

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาการนำหลักสุนทรีย์สาสกมาใช้กับโรงงานแแกะเปลือกหุ้ง: กรณีศึกษาโรงงานแเอกสารีฟ วอลเคลโน ตามแนวคิดและทฤษฎี สุนทรีย์สาสก จุดพลิกผัน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การจัดการความรู้ และทีมบริหารตัวเอง โดยดำเนินการตามกระบวนการสุนทรีย์สาสก ได้ผลการศึกษาดังนี้

#### 1. Discovery

##### 1.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

1.1.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) เพื่อค้นหาโอกาสและภัยคุกคาม โดยใช้เครื่องมือ PESTE Analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 5 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายของรัฐ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยีและด้านสภาวะแวดล้อม ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

หัวข้อ	โอกาส	อุปสรรค
ด้านการเมืองนโยบาย (Politic)	- รัฐบาลส่งเสริมอุตสาหกรรมกุ้งแซ่แข็งส่องอก และเข้ามาช่วยเหลือในหลาย ๆ ด้าน เช่น ข้อตกลงการค้าไทย-ญี่ปุ่น ภาษีนำเข้ากุ้งไทยเหลือ 0% ทำให้ส่งออกไปประเทศญี่ปุ่นได้มากขึ้น การขอโควตา กุ้งจากประเทศคู่ค้าใหญ่อย่างสหรัฐอเมริกา โครงการรับจำนำกุ้ง ซึ่งเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมกุ้งแซ่แข็งส่องอกมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย เมื่อเกิดปัญหาอะไรกับอุตสาหกรรมนี้ รัฐบาลจะเข้ามาช่วยเหลือ	- รัฐเข้ามาควบคุมเข้ามาควบคุมการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมกุ้งแซ่แข็งส่องอกมากขึ้น โดยเฉพาะมาตรฐานการผลิตและแรงงานต่างด้าว ผู้ประกอบการต้องปรับปรุงการดำเนินงานเป็นอันมากเพื่อให้ผ่านมาตรฐานกรมประมงและมาตรฐานอื่น ๆ และยังส่งผลทำให้ผู้ที่ต้องการจะเข้ามาประกอบธุรกิจนี้เข้ามาได้ยากกว่าในอดีต

**ตารางที่ 1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (ต่อ)**

หัวข้อ	โอกาส	อุปสรรค
	- ได้รับการยกเว้นภาษีตาม มาตรา 80(1)(ข)แห่งประมวล รัษฎากร	
ด้านเศรษฐกิจ (Economic)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- เกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจขึ้นกับ คู่ค้ารายใหญ่คือสหรัฐอเมริกา ส่งผลให้สหรัฐมีมาตรการ ประหยัด ลดลง ซึ่งสินค้าหรือ ผลิตภัณฑ์และธุรกิจที่น่าจะได้รับ ผลกระทบมาก คือสินค้าที่มีราคา แพง สินค้าธุรกิจประเภทบริการ และอาหาร ประเภทภัตตาคาร ซึ่ง กุ้งไทย พลิต และ ส่ง กุ้ง ไป ต่างประเทศมีอยู่ 2 ตลาดหลักคือ 1.สินค้าประเภทอาหารบริการใน ระดับภัตตาคารที่มีราคาสูง ตลาด ส่วนนี้น่าจะกระทบหนัก เพราะ ผู้บริโภคอาจจะตัดสินค้าประเภท น้ำออกก่อน เพราะมีราคาแพง 2. สินค้ากุ้งที่วางแผนชุปเปอร์มาเก็ต ซึ่งน่าจะยังคงขายได้แต่อาจจะมี ราคาไม่สูงนัก เพราะกุ้งไม่ใช่ สินค้าประเภทอาหารหลักที่ จำเป็นต้องบริโภคทุกวัน จึงส่งผล ให้ปริมาณการส่งออกกุ้งลดลง</li> </ul>
ด้านสังคม (Social)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มาตรฐานกุ้งไทย มีความ ปลอดภัยสูง สามารถตรวจสอบ ย้อนกลับได้ตั้งแต่ ต้นทาง ถึง ปลายทาง และเป็นที่ยอมรับของผู้ ซื้อทั่วโลก ในขณะที่คู่แข่งมีปัญหา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประชาชนในชุมชนหลายกลุ่ม ไม่พอใจในการที่จะต้องใช้ ทรัพยากรร่วมกับแรงงานต่างด้าว เช่น ใช้ถนนร่วมกัน เดินชี้อ่อง ในห้องสรพสินค้าหรือชุปเปอร์</li> </ul>

### ตารางที่ 1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (ต่อ)

หัวข้อ	โอกาส	อุปสรรค
	<p>เรื่องความปลอดภัยในอาหาร เช่น เรื่องสารเคมีมีนิจีน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แรงงานต่างด้าวนิยมมาทำงาน ในประเทศไทยมากขึ้น สามารถ หาแรงงานได้สะดวกขึ้น</li> </ul>	<p>มาเก็ต โดยให้เหตุผลว่าคนต่าง ด้าวไม่เป็นระเบียบ สกปรก เป็น ตั้น ส่งผลให้ทางจังหวัด ดำเนินการพิจารณากฎหมายให้ นายจ้างดูแลควบคุมไม่ให้แรงงาน ต่างด้าวออกนอกสถาน ประกอบการ ซึ่งจะทำให้เกิด ปัญหาระดับแรงงานในอนาคตได้</p>
ด้านเทคโนโลยี (Technology)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแกะ กุ้ง อย่างเครื่องปลองกุ้ง เรื่องคัด ไซด์ เครื่องล้างกุ้ง แต่เครื่อง ปลองกุ้งและเครื่องคัดไซด์ที่มีอยู่ ยังไม่สามารถทำงานได้ละเอียดเท่า คน จึงยังไม่มีลังใหญ่ใช้เครื่อง ดังกล่าว แต่ในอนาคตมีแนวโน้ม ที่จะพัฒนาให้มีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการ ประหยัดแรงงานได้มากขึ้น</li> </ul>	
ด้านสภาวะแวดล้อม (Ecology)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จังหวัดสมุทรสาครเป็นเมือง อุตสาหกรรม มีโรงงานมากมาย มี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อห้อง อุตสาหกรรม ประมาณ และ อุตสาหกรรมเกษตร และยังมี ตลาดทะเลไทยจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งเป็นศูนย์กลางของอาหารทะเล เหมาะแก่การประกอบการลังกุ้ง เป็นอย่างยิ่ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สภาวะของตลาดในรอบปีจะมี ทั้งช่วงเพื่องฟูและช่วงชบเช่า ช่วง เพื่องฟูได้แก่เดือนตุลาคมถึง เดือนมกราคม ช่วงชบเช่าได้แก่ เดือนพฤษภาคมถึงมิถุนายน ส่งผลให้ลังที่ไม่สามารถประคอง ตัวได้ในช่วงที่ชบเชาแบบรับ ภาระการณ์ขาดทุนไม่ไหวและต้อง ปิดกิจการไป</li> </ul>

1.1.2 วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) เพื่อค้นหาจุดแข็ง และจุดอ่อน โดยใช้เครื่องมือ Value Chain Analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเงิน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

หัวข้อ	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ด้านการตลาด (Marketing)	- ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูง มีสินค้าตีกลับน้อยและสั่งสมชื่อเสียงเรื่องความละเอียดของงานมาหลายปีจนเป็นที่ไว้วางใจของห้องเย็นทำให้ได้ออเดอร์พิเศษหลายๆ ครั้ง	
ด้านการปฏิบัติการ (Operations)	- เป็นลังที่ผ่านการรับรองสุขาภิบาลของสถานที่ประกอบการและมีการควบคุมกระบวนการผลิต บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการผลิตเป็นไปตามข้อกำหนดของกรมประมง(Primary-GMP) ซึ่งห้องเย็นจะรับซื้อกุ้งจากลังที่มีใบรับรองจากการประมงเท่านั้น	- องค์กรยังขาดการจัดการองค์ความรู้ในการผลิต เมื่อพนักงานที่เก่งๆ ลาออก ความสามารถนั้นหายไปจากองค์กรด้วย
ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)		- ผู้ประกอบการเกิดความเกรงใจในการสั่งการกับบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ในระดับญาติพี่น้อง ในการนี้ที่มีการทำงานที่เกิดข้อบกพร่อง ผู้ประกอบการจะเกิดความล้าหลัง ความสัมพันธ์ดังกล่าว
ด้านบัญชีและการเงิน (Accounting and Finance)	- องค์กรได้รับเชื่อถือทางการเงินจากแพกุ้ง เพราะชำระหนี้การค้าตรงเวลาโดยตลอด	- องค์กรต้องรับภาระดอกเบี้ยจากหนี้สินที่เกิดจากการสร้างโรงงาน โดยค่าใช้จ่ายตั้งกล่าวไม่

## ตารางที่ 2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (ต่อ)

หัวข้อ	จุดแข็ง	จุดอ่อน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานชั้นชອบลักษณะการจ่ายค่าแรงที่ใช้อยู่คือ 3 วันครึ่ง ในขณะที่องค์กรอื่น ๆ จ่ายเงินอาทิตย์ละครึ่งหรือดึงเงินไว้เพื่อไม่ให้พนักงานไปทำงานที่อื่น</li> </ul>	<p>มีผลประโยชน์ทางภาษี เพราะลักษณะของธุรกิจได้รับการยกเว้นภาษีตามมาตรา 80(1)(ข)แห่ง ประมวลรัชภารกิจ</p>

### 1.1.3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

## ตารางที่ 3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	
<b>จุดแข็ง (Strength)</b>	<b>จุดอ่อน (Weakness)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูง</li> <li>- มีบริร่องมาตรฐานจากการประมง</li> <li>- จ่ายค่าแรง 3 วันครึ่ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดการจัดการความรู้</li> <li>- ผู้ประกอบการเกิดความเกรงใจในการสั่งการกับบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ในระดับญาติพี่น้อง</li> <li>- ต้องแบกรับภาระการดอกเบี้ยที่สูงจากหนี้สินในการสร้างโรงงาน</li> </ul>
<b>โอกาส (Opportunity)</b>	<b>ภัยคุกคาม (Threat)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- รัฐบาลสนับสนุนอุตสาหกรรมกุ้งแช่แข็ง ส่งออก</li> <li>- สภาพแวดล้อมมีความเหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการทำลังกุ้ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจขึ้นที่ประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นประเทศคู่ค้ารายใหญ่ ส่งผลกระทบให้แนวโน้มการบริโภคกุ้งลดลง</li> <li>- สภาวะของตลาดมีความผันผวนสูง</li> </ul>

