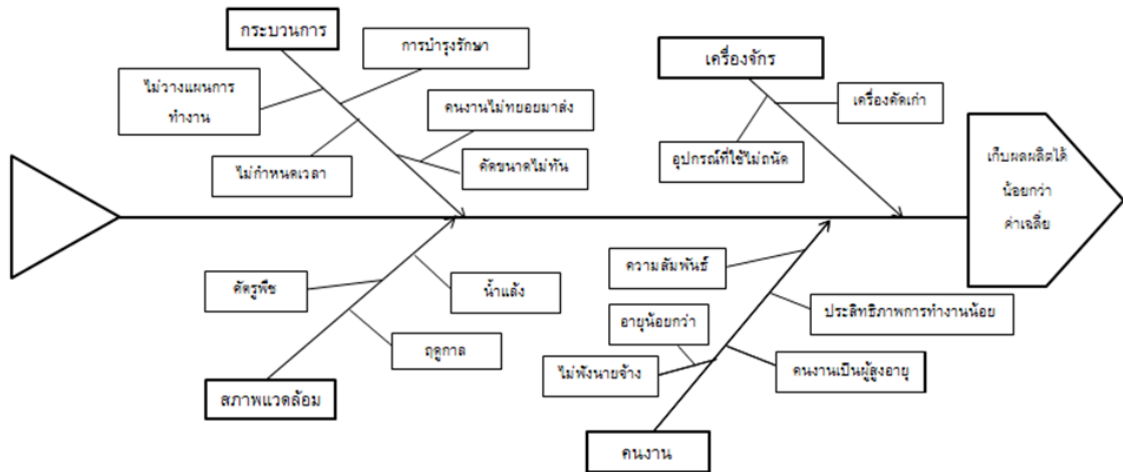
จากการเก็บข้อมูล โดยการสังเกตการณ์การทำงานของคนงาน พบว่าในการเริ่มเก็บผลผลิตมีการใช้เครื่องมือในการเก็บคือใช้ตะกร้อและตะขอในการเก็บเกี่ยว การทำงานของคนงานจะมีการลงเก็บร่องละ 2 คน บางร่องจะเป็นการเก็บทั้ง 2 คน บางร่องจะทำการเก็บเกี่ยว 1 คนและอีกคนคอยตามเก็บ มีคนบนเรือคอยยกกระสอบที่บรรจุผลผลิตเกือบเต็มกระสอบมาลงเรือ เพื่อที่จะไปยังขั้นตอนคัดผลต่อ ซึ่งก่อนนำมาคัดผลจะมีการลำเลียงผลผลิตมาเป็นรอบแบ่งเป็นรอบเช้าและรอบบ่าย รอบเช้าจะมีการนำผลผลิตมาส่งประมาณ 3 - 4 ครั้งและรอบบ่ายจะมีการนำผลผลิตมาส่ง 2 ครั้ง ในรอบบ่ายพบว่าคนงานจะนำมาส่งตอนเวลาเลิกงานพอดีคือเวลา 14.30 น.

