

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S

ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป กรณีศึกษา

บริษัท MONDELEZ INTERNATIONAL (THAILAND) CO.,LTD.

FACTORS AFFECTING OPERATIONAL EFFICIENCY OF IL6S SYSTEM

IN CONFECTIONERY MANUFACTURING PROCESS :

CASE STUDY OF MONDELEZ INTERNATIONAL (THAILAND) CO.,LTD.



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2557

KMITL-2014-AMC-M-017-001

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**FACTORS AFFECTING OPERATIONAL EFFICIENCY OF IL6S SYSTEM
IN CONFECTIONERY MANUFACTURING PROCESS :
CASE STUDY OF MONDELEZ INTERNATIONAL (THAILAND) CO.,LTD.**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENT FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INDUSTRIAL BUSINESS ADMINISTRATION
ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

2014

KMITL-2014-AMC-M-017-001

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2014

ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป กรณีศึกษาบริษัท MONDELEZ INTERNATIONAL (THAILAND) CO.,LTD.
 FACTORS AFFECTING OPERATIONAL EFFICIENCY OF IL6S SYSTEM IN CONFECTIONERY MANUFACTURING PROCESS : CASE STUDY OF MONDELEZ INTERNATIONAL (THAILAND) CO.,LTD.

นักศึกษา

นายธนนท์ ตั้งใจกตัญญู

รหัสประจำตัว

54671485

ปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐวุฒิ โรจนันันรุตติกุล

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

รองศาสตราจารย์ ดร. วรนารถ แสงมณี

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	ลายมือชื่อ
ดร.ชานินทร์ ศรีสุวรรณภัก	
ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ โรจนันันรุตติกุล	
รศ.ดร.วรนารถ แสงมณี	
ดร.พยัคฆ์ วุฒิรงค์	

วัน/เดือน/ปี ที่สอบ 14 กุมภาพันธ์ 2557 เวลา 13.30 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้องประชุม AMC 2 ชั้น 4 ตึกสำนักบริการคอมพิวเตอร์

วิทยาลัยรับรองแล้ว



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไปลงความเข้าใจว่าไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 คณะบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
 วันที่.....เดือน.....ปี.....พ.ศ.....

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป กรณีศึกษา บริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd.
นักศึกษา	นายธนนท์ ตั้งใจกัญญา
รหัสประจำตัว	54671485
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม
พ.ศ.	2557
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวดี โรจนนรินทร์ดิลกุล
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.วรนารถ แสงมณี

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้คือ (1) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. จำนวน 192 คน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณในการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1) ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ของบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. อยู่ในระดับมาก

2) การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ของบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ได้ร้อยละ 35.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thesis Title	Factors Affecting Operational Efficiency of IL6S System in Confectionery Manufacturing Process : Case Study of Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd.
Student	Mr. Tanon Tungjaikatanyu
Student ID.	54671485
Degree	Master of Business Administration
Program	Industrial Business Administration
Year	2014
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Nuttawut Rojniruttikul
Thesis Co-Advisor	Associate Professor Dr. Woranat Sangmanee

ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study level of operational efficiency of IL6S system in confectionery manufacturing process and 2) to study factors affecting operational efficiency of IL6S system in confectionery manufacturing process. The sample size was 192 employees in Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. The data was collected by using questionnaires and then analyzed by using statistical Program. Statistics for analysis were percentage, arithmetic mean, and standard deviation. Multiple linear regression analysis used to test the hypotheses. The results were as follows:

1) The level of operational efficiency of IL6S system of Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. was at high level.

2) Training, Management Policy, Reward, Communication and Organization Management affected operational efficiency of IL6S system in Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd.

All independent variables could explain the variation in operational efficiency of IL6S system in Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. at 35.0%.

กิตติกรรมประกาศ

ในการศึกษาวิจัยและจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สามารถสำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ด้วยความอนุเคราะห์เป็นอย่างยิ่งจาก ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นริศตฤกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รศ.ดร.วรรณารต แสงมณี ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม โดยการให้คำแนะนำ ปรึกษา ตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนติดตามผลการดำเนินการอย่างใกล้ชิด ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ชั้นสุดท้าย ดร.ชานินทร์ ศรีสุวรรณนภา ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นริศตฤกุล รศ.ดร.วรรณารต แสงมณี และดร.พยัคฆ์ ภูมิรงค์ ที่สละเวลาในการสอบวิทยานิพนธ์ชั้นสุดท้ายในครั้งนี้ รวมถึงให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ และแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อยและถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ประกอบด้วย ดร.ชานินทร์ ศรีสุวรรณนภา คุณปริทรรศน์ โยธาพันธุ์ และคุณสุมน ชลुकเอียด ที่ให้คำแนะนำในการแก้ไข ปรับปรุงแบบสอบถาม และให้ความช่วยเหลือในส่วนอื่นๆของการวิจัยอย่างดียิ่ง

ขอกราบขอบคุณ คุณแม่ดวงกมล ตั้งใจกตัญญู และครอบครัวตั้งใจกตัญญูทุกท่าน ที่ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจและที่เป็นแรงบันดาลใจให้แก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา ส่งผลให้การศึกษาการวิจัยและจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารและพนักงานบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการให้ข้อมูลและการตอบแบบสอบถามในทุกข้ออย่างสมบูรณ์ รวมถึงให้ข้อเสนอแนะต่างๆตลอดระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

สุดท้ายขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ธุรการ วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ให้ความช่วยเหลือ ประสานงาน และอำนวยความสะดวกในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแก่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

ธนนท์ ตั้งใจกตัญญู

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VIII
สารบัญภาพ.....	XI
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	4
1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในงานวิจัย.....	5
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	6
1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนและSix Sigma.....	9
2.1.1 ความหมายของแนวคิดแบบลีน.....	9
2.1.2 หลักการของแนวคิดแบบลีน.....	10
2.1.3 การวิเคราะห์ความสูญเปล่า.....	12
2.1.4 เครื่องมือและเทคนิคในแนวคิดแบบลีน.....	13
2.1.5 วิสาหกิจแบบลีน.....	17
2.1.6 มุมมองแบบลีน.....	18
2.1.7 วิวัฒนาการของการปรับปรุงกระบวนการ ธุรกิจแบบ Six Sigma.....	19
2.1.8 เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการคุณภาพแบบ Six Sigma.....	23
2.1.9 ส่วนประกอบสำคัญของ Six Sigma.....	24

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.1.10 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบูรณาการระบบการผลิต	
แบบสิ้นและระบบ Six Sigma.....	25
2.1.11 ขั้นตอนการบูรณาการสิ้นและ Six Sigma.....	27
2.1.12 ผลลัพธ์ที่ได้จาก สิ้น และ Six Sigma.....	29
2.1.13 การวัดประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต.....	30
1. ผลผลิตภาพ.....	30
2. คุณภาพของผลิตภัณฑ์.....	30
3. ต้นทุนการผลิต.....	31
4. การส่งมอบตามกำหนด.....	38
5. ความปลอดภัย.....	39
6. ขวัญกำลังใจของพนักงาน.....	40
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ	
การดำเนินงานตามระบบIL6S.....	41
2.2.1 การฝึกอบรมพนักงาน.....	42
2.2.2 นโยบายของผู้บริหาร.....	47
2.2.3 การให้รางวัล.....	49
2.2.4 การสื่อสาร.....	51
2.2.5 การจัดการองค์การ.....	52
2.3 ความเป็นมาและการดำเนินงานของบริษัท	
Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd.....	55
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	61
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	63
3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	63
3.1.1 ประชากร.....	63
3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง.....	63
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	64

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือ.....	64
3.2.2 การตรวจสอบเครื่องมือ.....	65
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	66
3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ.....	66
3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ.....	67
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	71
3.5.1 สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive analytical statistics).....	71
3.5.2 สถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential analysis statistics).....	72
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	76
4.2 ระดับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป.....	78
4.3 ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป.....	86
4.4 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป.....	96
4.5 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป.....	104
บทที่ 5 สรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะการวิจัย.....	107
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	107
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	112
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	118
บรรณานุกรม.....	120

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก.....	126
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	127
ภาคผนวก ข หนังสือราชการ.....	137
ประวัติผู้เขียน.....	140



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 วิวัฒนาการของการจัดการคุณภาพ.....	19
2.2 ปริมาณตัวอักษรที่พิมพ์ผิด ที่ระดับ Sigma ต่างๆ.....	22
2.3 จุดเด่นและด้อยของการผลิตแบบลีนและการจัดการคุณภาพแบบ Six Sigma.....	26
2.4 ลักษณะเฉพาะของการผลิตแบบลีนและการจัดการคุณภาพแบบ Six Sigma.....	27
3.1 รายชื่อ ตำแหน่ง และสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	66
3.2 ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปร.....	69
3.3 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ.....	69
4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	77
4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S.....	79
4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ นโยบายของผู้บริหาร.....	80
4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ การฝึกอบรมพนักงาน.....	81
4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ การจัดการองค์การ.....	82
4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ การสื่อสาร.....	84
4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ การให้รางวัล.....	85
4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิต ขนมหวานสำเร็จรูป.....	87
4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านผลิตภาพ.....	88
4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์.....	89

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.11 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ระดับและลำดับที่ของ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านการส่งมอบตามกำหนด.....	91
4.12 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ระดับและลำดับที่ของ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านความปลอดภัยในการทำงาน.....	92
4.13 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ระดับและลำดับที่ของ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านต้นทุนการผลิต.....	93
4.14 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ระดับและลำดับที่ของ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านขวัญกำลังใจของพนักงาน.....	95
4.15 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านผลิตภาพ.....	97
4.16 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์.....	98
4.17 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านต้นทุนการผลิต.....	99
4.18 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านการส่งมอบตามกำหนด.....	100
4.19 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านความปลอดภัยในการทำงาน.....	101
4.20 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านขวัญกำลังใจของพนักงาน.....	102

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.21 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป โดยรวม.....	103
4.22 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่เสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติม เกี่ยวกับการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป.....	105



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 สัดส่วนของชนิดลูกอมในประเทศไทย.....	2
1.2 สัดส่วนของชนิดหมากฝรั่งในประเทศไทย.....	3
1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2.1 แนวคิดแบบสินค้าขยายสู่วิสาหกิจ.....	17
2.2 ลักษณะมุมมองแบบสินค้า.....	19
2.3 เส้นโค้งปกติ (Normal Curve).....	20
2.4 การควบคุมกระบวนการภายในขอบเขตของ Three Sigma.....	21
2.5 การกระจายแบบปกติ และการเคลื่อนตัวออกจากค่าเฉลี่ย 1.5 Sigma.....	21
2.6 ระดับคุณภาพต่างๆของ Sigma.....	22
2.7 โครงสร้างบริหารของทีมงาน Six Sigma.....	24
2.8 ภูเขาน้ำแข็งแสดงปัญหาในกระบวนการ.....	25
2.9 แนวทางในการบูรณาการของสินค้าและ Six Sigma.....	28
2.10 ผลลัพธ์ที่ได้จากสินค้าและ Six Sigma.....	29
2.11 ผลิตภัณฑ์ลูกอมของบริษัท.....	60
2.12 ผลิตภัณฑ์หมากฝรั่งของบริษัท.....	60

ในกลุ่ม Refreshment และรสผลไม้ไม่มีอัตราการเติบโตสูงที่สุด และมีการออกผลิตภัณฑ์ รสชาติใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

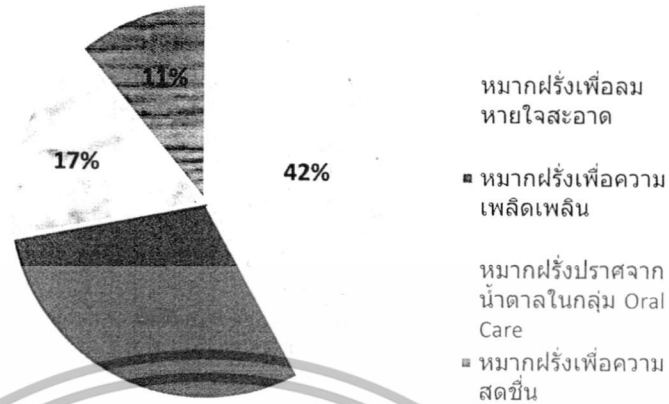


ภาพที่ 1.1 สัดส่วนของชนิดลูกอมในประเทศไทย

ที่มา : ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2552)

หมากฝรั่ง หมากฝรั่งที่มีขายอยู่ทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ แบบแผ่น (Slab/Stick Gum) แบบเม็ด (Coated Gum) และแบบก้อน (Chunk Gum) เดิมหมากฝรั่งมีคุณสมบัติเพื่อช่วยขจัดคราบอาหารที่เกาะติดฟันหลังจากการรับประทานอาหาร ลดการเกิดกลิ่นปาก เพื่อความเพลิดเพลิน และช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการพบปะผู้คน แต่ปัจจุบันได้มีการพัฒนาส่วนผสมที่หลากหลาย จนสามารถแบ่งตามคุณสมบัติได้เป็น 4 ประเภท คือ 1.หมากฝรั่งเพื่อลดความเครียด 2. หมากฝรั่งเพื่อความเพลิดเพลิน 3.หมากฝรั่งปราศจากน้ำตาลในกลุ่ม Oral Care และ 4.หมากฝรั่งเพื่อเพิ่มความสดชื่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 1.2 ตั๋วส่วนของชนิดหมากฝรั่งในประเทศไทย