## 1.2 ข้อมูลประสบการณ์เชิงบวกที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

### การสัมภาษณ์ที่ 1 สัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงงานแเอกสารทีฟ วอลเดโน

- การได้มีโอกาสสัมผัสกับการทำลังกุ้งทั้งระบบ ตั้งแต่การซื้อวัตถุติบที่ตลาด จนกระทั้งออกไปส่งเนื้อกุ้ง เปลือกกุ้ง ประกอบกับความสนใจ และมีป้าคนหนึ่งที่สอนงาน ทำให้ช่วงนั้น

## เก่งขึ้นอย่างรวดเร็ว

- การปรับตัวตามยุคสมัยให้ทัน โดยการปรับปรุงงานให้ผ่านการรับรองของกรม ประเมณตามความต้องการของผู้ซื้อโดยอธิบายให้พนักงานเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผล ต่าง ๆ ประกอบกับช่วงที่เปลี่ยนแปลงโรงงานมีพนักงานเพียงสี่สิบห้าคน จึงสามารถดูแลได้ทั่วถึง และการใช้ชีวิตส่วนตัวที่ใช้คำว่า “อดทนรอรอบ” เก็บกำไรไว้พยุงในช่วงที่ขาดทุน ทำให้ธุรกิจอยู่รอดมาได้จากสภาพภาวะตลาดที่มีความผันผวนและมีการเปลี่ยนแปลง

## การสัมภาษณ์ที่ 2 สัมภาษณ์ผู้จัดการโรงงานแอคทีฟ วอลเคน

- กำลังใจจากครั้งที่เริ่มทำวันแรกได้กำไรถึงสามพันบาท จากที่เคยทำงานเป็นพนักงานเงินเดือน ได้เดือนละสี่ถึงแปดพันบาท จึงมีความรู้สึกว่ามีกำลังใจ ทำงานไม่เหนื่อย และตั้งใจทำงานเต็มที่

- เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ทำให้ควบคุมงานในปริมาณมาก ๆ ได้ กระบวนการเดิมคือ มีคนแกะกุ้งแล้วส่งมาให้คนคัดใช้ด้วยขนาดของกุ้งแล้วจึงส่งให้ผู้ซื้อ เมื่อ งานเริ่มเยอะขึ้นเรื่อย ๆ จึงเริ่มทำไม่ทัน เลยบอกให้คนแกะช่วยแยกใช้ด้วยกัน แล้วลดความสะอาด ในส่วนที่ตัวเองแกะให้ด้วย กระบวนการจึงเปลี่ยนเป็น แกะและแยกใช้ด้วยกัน คนที่แยกก็เปลี่ยนมาเป็นผู้ตรวจสอบ ทำให้สามารถทำงานในปริมาณที่มากขึ้นได้โดยไม่ต้องเพิ่มกำลัง พล

- ทำงานได้ลักษณะและอุปกรณ์ จนกระทั่งพนักงานรับซื้อกุ้งของห้องเย็นถ้าว่าเป็นผลิตภัณฑ์ของใคร จึงทำให้ได้มีชื่อเป็นชัพพลายเออร์ของห้องเย็นอย่างเป็นทางการ เป็นการ เปิดตัวและทำให้เริ่มได้งานมากขึ้น

## การสัมภาษณ์ที่ 3 สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่บัญชีและช่างกุ้งโรงงานแอคทีฟ วอลเคน

- ประทับใจความเป็นอยู่ในลัง เป็นแบบครอบครัว คุยกัน หยอกกัน แต่ต้องเป็น เวลาหลังเลิกงาน มีการสร้างความบันเทิงอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้นว่า บางวันก็เปิดหนังจาก เครื่องเล่น DVD เล็ก ๆ และก็ยืนล้อมกันดู

## การสัมภาษณ์ที่ 4 สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่จัดซื้อวัสดุในโรงงานแอคทีฟ วอลเคน

- การกำหนดราคาซื้อกุ้งกับเจ้าหน้าที่จัดซื้อวัสดุดิบทำให้เจ้าหน้าที่จัดซื้อวัสดุดิบเกิด ข้อจำกัดในการตัดสินใจ เป็นต้นว่า “อย่าซื้อเกินหกสิบห้าบาท” แต่ถ้าหากราคา กุ้งเนื้อที่ส่งได้ แล้วให้เจ้าหน้าที่จัดซื้อวัสดุดิบคำนวณเองจะตัดสินใจได้ดีกว่า เพราะซื้อหลายเจ้า สามารถเอามา หักลบกันได้ แต่ทั้งนี้เจ้าหน้าที่จัดซื้อวัสดุดิบต้องมีความรู้gapรวมและกระบวนการทั้งหมดของลัง ด้วย

### **การสัมภาษณ์ที่ 5 สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่จัดซื้อวัตถุดิบโรงงานแอดคทีฟ วอลเคน**

- การได้ลองทำเองทำให้รู้ว่าทำได้ ถ้าไม่ได้ทำก็ไม่มีสิทธิ์ การได้ทำเองทั้งหมดจะทำให้เห็นภาพรวมของกิจการ ทำให้รู้ว่าซื้อวัตถุดิบราคาเท่าไหร่ถึงจะทำงานได้อย่างไม่ขาดทุน
- เวลาดูกุ้งต้องดูที่ตัวกุ้งในถังจริง ๆ ตัก ล้าง ดูโดยรวมหลาย ๆ ถังในชุดนั้น เพราะบางครั้ง แพกอาจเขียนขนาดผิด ถ้าไปเชือกุ้งตัวอย่างที่แพกกุ้งเตรียมไว้ให้โดยไม่ดูกุ้งในถังจริง ๆ อาจจะเกิดความผิดพลาดได้

### **การสัมภาษณ์ที่ 6 สัมภาษณ์พนักงานรายเดือนโรงงานแอดคทีฟ วอลเคน**

- น้ำสามารถใช้ในการช่วยดูไซด์กุ้งได้ในช่วงเริ่มหัดแยกไซด์ โดยการใช้น้ำเป็นตัวยึดในการเทียบขนาดตัวของกุ้ง วิธีนี้ไม่ใช่วิธีที่แยกไซด์กุ้งได้แม่นยำที่สุด แต่เป็นวิธีที่สามารถช่วยแยกไซด์กุ้งอย่างหยาบ ๆ ได้และรวดเร็ว
- พนักงานมีความประทับใจต่อเจ้าของกิจการเป็นอันมากในเรื่องของการมีเหตุผลการรักพนักงาน และลักษณะการพูดคุยกับพนักงาน
- พนักงานมีความประทับในสภาพแวดล้อมของโรงงาน ความสะอาดไม่มีกลิ่นน้ำเหม็น และความอบอุ่นเหมือนเป็นครอบครัว

### **การสัมภาษณ์ที่ 7 สัมภาษณ์พนักงานรายเดือนโรงงานแอดคทีฟ วอลเคน**

- แค่เปลี่ยนความคิดก็ทำงานได้ดีขึ้น คือ คิดว่าเราทำได้ แล้วก็แยกปัญหาส่วนตัวออกจากเรื่องงาน เราก็จะทำได้ดีขึ้น
- เมื่อเราเห็นคนอื่นทำได้เราก็มีกำลังใจว่าเราต้องทำได้บ้าง เมื่อคนเดียวการณ์นี้คือเพื่อนคนที่มาบอกเป็นคนต่างด้าวเหมือนกัน เพื่อนคนนี้ได้รับการไว้วางใจจากเจ้านายให้อำนนากการตัดสินใจในการเลือกซื้อวัตถุดิบได้เลย และตัดสินใจทำเรื่องอื่น ๆ ได้
- พนักงานรายเดือนกลุ่มนี้ขององค์กรสามารถตกลงและควบคุมกันเองได้ภายในกลุ่ม และมีการตั้งเป้าหมายกันเอง เพื่อให้งานบรรลุผล โดยที่หัวหน้าไม่ได้บอกให้ทำแต่คนกลุ่มนี้อยากทำเพื่อให้องค์กรผ่านอุปสรรคไปให้ได้ ซึ่งเห็นได้จากคำพูดที่ว่า “ยังไงเราก็ต้องช่วยเขาให้ได้ อย่างเงี้ย เรามั่นใจตัวเอง ต้องช่วยให้ได้” และ “กีของเรามันไปเท่าไหร่ มันก็กลับเท่านั้นแหละ ไม่ค่อยจะผ่านซักที แล้วเราจะลองเอาสองวันนี้ให้มันไม่พลาดนะ”

### **การสัมภาษณ์ที่ 8 สัมภาษณ์พนักงานรายเดือนโรงงานแอดคทีฟ วอลเคน**

- พนักงานมีการเรียนรู้งานจากการดูคนเก่า
- พนักงานมีความรักและเคารพผู้ประกอบการ บอกอะไรสอนอะไรก็เชือฟังและทำตาม คนที่มีอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำการของพนักงานมากที่สุดในองค์กรนี้ก็คือผู้ประกอบการ

### **การสัมภาษณ์ที่ 9 สัมภาษณ์พนักงานรายเดือนโรงงานแอคทีฟ วอลเคน**

- ตั้งสมาร์ททำงาน งานจะออกมากดีขึ้น
- พนักงานมีความเคารพเจ้าของกิจการ เหมือนกรณีการสัมภาษณ์ที่ 8
- ธุรกิจลังกุ่มมีการโถงและลอยแพลลูกนองที่เป็นต่างด้าวบ่อยครั้ง การจ่ายค่าแรงตรงเวลา ไม่ล่าช้า ไม่โกงพนักงาน ทำให้พนักงานรักองค์กร และไม่ย้ายองค์กร