คนงานที่มาเก็บผลผลิตนั้นส่วนมากเป็นผู้สูงอายุและมีอาชีพรับจ้าง เมื่อสวนไหนมีการจ้างงานคนงานก็จะไปที่สวนนั้น โดยหัวหน้าคนงานเป็นคนจัดหาคนงานมา ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับหัวหน้าคนงานว่าจะจัดหาคนงานมาให้เป็นจำนวนกี่คนในแต่ละวัน ปกติแล้วการเก็บเกี่ยวผลผลิตของสวนมะนาวนั้นจะสามารถเก็บได้ทุก ๆ 15 - 20 วัน เมื่อถึงเวลาเก็บเกี่ยวต้องรอให้หัวหน้าคนงานตอบรับกลับมาว่าสามารถมาทำงานได้เมื่อไหร่ ทำให้เกิดการเลยช่วงเก็บเกี่ยวผลผลิตขึ้นทำให้ผลผลิตที่ได้มีคุณภาพที่ลดลงและราคาของผลผลิตลดลงจากที่ควรจะได้ ซึ่งราคาจะขึ้นอยู่กับตลาดกลางและผู้รับซื้อหรือพ่อค้าคนกลาง เช่นราคาตลาดกลางของมะนาวเบอร์ 1 อยู่ที่ลูกละ 3 บาท เมื่อผู้รับซื้อได้ทำการซื้อไปจะให้ราคาที่ลูกละ 1.80 บาท นอกจากนี้หัวหน้าคนงานมีการจัดหาคนงานมาไม่สมเหตุสมผล ในเดือนที่ผลผลิตเก็บเกี่ยวได้น้อยทางหัวหน้าคนงานนำคนงานที่เก็บผลผลิตมากกว่าที่ควรจะเป็น เช่นนำคนงานมา 11 คนแต่เมื่อเก็บผลผลิตแล้วได้จำนวนลงไป 17 ลัง ซึ่งมองว่าการนำคนงานมามากเกินไปส่งผลให้มีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้น

จากการฟังสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์คนงานและหัวหน้าคนงานแล้วพบว่า ในการเก็บผลผลิตนั้นผู้เก็บจะต้องมีความชำนาญในการเก็บ เนื่องจากผลที่อยู่บนต้นเมื่อมองแล้วดูเหมือนจะมีขนาดที่เท่ากันแต่เมื่อเก็บลงมาแล้วบางคนที่เพิ่งเข้ามาทำงานก็มีการเก็บผิดพลาด ขนาดผิด เป็นต้น การเก็บผลผลิตต้องเก็บลูกที่มีผิวใส เรียบ สีเขียว และต้องได้ขนาดพอดี หลังจากที่ว่าจากการเก็บมะนาวก็จะย้ายไปเก็บสวนอื่น เช่นสวนชมพู สวนฝรั่ง เป็นต้น

ปัญหาในการทำงาน มีคนงานจำนวน 1 คนกล่าวว่าเรื่องอากาศเป็นปัญหาคือในร่องไม่มีลมพัดผ่านแต่ก็ทำอะไรไม่ได้ คนงานจำนวน 2 คนกล่าวว่ามีโดนหนามเกี่ยวแต่ใส่เสื้อแขนยาวคลุมทับ นอกนั้นไม่มีปัญหาอะไร เมื่อถามถึงเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้พบว่าตอบไปในทิศทางเดียวกัน คือ เครื่องมือที่ใช้ยังใช้งานได้ดีอยู่ บางทีจะมีตะขอหลุดบ้างแต่ก็สามารถซ่อมได้

เรื่องความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน พบว่าทุกคนสนิทกันเหมือนเป็นคนในครอบครัวหมด บางครั้งจะมีการเถียงกันบ้างแต่ไม่ได้เก็บมาเป็นเรื่องราวอะไร ในส่วนของความสัมพันธ์กับหัวหน้าคนงาน มีคนงานจำนวน 4 คน กล่าวว่าหัวหน้าเป็นคนเสียงดัง บางทีจะชอบว่าในเวลาทำงานซึ่งไม่ได้เก็บมาก็คืออะไรเช่นกัน



รูปที่ 1 แผนผังสาเหตุและผล

จากแผนผังสาเหตุและผล พบว่าปัญหาการเก็บผลผลิตต่ำกว่าค่าเฉลี่ย มีสาเหตุทั้งหมด 4 ด้าน ดังนี้ ด้านคน คือประสิทธิภาพการทำงานของคนงานเนื่องด้วยอายุของคนงานทำให้มีการเคลื่อนไหวที่ช้าลง เรื่องของกระบวนการทำงานที่ใช้เวลานานในการรอผลผลิต ไม่มีการวางแผนการทำงาน ด้านเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่เป็นปัญหา ด้านสภาพแวดล้อมที่มีเรื่องของฤดูกาลและน้ำแข็งเข้ามาเกี่ยวข้อง