ที่มา : ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2552)

ตลาดหมากฝรั่งในประเทศไทยจะยังมีการแข่งขันรุนแรง และขยายตัวได้ทีประมาณร้อยละ 15 จากมูลค่าตลาด 2,500-3,000 ล้านบาท โดยแบ่งเป็นหมากฝรั่งชนิดปราศจากน้ำตาลมูลค่าตลาดประมาณ 500 ล้านบาท ซึ่งเมื่อเทียบกับหมากฝรั่งชนิดมีน้ำตาลที่มีมูลค่าตลาดประมาณ 2,000 ล้านบาท ถือว่าน้อยกว่ามาก แต่คาดว่าหมากฝรั่งในกลุ่มปราศจากน้ำตาลนี้จะเติบโตได้ถึงประมาณร้อยละ 7-8 ซึ่งผู้ผลิตก็พัฒนาผลิตภัณฑ์กลุ่มนี้ออกมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งเพื่อทำความสะอาดฟันและช่องปาก มีส่วนผสม Xylitol ซึ่งเป็นสารให้ความหวานแทนน้ำตาล ลดการสะสมของคราบแบคทีเรีย และลดการเกิดคราบหินปูนซึ่งเป็นสาเหตุของฟันผุ รวมถึงผสมสารเคลือบฟันจึงสามารถตอบสนองผู้บริโภคตามกระแสใส่ใจสุขภาพในปัจจุบัน อีกทั้งการเน้นกิจกรรมส่งเสริมทางการตลาด โฆษณาประชาสัมพันธ์มากขึ้น โดยดิงนักร้อง/นักแสดงที่มีชื่อเสียงมาเป็น Presenter เปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ และออกงานโฆษณาผ่านสื่อต่างๆอย่างต่อเนื่อง ภาพรวมขนมหวานสำเร็จรูปยังมีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่องสวนกระแสการชะลอตัวของภาวะเศรษฐกิจ เนื่องจากการปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตที่มีความหลากหลายในทุกระดับราคาสินค้า (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2552) การปรับตัวอีกรูปแบบหนึ่งนั่นคือการลดต้นทุนของการผลิตลงสืบเนื่องมาจากการขึ้นราคาสินค้านั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยากยิ่ง เพราะจะกระทบกับผู้บริโภคในแง่การตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ซึ่งระบบที่นำมาใช้เพื่อช่วยลดต้นทุนในการผลิตสินค้าก็คือ ระบบ LEAN และ 6 Sigma โดยที่นำเอาระบบดังกล่าวมาปรับใช้ โดยที่การปฏิบัติงานแบบ Lean และ 6 Sigma

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นแนวคิดจะช่วยให้บรรลุประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน หลายบริษัทได้นำทั้งสองแนวคิดมาช่วยในการลดต้นทุนและเพิ่มผลกำไร ในขณะที่เดียวกันก่อให้เกิดประสิทธิภาพทางการบริหารต้นทุนด้วย ดังนั้นทางบริษัท Mondelez International(Thailand) Co.,Ltd จึงได้รับมอบหมายจากบริษัทแม่ในสหรัฐอเมริกา ให้นำเอาระบบดังกล่าวเข้ามาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเป็นบริษัทที่ทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอาหารอันดับ 1 ของโลก

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป

1.3 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านผลิตภาพ

สมมติฐานที่ 2 การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์

สมมติฐานที่ 3 การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านต้นทุนการผลิต

สมมติฐานที่ 4 การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านการส่งมอบตามกำหนด

สมมติฐานที่ 5 การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านความปลอดภัยในการทำงาน

สมมติฐานที่ 6 การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านขวัญกำลังใจของพนักงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมมติฐานที่ 7 การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และ การจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S โดยรวม

1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ใน กระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป กรณีศึกษาบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd ผู้วิจัยต้องการศึกษาปัจจัยในการดำเนินการต่างๆ ได้แก่ การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสารและการจัดการองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาณุพงศ์ สุนทรไชยา เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของระบบการผลิตแบบดิน กรณีศึกษา: บริษัทไทยซัมมิท โอโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด ส่วนประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ได้แก่ ผลผลิตภาพ คุณภาพของ ผลิตภัณฑ์ ต้นทุนการผลิต การส่งมอบตามกำหนด ความปลอดภัย และขวัญกำลังใจของพนักงาน ผู้วิจัย นำแนวคิด PCQDSM ตามหลักการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต(www.topofquality.com)มาใช้ในการ วิจัยครั้งนี้



ภาพที่ 1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5 ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป กรณีศึกษาบริษัท Mondelez International(Thailand) Co.,Ltd โดยมีขอบเขตการวิจัยดังนี้

1.5.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ทำการศึกษาวิจัย คือ พนักงานฝ่ายผลิตลูกอมและหมากฝรั่ง บริษัท Mondelez International(Thailand) Co.,Ltd ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 367 คน (ข้อมูลจากฝ่ายบุคคล ณ.วันที่ 3 มิถุนายน 2556)

1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

1.ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) คือ ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท Mondelez International(Thailand) Co.,Ltd. มี 5 ด้าน ได้แก่ การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสารและการจัดการองค์การ

2.ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S มี 6 ด้าน ได้แก่ ผลผลิตภาพ คุณภาพ ต้นทุนการผลิต การส่งมอบตามกำหนด ความปลอดภัยในการทำงาน และขวัญกำลังใจของพนักงาน

1.5.3 ระยะเวลาในการศึกษา

การศึกษาและเก็บข้อมูลจากพนักงานฝ่ายผลิตเกี่ยวกับระดับของประสิทธิภาพในการดำเนินงานระบบ IL6S และปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S โดยใช้เวลารวบรวมข้อมูล ตั้งแต่ สิงหาคม 2556 ถึง กันยายน 2556

1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

1.ขนมหวานสำเร็จรูป หมายถึง ลูกอมและหมากฝรั่ง ที่ผลิตอยู่ภายใน โรงงานของบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd.

2.พนักงานฝ่ายผลิต หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการด้านการผลิตของบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd โดยมีตำแหน่งเป็นพนักงาน ระดับพนักงานทั่วไป ระดับหัวหน้างาน ระดับวิศวกร และระดับผู้จัดการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.ระบบการผลิตแบบ IL6S หมายถึง ระบบการผลิตที่นำเอาระบบ LEAN และ 6Sigma ผสมผสานเพื่อใช้งาน โดยเน้นการจำแนกและกำจัดความสูญเปล่า รวมไปถึงจนถึงทำให้การไหลของผลิตภัณฑ์เกิดจากการดึงของลูกค้า และการลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นของกระบวนการ

4.กระบวนการผลิต หมายถึง ขั้นตอนในการแปรสภาพปัจจัยการผลิต (วัตถุดิบ แรงงาน ทุน) ให้กลายเป็นผลผลิต (สินค้าและบริการ)

5.ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานตามระบบ IL6S ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบได้แก่

5.1 การฝึกอบรมพนักงาน หมายถึง การถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในทางที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.2 นโยบายของผู้บริหาร หมายถึง แนวทางหรือกรอบที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการดำเนินงานหรือปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ โดยแนวทางและกรอบผ่านการพิจารณาและอนุมัติจากผู้บริหารขององค์กร

5.3 การให้รางวัล หมายถึง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โบนัสรางวัลและสวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้แก่พนักงาน ซึ่งการให้บำเหน็จรางวัล จึงไม่ใช่ลักษณะของการจูงใจด้วยเงินและการให้บำเหน็จรางวัลพนักงานอย่างยุติธรรมก็จะทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

5.4 การสื่อสาร หมายถึง การถ่ายทอดและการรับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนทั้งผู้ให้และผู้รับ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่เป็นไปตามที่ผู้สื่อสารต้องการ

5.5 การจัดการองค์กร หมายถึง การจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆ และบุคคลในองค์กร โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน หมายถึง ความสามารถในการผลิตที่วัดจากปริมาณหรือคุณภาพของสิ่งที่ได้ในที่นี้ ได้แก่ ผลผลิตภาพ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ต้นทุนการผลิต การส่งมอบตามกำหนด ความปลอดภัย และขวัญกำลังใจของพนักงาน

6.1 ผลผลิตภาพ หมายถึง การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตเพื่อให้ผลผลิตมีปริมาณและ/หรือมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น โดยคำนึงถึงการใช้ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการปรับปรุงคุณภาพปัจจัยการผลิต ได้แก่ วัตถุดิบ อุปกรณ์การผลิต ตลอดจนบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการผลิต

6.2 คุณภาพของผลิตภัณฑ์ หมายถึง การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องการ โดยสินค้าหรือบริการนั้นสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสมได้เปรียบคู่แข่งชั้น ลูกค้ามีความพึงพอใจ

6.3 ต้นทุนการผลิต หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่ผู้ผลิตจ่ายออกไปเพื่อให้ได้มาซึ่งจำนวนสินค้าที่ต้องการจากกระบวนการผลิต หรือค่าใช้จ่ายที่ทำให้มูลค่าของสินค้าหรือบริการเพิ่มขึ้น

6.4 การส่งมอบตามกำหนด หมายถึง การส่งสินค้า หรือบริการ หรืองานให้ทันตามความต้องการของลูกค้าภายในตามปริมาณ และจำนวนที่ลูกค้าต้องการ ในงานวิจัยนี้ลูกค้าภายในหมายถึงแผนกคลังสินค้า

6.5 ความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง การปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย โดยปราศจากเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความเสียหาย การสูญเสียทั้งบุคคลและทรัพย์สิน การบาดเจ็บ ป่วย เป็นโรคจนถึงขั้นเสียชีวิต

6.6 ขวัญกำลังใจของพนักงาน หมายถึง ลักษณะการหรือทัศนคติหรือแรงผลักดันของพนักงานหรือกลุ่มพนักงานต่างๆ ในกลุ่มที่จะทำงานตามวัตถุประสงค์แห่งการทำงานร่วมกันของกลุ่ม เพื่อจะต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคต่างๆ อันที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากเอกสารต่างๆซึ่งจะนำเสนอตามลำดับดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนและ Six Sigma

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ

IL6S

2.3 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd.

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนและSix Sigma

2.1.1 ความหมายของแนวคิดแบบลีน

ลีน เป็นภาษาอังกฤษ เป็นคำที่มีความหมายได้ทั้งคำกริยาและคำคุณศัพท์ ในความหมายของกริยา คือ เอน สาดเอียงจากแนวระดับลีน ในที่นี้ใช้ในความหมายที่เป็นคำคุณศัพท์ดังเช่นในการขยายคำนามที่เป็นรูปร่างคือ รูปร่างนั้น มีความบาง มีสุขภาพดี มีความน่าสนใจ ลีน ในการขยายคำนามที่เป็นอาหารคือ อาหารนั้น ไม่มีไขมัน ลีน ในความหมายที่ขยายองค์กรหรือบริษัท หมายถึง องค์กรหรือบริษัทนั้นมีเงิน (Money) และมีเจ้าหน้าที่ (People) จำนวนมากพอกับความต้องการที่จำเป็น โดยปราศจากสิ่งที่ไม่จำเป็น ประโยชน์ของลีนหรือเกินจากความต้องการ

Womack & Jones (2003) อธิบาย เรื่องแนวคิดแบบลีน ว่า เป็นสิ่งที่ช่วยกำจัดความสูญเปล่า โดยวิธีการระบุคุณค่า ช่วยจัดลำดับการดำเนินการสร้างคุณค่าที่ดีที่สุด ให้ควบคุมดูแลกิจกรรมต่างๆไม่ให้หยุดชะงักและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ช่วยจัดการให้คุณภาพมากขึ้นด้วยแรงงานที่ น้อยลง ใช้อุปกรณ์น้อยลงเวลาน้อยลง ในขณะที่เดียวกันก็สามารถนำไปสู่การผลิตในสิ่งที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการได้มากขึ้นด้วย แนวคิดแบบลีน ในลักษณะวิสาหกิจหรือองค์กร หมายถึงระบบธุรกิจด้านการจัดการและการพัฒนาการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีการจัดการด้านการปฏิบัติการ ด้านผู้ผลิตและลูกค้าหรือผู้ใช้บริการธุรกิจและองค์กร ใช้หลักการการปฏิบัติและเครื่องมือแนวคิดแบบลีน ในการสร้างคุณค่าต่อลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ โดยตรงคือให้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูงขึ้นและข้อบกพร่องน้อยที่สุด โดยบุคคลที่ปฏิบัติไม่เป็นการละปากด้วยระยะทางที่ลดลง ต้นทุนต่ำใช้เวลาที่ลดน้อยลงกว่าระบบผลิตแบบเดิม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยา สุหฤทธดำรง (2552) กล่าวว่าแนวคิดแบบลีน คือการเดินทาง(การดำเนินโครงการ) ระยะยาว ที่ต้องการคำนึงถึงสัญญา ความอดทน การคิดในระยะยาว มีกรอบความคิดเชิงบวก ทักษะ คติ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้รวมเข้าไว้ด้วยกันเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศในเชิงปฏิบัติการ และเป็นอาวุธเชิงยุทธศาสตร์ตัวหนึ่ง