### **การสัมภาษณ์ที่ 10 สัมภาษณ์พนักงานรายเดือนโรงงานแอคทีฟ วอลเคน**

- เปลี่ยนจากใช้ปลองเป็นใช้ช้อนในการแกะกุ้ง ทำให้กุ้งออกมาสวยขึ้นและเร็วขึ้นด้วย
- พฤติกรรมการเรียนรู้ของพนักงานคือการดูคนอื่นที่เก่งกว่า
- พนักงานมีคติในการทำงานคือ ต้องสู้ ต้องอดทน จะจะประสบความสำเร็จในการแกะกุ้ง

### **การสัมภาษณ์ที่ 11 สัมภาษณ์พนักงานรายเดือนโรงงานแอคทีฟ วอลเคน**

- คิดใจในว่าแกะแบบไม่เดือดร้อน จับเย็น ๆ ทำให้แกะกุ้งได้สวยขึ้น
- ก่อนที่พนักงานจะแกะกุ้งได้ดี ต้องถอยหลังกลับดูคนเก่าก่อน
- เมื่อดูคนเก่าทำให้รู้ว่า อย่าเปลี่ยนมือที่จับกุ้งและจับช้อนไปมา ใช้มือใหม่มือนั้นเลย

### **การสัมภาษณ์ที่ 12 สัมภาษณ์พนักงานรายเดือนโรงงานแอคทีฟ วอลเคน**

- ความยากง่ายของการแกะขึ้นอยู่กับสภาพกุ้ง
- การหัดแกะกุ้งถ้ามีญาติหรือคนรู้จักก็จะสอนให้ แต่มาอยู่คนเดียวก็ไม่มีคนบอก ต้องดูคนอื่นแกะแล้วหัดเอง

### **การสัมภาษณ์ที่ 13 สัมภาษณ์พนักงานรายเดือนโรงงานแอคทีฟ วอลเคน**

- พนักงานรู้ขอบบรรยายศาสตร์อยู่แบบครอบครัว อยู่กับญาติอยู่กับเพื่อน มีการดูแลพึ่งพาอาศัยกัน

### **การสัมภาษณ์ที่ 14 สัมภาษณ์พนักงานรายเดือนโรงงานแอคทีฟ วอลเคน**

- มีสมาร์ท ตั้งใจทำงาน ทำให้ทำงานได้มากขึ้น
- พนักงานเกิดความท้อแท้ใจ จึงมองไปรอบ ๆ ไลน์ผลิต ดูพนักงานคนอื่น เห็นพนักงานคนอื่นทำได้ก็คิดว่า คนอื่นทำได้ เราก็ต้องทำได้ จึงมีกำลังใจเชิดสือกครั้ง
- สภาพแวดล้อมของการทำงาน มีบรรยายศาสตร์เต็มไปด้วยความตั้งใจทำงาน ส่งผลให้พนักงานคนอื่น ๆ ตั้งใจทำงานด้วย
- การอยู่อาศัยกับญาติพี่น้องและเพื่อน มีการให้กำลังใจกัน สอนกัน พูดดีต่อกัน ให้

กำลังใจซึ่งกันและกัน ส่งผลให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงาน

#### **การสัมภาษณ์ที่ 15 สัมภาษณ์พนักงานรายเหมา Rogan และทีฟ วอลเดโน**

- เปเลี่ยนวิธีการแกะจาก หัว ทาง กาง เป็น ครึ่งหนึ่งหัวครึ่งหนึ่งทางไปเลย เมื่อใช้วิธีนี้คล่องแล้วก็พบว่าแกะได้มากขึ้นและเร็วขึ้นด้วย

#### **การสัมภาษณ์ที่ 16 สัมภาษณ์พนักงานรายเหมา Rogan และทีฟ วอลเดโน**

- ประคองกุ้งให้ถูก เวลาแกะกุ้งจะได้ไม่ขาด

#### **การสัมภาษณ์ที่ 17 สัมภาษณ์พนักงานรายเหมา Rogan และทีฟ วอลเดโน**

- เปเลี่ยนความคิดในการทำงาน งานที่ออกแบบเปลี่ยนไปด้วย จากความรู้สึกน้อยใจที่ทำได้ไม่มากเท่านั้น ทำให้เกิดแรงฮีด ตึงในและพยายามทำให้ได้ เมื่อคิดว่าจะต้องใจทำให้ได้แล้วก็ทำอย่างที่คิด งานที่ออกแบบได้ขึ้นมาก

- พนักงานชอบที่ตัวผู้ประกอบการ

- พนักงานสังเกตพนักงานคนที่แกะเก่ง ๆ พบว่าจะไม่ค่อยเดินออกแบบข้างนอกไลน์ผลิต พอเห็นอย่างนั้นก็เลยพยายามไม่เนื่องอกมาข้างนอกไลน์ผลิตบ้าง

#### **การสัมภาษณ์ที่ 18 สัมภาษณ์พนักงานรายเหมา Rogan และทีฟ วอลเดโน**

- พนักงานพัฒนาตัวเองโดยการตามดูคนเก่ง ๆ ว่าทำยังไงแล้วก็นำมาตาม

- ใช้ช้อนแกะง่ายและสวายกว่าใช้ปลอง แต่บางคนที่ใช้ปลองแกะมานานจนทนดแล้วก็จะสนใจการใช้ปลองมากกว่า

- พนักงานประทับใจที่ผู้ประกอบการพูดคุยพนักงานดี โดยการสอนโดยใช้เหตุผล

- ลิ่งที่พนักงานชอบคือการที่เงินเริ่wa ตือออกทุกสามวัน ไม่ต้องรอถึงอาทิตย์หรือทำงานอาทิตย์นี้แล้วอาทิตย์หน้าถึงจะได้ค่าแรง

- การต่อบัตรทำงานถูกต้องทำให้พนักงานพึงพอใจ ทำงานอย่างไม่ต้องกลัวถูกตำรวจนับ ถ้าไม่ต่อบัตรให้ พนักงานเก่ง ๆ ที่มีทางเลือกมากก็อาจจะย้ายไปที่อื่นแบบกรณีนี้ ทำให้องค์กรเสียพนักงานที่เก่งไป

#### **การสัมภาษณ์ที่ 19 สัมภาษณ์พนักงานรายเหมา Rogan และทีฟ วอลเดโน**

- เมื่อมันใจว่าเราทำได้ แล้วตั้งใจทำก็จะทำงานได้ดีขึ้นสมความตั้งใจ จากที่เห็นคนอื่นได้เยอะก็อยากได้เยอะบ้างแล้วก็คิดว่าเราก็แกะเป็น เค้าทำได้เราก็ต้องทำได้ จึงไปดูคนเก่ง ๆ แล้วทำการ

- พยายามไม่ออกไปข้างนอกไลน์ผลิตก็จะทำงานได้มากขึ้น เพราะเห็นคนเก่ง ๆ ไม่

### ค่อยออกไปข้างนอกไลน์ผลิต จึงไม่ออกบ้าง

- เปลี่ยนวิธีการจับกุ้ง จากจับหัวก่อนแล้วมากลับให้ได้ตำแหน่งเป็นหัดจับกลางตัว เลย พยายามจับครั้งเดียวให้ได้เลย ทำให้การแกะเร็วขึ้น
  - กุ้งจะแกะง่ายหรือยากขึ้นอยู่กับสภาพของกุ้ง
  - พนักงานคนนี้มีการรับรู้ถึงสภาพของตลาดว่ามีช่วงที่มีอุดหนุนมากและน้อย ในช่วงที่มีงานน้อยก็เข้าใจ
    - พนักงานชอบในตัวของผู้ประกอบการพูดคุยกับพนักงานดี และรู้สึกว่าอยู่กับพื้นที่ มีความอบอุ่นดี

### การสัมภาษณ์ที่ 20 สัมภาษณ์หัวหน้าพนักงานโรงงานแบล็ค

- พนักงานประทับใจในความเป็นกันเองของผู้ประกอบการ
- การทำงานแบบไม่เครียด อยู่กับแบบพื้น้อง ทำให้พนักงานอยู่กันด้วยความสนับらい

### การสัมภาษณ์ที่ 21 สัมภาษณ์พนักงานโรงงานแบล็ค

- พนักงานเลือกที่ทำงานจากการพูดคุยกับเพื่อนหรือคนรู้จัก ถ้ามีคนบอกว่าที่ไหนดี ก็จะไปที่นั่น

### การสัมภาษณ์ที่ 22 สัมภาษณ์พนักงานโรงงานแบล็ค

- พนักงานชอบที่พักอาศัยที่ไม่แออัด และไม่ควบคุมความเป็นอยู่มาก อยู่อย่างอิสระ ทำอะไรก็ได้

### การสัมภาษณ์ที่ 23 สัมภาษณ์พนักงานโรงงานแบล็ค

- พนักงานชอบที่พักที่กว้างใหญ่ ไม่แออัด (พนักงานให้สัมภาษณ์ว่าคนน้อยอยู่สนุก แต่ถ้าเปรียบเทียบโรงงานแบล็คกับโรงงานแอดคทีฟ วอลโน โรงงานแบล็ค มีพนักงานมากกว่าและ มีพื้นที่มากกว่า ละนั้นข้อมูลที่ว่าคนน้อยจะไม่น่าจะถูกต้อง แต่เป็นเพราะโรงงานแบล็ค มีพื้นที่ กว้างใหญ่ พนักงานจึงรู้สึกว่ามีคนอยู่น้อย)

### การสัมภาษณ์ที่ 24 สัมภาษณ์พนักงานโรงงานแบล็ค

- พนักงานชอบที่พักมีคนอยู่น้อย อาศัยอยู่อย่างสะดวกสบาย (เหมือนกับการ สัมภาษณ์ที่ 23)

### การสัมภาษณ์ที่ 25 สัมภาษณ์พนักงานโรงงานแบล็ค

- พนักงานประทับใจในตัวผู้ประกอบการว่าใจดี ใจว้าง

- บางกรณีพนักงานไม่ได้เลือกที่ทำงานเอง แต่เป็นนายหน้าจัดหางานเป็นผู้มาส่ง

จากการ Discovery นำมายังเคราะห์และสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ ดังนี้