จากตารางแสดงการเปรียบเทียบสวนมะนาวของแต่ละสวนแสดงให้เห็นว่าการบำรุงรักษาต้นอาจมีผลต่อจำนวนผลผลิตที่จะเก็บได้ในแต่ละรอบ เนื่องจากทางสวน xxx ไม่ได้มีการฉีดฮอร์โมนหลังจากการเก็บผลผลิตในแต่ละครั้ง จากการที่ได้พูดคุยกับเจ้าของสวนทั้ง 2 คน บอกว่าการใช้ฮอร์โมนก็มีผลต่อการเกิดลูกครั้ง ๑ ต่อไป และนอกจากนี้สวนมะนาวทั้ง 2 สวน ได้มีการรดน้ำทุกวันเป็นเวลาประจำ แต่ทางสวน xxx ทำการรดน้ำแคว้นวันวันเท่านั้นจึงอาจส่งผลให้ผลผลิตมีจำนวนลดลง

หัวข้อการเปรียบเทียบ	ส่วน xxx	ส่วน B	ส่วน C
ประเภท	สวนมะนาว	สวนมะนาว	สวนมะนาว
ขนาดพื้นที่	12 ไร่	13 ไร่	5 ไร่
อายุคนงาน	40 – 60 ปี	35 -45 ปี	35 – 40 ปี
อายุต้น	4 - 5 ปี	6 ปี	3 ปี
การเก็บผลผลิต	- เก็บทั้งหมด 4 เบอร์ แบ่งเป็น - เบอร์จัมโบ้ ลังละ 400 ลูก - เบอร์ลอย ลังละ 500 ลูก - เบอร์พิเศษ ลังละ 600 ลูก - เบอร์ใหญ่ ลังละ 700 ลูก	- เก็บทั้งหมด 3 เบอร์ โดยใส่เป็นถุง - เบอร์จัมโบ้ ลังละ 200 ลูก หรือ 10.5 กก. - เบอร์ลอย ลังละ 200 ลูก หรือ 8.5 กก. - เบอร์พิเศษ ลังละ 250 ลูก หรือ 9 กก.	- เก็บผลผลิต 2 เบอร์ - เบอร์จัมโบ้ ลังละ 400 ลูก - เบอร์ลอย ลังละ 500 ลูก
จำนวนที่เก็บได้ในแต่ละรอบ (เฉลี่ย)	- ช่วงที่ผลผลิตมากเก็บได้ 34,000 ลูก/รอบ - ช่วงที่ผลผลิตน้อยเก็บได้ 8,000 ลูก/รอบ	- ช่วงที่ผลผลิตมากเก็บได้ 60,000 ลูก/รอบ - ช่วงที่ผลผลิตน้อยเก็บได้ 20,000 ลูก/รอบ	- ช่วงที่ผลผลิตมากเก็บได้ 10,000 ลูก/รอบ - ช่วงที่ผลผลิตน้อยเก็บได้ 5,000 ลูก/รอบ
รอบเวลาในการเก็บ	ทุกเดือน	25 – 30 วัน	ทุก 15 วัน หรือ 2 ครั้งต่อเดือน
จำนวนคนงานที่ใช้ในแต่ละครั้ง	6 – 10 คนต่อวัน เก็บครั้งละ 2 – 5 วัน	8 – 9 คนต่อวัน เก็บครั้งละ 3 – 5 วัน	6 คนต่อวัน เก็บครั้งละ 2 – 3 วัน
วิธีการจำหน่าย	มีคนมารับซื้อ	ไปส่งขายเอง	มีคนมารับซื้อ
การบำรุงรักษา	- รดน้ำวันเว้นวัน - ฉีดยาเพื่อควบคุมโรคและแมลงทุกเดือน - ใส่ปุ๋ยบำรุงเพื่อความเจริญเติบโตทุกเดือน - กำจัดวัชพืชรากโคนต้นเมื่อมี วัชพืชรื้อ เนื่องจากจะคอยแย่งธาตุอาหาร	- รดน้ำทุกวันตอนเช้า - ฉีดยาฆ่าแมลงและฮอร์โมนทุกครั้งหลังจากการ เก็บผลผลิตในแต่ละครั้ง - ใส่ปุ๋ยทุกครั้งหลังจากการเก็บผลผลิต - ใส่ยีสต์คาวหรือยีสท์หมู ปีละ 2 – 3 ครั้ง	- รดน้ำทุกวัน - ฉีดยาฆ่าแมลงทุกครั้งหลังจากการเก็บ ผลผลิต - ให้น้ำใส่ปุ๋ยและที่ระบบดิน - บำรุงต้นโดยใช้ฮอร์โมนทุก 2 เดือน