เกียรติขจร โฆมานะสิน (2549) อธิบาย แนวคิดแบบลีน ว่าเป็นวิวัฒนาการของมนุษยชาติ ทางด้าน ระบบการจัดการ และเป็นวิถีทางหนึ่งในการสร้างคุณค่าสู่องค์กรที่เป็นเลิศแนวคิดแบบลีน จึงใช้ แนวคิดในการประยุกต์เครื่องมือวิธีการ โดยเริ่มต้นพัฒนาจากการเพิ่มระบบการผลิตจนมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ในกิจกรรมต่างๆตามความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในกระบวนการทำงาน มุ่งทำความเข้าใจความต้องการและมุมมองของลูกค้าในการเพิ่มคุณค่า นำหลักการเบื้องต้น มาผสมผสานแนวคิดในการปรับปรุงที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร การทดลองปฏิบัติ และเรียกองค์กรที่มีลักษณะแบบนี้เรียกว่า วิสาหกิจแบบลีน (Lean Enterprise)

สรุปได้ว่า แนวคิดแบบลีน หมายถึงระบบการจัดการกระบวนการทำงาน เพื่อให้สินค้าหรือบริการ มีคุณภาพสูงตามความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการหรือผู้รับผลงาน และเป็นการจัดการกระบวนการที่มีกลยุทธ์ในการผลิตโดยใช้เครื่องมือในแนวคิดแบบลีน ต่างๆเพื่อให้กระบวนการทำงานคงเหลือไว้แต่กิจกรรมที่มีคุณค่าให้มีการดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องในระบบ และปรับปรุงกระบวนการ โดยมุ่งเน้นกำจัดความผิดพลาดและความสูญเปล่าที่ทำให้เกิดการเสียเวลา จึงพบว่าผลลัพธ์ คือทำให้ลดระยะเวลาในกระบวนการได้ โดยไม่ลดคุณค่าสินค้าหรือบริการ

2.1.2 หลักการของแนวคิดแบบลีน

Womack & Jones (2003) ได้อธิบายเรื่อง หลักการในแนวคิดแบบลีน ประกอบด้วย หลักการสำคัญ 5 ประการ คือ การระบุส่วนที่มีคุณค่าของสินค้าหรือกระบวนการในการบริการ การสร้างสายธารหรือกระแสธารแห่งคุณค่าในสินค้าหรือกระบวนการทุกขั้นตอนโดยแสดงการไหลด้วยแผนภูมิของกระแสธารแห่งคุณค่า การสร้างทิศทางทำให้กิจกรรมต่างในกระบวนการที่มีคุณค่าให้ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ใช้ระบบการดึงจากการให้ผู้รับบริการเป็นผู้ดึง คุณค่าจากกระบวนการจากสิ่งที่ตอบสนองต่อความต้องการด้านปริมาณและเวลาที่ต้องใช้ โดยอาจมีสารสนเทศสนับสนุน และการสร้างคุณค่ากำจัดความสูญเปล่าอย่างต่อเนื่องที่มีรายละเอียดดังนี้

1. การระบุคุณค่า (Value) การระบุกระบวนการที่สร้างคุณค่าในสินค้าหรือกระบวนการ ให้บริการ ให้นิยามคุณค่าหลากหลาย ค้นหาคุณค่าอย่างเหมาะสมจากลูกค้า ใช้ต้นทุนที่เหมาะสม ทบทวนคุณค่านี้อย่างต่อเนื่อง โดยไม่ได้คำนึงถึงคุณค่าจากผู้ผลิตที่ต้องการเน้นด้านการลดต้นทุน การนิยามคุณค่าคำนึงการเปลี่ยนไปตามมุมมองของลูกค้า

2. การสร้างกระแสธารหรือสายธารแห่งคุณค่า (Value Stream) การแสดงรายละเอียดกิจกรรมโดยการระบุกิจกรรมขั้นตอนในกระบวนการทั้งหมด (Flow Process) ในสินค้า หรือ

กระบวนการทุกขั้นตอน แสดงทิศทางทางไหลด้วยแผนภูมิของกระแสน้ำแห่งคุณค่า เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการในการบริการลูกค้า เพื่อพิจารณาว่ากิจกรรมใดที่ไม่เพิ่มคุณค่า หรือไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ และเป็นความสูญเปล่า การสร้างกระแสน้ำคุณค่าต้องพิจารณาจากสามประการคือ ประการแรกพิจารณาสิ่งที่สร้างคุณค่าแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ประการที่สองพิจารณาสิ่งที่ไม่สร้างคุณค่าแต่เป็นการพัฒนาสินค้าหรือบริการ การพัฒนาระบบการผลิต โดยไม่สามารถกำจัดตัดทิ้งออกไปได้คือเป็นความสูญเปล่า หรือมูคะชนิดแรก (Type One Muda) ประการที่สามพิจารณาสิ่งที่ไม่สร้างคุณค่าต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการเลยคือเป็นมูคะชนิดที่สองคือ ต้องกำจัดตัดทิ้งออกโดยเร็ว โดยใช้เครื่องมือ หรือเทคนิคต่างๆ แนวคิดนี้ถูกนำมาใช้ในการ วิเคราะห์คุณค่าพิจารณากิจกรรม แล้วนำมาถ่ายทอดลงในกระบวนการ และแสดงการดำเนินไปได้ อย่างต่อเนื่อง

3. การไหล (Flow) เป็นการสร้างทิศทางทำให้กิจกรรมต่างๆ ที่มีคุณค่า ดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่องด้วยการมุ่งลดปัจจัย ด้านความสูญเปล่า ที่ส่งผลต่อการขัดจังหวะ ติดขัด เช่น การรอคอย หรือการเกิดความสูญเปล่าโดยมุ่งเน้นการลดเวลาที่ไม่สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับกระบวนการ และลดปัญหา ลดความผิดพลาด การย้อนกลับ ในระหว่างการดำเนินการ เช่นการจัดวางและเตรียมอุปกรณ์ต่างๆ ให้สะดวกในการใช้งาน (ใช้เทคนิค 5 ส) และมีการใช้เทคนิคต่างๆ ในแนวคิดแบบลีน ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้งานสามารถดำเนินไปได้ สร้างให้เกิดการไหลของงานต่างๆ ตามเส้นทางอย่างต่อเนื่อง

4. การดึง (Customer Pull) ให้ผู้ใช้บริการเป็นผู้ดึงคุณค่าจากกระบวนการ ให้การไหลมีทิศทางตรงไปสู่ผู้รับบริการและปริมาณอย่างเพียงพอกับความต้องการ โดยการผลิตจะมุ่งผลิตเฉพาะสิ่งที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ให้ความสำคัญเฉพาะสิ่งที่ผู้รับบริการมีความต้องการนี้เท่านั้น การบริการที่ตรงตามความต้องการของ ผู้รับบริการ รวมทั้งในเวลาที่ใช้ตรงกับความต้องการ ปราศจากการรอคอย โดยอาจมีสารสนเทศสนับสนุนการดำเนินการตั้งแต่ต้นจนบรรลุผล โดยทุกคนมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องพองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

5. สร้างความสมบูรณ์แบบ (Pursue Perfection) เป็นการสร้างคุณค่า และทำการกำจัดความสูญเปล่าอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน ไม่ได้สร้างจากผู้นำที่เผด็จการหรือบังคับ โดยในข้อนี้ใช้หลักการทำหน้าที่เป็นผู้แทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งความสมบูรณ์แบบ จึงมีความคล้ายคลึงกับ แนวคิดในการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องนั่นเอง

2.1.3 การวิเคราะห์ความสูญเปล่า

จากหลักการ 5 ข้อ ของแนวคิดแบบลีน ทำให้ต้องมีการวิเคราะห์ความสูญเปล่าหรือสิ่งที่ไม่มีความค่า (Wastes / Non Value Added) หรือ มุคะ ซึ่งการระบุความสูญเปล่าในแนวคิดแบบลีนเป็นขั้นตอนที่ส่งเสริมในการสร้างกระแสธารคุณค่าให้เกิดขึ้นและดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อหลีกเลี่ยงแต่ส่วนที่มีคุณค่าโดยสามารถระบุคุณค่าในการบริการ และความสูญเปล่านั้นมีมากมายหลายชนิดในกระบวนการ มุ่งกำจัดความสูญเปล่า เป็นการจัดการที่ก่อให้เกิดความสมบูรณ์แบบขั้นได้ ดังนั้นจึงควรทราบ ชนิด สาเหตุ และระดับความสูญเปล่า เพื่อการจัดการกับความสูญเปล่า

ชนิดความสูญเปล่า โกลด์ คีซีลธรรม (2550) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วงานที่ทำกันอยู่จะเป็นงานที่มีคุณค่าอยู่เพียงร้อยละ 5 เท่านั้น ที่เหลืออีกร้อยละ 95 ถือเป็นงานที่ไม่มีคุณค่า เราสามารถแบ่งกิจกรรมเหล่านี้ ออกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้คือ กิจกรรมที่ไม่มีคุณค่าชนิดที่ 1 (NVA1) ไม่มีคุณค่าแต่จำเป็นต้องทำ พบว่ามีร้อยละ 60 เช่นการตรวจสอบ การขนย้าย ส่วนกิจกรรมที่ไม่มีคุณค่าชนิดที่ 2 (NVA2) ไม่มีคุณค่าและไม่จำเป็นต้องทำ ร้อยละ 35 เช่น การบันทึกข้อมูลที่ไม่ได้ใช้งานหรือไม่มีประโยชน์ การสร้างเกินความต้องการ

Womack & Jones (2003) อธิบายว่าความสูญเปล่านั้นมี 2 ชนิด โดยอธิบายไว้ในกระบวนการสร้างกระแสธารคุณค่า โดยการพิจารณาจากสามกรณี คือ 1) กิจกรรมสร้างคุณค่า 2) กิจกรรมไม่สร้างคุณค่าแต่เป็นการพัฒนาสินค้าหรือบริการ พัฒนาระบบการผลิต โดยไม่สามารถกำจัดตัดทิ้ง ออกไปได้จัดเป็นมุคะชนิดแรก 3) กิจกรรมไม่สร้างคุณค่าใดต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ จัดเป็นมุคะชนิดที่สองโดยทั่วไปแบ่งกิจกรรมออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่ม 1) กิจกรรมที่สร้างคุณค่า 2) กิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่า และ 3) กิจกรรมที่จำเป็นแต่ไม่สร้างคุณค่า (Necessary but Non Value Added) โดยกิจกรรมกลุ่มที่ 2 และ กลุ่ม 3 ถือว่าเป็นความสูญเปล่าทั้งหมด

วิทยา สุเหตุตำรง (2552) ให้ความหมายของ กิจกรรมที่จำเป็นแต่ไม่สร้างคุณค่าว่า เกิดจากข้อจำกัดทางเทคโนโลยี จำเป็นต้องใช้ในระบบการผลิต หรือการดำเนินงานเรียกว่า มุคะชนิดแรก ตรงตามที่ Womack & Jones (2003) ได้อธิบายไว้ชนิดความสูญเปล่า ที่สำคัญและพบได้บ่อยดังที่ Taiichi Ohno (2003) จัดแบ่งออกได้เป็น 7 ชนิด คือ ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการรองาน ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการเคลื่อนย้ายงาน ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการแก้ไขข้อผิดพลาด ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการทำงานซ้ำซ้อน ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการเก็บงานไว้ทำ ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น และข้อสุดท้ายคือ ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการทำงานมากเกินไปดังต่อไปนี้

1. ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการรอคอย (Waiting) เป็นความสูญเปล่าด้วยความไม่จำเป็น สูญเสียเวลาในการรอ หรือ รอานซึ่งทำให้สูญเสียเวลาและประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน (หรือ ผู้บริการ) การรอคอยเป็นส่วนที่สามารถวัดได้ในการจัดการกระบวนการในการทำงาน คือการวัดในรูปแบบเป็นหน่วยของเวลา ในการศึกษาเน้นการวัดระยะเวลาในกระบวนการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพื่อวัดความสูญเปล่าด้านระยะเวลารอคอย (Waiting Time) ของผู้รับบริการ ระยะเวลารอคอยนี้เป็นช่วงระยะเวลากิจกรรมใดๆ ที่เริ่มตั้งแต่มีความพร้อมสำหรับการเริ่มต้นจนถึงเวลาที่กิจกรรมนั้นได้เริ่มต้นจริง ระยะเวลารอคอยและความล่าช้า (Delay) เป็นสองส่วนที่ต้องแก้ไขเพื่อให้กระบวนการดำเนินไปได้ต่อเนื่องไม่ให้มีปัญหานี้

2. ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการเคลื่อนย้ายงาน (Transport) เป็นความสูญเปล่าด้วยความจำเป็นหรืออาจไม่จำเป็นก็ได้ สูญเสียเวลาในการเคลื่อนย้ายงานหรือลูกค้าจากจุดหนึ่งไปสู่จุดหนึ่ง
3. ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการแก้ไขข้อผิดพลาด (Defects) ส่งผลเสียต่องานที่ทำและต้องนำมาสู่การแก้ไขเป็นความสูญเปล่าด้วยความไม่จำเป็น
4. ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการทำงานซ้ำซ้อน (Over Burden) ที่ทำแล้วทำอีกตรวจสอบแล้วตรวจสอบอีก การทำงานจึงควรให้ถูกต้องเสียตั้งแต่แรกเป็นความสูญเปล่าด้วยความไม่จำเป็น
5. ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการเก็บงานไว้ทำ (Inventory) เป็นความสูญเสียดังกล่าวที่เกิดจากผู้ปฏิบัติงานเก็บงานไว้ทำในภายหลัง ซึ่งส่งผลเสียต่องานที่ไม่สามารถเสร็จสิ้นได้อย่างรวดเร็วเป็นความสูญเปล่าด้วยความไม่จำเป็น
6. ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Motion) เป็นความสูญเสียดังกล่าวที่เกิดเนื่องมาจากการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานเป็นความสูญเปล่าด้วยความไม่จำเป็น
7. ความสูญเปล่าเนื่องจากการทำงานมากเกินไป (Over Production) เป็นความสูญเสียดังกล่าวเนื่องจากการทำงานมากเกินไป แต่งานที่ทำมากเป็นงานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์เช่นการที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานนอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบในขณะที่งานที่ตนเองรับผิดชอบยังรอให้ทำอยู่ ซึ่งถือเป็นการทำงานที่มากเกินไปและไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ จะต้องมีการศึกษาการแบ่งภาระงานให้เกิดความสมดุล

2.1.4 เครื่องมือและเทคนิคในแนวคิดแบบดีน

การทำ 5ส.

กุลรัตน์ สุทธาสติชัย (2552) กล่าวว่า การทำ 5ส. เป็นเทคนิคที่ใช้ในองค์กรเพื่อรักษา สภาพแวดล้อมด้านคุณภาพในองค์กรประเทศญี่ปุ่นเป็นผู้ริเริ่มนำระบบ 5ส. มาใช้ ปัจจุบันก็ยังใช้กันอยู่ การทำ 5ส. ไม่ได้จำกัดแค่การปรับปรุงสภาพแวดล้อมเท่านั้น แต่ยังเป็นการปรับปรุงกระบวนการคิดของพนักงานด้วย

1. สะสาง คือ การพิจารณาสิ่งรอบตัวให้ชัด ระหว่างสิ่งที่จำเป็นกับสิ่งที่ไม่จำเป็น สิ่งที่ไม่จำเป็นต้องทิ้งไปหรือขายไป การสะสางนั้น แบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ สืบหา-แยก-ขจัด โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อสะสาง กำหนดไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สืบหา โดยการมองดูรอบๆตัว ว่ามีสิ่งของใดที่ไม่สามารถใช้ประโยชน์ต่อไปได้อีกแล้ว เช่น สมุดเก่าที่ใช้หมดแล้วและไม่มีมีความจำเป็นที่จะต้องเก็บไว้ ปากกาที่เขียนไม่ติดหรือของที่เสียใช้การไม่ได้แล้วก็จัดการขจัดออกไปทันที

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 2 แยก ทำการแยกของที่ต้องการใช้กับของที่ไม่ต้องการใช้ออกจากกัน ตรวจสอบให้รู้ว่าสิ่งของใดที่เป็นของผู้อื่นหรือขององค์กรซึ่งไม่มีความจำเป็นต้องใช้แล้ว ไม่ควรกำจัดทิ้งก่อนเพราะอาจมีผู้ต้องการใช้อยู่ สิ่งที่ควรทำคือ ติดป้ายว่าเป็นของรอกจัด ซึ่งข้อความในป้ายควรระบุเหตุผลว่าทำไมจึงถูกกำจัดออกไป รวมทั้งวันที่ติดป้าย วันที่ขจัดออกและผู้ต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 ขจัด ภายหลังจากช่วงเวลาที่กำหนดในใบ "ของรอกจัด" ให้ตรวจสอบว่ามีใครแจ้งกลับว่าต้องการใช้บ้าง ถ้าไม่มีก็ขจัดได้

2. สะดวก คือ การจัดวางสิ่งของที่จำเป็นให้ง่ายต่อการหยิบใช้ กล่าวกันว่าใช้หลัก "สะดวก" นี้เพื่อกำจัดความสูญเปล่าของเวลาในการค้นหาสิ่งของ โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อความสะดวก กำหนดไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 พิจารณาการจัดวางสิ่งของในสถานที่ทำงานว่ามีการจัดระบบหรือวางอยู่กระจัดกระจายในการทำกิจกรรม สะดวกให้จำไว้เสมอว่า ทุกสิ่งทุกอย่างควรอยู่ในที่ของมัน ดังนั้น จะต้องมีการทำแผนผังว่าสิ่งใดจะเก็บตรงไหน เพื่อให้ท่านและเพื่อนร่วมงานได้ทราบว่ามีสิ่งของต่างๆ อยู่ที่ใดบ้าง

ขั้นตอนที่ 2 ในการตัดสินใจว่าสิ่งใดจะวางไว้ที่ใด จะต้องพิจารณาว่าของสิ่งนั้นใช้บ่อยแค่ไหน สิ่งที่ใช้บ่อยควรเก็บไว้ใกล้บริเวณทำงาน ส่วนสิ่งที่ถูกใช้ไม่บ่อยนักก็เก็บห่างออกไปจากจุดงาน แต่ สิ่งเหล่านี้ต้องมีเนื้อที่เก็บที่เหมาะสม และควรมีแผนที่แสดงไว้ด้วย

ขั้นตอนที่ 3 เพื่อค้นหามุมมองที่มองเห็นว่าของที่ต้องการเก็บไว้ที่ใด เมื่อเวลาผ่านไปนานๆ ต้องทำรายการบันทึกสิ่งของพร้อมที่เก็บเป็นบัญชีเก็บไว้และทำการติดป้ายตามลิ้นชักหรือตู้อย่างชัดเจนว่ามีสิ่งของใด เก็บอยู่ที่ใด

3. สะอาด คือ การทำความสะอาดทุกซอกทุกมุมของอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ เครื่องใช้ ให้สะอาด หอมจืด กล่าวกันว่า สะอาด คือ พื้นฐานของการยกระดับคุณภาพ โดยมีขั้นตอนการทำความสะอาดไว้ดังนี้

1. เริ่มต้นที่พื้นที่ กวาด เช็ด ฯลฯ
2. กำหนดเส้นแบ่งเขตพื้นที่ให้แน่นอน
3. ต้องขจัดต้นเหตุอันเป็นบ่อเกิดแห่งความสกปรกและทออะ
4. ความสะอาดลึกเข้าไปถึงจุดเล็กๆ

4. สุขลักษณะ คือ รักษาที่ทำงานให้สะอาดตา โดยรักษา 3ส. แรกอยู่เสมอเพราะถ้าทำไม่สม่ำเสมอ ในไม่ช้าก็จะพบว่า สถานที่ทำงานจะกลับมามีความสกปรกอีกความพยายามต่างๆ ที่ได้ทำไปก็จะสูญเปล่า วิธีที่จะรักษาไว้ คือ

1. ตั้งระบบการติดตามอย่างต่อเนื่องสำหรับกิจกรรม 5ส. เช่น ทำตารางการทำ ความสะอาดและจัดผู้รับผิดชอบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. จัดให้มีการแข่งขันการทำกิจกรรม 5ส.ภายในองค์กร เช่น โครงการประกวดพื้นที่ 5ส. เพื่อที่ท่านและเพื่อนร่วมงานจะได้มีส่วนร่วมในการรักษาความสะอาด ความเป็นระเบียบ ในสถานที่ทำงานมากขึ้น

5. สร้างนิสัย คือ การปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างต่อเนื่องจนเป็นนิสัย ส.ที่ 5 นี้ เป็นจุดสำคัญของกิจกรรม 5ส. เพราะกิจกรรมนี้จะไปได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับคนที่น่ากิจกรรมไปใช้ ซึ่งความสำเร็จของกิจกรรมเกิดจากทัศนคติที่ดีของบุคลากร หน่วยงานใดนำกิจกรรม 5ส. ไปใช้เพื่อปรับปรุงระบบงานและสามารถดำเนินกิจกรรมไปได้อย่างต่อเนื่องนั้น จะเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ เต็มไปด้วยบุคลากรที่มีคุณภาพ ซึ่งสิ่งที่ตามมาคือ ภาพพจน์ที่ดีของหน่วยงาน แต่กิจกรรมนี้ สิ่งที่เป็นตัวกระตุ้นให้ดำเนินไปได้ก็คือ หัวหน้าหน่วยงานนั่นเอง

Visual Control

กุลรัตน์ สุธาสถิติชัย (2552) กล่าวว่า การปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพการทำงาน ด้วยการสื่อสารให้ทุกคนได้เห็นเป้าหมาย หรือมาตรฐานของงาน ทราบสถานะที่เกิดขึ้นจริง ตลอดจนเข้าใจขั้นตอนการทำงาน ด้วยการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่เข้าใจได้โดยง่าย ซึ่งอาจอยู่ในรูปของกราฟ ตาราง ภาพ หรือสัญลักษณ์ต่างๆ เทคนิคนี้หรือระบบนี้ เรียกว่า “Visual Control” ชื่อภาษาไทยอาจเรียกแตกต่างกันไป เช่น ระบบสารสนเทศเชิงประจักษ์ การควบคุมเชิงประจักษ์ การควบคุมด้วยการมองเห็น การควบคุมด้วยสายตา เป็นต้น

Kanban System

กุลรัตน์ สุธาสถิติชัย (2552) อธิบายว่า ระบบ Kanban เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ถูกพัฒนาขึ้นโดยบริษัท โตโยต้า ถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการผลิตให้ทันเวลาพอดี (Just-in-Time) ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมา เพื่อใช้ในการควบคุมคุณภาพและการไหลของงาน Kanban คือ บัตร แผ่นป้ายหรือสัญลักษณ์ ที่บอกถึงการไหลของงานในการปฏิบัติงานภายในโรงงานและการเบิกจ่ายวัตถุดิบ Kanban แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 1.บัตรสั่งผลิต (Production Order Card)
- 2.บัตรเบิกใช้หรือจ่ายชิ้นส่วน (Withdrawal Card)

สัญลักษณ์ของ Kanban ไม่จำเป็นต้องเป็นในลักษณะของบัตรเพียงอย่างเดียวยังสามารถแทนได้ด้วยสัญลักษณ์อื่นดังต่อไปนี้

1.ระบบภาชนะ (Container) ตัวภาชนะเองอาจจะใช้แทนบัตรได้ คือ เมื่อภาชนะว่างลงแสดงว่าต้องการชิ้นส่วนเพิ่มเติม ระบบนี้จะใช้งานได้ดี เมื่อภาชนะได้รับการออกแบบเป็นพิเศษให้สามารถบรรจุวัตถุดิบ หรือชิ้นส่วนได้อย่างพอดี

2.ระบบไม่ใช้ภาชนะ (Containeries) อาจจะเป็นพื้นที่การทำงานในสายการผลิตสำหรับ

กำหนดพื้นที่วางวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนก็ได้ เมื่อพื้นที่บริเวณดังกล่าวว่างลงก็เป็นสัญญาณที่บอกได้ว่า ต้องการวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนมาเพิ่ม รวมทั้งยังเป็นสัญญาณบอกได้ถึงหน่วยงานผลิตอื่นต้องทำการผลิตต่อได้ด้วย

TPM (Total Productive Maintenance)

เกียรติจักร โฆมานะสิน (2549) อธิบายว่า การบำรุงรักษาที่ผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม TPM เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยพัฒนาเครื่องจักรและอุปกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายให้มีความรู้และทักษะ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จุดประสงค์หลักของการทำ TPM คือ การทำให้ประสิทธิภาพโดยรวมของระบบมีค่าสูงสุด โดยการมุ่งกำจัดความสูญเสียดังทุกชนิดที่มีอยู่ให้เป็นศูนย์ การทำ TPM 12 ขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรประกาศเจตนารมณ์ในการทำ TPM ให้พนักงานรับทราบ
2. จัดการฝึกอบรมและให้ความรู้เรื่อง TPM กับพนักงานทุกระดับ
3. จัดโครงสร้างการทำงาน โดยจัดตั้งหน่วยงานส่งเสริม
4. จัดการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและกำหนดนโยบายรวมทั้งเป้าหมาย
5. จัดทำแผนงานหลักของแต่ละกิจกรรม
6. เชิญผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมพิจารณา และดำเนินการเปิดกิจกรรม TPM
7. จัดระบบเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ได้แก่ การปรับปรุงเฉพาะเรื่องการบำรุงรักษาด้วยตนเอง การบำรุงรักษาตามแผน และการพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงาน
8. จัดการช่วงเริ่มต้นของเครื่องจักรและผลิตภัณฑ์ใหม่
9. จัดการบำรุงรักษาเชิงคุณภาพ
10. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของฝ่ายสนับสนุน
11. ส่งเสริมความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมให้พนักงานในองค์กร
12. จัดทำ TPM อย่างต่อเนื่องและยกระดับเป้าหมายให้สูงขึ้น