#### คุณค่าที่จากผู้ประกอบการและผู้จัดการโรงงานแอดคิฟ วอลเคน

- ผู้ประกอบการมีการสื่อสารกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ โดยการประชุมเพื่อพูดคุย ทำความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานเข้าใจเหตุผลและยินยอมปฏิบัติตามด้วยความเข้าใจ ได้แก่

- สภาพตลาดที่มีความผันผวน มีการสื่อสารให้เข้าใจว่าในช่วงที่งานน้อย ผู้ประกอบการยอมขาดทุนเพื่อให้พนักงานมีรายได้ มีงานทำ และถ้ามาถึงช่วง ที่มีงานมากขอให้พนักงานอยู่ตั้งใจทำงาน ไม่ย้ายไปที่อื่น
- เหตุผลที่ต้องเลี่ยดการทำงาน
- การอยู่อาศัยร่วมกัน การให้อภัยกัน
- การวางแผนรองครัว
- การไม่ใช้ชีวิตฟุ่มเฟือย รู้จักเก็บเงินเก็บทองกลับบ้านเพื่อเป็นทุนในการตั้งตัว

- มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน โดยการรับขั้นตอนทำงานไว้ด้วยกัน ทำให้ ทำงานในปริมาณมาก ๆ ได้ง่ายขึ้น จากกระบวนการเดิมคือ มีคนแกะกุ้งแล้วส่งมาให้คนคัดใช้ด์ แยกแล้วจึงส่งให้ผู้ซื้อเปลี่ยนเป็นแกะและแยกใช้ด์ในส่วนเดียวกัน คนที่แยกก็เปลี่ยนมาเป็นผู้ ตรวจสอบ ทำให้ได้ปริมาณงานที่มากขึ้นโดยไม่ต้องเพิ่มคนคัดใช้ด์

- ได้มีชื่อเป็นชัพพลายเออร์อย่างเป็นทางการของห้องเย็นเพรเวลล์สร้างผลิตภัณฑ์

#### คุณภาพสูง

- องค์กรสามารถอยู่รอดมาได้ ในขณะที่อื่น ๆ ต้องปิดกิจการไปมากมาย เพราะ สามารถปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยการปรับปรุงลงให้ผ่านมาตรฐาน ของกรมประเมินและทำตามข้อเรียกร้องต่าง ๆ ของผู้ซื้อจึงมีโอกาสได้จ้างมาโดยตลอด

- การจ่ายเงินที่ตรงเวลา ทั้งแพกุ้งและพนักงาน แพกุ้งจะรู้สึกถึงความน่าเชื่อถือ ทางการเงิน และอยากรายกุ้งให้มากกว่าลังที่จ่ายเงินชา พนักงานก็เกิดความเชื่อมั่น เพราะ แรงงานต่างด้าวถูกโคงค่าแรงเป็นจำนวนมาก เมื่อลังให้ความเชื่อมั่นในการจ่ายเงิน ถึงลังอื่นจะให้ เงินมากกว่าก็จะไม่ไปอยู่ด้วย เพราะกลัวถูกโคง

- เวลาทำงานแล้วได้ค่าตอบแทนที่รู้สึกว่ามากและรู้สึกว่าได้แน่นอน จะรู้สึกมีกำลังใจ ทำงานไม่เหนื่อย

#### คุณค่าที่พบรากพนักงานรายเดือนของโรงงานแอดคิฟ วอลเคน

- พนักงานรายเดือนกลุ่มนี้ขององค์กรสามารถตกลงและควบคุมกันเองได้ภายใน กลุ่ม และมีการตั้งเป้าหมายกันเอง เพื่อให้งานบรรลุผล โดยที่ถ้าแก้ไขได้บอกให้ทำแต่คนกลุ่มนี้

อย่างทำเพื่อให้องค์กรผ่านอุปสรรคไปได้

- ให้เจ้าหน้าที่จัดซื้อวัสดุดิบมีอำนาจในการตัดสินใจ และคำนวณราคากับของจากเจ้าหน้าที่ได้มา จะตัดสินใจได้ดีกว่าการถูกกำหนดระดับราคา เพราะลักษณะของกุ้งมีความผันแปรหลายอย่าง ผู้ซื้อต้องพลิกแพลงไปตามสถานการณ์ โดยทั้งนี้เจ้าหน้าที่จัดซื้อวัสดุดิบต้องมีความรู้ความเข้าใจพารามทั้งหมดของกิจการ

- เวลาดู กุ้งต้องดูที่ตัวกุ้งในถังจริงๆ ตัก ล้าง ตูดโดยรวมหลาย ๆ ถังในชุดนั้น เพราะบางครั้ง แพก กุ้งก็อาจแสดงขนาดผิด ถ้าไปเชื่อกุ้งตัวอย่างที่แพก กุ้งเตรียมไว้ให้อาจจะเกิดความผิดพลาดได้

- พนักงานมีพฤติกรรมการเรียนรู้งานจากการดูคนเก่า

- พนักงานมีความรักและเคารพผู้ประกอบการของโรงสอนอะไรก็ เชื่อฟังและทำตาม คนที่มีอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำการพนักงานมากที่สุดในองค์กรนี้ก็คือผู้ประกอบการ

- พนักงานเกิดการเปลี่ยนความคิดแล้วทำให้การทำงานดีขึ้น ได้แก่

- ความเชื่อมั่นในตัวเอง คิดว่าทำได้ เมื่อคนอื่นทำได้เรา ก็ทำได้
- แยกปัญหาส่วนตัวออกจากเรื่องงาน
- ตั้งสมาร์ททำงาน

- พนักงานมีความประทับใจองค์กรในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่

- ตัวของเจ้าของกิจการในเรื่องของการมีเหตุผล การพูดคุยกับพนักงาน การรักพนักงานและการสั่งสอนพนักงาน

- บรรยายการอยู่กันแบบครอบครัว

- ที่พักอาศัย

- สภาพแวดล้อมที่สะอาด ไม่มีกลิ่นเหม็น

- จ่ายค่าแรงเร็ว จ่ายสามวันครึ่ง

- จ่ายเงินตรงเวลา

- การต่อบัตรทำงานของพนักงานถูกต้องตามกฎหมาย

**คุณค่าที่พบจากพนักงานรายใหม่อง่องานแอดทีฟ วอลเคน**

- พนักงานมีพฤติกรรมเรียนรู้จากการดูคนเก่าที่เก่งและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่ดีขึ้น ได้แก่

- เปลี่ยนมาใช้ช้อนสามารถแกะได้爽 และเร็วกว่าใช้ปลอง

- อย่าเปลี่ยนมือที่จับกุ้งและจับช้อนไปมา ใช้มือใหม่มือนั้นเลย

- เปลี่ยนวิธีการแกะจาก หัว หาง กลาง เป็น ครึ่งหนึ่งหัวครึ่งหนึ่งหางไปเลย เมื่อใช้วิธีนี้คล่องแล้วก็พบว่าแกะได้มากขึ้นและเร็วขึ้นด้วย

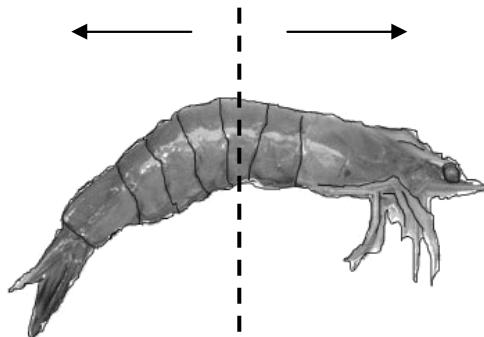
- เปลี่ยนวิธีการจับกุ้ง จากจับหัวก่อนแล้วมากลับให้ได้ตัวແහນ່ເປັນຫັດຈັບກາລາງ  
ຕົວ ພຍາມຈັບຄົງເດືອງໃຫ້ໄດ້ ທຳໄທກາຮແກະເຮົາເຊີ່ນ
- ໃຊ້ນ້ຳເປັນຕົວວັດເພື່ອແຍກຂາດກຸ່ງອ່າງຫຍາບໆ ໄດ້
- ດົນທີແກະເກິ່ງໆ ຈະໄມ່ຄ່ອຍເດີນອອກມາຂ້າງນອກໄລນ໌ຜົລິຕ
- ພັນກົງານເກີດກາຮເປົ່າຍນຄວາມຄິດແລ້ວທຳໄທກາຮການດີໜຶ່ນ ໄດ້ແກ່
  - ຕ້ອງສູ້ ຕ້ອງອດທນ
  - ດົດໃຈໃນວ່າແກະແບບໄມ່ເດືອດຮ້ອນ ຈັບເຢັນໆ
  - ມີສາມີ ຕັ້ງໃຈການ
  - ດົນອື່ນທຳໄດ້ ເຮັກີຕ້ອງທຳໄດ້
  - ກລັບບ້ານໄປຕ້ອງມີເງິນ
- ກາຮອູ່ອ່າຄະຍັກຄູາຕີພື່ນ້ອງແລ້ວເພື່ອນ ມີກາຮໃຫ້ກຳລັງໃຈກັນ ສອນກັນ ເມື່ອມີຄົນມາພູດ  
ດີໆ ໃຫ້ກຳລັງໃຈ ກີ່ຈະມີກຳລັງໃຈການ
  - ສກາພແວດລ້ອມຂອງກາຮການ ມີບຣຍາກາສເຕີມໄປດ້ວຍຄວາມຕັ້ງໃຈການ ສັງພລໃຫ້  
ພັນກົງານຄົນອື່ນໆ ຕັ້ງໃຈການ
  - ພັນກົງານມີຄວາມປະກັບໃຈອົງຄົງໃນຫຍາຍໆ ດ້ານ ໄດ້ແກ່
    - ຕົວຂອງເຈົ້າຂອງກິຈການໃນເຮືອງຂອງກາຮມີເຫຼຸຜລ ກາຮພູດຄຸຍກັບພັນກົງານ ກາຮຮັກ  
ພັນກົງານແລ້ວກາຮສັ່ງສອນພັນກົງານ
    - ບຣຍາກາສກາຮອູ່ກັນແບບຄຣອບຄຣວ
    - ທີ່ພັກອາຄີຍ
    - ສກາພແວດລ້ອມທີ່ສະອາດ ໄນມີກີລິ່ນເໜັນ
    - ຈ່າຍຄ່າແຮງເຮົວ ຈ່າຍສາມວັນຄົງ
    - ຈ່າຍເງິນຕຽງເວລາ
    - ກາຮຕ່ອບຕ່ອບການຂອງພັນກົງານຄູກຕ້ອງຕາມກົງໝາຍ