รูปที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบของสวนมะนาวแต่ละสวน

## 5. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์หาสาเหตุที่คนงานเก็บผลผลิต (มะนาว) ได้น้อยกว่าค่าเฉลี่ยพบว่าสาเหตุมีทั้งหมด 4 ด้าน คือ กระบวนการ เครื่องจักร สภาพแวดล้อมและคนงาน จึงเลือกแนวทางเลือกที่ 1 คือการปรับปรุงกระบวนการทำงานของคนงานเพื่อมาใช้ในการแก้ปัญหาที่ค่าเฉลี่ยในการเก็บผลผลิตของคนงานลดลง ซึ่งส่งผลต่อค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้น เหตุผลที่เลือกแนวทางนี้เนื่องจากสามารถทำได้โดยไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นและยัง ได้มีการพูดคุยกับคนงานมากขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน การปรับปรุงกระบวนการจะช่วยลดความซับซ้อนกระบวนการทำงานที่ไม่จำเป็นได้ ทำให้มีแผนการทำงานที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผู้ศึกษาจึงทำการเลือกแนวทางเลือกนี้ในการปฏิบัติต่อไป โดยทำการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็น ทฤษฎีแนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ทฤษฎีไคเซ็นที่สามารถนำมาเป็นแนวทางในการจัดการการทำงานของคนงานได้เนื่องจากในขั้นตอนการทำแผนภูมิกระบวนการไหลพบว่า มีขั้นตอนที่ใช้เวลานานในการรอให้ผลผลิตเต็ม เรือก่อนค่อยนำมาส่งที่จุดคัดผลผลิต ดังนั้นจึงต้องการนำขั้นตอนที่ใช้เวลานานมาทำการแก้ไข ในระหว่างที่คนงานในเรือรอผลผลิตทำให้มีเวลาว่างให้มีการช่วยเก็บผลผลิตตรงที่คนงานในเรือไม่สามารถเก็บถึง มีการกำหนดเวลาในการเก็บผลผลิตต่อต้นต่อคนให้ชัดเจน และใช้วิธีพูดคุยกับคนงานและกำหนดหน้าที่ของคนงานเพื่อให้ทราบถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละคน ทำการกำหนดปริมาณงานให้เหมาะสมกับเวลาในการทำงานและลดการเกิดปัญหาในการทำงานและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และจากแผนผังสาเหตุและผลพบว่ามีหลายสาเหตุที่เป็นปัญหาไม่ว่าจะด้านกระบวนการ เครื่องจักร สภาพแวดล้อมและคนงานจึงต้องมีการปรับปรุง ทั้งนี้การนำทฤษฎีไคเซ็นมาใช้เพื่อลดความซับซ้อนของกระบวนการทำงานและกระบวนการที่สูญเปล่าของคนงานแต่ละคน ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ละน้อยเพื่อให้เกิดพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