POKA YOKE

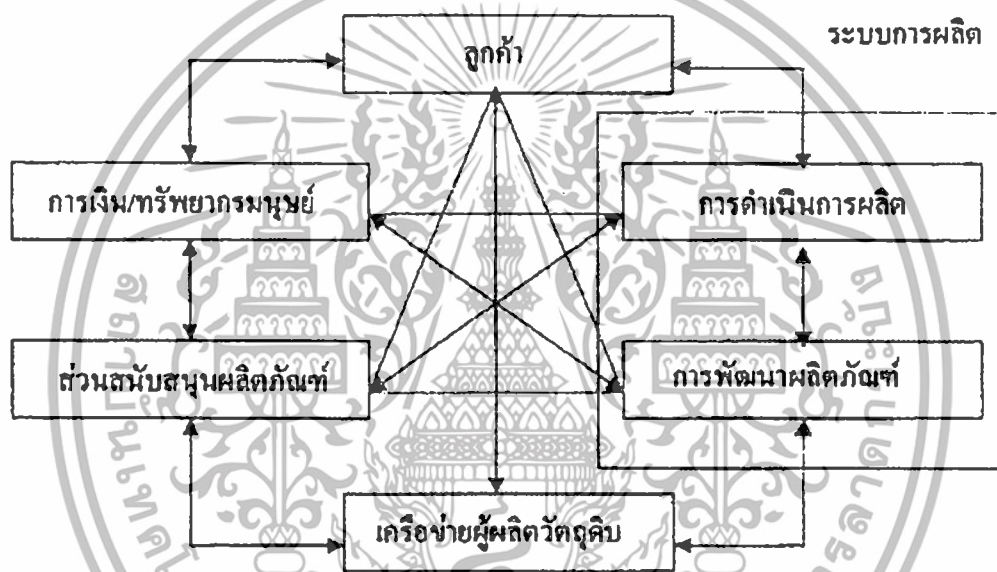
ธวัชชัย สุวรรณบุตรวิภา (2552) กล่าวว่า แนวความคิดเรื่อง POKA YOKE เป็นแนวความคิดที่ถูกนำมาใช้เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่เกิดจากการลืม ในการทำงาน Dr. Shingo Shingo นักวิทยาศาสตร์ชาวญี่ปุ่น กล่าวว่า การลืมของมนุษย์เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และมีแนวโน้มจะมากขึ้น บ่อยครั้งที่เราดำเนินคดีพนักงาน ในเรื่องของความตั้งใจ และวินัย ส่งผลให้ขวัญและกำลังใจตกต่ำ คุณภาพก็ไม่ได้ดีขึ้นนัก โดยใช้ POKA YOKE ในการแก้ปัญหาดังกล่าว โดยสามารถแบ่งชนิดของ POKA YOKE ได้ทั้งหมด 10 ประเภท ด้วยกันประกอบไปด้วย

1. ความผิดพลาดจากการลืม (Forgetfulness)
2. ความผิดพลาดจากการไม่เข้าใจ (Errors Due to Misunderstanding)
3. ความผิดพลาดจากการระบุชื่อหรือมอง (Errors in Identification)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 4.ความผิดพลาดจากการขาดทักษะ (Errors Made by Amateurs)
- 5.ความผิดพลาดจากการเจตนาข้ามขั้นตอนหรือละเลย (Willful Errors)
- 6.ความผิดพลาดจากการขาดจิตสำนึก (Inadvertent Errors , Absentminded)
- 7.ความผิดพลาดจากการตัดสินใจช้า (Errors Due to Slowness)
- 8.ความผิดพลาดจากการขาดมาตรฐาน (Errors Due to Lack of Standards)
- 9.ความผิดพลาดจากการตกใจ (Surprise Errors)
- 10.ความผิดพลาดจากการจงใจให้เกิดความเสียหาย (Intentional Errors)

2.1.5 วิสาหกิจแบบลีน



ภาพที่ 2.1 แนวคิดแบบลีนที่ขยายสู่วิสาหกิจ

ที่มา : วิชา สุหฤหดำรง (2552)

จากภาพที่ 2.1 อธิบายได้ว่าปัจจุบันนี้แนวคิดแบบ LEAN มีการพัฒนาและนำไปประยุกต์ใช้ให้ครอบคลุมทั้งองค์กร และวิสาหกิจการผลิตที่เริ่มจากต้นน้ำไปยังปลายน้ำ เพื่อที่ทำให้อุปทานของการผลิตสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ซึ่งการนำแนวคิดแบบลีน ไปประยุกต์กับวิสาหกิจเราเรียกว่า “วิสาหกิจแบบลีน (LEAN Enterprise)” โดยการให้ความสนใจและมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้กับสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรม ที่ต้องรวมทั้งลูกค้า การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และส่วนสนับสนุนผลิตภัณฑ์

วิสาหกิจแบบลีน เป็นการจัดการประสานรวมในระบบการผลิตขององค์กร โดยเริ่มจากลูกค้า การขายผลิตภัณฑ์ การประกอบผลิตภัณฑ์ การออกแบบ และองค์ประกอบโซ่อุปทาน รวมทั้ง

วัตถุดิบ และกระบวนการ วัตถุประสงค์ของวิสาหกิจแบบลีน คือ เพื่อเลื่อนเป้าหมายเดิมของการจัดการองค์การ และทรัพย์สินไปสู่การจัดการสายธารคุณค่า (Value Stream) โดยแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของคุณค่า (Value) และความสูญเปล่า (Waste) เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงานลดต้นทุน ลดสินค้าคงคลัง มีจำนวนของเสียที่น้อยลง ลดเวลานำ (Lead Time) และเพื่อเพิ่มคุณภาพ

2.1.6 มุมมองแบบลีน

American Society For Quality (ASQ) ให้คำจำกัดความของระบบการผลิตแบบลีน ไว้ว่าเป็นการเริ่มพิจารณาการกำจัดของเสียทั้งหมดในกระบวนการที่โรงงานผลิต หลักการลีน รวมถึงเวลาการรอคอยเป็นศูนย์ (Zero Waiting Time) สินค้าคงคลังเป็นศูนย์ (Zero Inventory) ตารางเวลาในการผลิต (Scheduling) การไหลของกลุ่มผลิตภัณฑ์ (ลดขนาดกลุ่ม) การปรับสมดุลการผลิตและลดเวลาการผลิต (Cutting Actual Process Times)

National Institute of Standards and Technology Manufacturing Extension Partnership (NIST-MEP) ได้ให้คำจำกัดความของระบบการผลิตแบบ LEAN ไว้ว่าเป็นระบบที่มุ่งเน้นการจำแนกและกำจัดความสูญเปล่าในกิจกรรมตลอดจนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการทำให้การไหลของผลิตภัณฑ์เกิดมาจากการดึงของลูกค้า เพื่อการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

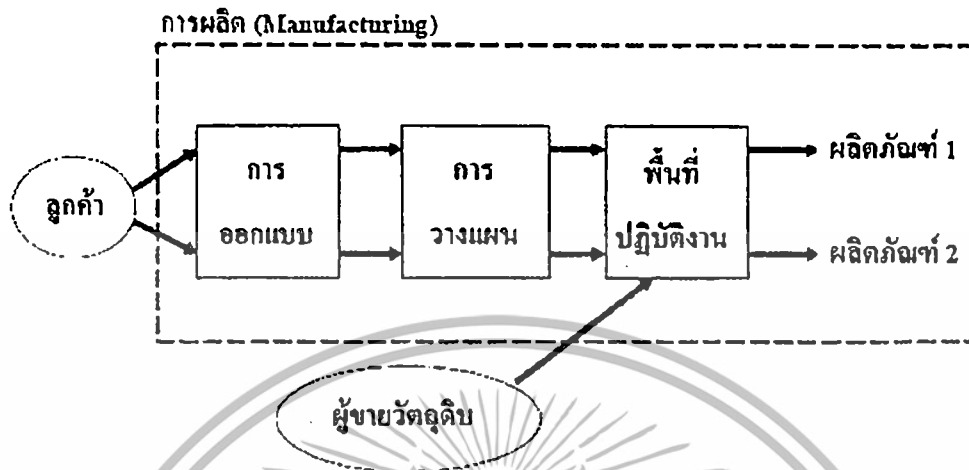
ระบบการผลิตแบบโตโยต้า (The Toyota Production System) ให้คำจำกัดความของการผลิตแบบ LEAN ไว้ว่าเป็นปรัชญาของการลดของเสียอย่างต่อเนื่องในทุกๆพื้นที่ และทุกกิจกรรม ซึ่งเป็นระบบที่ประเทศสหรัฐอเมริกาสร้างมาจากกรรวมเอาเทคนิคระบบการผลิตของญี่ปุ่น ซึ่งนิยาม ให้คำจำกัดความของการผลิตแบบลีน ไว้ว่าเป็นการติดตามความสูญเปล่าเพื่อกำจัดให้หมดไปจากระบบอย่างไม่มีที่สิ้นสุด โดยความสูญเปล่านั้นคือทุกๆสิ่งที่ไม่เกิดคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์

การออกแบบและจัดการอย่างถูกต้องเหมาะสมในครั้งแรกที่ดำเนินการ และมุ่งเน้นถึงกระบวนการที่เพิ่มคุณค่าซึ่งวิธีการนี้เป็นวิธีการที่ป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์แบบและเป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดการปรับตัวในสภาวะการแข่งขันที่ขึ้นอยู่กับเวลา (Time Based Competition) เพื่อให้องค์กรมีความคล่องตัว (Agility) ใช้ทรัพยากรอย่างจำกัดสะดวกรวดเร็วลดต้นทุน ลดเวลาที่ไม่จำเป็น และเพิ่มคุณภาพในระบบการผลิต โดยวิธีการผลิตลีน ที่เป็นองค์การรวม (Holistic) แบ่งออกเป็น 2 แบบ แบบแรก คือ การผลิตแบบลีน จะเน้นทางด้านการผลิต ส่วนแบบที่สอง คือ วิสาหกิจแบบลีน จะประสานรวมระบบการผลิตที่เกี่ยวข้องกับ โซ่อุปทาน โดยมีหลักการเดียวกันคือการกำจัดความสูญเปล่าเพื่อสร้างคุณภาพ

วิสาหกิจ (Enterprise)

การผลิตแบบลีน (LEAN Manufacturing) เป็นปรัชญาการผลิตที่มีพื้นฐานความแตกต่างของแนวคิดในการผลิต จากการผลิตตั้งแต่วัตถุดิบจนกลายเป็นผลิตภัณฑ์ และตั้งแต่การ

ออกแบบผลิตภัณฑ์รวมถึงการให้บริการลูกค้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำจัดความสูญเปล่า(Waste) และผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ลักษณะมุมมองแบบสินค้า

ที่มา : วิชา สุหฤหดำรง (2552)

2.1.7 วิวัฒนาการของการปรับปรุงกระบวนการธุรกิจแบบ Six Sigma

ในช่วงกึ่งศตวรรษที่ผ่านมาความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี ได้ทำให้ธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างเข้มข้น ในอุตสาหกรรมการผลิตนอกเหนือจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการผลิตแล้ว ปัจจัยที่ส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันก็คือ ความสามารถในการลดต้นทุนในการผลิตให้ต่ำที่สุด โดยที่ผลิตภัณฑ์ยังคงคุณภาพอยู่ในระดับที่ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุด การควบคุมคุณภาพจึงได้กลายเป็นวิธีการหนึ่งในการปรับปรุงกระบวนการธุรกิจที่ผู้ผลิตให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ดังแสดงให้เห็นวิวัฒนาการปรับปรุงกระบวนการธุรกิจโดยการจัดการคุณภาพในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 วิวัฒนาการของการจัดการคุณภาพ

ค.ศ.	Methodology
1930-1940	Sampling Inspection
1950	Quality Circles
1960	Quality Assurance
1970-1980	Statistic Process Control
1980-1990	Total Quality Management , ISO 9000
1990-2000	Process Reengineering , Six Sigma