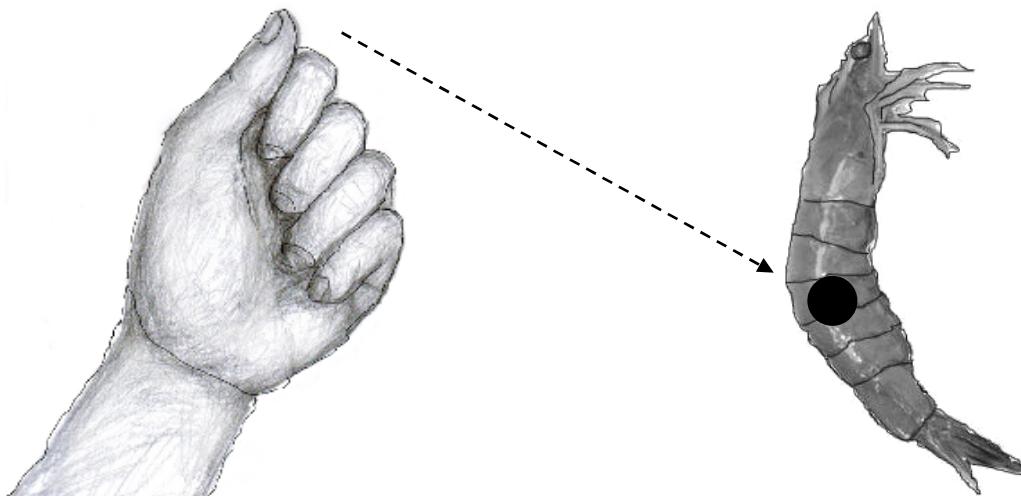
ภาพที่ 8 ภาพแสดงการใช้ช้อนในการแกะกุ้ง



ภาพที่ 9 ภาพแสดงการใช้ปลอกในการแกะกุ้ง



ภาพที่ 10 ภาพแสดงการแกะกุ้งสองจังหวะ (หัว-หาง)



ภาพที่ 11 ภาพแสดงตำแหน่งการจับกุ้ง

## 2. Dream

- |                 |                                                                                                                |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อธุรกิจ      | : โรงงานแ Eckthip วอลเดโน                                                                                      |
| ประเภทของธุรกิจ | : โรงงานแปรรูปกุ้งเบื้องต้นหรือเรียกว่าโรงงานแกะกุ้ง<br>หรือลังกุ้ง                                            |
| วิสัยทัศน์      | : มุ่งมั่นสร้างอาหารที่มีคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพให้กับ<br>ผู้บริโภค บนความประทับใจของผู้ซื้อ ผู้ขายและพนักงาน |
| พันธกิจ         | : - สร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงเพื่อเป็นอาหารที่ดีให้กับ<br>ผู้บริโภค                                         |

- เป้าหมาย : - รักษาเสถียรภาพและความน่าเชื่อถือทางด้านการเงิน  
 - ดูแลพนักงานและมีอนาคตครอบครัว  
 - แปรรูปกุ้งได้คุณภาพที่ห้องเย็นกำหนดในปริมาณที่เต็ม  
 กำลังการผลิต  
 - ชำระค่าวัตถุดิบทุกวันพุธและจ่ายค่าแรงทุกสามวันทำงาน  
 - นำพาพนักงานให้ผ่านช่วงสภาวะตลาดตกต่ำไปได้ด้วย  
 ความเข้าใจซึ้งกันและกัน

### 3. Design

#### 3.1 กำหนดนโยบาย

จากการค้นพบคุณค่าต่าง ๆ ในองค์กรซึ่งเป็นสิ่งดีอยู่แล้วมากข่ายเป็นนโยบายขององค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางขององค์กรและพนักงานในการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- นโยบายที่เป็นแนวทางขององค์กรได้แก่
- ปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ
  - พัฒนาวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง และเมื่องานเพิ่มขึ้นให้พัฒนาวิธีคิดและวิธีการทำงานก่อนเพิ่มกำลังพล
  - รักษาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
  - รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินกับแพกคุ้งและพนักงานด้วยการจ่ายเงินตรงเวลาโดยไม่ขาดสาย
  - ประชุมพนักงานอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง เพื่อสื่อสารและทำความเข้าใจกับพนักงานในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้
    - สถานการณ์ของอุตสาหกรรมและสภาวะการณ์ขององค์กร
    - ข้อคิดและข้อปฏิบัติในการทำงาน
    - ข้อคิดและข้อปฏิบัติในการอาศัยอยู่ร่วมกัน
    - ข้อคิดและข้อปฏิบัติในการใช้ชีวิตส่วนตัว
  - จ่ายค่าแรงทุกสามวัน
  - ทำบัตรอนุญาตทำงานของพนักงานถูกต้องตามกฎหมาย
  - รักษาบรรยายการในการทำงานให้เต็มไปด้วยความตั้งใจทำงาน
  - รักษาบรรยายการในการอยู่อาศัยให้อยู่แบบครอบครัว
  - รักษาความสะอาดเรียบร้อยของลังและที่พักอาศัยอย่างสม่ำเสมอ

วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นแนวทางขององค์กรในการปฏิบัติต่อพนักงาน และเป็นแนวทางในการตัดสินใจ

## ของพนักงานในการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาต่าง ๆ

### วิธีการดำเนินการ

ให้ผู้ประกอบการถ่ายทอดนโยบายให้กับพนักงานระดับหัวหน้า โดยการพูดคุยทำความเข้าใจ อธิบายอย่างมีเหตุมีผลและหล่อหลอมให้เป็นความคิดของพนักงานโดยไม่จำเป็นต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษรให้อ่านหรือท่องจำ

### ระยะเวลา

ตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ.2552 เป็นต้นไป

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

(1) สามารถรักษาคุณค่าที่คันப์ในองค์กรไว้และนำมายขยายให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น

(2) พนักงานมีความเข้าใจการกระทำต่าง ๆ ขององค์กรและไม่สร้างปัญหาให้กับองค์กร

(3) สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้

(4) พนักงานสามารถคิดและตัดสินใจบนแนวความคิดที่องค์กรต้องการ

(5) องค์กรสามารถควบคุมปัญหารือเรื่องการขาดแคลนแรงงานได้

## 4.2 โครงการจัดทำ VDO การแกะกุ้ง

โครงการนี้เป็นแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรด้านการจัดการความรู้โดยการนำความรู้ที่คันப์มาจัดเก็บ(Combination) โครงการนี้เกิดจากการที่ผู้ศึกษาเสนอวิธีการแกะกุ้งที่สามารถทำให้แกะกุ้งได้ดีขึ้นต่อผู้ประกอบการตามที่ได้คันப์ ผู้ประกอบการจึงเกิดความคิดในการจัดทำโครงการ VDO สอนแกะกุ้ง เพื่อร่วมรวมความรู้ที่คันப์เพื่อให้พนักงานได้ศึกษา โดยการนำความรู้ต่าง ๆ ที่ได้คันப์มาจัดเก็บไว้เพื่อให้เป็นความรู้ขององค์กร โดยการบันทึกการข้อปฏิบัติที่นำไปในการทำงานและวิธีการแกะกุ้งในรูปแบบ VDO และเผยแพร่สู่พนักงาน

### วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นการเก็บรวบรวมความรู้ที่คันப์ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตัวในการทำงานและการเป็นแนวทางในการฝึกการแกะกุ้งให้กับพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานใหม่

### วิธีการดำเนินการ

(1) ให้หัวหน้าพนักงานจัดทำข้อกำหนดเรื่องการปฏิบัติตัวในการทำงาน เช่น การรวมกลุ่มทำงาน การเดินเข้าออก การล้างมือ การรักษาความสะอาดต่าง ๆ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่จะต้องทำ และเลือกพนักงานที่แกะกุ้งได้ดีเพื่อแสดงตัวอย่างการแกะกุ้งเสนอผู้ประกอบการ

- (2) ผู้ประกอบการพิจารณาเนื้อหาสาระและดำเนินการถ่าย VDO ข้อปฏิบัติและเทคนิคการแกะกุ้งจากข้อมูลที่ได้ค้นพบ โดยผู้ประกอบการเป็นผู้ควบคุม
- (3) ค้นหาความรู้เพิ่มโดยใช้การบวนการสุนทรียศาสตร์และจัดเก็บต่อไป

ระยะเวลา

ดำเนินการค้นหาความรู้ดังแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ.2552

ทำการถ่ายทำ VOD เดือนกุมภาพันธ์ – เดือนเมษายน พ.ศ.2553

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- (1) พนักงานใหม่สามารถถ่ายทอดความรู้ผ่านฟีล์มได้อย่างรวดเร็ว
- (2) องค์กรได้เก็บความรู้ไว้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ถูกต้องต่อไป
- (3) มีข้อปฏิบัติในการทำงานที่ชัดเจน และเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่เกิดจากพนักงานใหม่

#### **4.3 โครงการประชุมโรงงาน**

โครงการนี้เป็นแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรด้านการจัดการความรู้โดยการจัดให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์กันทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกหรือประสบการณ์ระหว่างกัน (Socialization) โครงการนี้เกิดจากการค้นพบว่าพนักงานมีพฤติกรรมการเรียนรู้ด้วยวิธีการดูคนเก่าที่เก่งกว่าในการเรียนรู้วิธีการแกะกุ้ง จึงต้องการกระตุ้นให้พนักงานกระบวนการการเกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการการเลือกประชุมโรงงานเพื่อทำหน้าที่ดูแลถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และเพื่อเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ของพนักงาน แทนการปล่อยให้พนักงานเรียนจากญาติพี่น้องซึ่งอาจไม่มีความชำนาญมากหรือเรียนรู้เองตามบุญตามกรรม การเรียนรู้จากประชุมโรงงานที่องค์กรจัดตั้งขึ้นจึงเป็นการเรียนรู้ในความรู้ที่พึงประสงค์ขององค์กรและไม่เป็นการเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประชุมโรงงานจะแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้