1. ด้านกระบวนการ เพิ่มการบำรุงรักษาต้น โดยทำการรดน้ำให้เป็นเวลาทุกวัน ฉีดยาและฮอร์โมนทุกครั้ง หลังจากการเก็บผลผลิตในแต่ละครั้ง เน้นพื้นปุระบบดิน มีการกำหนดเวลาในการเก็บที่ชัดเจน
2. ด้านเครื่องจักร ทำการตรวจสอบอุปกรณ์และเครื่องจักรทุกครั้งก่อนใช้ หลังจากใช้งานเสร็จให้ทำความสะอาดทุกครั้ง
3. ด้านสภาพแวดล้อม ทำการชุดบ่อเพื่อกักเก็บน้ำเวลาที่ถึงฤดูที่ไม่มีน้ำใช้ และกำจัดศัตรูพืชทุกครั้ง หลังจากที่มีการเก็บผลผลิตเสร็จ
4. ด้านคนงาน ส่วนมากคนงานเป็นผู้สูงอายุจึงต้องปรับการทำงานให้เหมาะกับคนงานเพื่อไม่ให้มีการเคลื่อนไหวเยอะป้องกันอาการบาดเจ็บในระยะยาว เมื่อต้องมีการยกของหนัก ๆ จะให้ใช้คนงานผู้ชายแทน และมีการควบคุมคนงานให้อยู่ในโอวาทของนายจ้าง โดยทำการพูดคุยให้เกิดความเข้าใจการทำงานและมีความเด็ดขาด

#### ข้อเสนอแนะ

ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานก่อให้เกิดความสับสนกับคนงานในระยะแรก ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผน ชี้แจงวิธีการทำงานแก่คนงานให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้เพื่อให้เข้าใจถึงกระบวนการทำงานที่จะเปลี่ยนไป โดยต้องทำการพูดคุยให้คนงานรับรู้ถึงประโยชน์ในการเก็บผลผลิตได้มากกว่าค่าเฉลี่ยว่าส่งจะผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น โดยเป้าหมายของการปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดความสิ้นเปลืองในด้านของเวลา แรงงานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการทำงาน ลดความเสียหายจากการรอนาน คุณภาพของผลผลิตที่ไม่ได้มาตรฐานเนื่องจากการทำงานไม่ทันของจุดคัดผลผลิต ในด้านของคนงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานลดลง ควรเสนองานที่เหมาะสมและเคลื่อนไหวน้อยแก่คนงาน และจากการวิเคราะห์โดยใช้การเปรียบเทียบวัด ทางสวนจึงควรปรับปรุงการดูแลบำรุงรักษา โดยพัฒนาปรับเปลี่ยนในเรื่องของการรดน้ำ ควรรดน้ำทุกวัน สม่ำเสมอและระบุน้ำให้เป็นเวลาประจำ มีการนำฮอร์โมนมาฉีดเพื่อบำรุงผลผลิตให้มีคุณภาพมากขึ้นและสามารถเพิ่มอัตราการเก็บผลผลิตได้

#### เอกสารอ้างอิง

- ชูดิการ ศิริคำ. (2551). “ทัศนคติของแรงงานก่อสร้างเกี่ยวกับสวัสดิการในอุตสาหกรรมก่อสร้าง”. วิศวกรรมศาสตร์ มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
- ชูเกียรติ ยิ้มพวง. (2554). “แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด โรงงานจังหวัด ปทุมธานี”. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- ภาวณี เพชรสว่าง. (2559). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : บริษัท ทริปเฟล็ด กรุ๊ป จำกัด
- ยุทธณรงค์ จงจันทร์. (2554). “การเพิ่มผลผลิตสายการผลิตเตาเหล็กหล่อ กรณีศึกษา บริษัท ที เอ็ม เอ็ม แมชชีน แอนด์ฟรายนต์รี จำกัด”. วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- วรรณิ ลิมอักษร. (2540). จิตวิทยาการศึกษา. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- วิทยา อินทร์สอน ไพโรจน์ ศิวณคร และปัทมาพร ท่อชู. (ม.ป.ป) ทำความเข้าใจแนวคิดของการเพิ่มผลผลิต (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก  
<http://www.thailandindustry.com/onlinemag/view2.php?id=461&section=4&issues=24>
- สุขุม มั่นคง. (2554). ไคเซ็น (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก [http://kaizenjapan.blogspot.com/2011/03/blog-post\\_20.html#links](http://kaizenjapan.blogspot.com/2011/03/blog-post_20.html#links)