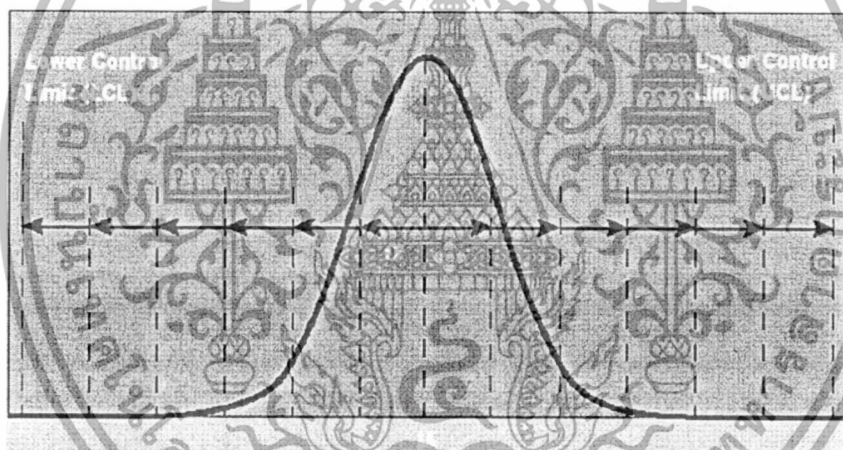
ที่มา : Snee (2003)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การควบคุมคุณภาพแบบ Six Sigma ได้ถูกพัฒนาจนเป็นวิธีการจัดการคุณภาพโดยบริษัท Motorola Corporation เป็นผู้นำในการนำมาปฏิบัติใช้ตั้งแต่ทศวรรษที่ 80 ผู้มีบทบาทสำคัญคือ Mikel Harry และ Bob Galvin ได้พยายามปรับปรุงคุณภาพของการผลิต โดยพยายามลดของเสียและความแปรปรวน (Variance) ในกระบวนการผลิตให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด จนประสบความสำเร็จสามารถในการลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มระดับความพึงพอใจให้ลูกค้ามากขึ้น

Six Sigma คือวิธีการในการจัดการคุณภาพโดยมีพื้นฐานบนการใช้วิธีการทางสถิติที่เข้มงวดควบคุมกระบวนการ ใช้เครื่องมือทางสถิติดั้งเดิมด้วยการวิเคราะห์ทางสถิติที่เคร่งครัดและวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นระบบ เป้าหมายอยู่ที่รากของปัญหาของความแปรปรวน และให้นิยามความหมายของกระบวนการใหม่ สำหรับผลในระยะยาว (Cherry & Seshadri. 2000)

Sigma (σ) เป็นอักษรกรีกที่เป็นสัญลักษณ์แทนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในความหมายทางสถิติ ระดับของ Sigma ที่สูงขึ้นวัดอัตราของของเสียที่ลดลงและประสิทธิภาพของกระบวนการที่สูงขึ้น ภายใต้เส้นโค้งปกติ (Normal Curve) ดังแสดงในภาพที่ 2.3

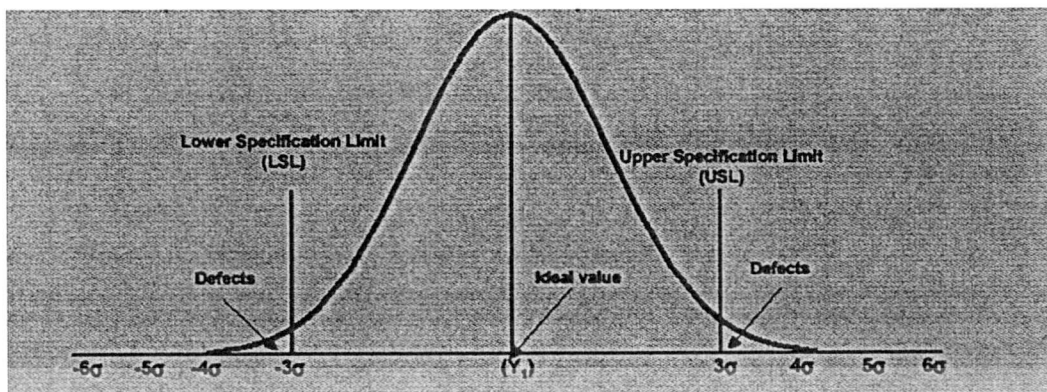


ภาพที่ 2.3 เส้นโค้งปกติ (Normal Curve)

ที่มา : ศิริศักดิ์ เทพจิต (2549)

เริ่มต้นในทศวรรษที่ 20 Walter Shewart แสดง Three Sigma จากค่าเฉลี่ยไปถึงจุดที่กระบวนการต้องการ และมีหลายมาตรฐานการวัด เช่น Zero defects ที่เป็นวิธีการควบคุมคุณภาพต่อมา โดยแสดงการควบคุมของกระบวนการในขอบเขต Three Sigma ในภาพที่ 2.4

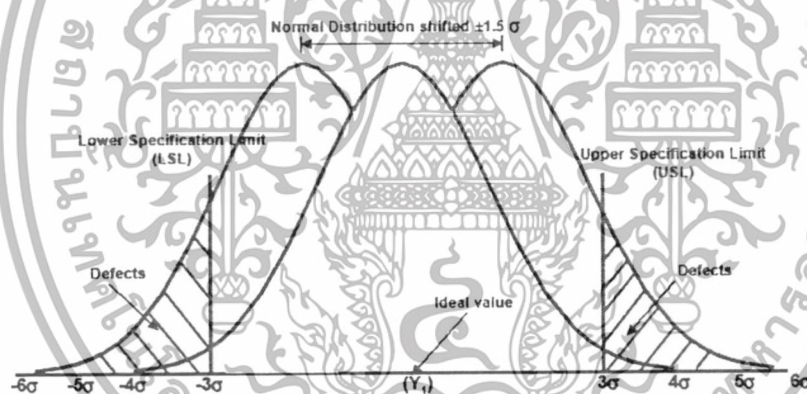
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.4 การควบคุมกระบวนการภายในขอบเขตของ Three Sigma

ที่มา : ศิริศักดิ์ เทพจิต (2549)

ระดับของการควบคุมของ Six Sigma เกิดจากการดำเนินกระบวนการจนกระทั่งอยู่ในสภาพเสถียร ค่าเฉลี่ยของกระบวนการจะเคลื่อนตัว (Shift) ออกไปทั้ง 2 ฝั่งของค่าเฉลี่ยเดิมของกระบวนการ เป็นระยะทาง 1.5σ (Breyfogle, 2003) ดังแสดงในภาพที่ 2.5

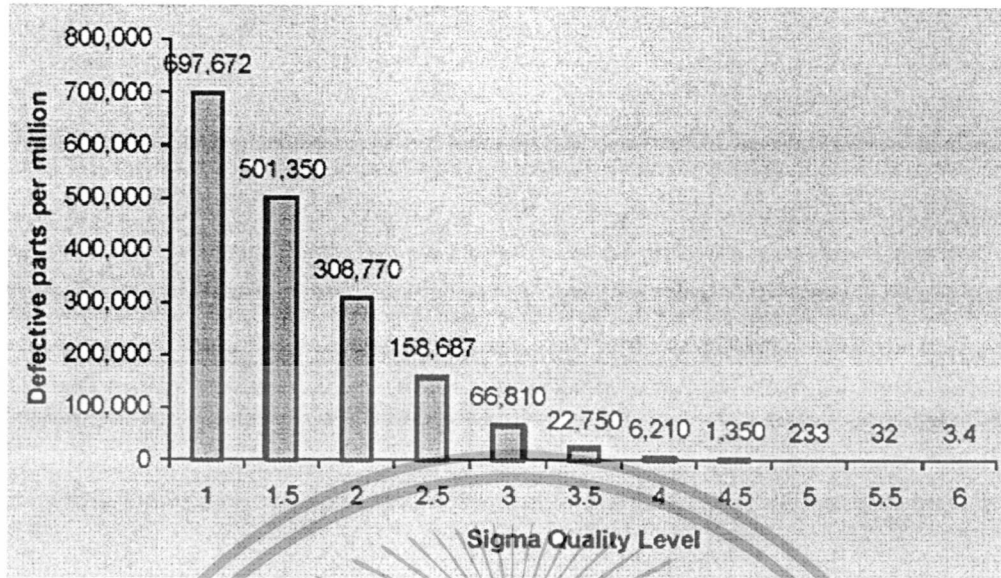


ภาพที่ 2.5 การกระจายแบบปกติ และการเคลื่อนตัวออกจากค่าเฉลี่ย 1.5 Sigma

ที่มา : ศิริศักดิ์ เทพจิต (2549)

โดยที่ระดับคุณภาพ Sigma ที่ใช้เป็นมาตรวัดความสามารถของกระบวนการผลิต หรือการบริการดังแสดงระดับต่างๆของ Sigma ในภาพที่ 2.6

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.6 ระดับคุณภาพต่างๆของ Sigma

ที่มา : ศิริศักดิ์ เทพจิต (2549)

ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นภาพได้ชัดเจนในการเปรียบเทียบความบกพร่องที่ระดับ Sigma ต่างๆเช่น ความผิดพลาดในการพิมพ์ (Breyfoegel, 2003) แสดงในตารางที่ 2.2 ตารางที่ 2.2 ปริมาณตัวอักษรที่พิมพ์ผิด ที่ระดับ Sigma ต่างๆ

ระดับ Sigma	ปริมาณค่าที่พิมพ์ผิด
1	170 คำต่อหนึ่งหน้ากระดาษในหนังสือหนึ่งเล่ม
2	25 คำต่อหนึ่งหน้ากระดาษในหนังสือหนึ่งเล่ม
3	1.5 คำต่อหนึ่งหน้ากระดาษในหนังสือหนึ่งเล่ม
4	1 คำต่อ 30 หน้ากระดาษในหนังสือหนึ่งเล่ม
5	1 คำต่อสารานุกรมหนึ่งชุด
6	1 คำต่อหนังสือทั้งหมดในห้องสมุดขนาดเล็ก
7	1 คำต่อหนังสือทั้งหมดในห้องสมุดขนาดใหญ่ทั่วไป

ที่มา : ศิริศักดิ์ เทพจิต (2549)

การจัดการคุณภาพแบบ Six Sigma ถูกพัฒนาและประยุกต์ใช้โดยใช้ความรู้ทางสถิติตั้ง ประเด็นในเชิงสถิติ และปริมาณของ Six Sigma ในมุมมองของทางสถิติ รูปแบบของ Six Sigma ให้คำจำกัดความถึงโอกาสความผิดพลาดที่น้อยกว่า 3.4 Defects Per Million Opportunities (DPMO) หรืออัตราของความสำเร็จเท่ากับ 99.999966% เป้าหมายของ Six sigma เป็นระดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คุณภาพที่เข้มงวดและนำ เสนอจุดมุ่งหมายอย่างเปิดเผยภายในองค์กร(Organizations) เทคโนโลยี (Technology) การปฏิบัติการ(Operation) กระบวนการ(Process) และโครงการ (Project)มากมาย

การจัดการคุณภาพแบบ Six Sigma จะมีพื้นฐานมาจากเทคนิคของสถิติและกิจกรรมการปรับปรุงคุณภาพ โดยคุณแจของความคิด (Key Idea) ที่ปรับปรุงความแปรปรวนของกระบวนการ คือ การลดส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, σ) หรือศูนย์กลางของกระบวนการรอบๆ เป้าหมายหรือทั้ง 2 ส่วน โดยพิจารณากระบวนการที่มีความสัมพันธ์กันดังแสดง

$$(y_1, y_2, y_3 \dots y_n) = f(x_1, x_2, x_3, \dots x_n) \quad (2.1)$$

เมื่อ f คือ กระบวนการ, y_i คือ ตัวแปรคุณภาพ (Dependent Variables)

x_i คือ ตัวแปรของกระบวนการ(Independent Variables)

2.1.8 เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการคุณภาพแบบ Six Sigma