(1) ประชุมระบบ คือประชุมที่ค่อยดูแล สั่งสอน และเป็นแบบอย่างในการทำงานให้กับพนักงานรายเดือน

(2) ประชุมแกะกุ้ง คือประชุมที่ถ่ายทอดวิธีการ และเป็นแบบอย่างในการแกะกุ้ง

วัตถุประสงค์

เพื่อกระตุ้นให้พนักงานได้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถในการทำงาน

### วิธีการดำเนินการ

- (1) ผู้ประกอบการและพนักงานระดับหัวหน้างานระดมความคิดเพื่อเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติที่จะเป็นปราชญ์โรงงานในด้านต่าง ๆ
- (2) อธิบายถึงคุณค่าความสำคัญและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติให้ผู้ที่ถูกเลือกรับทราบ และโน้มนำให้ช่วยถ่ายทอดความรู้สู่พนักงานคนอื่น ๆ ด้วยความเต็มใจ
- (3) ประกาศให้พนักงานคนอื่น ๆ ทราบ
- (4) ซักนำให้ปราชญ์โรงงานและพนักงานเกิดการถ่ายทอดความรู้อย่างไม่เป็นทางการโดยการเปลี่ยนให้ทำงานโดยเดียวกันเพื่อพนักงานจะได้ดูวิธีการแกะกุ้งของปราชญ์อย่างใกล้ชิด
- (5) หมุนเวียนโดยทำงานแบบอิสระ เพื่อให้พนักงานได้ศึกษาจากปราชญ์หลาย ๆ คน

### ระยะเวลา

ตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ.2552 เป็นต้นไป

### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- (1) พนักงานเกิดกระบวนการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน
- (2) พนักงานมีความสามารถในการทำงานมากขึ้น
- (3) ผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นปราชญ์โรงงานจะมีความภาคภูมิใจในคุณค่าของตัวเองที่องค์กรให้ความสำคัญ ทำให้องค์กรสามารถรักษาคนเหล่านี้ไว้ได้

## 4.4 โครงการสร้างทีมเหนือทีม

โครงการนี้เป็นแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรด้านการปรับปรุงขีดความสามารถในการดำเนินงานรวมไปถึงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการดำเนินงานโดยใช้กิจกรรมกลุ่ม QCC (Quality Control Circle) ในรูปแบบทีมบริหารตัวเอง(Self Managed Team) โครงการนี้เกิดจากการค้นพบว่าพนักงานรายเดือนกลุ่มนั้นขององค์กรสามารถตกลงและควบคุมกันเองได้ภายในกลุ่ม และมีการตั้งเป้าหมายกันเอง เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย โดยที่ผู้ประกอบการไม่ได้บอกให้ทำ แต่คนกลุ่มนี้อย่างทำเพื่อให้องค์กรผ่านอุปสรรคไปให้ได้ จึงขยายผลการค้นพบนี้โดยการสร้างทีมบริหารตัวเอง(Self Managed Team) โดยการฝึกฝนให้ทีมนี้สามารถบริหารตัวเองได้อย่างอิสระ สามารถคิดตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงานได้ด้วยตัวเอง เพื่อตึงความสามารถของพนักงานที่มีอยู่อย่างมากให้สามารถนำไปใช้อย่างเต็มศักยภาพ แต่จากการประเมินของผู้ประกอบการแล้วเห็นว่ายังไม่สามารถปล่อยพนักงานกลุ่มนี้ให้เป็นอิสระได้ทันที ผู้ศึกษาจึงเสนอให้มีการเปิดโอกาสให้พนักงานกลุ่มนี้ได้แสดงความสามารถ ผู้ประกอบการจึงทดลองสร้างพนักงานกลุ่มนี้ให้เป็นทีมบริหารตนเอง โดยจะต้องค่อยเป็นค่อยไป ให้พนักงานได้ฝึกฝนโดยได้รับการดูแลจากผู้ประกอบการก่อนและพัฒนาขึ้นตามลำดับ

## วัตถุประสงค์

สร้างกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพให้เป็นทีมบริหารตัวเอง

### วิธีการดำเนินการ

(1) ผู้ประกอบการทดลองแบ่งงานของพนักงานกลุ่มนี้ออกเป็นสองลักษณะ ได้แก่ งานประจำที่ต้องทำทุก ๆ วัน และงานโครงการที่ผู้ประกอบการจะมอบหมายให้ นอกเหนือไปจากงานประจำที่ทำอยู่

(2) ผู้ประกอบการมอบหมายงานโครงการแก่ทีมโดยงานโครงการที่มอบหมายให้ ผู้ประกอบการจะเป็นคนตั้งโจทย์แล้วอธิบายถึงจุดประสงค์และความสำคัญของโครงการ

(3) ปล่อยให้ทีมออกแบบกระบวนการทำงานโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ร่วมกันภายใต้ ทีมแล้วเสนอกลับมายังผู้ประกอบการ

(4) ผู้ประกอบการขัดเกลาความคิดและมอบหมายให้ดำเนินการต่อไป เมื่อทีมฝึกฝน เป็นที่น่าพอใจแล้วผู้ประกอบการจึงเพิ่มการมอบอำนาจและอิสระในการตัดสินใจให้ทีมมากขึ้น ตามลำดับ

### ระยะเวลา

ตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ.2552 เป็นต้นไป

### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

(1) สามารถดึงความสามารถของพนักงานออกมาใช้ได้อย่างเต็มศักยภาพ

(2) พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในงานที่ตนเองมีส่วนร่วมตั้งแต่การออกแบบงาน

(3) พนักงานเกิดความท้าทายในการทำงานใหม่ ๆ ที่ไม่จำเจเหมือนทุกวัน

## 4.5 โครงการครอบครัวAI

โครงการนี้เป็นแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรด้านการจัดการความรู้โดยการจัดให้ พนักงานมีปฏิสัมพันธ์กันทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกหรือประสบการณ์ระหว่างกัน (Socialization) ซึ่งหลังจากที่ผู้ศึกษาเสนอโครงการประชุมโรงงานและสร้างทีมเหนือทีมต่อ ผู้ประกอบการแล้ว ผู้ประกอบการเกิดความสนใจและชื่นชอบเป็นอันมาก ผู้ศึกษาจึงแจ้งต่อ ผู้ประกอบการถึงโครงการต่าง ๆ ว่าได้ดำเนินการตามหลักการและกระบวนการสุนทรียสารก ผู้ประกอบการมีความสนใจและต้องการจะดำเนินการตามหลักสุนทรียสารกต่อไป และจากการ ค้นพบว่าพนักงานสามารถทำงานได้ดีขึ้น เพียงแค่เกิดการเปลี่ยนความคิด ประกอบกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ที่เป็นแบบครอบครัว อาทัยอยู่กับญาติพี่น้องและเพื่อน มีการอบรมล้วงสอน ให้ กำลังใจซึ่งกันและกัน เมื่อเกิดปัญหาอะไรผู้ประกอบการก็จะบอกให้ญาติผู้ใหญ่ของพนักงาน คนนั้นเป็นผู้อบรมล้วงสอนเอง ดูแลกันเองในครอบครัว เป็นต้นว่า บังเอิญไปพบพนักงานที่เป็น

ผู้หญิงนั่งคุยกับผู้ชายที่มาจากที่อื่นแต่มีความใกล้ชิดสนิทสนมจนเกินงาม จึงได้บอกแก่ญาติของพนักงานคนนั้นให้ตักเตือนถึงความเหมาะสมในการปฏิบัติตัว เป็นต้น ดังนั้นจึงจัดตั้งโครงการครอบครัวAI ขึ้น เพื่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นการค้นหาคุณค่าในองค์กรและถ่ายทอดความคิดที่จะทำให้พนักงานสามารถทำงานได้ดีขึ้นโดยให้ญาติพี่น้องเป็นผู้หล่อหลอมกันเอง ซึ่งจะทำให้วัฒนธรรมความเป็นอยู่ขององค์กรมีความเป็นครอบครัว เมื่อเดิมไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งความคิดและเรื่องราวประสบการณ์ที่ดีในชีวิตที่จะเริ่มต้นถ่ายทอดสู่พนักงานมีดังนี้

- ความเชื่อมั่นในตัวเอง คิดว่าทำได้ เมื่อคนอื่นทำได้เราก็ทำได้
- ต้องสู้ ต้องอดทน
- คิดใจในว่าแกะแบบไม่เดือดร้อน จับเย็น ๆ
- มีสมาร์ต ตั้งใจทำงาน
- กลับบ้านไปต้องมีเงิน
- แยกปัญหาส่วนตัวออกจากเรื่องงาน

### วัตถุประสงค์ เพื่อสร้างกระบวนการพัฒนาองค์กรโดยใช้ทฤษฎีสมทรรษาก

#### วิธีการดำเนินการ

ผู้ประกอบการหรือหัวหน้างานดำเนินโครงการโดยการจับกลุ่มพูดคุยเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ดีที่สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานและการใช้ชีวิตในชีวิตเดือนละ 1 ครั้ง โดยใช้กระบวนการลุนทรรษาก

ระยะเวลา  
ตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ.2552 เป็นต้นไป

ผลที่คาดว่าจะได้รับ  
เกิดกระบวนการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

## 5. Destiny

### 5.1 การปรับเปลี่ยน

จากการค้นพบว่าพนักงานสามารถทำงานได้ดีขึ้นเพียงแค่เปลี่ยนความคิดหรือเปลี่ยนวิธีการทำงานเล็กน้อยโดยการเรียนรู้จากพนักงานด้วยกันเอง นำมาวางแผนและปรับเปลี่ยนโดยการนำวิธีคิดและวิธีปฏิบัติที่ค้นพบมาเป็นเนื้อสารและใส่เข้าไปในพฤติกรรมการเรียนรู้เดิม ซึ่งโดยปกติพนักงานจะเรียนรู้จากโครงสร้างที่คิดว่าเก่งหรือญาติพี่น้องของตัวเอง พนักงานต้องเรียนรู้

และลองผิดลองถูกไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะค้นพบวิธีการของตัวเองโดยที่ตัวของพนักงานเองก็บอกไม่ได้ว่าอะไรที่ทำให้เก่งขึ้นหรือแกะแบบไหนถึงจะดีซึ่งกว่าจะผ่านไปได้ก็ทำให้เกิดกุ้งหักเป็นจำนวนมาก สร้างความเสียหายให้กับองค์กร จากการค้นพบว่าพฤติกรรมการเรียนรู้ของพนักงาน จะเรียนรู้จากผู้รู้ (Marven) ในความคิดของตัวพนักงานเอง การปรับเปลี่ยนจึงปรับเปลี่ยนที่ตัวผู้รู้ โดยการกำหนดตัวของผู้รู้ที่องค์กรต้องการให้พนักงานคนอื่น ๆ เอาเป็นแบบอย่างเป็นประชญ์ โรงงาน และให้ครอบครัวของพนักงานเองเป็นผู้ถ่ายทอดวิธีคิดต่าง ๆ ที่จะทำให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น มีกำลังใจ ตั้งใจทำงาน ซึ่งเป็นการเอาเนื้อสารส่งผ่านพฤติกรรมการเรียนรู้เดิม เช่นกัน เมื่อพนักงานมีความตั้งใจในการทำงานบรรยายกาศในการทำงานจะดีขึ้นตามไปด้วย เป็นบรรยายกาศที่เกือบหนุนให้คนมีสมาธิ ตั้งใจทำงาน เป็นการเสริมสร้างพลานุภาพแห่งบริบท ฉะนั้น จึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีปฏิบัติไปอย่างควบคู่กัน

## 5.2 การมอบอำนาจ

จากการสร้างทีมเหนือทีม ซึ่งจะเป็นทีมที่มีความสำคัญในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ขององค์กรในอนาคต โครงการต่าง ๆ จึงมีความเกี่ยวพันธ์กับทีมนี้ทั้งสิ้น ตั้งแต่นโยบายที่ผู้ประกอบการจะต้องถ่ายทอดไปสู่คนกลุ่มนี้เป็นกลุ่มแรก การมอบหมายให้ทีมเป็นผู้ออกแบบข้อปฏิบัติในการทำงานในชั้นต้น เพราะเป็นผู้ควบคุมดูแลพนักงานรายใหม่ การมอบหมายให้ทีมเป็นผู้เสนอชื่อประชญ์โรงงาน เพราะทีมได้คลุกคลีกับพนักงานทั่วทั้งสิ่งจึงรู้ว่าใครทำงานได้ดี เหมาะสมที่จะเป็นแบบอย่างให้พนักงานคนอื่น ๆ การมอบอำนาจจึงมอบอำนาจให้กับทีมนี้ แต่ยังไม่ถึงขั้นมอบอำนาจให้อย่างเบ็ดเสร็จเด็ดขาด เพราะในเรื่องที่มีความสำคัญการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังขึ้นอยู่กับผู้ประกอบการ

## 5.3 การเรียนรู้

เรียนรู้โดยการประชุมกลุ่มเดือนละครั้ง ซึ่งเป็นโอกาสที่ผู้ประกอบการทำการสื่อสาร แลกเปลี่ยนและทำความเข้าใจเรื่องต่าง ๆ กับพนักงาน และใช้โอกาสนี้อบรมสั่งสอนในเรื่องต่าง ๆ ตั้งแต่การทำงานจนถึงการดำเนินชีวิต ซึ่งเป็นความประณดาดีจากใจของผู้ประกอบการว่า พนักงานที่มาทำงานให้กับองค์กร เมื่อกลับบ้านไปแล้วจะมีคุณภาพชีวิตในด้านต่าง ๆ ที่ดีขึ้น ทั้งความคิดความอ่าน การกินอยู่หลับนอน การรักษาความสะอาด และมีเงินเก็บสำหรับการสร้างตัว

เรียนรู้จากพนักงานด้วยกัน เป็นการเรียนรู้วิธีการทำงานและสร้างแรงผลักดันในการทำงาน โดยการทำงานร่วมกันกับคนที่เก่งกว่าทำให้ความรู้ในการทำงานถูกถ่ายทอดอย่างเป็นธรรมชาติ และการพูดคุยกันระหว่างพนักงานทั้งในองค์กรและนอกองค์กร มีการให้กำลังใจและแนะนำกันด้วยความรู้สึกแห่งมิตรภาพ

เรียนรู้จากพนักงาน เป็นมุ่งมองขององค์กรที่จะเรียนรู้จากพนักงาน เพราะพนักงานเป็นผู้ที่สัมผัสกับงานโดยตรง จึงถือเป็นขุมความรู้ที่อยู่ในองค์กร หากองค์กรมีได้จัดการกับ

ความรู้นั้น เมื่อพนักงานที่มีความสามารถออกไปจากองค์กร องค์กรก็จะเลี้ยงความสามารถนั้นไปด้วย ซึ่งเคยเกิดขึ้นแล้วในองค์กรในตอนที่ลังได้ทำการรับพนักงานใหม่จำนวนมากเพื่อทดแทนที่พนักงานที่ลาออกไป แต่พนักงานใหม่ยังไม่มีความชำนาญในการแกะกุ้ง ถึงพนักงานจะมีมากแต่ก็แกะได้ในปริมาณที่น้อย

#### 5.4 การดำเนินการ

##### 5.4.1 โครงการจัดทำ VDO การแกะกุ้ง



ภาพที่ 12 ภาพแสดงโครงการจัดทำ VDO การแกะกุ้ง

##### 5.4.2 โครงการประชุมโรงงาน

(1) ประชุมระบบ ผู้ประกอบการเลือกหัวหน้าพนักงานรายเดือน 1 คน ซึ่งมีความรู้เรื่องการทำงานเป็นอย่างดีและเป็นบุคคลเก่าแก่ของลังที่ผู้ประกอบการสอนการทำงาน ด้วยตัวเอง มีความคิดความอ่านในการตัดสินใจอะไรได้ดีๆ ใจที่ผู้ประกอบการต้องการ ทำหน้าที่เป็นประชุมระบบโดยถ่ายทอดทักษะในการทำงานให้กับพนักงานคนอื่น ๆ ควบคู่กับการทำงาน

(2) ประชุมแกะกุ้ง ผู้ประกอบการเลือกประชุมแกะกุ้ง 5 คน ได้แก่ เบอร์ 1, 22, 23, 26 และ 60 ซึ่งได้จากการคัดเลือกของทีมเหนือทีม จากนั้นให้กระจายไปอยู่ตามโต๊ะต่าง ๆ และให้พนักงานหมุนเวียนแกะที่โต๊ะเดียวกันเพื่อให้เรียนรู้จากประชุมคนนั้น ๆ และกระตุ้น

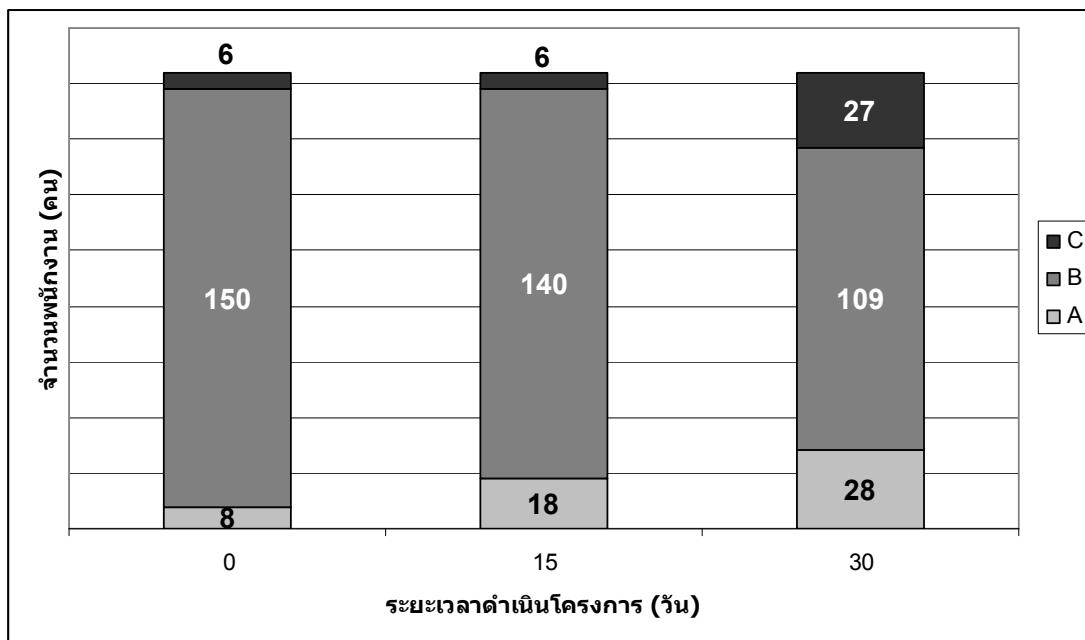
ให้พนักงานรู้สึกถึงการแข่งขันกันระหว่างคนที่มีฝีมือໄล่เลี้ยงกันเพื่อให้เกิดความรู้สึกว่า “คนอื่นทำได้เราก็ต้องทำได้” และเวียนไปทางประชัญญคนอื่น ๆ ต่อไปเพื่อให้เกิดการกระจายความรู้เพิ่มขึ้น