วิธีการทางสถิติ

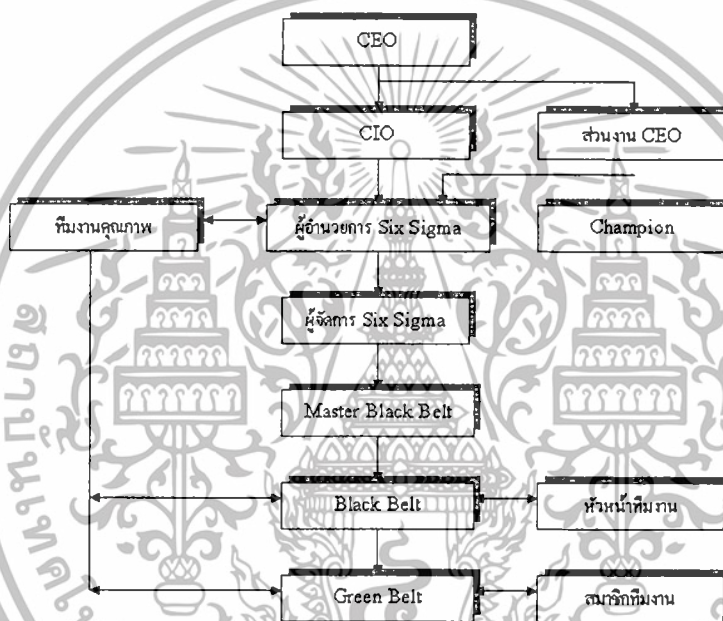
สถิติเป็นขอบเขตของวิธีการของการเก็บ นำเสนอ และวิเคราะห์ข้อมูลภายใต้กระบวนการนี้จะเป็น โครงร่าง (Framework) ทางคณิตศาสตร์และแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ โดยทั่วไปในวิธีการทางสถิติ บทบาทหลักๆจะเป็นข้อตกลงแสดงอยู่โดยความเข้าใจในความไม่แน่นอน และการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์ ในรูปของความน่าจะเป็น (Probability) และแนวคิดของตัวแปรสุ่ม (Random Variation) ความไม่แน่นอนเกิดขึ้นเมื่อความเป็นจริงหนึ่งที่เกิดจากกลุ่มข้อมูลจริง (Actual Data Set) เป็นตัวอย่างของกลุ่มผลลัพธ์ที่เป็นไปได้และผลลัพธ์นั้นอาจจะบรรลุจุดประสงค์ในสถานการณ์ที่ให้มาก็ได้เช่นเดียวกับในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายหลัง แสดงให้เห็นว่า จากข้อมูลที่เกิดขึ้นนำไปสู่การพิจารณาไม่เพียงแต่ข้อมูลของตัวเอง แต่ยังคงเป็นผลลัพธ์ในทางเลือกอื่นๆที่อาจเป็นไปได้ นั่นคือสิ่งวิธีการทางสถิติทำให้เกิดขึ้นและยังทำให้สามารถประเมินความน่าเชื่อถือของสิ่งที่แสดงให้เห็นแน่นอน โดยการพิจารณาในข้อมูลที่ได้สังเกต เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงจากตัวแปรสุ่ม การจัดการคุณภาพแบบ Six Sigma เป็นการประยุกต์ใช้เครื่องมือที่แตกต่างกัน เครื่องมือเหล่านี้ก็คือ Statistical Process Chart (SPC) การวิเคราะห์ประสิทธิภาพของกระบวนการ Gauge Repeatability and Reproducibility (Gauge R&R) และ Design of Experiment (DOE) ในบางกรณีจะใช้เครื่องมือที่ต่างกันในปัญหาที่แตกต่างกัน เช่น Failure Mode Effect Analysis (FMEA) หรือแผนภูมิแก๊งปลา (Causes and Effect Diagram) (Emturk and Yazici, 2000)

การจัดการองค์กรแบบ Six Sigma

การจัดการคุณภาพแบบ Six Sigma เป็นบทสรุปที่มากกว่าระดับขั้นตอนของการปรับปรุงกระบวนการ เช่น Total Quality Management (TQM) และ Continuous Quality Improvement (CQI) วิธีการของ Six Sigma จะเพิ่ม เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ระดับข้อมูลที่สูงขึ้นที่มุ่งเน้นไปที่ลูกค้า และประกอบด้วยวิธีการและเครื่องมือ การนำการจัดการคุณภาพแบบ Six Sigma ไปใช้งาน ประกอบด้วยคำแนะนำและร่วมมือในขอบเขตอย่างกว้างๆของเครื่องมือ และวิธีการเข้าไปใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์กรตามแนวทางของการปรับปรุงประสิทธิภาพ และเป้าหมายสุดท้าย คือ ผลกำไรที่ได้การปรับปรุงอย่างมีนัยยะสำคัญ (Breyfogle. 2003) การจัดการคุณภาพแบบ Six Sigma เป็นวิธีการของการจัดการองค์กรและระบบ สำหรับกลยุทธ์ของการปรับปรุงกระบวนการและพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการ โดยอาศัยความเชื่อมั่นของวิธีการทางสถิติและวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Linderman. 2003) โดยมีทีมงานคุณภาพโดยเฉพาะเข้ามาดูแลรับผิดชอบโดยตรง ในลักษณะ Cross Function ได้แก่กลุ่ม Green Belt, Black Belt, Master Black Belt ซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินงานที่ไม่ขัดกับวัฒนธรรม ขวัญและกำลังใจของพนักงานทุกระดับในองค์กรและได้รับความร่วมมือโดยเฉพาะในระดับบริหาร มีโครงสร้างบริหารของทีมงาน Six Sigma ดังแสดงในภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 โครงสร้างบริหารของทีมงาน Six Sigma

ที่มา : โกลด์ ดีซีลธรรม (2550)

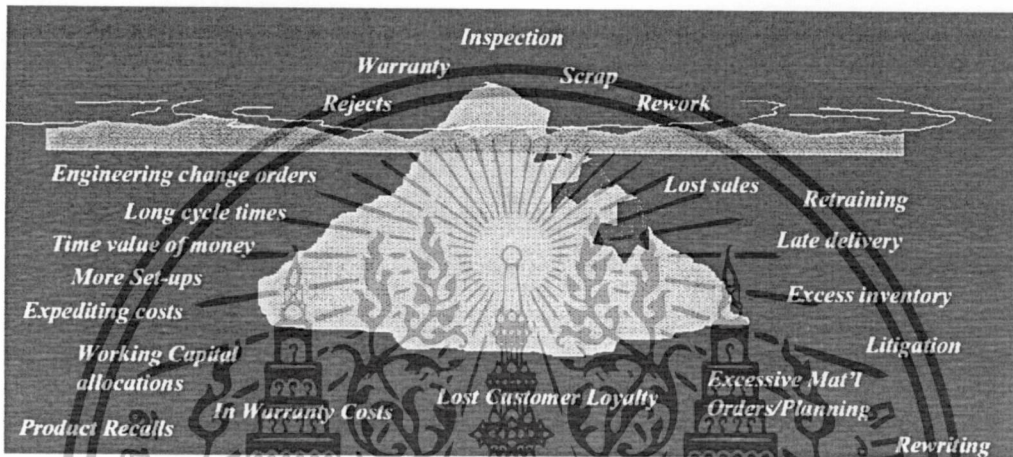
2.1.9 ส่วนประกอบสำคัญของ Six Sigma

ประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่

1. Cost of Poor Quality (COPQ) คือต้นทุนระหว่างกิจกรรมทั้งหมด ณ ระดับการจัดการที่แตกต่างกันไป หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่สามารถมองเห็นได้ COPQ จะถูกคำนวณจากการ ระบุค่าใช้จ่ายทั้งหมดระหว่างกิจกรรมการจัดการในเชิงปริมาณและ วางแผนเพื่อจะลดค่าใช้จ่ายเหล่านั้น ตัวอย่างเช่น คนงาน 2 คน คนหนึ่งสามารถผลิตสินค้าได้ 10 ชิ้น อีกคนหนึ่งผลิตได้ 5 ชิ้นในรอบเวลาเท่ากัน เราก็จะเสียผลผลิตไป 5 ชิ้น “ Five Pieces Loss” COPQ เหล่านี้ได้แก่ ค่าใช้จ่ายที่ต้อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จ่ายไปกับ การทำงานใหม่(Rework) การปฏิเสธงาน (Reject) เศษวัสดุ(Scrap) การตรวจสอบ (Inspection) และการรับประกัน(Warranty) COPQ ในบริษัทตะวันตกจะมีค่าใช้จ่ายประมาณ 4-8% ของรายได้รวม และค่าใช้จ่ายในกิจกรรมที่มองไม่เห็น เช่นระยะเวลารอบที่นาน(Long Cycle times) การเปลี่ยนแปลงแบบการสร้างความสูงเกินไป(Over Quality) การขนส่งสินค้าส่งช้าไปกว่ากำหนด (Late Delivery) เป็นต้น ค่าใช้จ่ายเหล่านี้คิดเป็น 15-30 % ของรายได้รวม โดยใช้ทฤษฎี ภูเขาน้ำแข็งแสดงปัญหาของกระบวนการแสดงในภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 ภูเขาน้ำแข็งแสดงปัญหาในกระบวนการ

ที่มา : Enturk & Yazici (2000)

2. Critical to Quality (CTQ) คือลักษณะเฉพาะ ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เต็มเต็มจุดที่ ต้องพิจารณาให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า หรือความต้องการในกระบวนการ CTQ เป็นส่วน พื้นฐานที่ใช้ขับเคลื่อนการวัด (Measure), การปรับปรุง(Improvement) และควบคุม(Control) กระบวนการ ถ้าเราทราบว่ COPQ เป็นค่าใช้จ่ายที่เสียไปเนื่องจ่ายสิ่งใด ต้นเหตุของค่าใช้จ่าย เหล่านั้นก็คือ ตัวแปรของ CTQ

2.1.10 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบูรณาการระบบการผลิตแบบลีนและระบบ Six Sigma

ระบบการผลิตแบบลีนและการจัดการคุณภาพแบบ Six Sigma ได้รับการพิสูจน์คือความ เป็นไปได้ในการบรรลุการปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไปในเรื่องของต้นทุน คุณภาพและเวลา โดย เน้นในเรื่องของประสิทธิภาพของกระบวนการ การผลิตแบบลีน มีพื้นฐานอยู่ที่การกำจัดสิ่งไร้ค่า และปรับปรุงการไหลโดยปฏิบัติตามหลักการ 5 ประการแบบลีนโดยข้อจำกัดของการผลิตแบบลีน มิได้รวมเครื่องมือทางสถิติขั้นสูงเข้าร่วมซึ่งสามารถสนับสนุนกระบวนการในเป็นลีนอย่างแท้จริง ส่วนการจัดการคุณภาพแบบ Six Sigma ถูกเน้นไปที่การลดความแปรปรวนและปรับปรุงผลลัพธ์ ของกระบวนการโดยใช้วิธีการแก้ปัญหาด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.3 จุดเด่นและด้อยของการผลิตแบบลีนและการจัดการคุณภาพแบบ Six Sigma

ลักษณะ	ลีน	Six Sigma
จุดเด่น	1.ให้ความสำคัญกับสิ่งสูญเปล่า (Waste)	1.ให้ความสำคัญกับของเสียหรือบกพร่องซึ่งถือเป็นความสูญเปล่าตัวหนึ่ง
	2.เน้นที่สายธารคุณค่า (Value Stream)	2.มุ่งเน้นการวัดความต้องการของลูกค้าและการจัดการข้ามสายงาน (Cross Function)
	3.เข้าใจสถานการณ์ปัจจุบัน	3.การสร้างสรรคความรู้ใหม่
	4.สร้างวิธีการเพื่อการปรับปรุง	4.วิธีการในการนำนโยบายไปใช้
	5.ทดสอบเพื่อปรับปรุง	5.ใช้สถิติในการทดสอบ
	6.ลดรอบ เวลา ของเสียและความเสียหายของเครื่องจักร	6.ใช้เครื่องมือทั้ง 7 ในการบริหารคุณภาพและทดลอง
	7.ปัญหา “หาง่ายแก้ง่าย”	7.ปัญหา “หายากแก้ง่าย”
จุดด้อย	1.ไม่ได้ใช้วิธีการทางสถิติ	1.ไม่ได้แก้ปัญหาคาการไหลของกระบวนการให้อยู่ในจุดที่ดี
	2.มุ่งเน้นสายธารของกระบวนการโดยไม่สนใจวิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการใช้ข้อมูล	2.ไม่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงวิธีการพื้นฐานของการดำเนินงานเพื่อกำจัดสิ่งไร้ค่าในกระบวนการ

ที่มา : วิทยา สุหฤตดำรง (2552)

นอกจากนี้ในการบูรณาการการผลิตแบบลีนและวิธีการจัดการคุณภาพแบบ Six Sigma ยังคงมีลักษณะเฉพาะที่ต้องพิจารณาเพื่อสามารถเลือก และประยุกต์ให้เหมาะสมกับกระบวนการหรือองค์กรที่นำไปปฏิบัติใช้ ดังแสดงข้อเปรียบเทียบลักษณะเฉพาะของวิธีการทั้ง 2 ในตารางที่ 2.4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.4 ลักษณะเฉพาะของการผลิตแบบลีนและการจัดการคุณภาพแบบ Six Sigma

ลักษณะ	ลีน	Six Sigma
กระบวนการ	ใช้ได้กับทุกกระบวนการและอุตสาหกรรม	ค่อนข้างเฉพาะอย่างปรับเปลี่ยนตามความต้องการของอุตสาหกรรม
เป้าหมาย	สร้างการไหลและกำจัดสิ่งไร้ค่า	ปรับปรุงสมรรถนะกระบวนการและกำจัดความแปรปรวน
การประยุกต์ใช้	กระบวนการผลิตเบื้องต้น	กระบวนการธุรกิจทั้งหมด
วิธีการ	เน้นหลักการและการปฏิบัติ	ใช้สถิติช่วยแก้ปัญหาพื้นฐาน
การเลือกโครงการ	ขับเคลื่อนโดยสาธารณแห่งคุณค่า	หลากหลายวิธีการ
ระยะเวลาของโครงการ	1 สัปดาห์ถึง 3 เดือน	2 ถึง 6 เดือน