ภาพที่ 13 ภาพแสดงโครงการปราชญ์โรงงาน



ภาพที่ 14 ภาพแสดงลักษณะการทำงานโดยมีปราชญ์โรงงานกระจายอยู่ตามโต๊ะ



ภาพที่ 15 ภาพแสดงจำนวนพนักงานในแต่ละกลุ่มของระดับสัดส่วนรายได้ของพนักงาน

พนักงานรายเท่านของโรงพยาบาลแอดิทีฟ วอลเดโน มีทั้งหมด 164 คน โดยเฉลี่ยแล้ว พนักงานจะมีรายได้จากการแกะกุ้งได้ร้อยละ 0.61 ต่อคน ต่อวัน จากภาพแสดงถึงจำนวน พนักงานในแต่ละกลุ่มของระดับสัดส่วนรายได้ของพนักงานหลังจากการดำเนินโครงการต่างๆ โดยแบ่งพนักงานออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ A, B และ C โดยพนักกลุ่ม A หมายถึงกลุ่มพนักงานที่ มีสัดส่วนของรายได้ต่ำกว่าร้อยละ 0.61 พนักงานกลุ่ม B หมายถึงกลุ่มพนักงานที่มีสัดส่วนของ รายได้ต่ำกว่าร้อยละ 0.61-1.21 และพนักงานกลุ่ม C หมายถึงกลุ่มพนักงานที่มีสัดส่วนของ รายได้ต่ำกว่าร้อยละ 1.22 ขึ้นไป หลังจากการดำเนินโครงการ 15 วัน พบว่ามีพนักงานในกลุ่ม A เพิ่มขึ้น 10 คน และพนักงานในกลุ่ม B ลดลง 10 คน หลังจากการดำเนินโครงการ 30 วัน พบว่า พนักงานในกลุ่ม A เพิ่มขึ้น 10 คน พนักงานในกลุ่ม B ลดลง 31 คน และพนักงานใน กลุ่ม C เพิ่มขึ้น 21 คน จากการเปลี่ยนแปลงข้างต้นสามารถอธิบายได้ว่า มีพนักงานส่วนหนึ่งใน พนักงานของกลุ่ม B มีสัดส่วนของรายได้เพิ่มขึ้นส่งผลให้พนักงานอีกส่วนหนึ่งได้รับสัดส่วนของ รายได้ลดลง สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานกลุ่มที่ได้รับสัดส่วนของรายได้มากขึ้นคือพนักงานที่มี ความสามารถอยู่พอสมควรเมื่อได้รับการถ่ายทอดความรู้จากประชุมโรงงาน สามารถพัฒนา ความสามารถในการทำงานได้มากจนส่งผลให้พนักงานอีกส่วนหนึ่งมีสัดส่วนของรายได้ลดลง ส่งผลให้เกิดพนักงานที่มีความสามารถสูงในองค์กรมากขึ้น

#### 5.4.3 โครงการสร้างทีมเหนือทีม

ผู้ประกอบการเริ่มคิดโครงการเพื่อสร้างทีมเหนือทีมจากการนำเสนอของผู้ ศึกษา โดยเริ่มแรกมี 3 โครงการได้แก่ โครงการCleaning Day โครงการลังรอบรั้วและโครงการ

## ประยัดพลังงานลดโลกร้อน ลองให้ทีมออกแบบการทำงานเองในบางอย่าง

Cleaning Day เกิดจากสถานการณ์การระบาดของโรคไข้หวัด 2009 และพนักงานหลายคนไม่สบายจากไข้หวัด (ธรรมชาติ) และติดต่อไปสู่พนักงานคนอื่นๆ มากกว่า 40 ราย ทำให้พนักงานต้องหยุดงาน ผู้ประกอบการจึงคิดว่าจะต้องมีโครงการทำความสะอาดล้างครัวใหญ่ เพื่อให้ล้างสะอาดและลดความเสี่ยงในการเจ็บป่วยของพนักงาน ผู้ประกอบการจึงได้เกริน กับทีมว่าจะมีวันทำความสะอาด ในวันนั้นหลังเลิกงานทีมก็ทำความสะอาดส่วนต่างๆ ของล้าง ทันที เพราะคิดว่าผู้ประกอบการบอกให้ทำความสะอาด จึงเหมือนการออกแบบคำสั่งให้ทำงาน ผู้ศึกษา จึงเสนอให้ผู้ประกอบการฝึกให้ทีมใช้วงจรเดมมิ่ง (PDCA or Deming Cycle) เพื่อให้เกิด ความต่อเนื่องในการพัฒนาการทำงาน ผู้บริการก็รับไว้พิจารณา

โครงการล้างรอบรู้ เกิดจากการที่ผู้ประกอบการต้องการให้พนักงานได้รับทราบ ข้อมูลข่าวสารในชีวิตประจำวัน จึงคิดที่จะแปลงข่าวสาร และเกร็ดความรู้ดีๆ จากบทความและหนังสือต่างๆ เป็นภาษาพม่าและเขมร และใช้โครงการนี้ในการสื่อสารภายในองค์กรด้วย ปัจจุบัน โครงการนี้ได้ดำเนินการติดตั้งเครื่องเสียงเป็นที่เรียบร้อยและพร้อมที่จะดำเนินการต่อไป

โครงการประยัดพลังงานลดโลกร้อน เกิดจากผู้ประกอบการต้องการจะ ประยัดการใช้พลังงานของล้าง จึงต้องการให้มีความชัดเจนของการเปิด-ปิด น้ำ ไฟฟ้า และพลังงานต่างๆ ภายในล้าง โดยโครงการนี้จะให้ทีมเป็นผู้ออกแบบ แต่ปัจจุบันยังไม่ได้ ดำเนินการ

นอกเหนือจากสามโครงการที่ผู้ประกอบการคิดแล้ว ทีมได้มีการเปลี่ยนแปลง การทำงานอีก 2 อย่าง อย่างแรกคือการตั้งเงื่อนไขจากห้องเย็นว่าไม่ให้มีการซ้อนถังในการส่ง กุ้ง ซึ่งโดยปกติรถบีกอัพจะบรรทุก 4 ถัง แต่ถ้าไม่ได้ซ้อน ความกว้างของระบบจะวางได้เพียง 2 ถัง ซึ่งจะทำให้จำนวนเที่ยวในการส่งของมากขึ้นเป็น 2 เท่า ทีมจึงใช้วิธีการห้อยท้ายแทน เพื่อให้ บรรทุกได้ 3 ถัง ถึงจะบรรทุกได้ไม่มากเท่าการซ้อนถังแต่ก็สามารถประยัดจำนวนเที่ยวได้ อย่าง ที่สองคือ ทีมได้เปลี่ยนวิธีการล้างกุ้งด้วยน้ำคลอรีน จากเดิมจะเทกุ้งใส่ถังและเป็นจำนวนมากแล้ว ใช้ไม้พายกวน จากนั้นจึงใช้ตะกร้าตัดกุ้งชิ้นมา จึงเหมือนกับการกวนให้กุ้งและเศษที่ไม่พึง ประสงค์ผสมกัน เปลี่ยนเป็นการใช้ตะกร้าแซล์ฟ์ไปในถังแล้วล้างกุ้งในตะกร้าเลย เศษที่ไม่พึง ประสงค์จะตกลงไปข้างล่างจึงไม่เป็นการกวนให้เศษกระหายทั่วถัง และยังสามารถล้างกุ้งได้เร็ว กว่าวิธีเก่าทำให้ออกของ(จัดส่งผลิตภัณฑ์)ได้เร็วขึ้น



ภาพที่ 16 ภาพแสดงการบรรทุกแบบช้อนถัง(1)



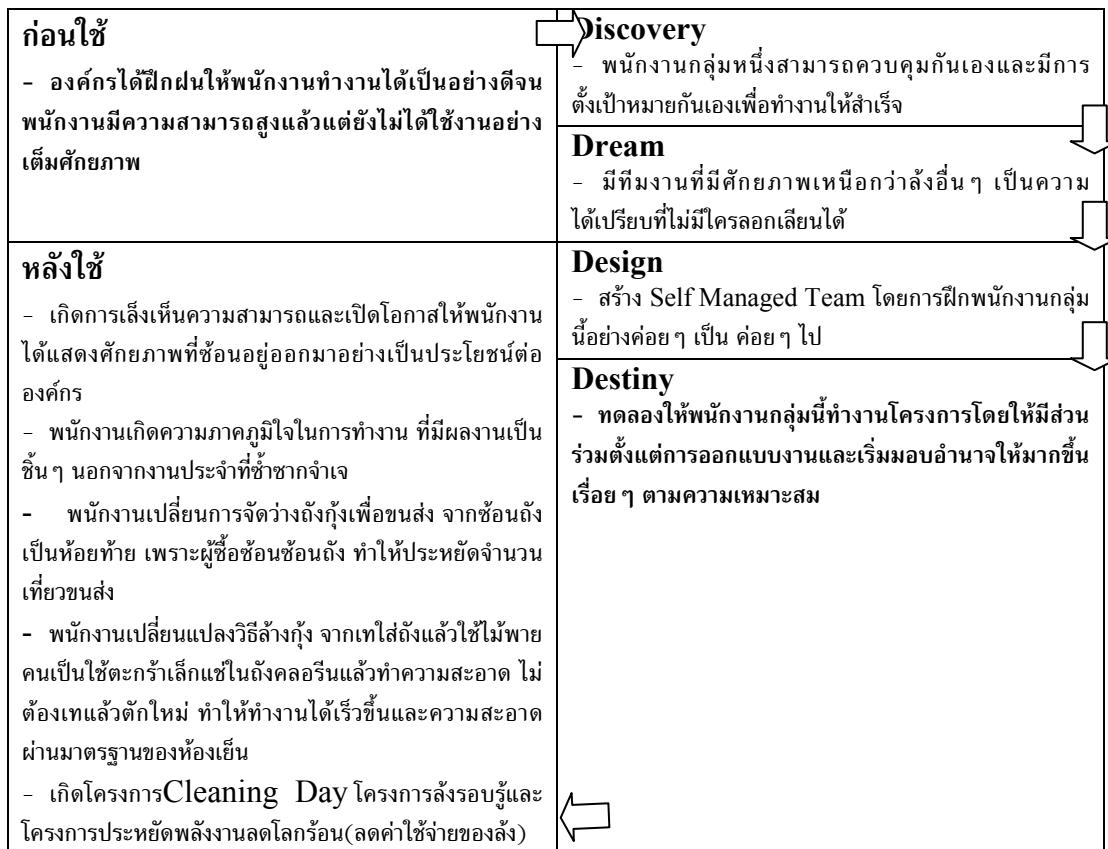
ภาพที่ 17 ภาพแสดงการบรรทุกแบบช้อนถัง(2)



ภาพที่ 18 ภาพแสดงการบรรทุกแบบห้อยท้าย



ภาพที่ 19 ภาพแสดงการล้างกุ้ง



ภาพที่ 20 ภาพแสดงโครงการสร้างทีมเหนือทีม

#### 5.4.4 โครงการครอบครัวAI



ภาพที่ 21 ภาพแสดงโครงการครอบครัวAI