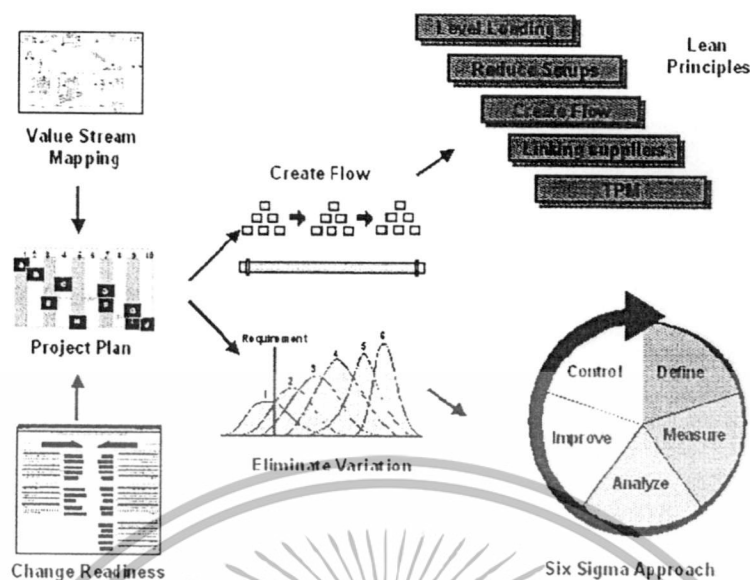
ที่มา : Rath and Strong (2003)

2.1.11 ขั้นตอนการบูรณาการลีนและ Six Sigma

วิธีการการบูรณาการการผลิตแบบลีนและการจัดการคุณภาพแบบ Six Sigma ผู้วิธีการปรับปรุงกระบวนการแบบลีนและ Six Sigma นั้นประกอบด้วย (Rath and Strong, 2003)

1. การใช้ Value Stream Mapping ในการพัฒนาเส้นทางของโครงการซึ่งนำไปสู่การใช้เครื่องมือของลีนและ Six Sigma
2. ใช้หลักการของลีน เป็นลำดับแรกเพื่อเพิ่มแรงขับเคลื่อน และใช้วิธีการของ Six Sigma ภายหลังในปัญหาที่ยากขึ้น
3. ปรับแต่งเนื้อหาของกรอบมพนักงานเพื่อให้ตรงกับความต้องการขององค์กรนั้นๆ อย่างเช่นในบางกระบวนการผลิตสามารถได้ผลลัพธ์จากการนำการผลิตแบบลีน ด้วยการทำ 5 ส. หรือ เครื่องมือต่างๆอย่างอื่น ๆ ให้พร้อมก่อนที่จะใช้เครื่องมือขั้นสูงต่อไป สามารถแสดงภาพอย่างง่ายของการบูรณาการวิธีการลีน Six Sigma ในภาพที่ 2.9

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.9 แนวทางในการบูรณาการของลีนและ Six Sigma

ที่มา : Rath and Strong (2003)

รายละเอียดของการดำเนินการปรับปรุงกระบวนการแบบลีน Six Sigma มีขั้นตอนการแก้ปัญหาเช่นเดียวกับแบบจำลองการแก้ปัญหา DMAIC ของ Six Sigma โดยมีขั้นตอนปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. Define ที่ระบุถึงปัญหาของกระบวนการ กำหนดคุณค่า และสร้างกระบวนการให้เป็น กระบวนการแบบลีนเน้นที่หลักการ 5 ประการของกระบวนการแบบลีน
2. Measure วิธีการวัดผลโดยวัดผลการดำเนินการแบบลีน เช่น วัดประสิทธิภาพของระบบการผลิตแบบลีนใน 3 ตัววัด คือ 1) อัตราการผลิตเวลาในการทำงาน (Throughput Rate) 2) งานคงค้างในกระบวนการ (Work In Process Inventory) 3) การใช้ประโยชน์ของสถานีงาน (Station Utilization)
3. Analyses ใช้เครื่องมือทางสถิติของ Six Sigma วิเคราะห์ ค้นหาและระบุกิจกรรมที่ไม่ทำให้เกิดคุณค่าในกระบวนการ สร้างแผนภาพสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping) เครื่องมือ 8 ชนิดที่มีความจำเป็นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ เครื่องมือเหล่านี้เป็นกลุ่มย่อยของเครื่องมือที่มีความสามารถในเชิงสถิติและการจัดการที่มีมากมาย

1. Process Map
2. Cause Effects Analysis
3. Capability Analyses
4. Hypothesis Testing
5. Multi-Variable Analysis

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. Designs of Experiments (DOE)

7. Failure Modes and Effects Analysis (FMEA)

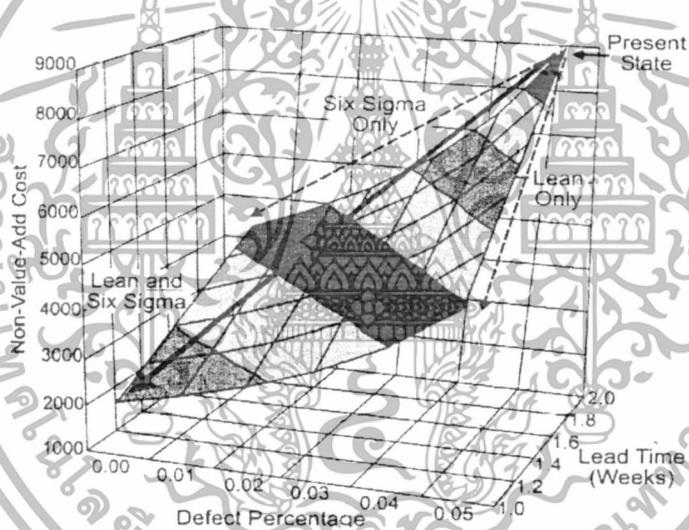
8. Control Plan

4. Improve ในขั้นตอนการปรับปรุง แก้ปัญหา โดยการเลือกใช้เครื่องมือของ LEAN ในการกำจัดปัญหาเหล่านั้น โดยใช้เครื่องมือของลีน

5. Control การควบคุมกระบวนการให้อยู่ในขอบเขตที่ควบคุมไว้ โดยการสร้างแผนตรวจสอบกระบวนการตามระยะเวลาอย่างสม่ำเสมอ

2.1.12 ผลลัพธ์ที่ได้จาก ลีน และ Six Sigma

ผลลัพธ์ที่ได้จากวิธีการแบบลีนและ Six Sigma ก็คือความเร็วของกระบวนการ และคุณภาพโดยให้ต้นทุนต่ำที่สุด ดังแสดงในภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 ผลลัพธ์ที่ได้จากลีนและ Six Sigma

ที่มา : George (2002)

สรุปก็คือ ลีนสร้างกระบวนการ โดยเน้นการไหลของกระบวนการนั้นคือ ลดระยะเวลานำของกระบวนการได้ คือการสร้างความเร็วให้แก่กระบวนการแต่ละลอปเปอร์เซ็นต์ความของเสียได้เพียงเล็กน้อย ผลที่ตามมาคือต้นทุนลดลงได้ในระดับหนึ่ง ดังเช่นเส้นที่ ลีน Only และ Six Sigma สามารถลดเปอร์เซ็นต์ของเสียได้ นั่นคือสร้างความเชื่อถือให้แก่กระบวนการ แต่มิได้ลดเวลานำของกระบวนการ เป้าหมายในการลดต้นทุนจึงลดลงได้ในระดับหนึ่งดังแสดงในเส้น Six Sigma Only

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การบูรณาการ ลีน Six Sigma ทำให้ลดระยะเวลาของกระบวนการบวกกับลดเปอร์เซ็นต์ของเสียลงได้ นั่นคือการสร้างความเร็วและความน่าเชื่อถือให้แก่กระบวนการผลิตที่ตามมา คือสามารถทำให้ต้นทุนลดลงต่ำที่สุด จุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและสนองความต้องการของลูกค้า

ดังที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนและ Six Sigma รวมไปถึงการบูรณาการของทั้งสองระบบซึ่งการนำไปใช้นั้นจะส่งผลต่อกระบวนการผลิต กล่าวคือจะช่วยให้การพัฒนาขีดความสามารถของกระบวนการผลิตให้ดีขึ้นเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า

2.1.13 การวัดประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต

การวัดประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต สามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ส่วนประกอบสำคัญ

1.ผลิตภาพ (Productivity) หมายถึง การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต เพื่อให้ผลผลิตมีปริมาณและ/หรือมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น โดยคำนึงถึงการใช้ ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการปรับปรุงคุณภาพปัจจัยการผลิต ได้แก่ วัตถุดิบ อุปกรณ์การผลิต ตลอดจนบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการผลิต (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2550)

แต่เพื่อให้เป็นที่เข้าใจร่วมกัน ผลิตภาพในที่นี้ หมายถึง การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าอันนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) หรือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Development) ด้วยจิตสำนึกเป็นแรงผลักดัน และใช้เทคนิคและเครื่องมือในการเพิ่มผลผลิต/ผลิตภาพ (Productivity Techniques and Tools) เป็นตัวช่วยให้ประสบความสำเร็จ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2550)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ผลิตภาพ หมายถึง การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตเพื่อให้ผลผลิตมีปริมาณและ/หรือมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น โดยคำนึงถึงการใช้ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการปรับปรุงคุณภาพปัจจัยการผลิต ได้แก่ วัตถุดิบ อุปกรณ์การผลิต ตลอดจนบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการผลิต

2.คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Quality) หมายถึง ความเหมาะสมกับการใช้งาน (Juran. 1964) การเป็นไปตามความต้องการ หรือสอดคล้องกับข้อกำหนด (Crosby. 1979) คุณภาพของการออกแบบและความสอดคล้องในการดำเนินงาน ที่จะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจแก่เจ้าของผลงาน (Deming. 1940) การประหยัดที่สุด มีประโยชน์ในการใช้งานสูงสุด และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ (Ishikawa. 1985) สิ่งที่ดีที่สุดสำหรับเงื่อนไขด้านการใช้งาน และราคาของลูก้า (Feigenbaum.1961) หรือมาตรฐาน ผลงาน ประสิทธิภาพ และความพอใจ(ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2547)

จากการศึกษาความหมายของคุณภาพที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวมาจะเห็นว่า คุณภาพเป็นคำที่มีความหมายเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่เสมออย่างไรก็ดีสามารถสรุปความสอดคล้องของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความหมายได้ 3 ด้าน คือ การเป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนด การสร้างความพอใจให้ลูกค้า และด้านต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม

ดังนั้นอาจจะกล่าวได้ว่า คุณภาพ หมายถึง การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องการ โดยสินค้าหรือบริการนั้นสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสมได้เปรียบคู่แข่ง ลูกค้ามีความพึงพอใจ และยอมจ่ายตามราคาเพื่อซื้อความพอนั้น ซึ่งมีไม่เรื่องที่ประเมินจากสิ่งของที่จับต้องได้ หรือเป็นรูปธรรมเพียงด้านเดียว แต่จะต้องนำปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นนามธรรมมาประกอบการพิจารณาด้วย (ลักษมี สารบรรณ. 2552)

หากพิจารณาคุณสมบัติของคุณภาพสามารถจะแยกออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1.คุณภาพของผลิตภัณฑ์ สามารถพิจารณาคุณสมบัติสำคัญ 8 ด้าน คือ สมรรถนะ ลักษณะเฉพาะ ความเชื่อถือได้ ความสอดคล้องตามที่กำหนด ความทนทาน ความสามารถในการให้บริการ ความสวยงาม และการรับรู้คุณภาพหรือชื่อเสียงของสินค้า

2.คุณภาพของงานบริการ ประกอบด้วยคุณสมบัติสำคัญ 10 ด้าน คือ ความเชื่อถือได้ การตอบสนองความต้องการ ความสามารถ การเข้าถึงได้ ความสุภาพ การติดต่อสื่อสาร ความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัย ความเข้าใจลูกค้า และสามารถรู้สึกได้ในบริการ

การสร้างคุณภาพในเชิงบูรณาการ จะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดกลยุทธ์และแผนคุณภาพ ที่สามารถแทรกตัวเข้ากับวิสัยทัศน์ การดำเนินงาน และวัฒนธรรมองค์การอย่างเหมาะสม โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยที่การกำหนดแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ การวิเคราะห์สถานะด้านคุณภาพขององค์การ การกำหนดวิสัยทัศน์คุณภาพ การกำหนดภารกิจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ด้านคุณภาพ และกำหนดแผนปฏิบัติการด้านคุณภาพ นอกจากการกำหนดแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์แล้วคุณภาพจำเป็นต้องมีการควบคุมคุณภาพ คือ มีกระบวนการจัดระบบการทำงาน และการปฏิบัติการ เพื่อให้แน่ใจว่าองค์การสามารถดำเนินงาน และสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดมาตรฐานคุณภาพ การเตรียมระบบการดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนินการ การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และการประเมินผล ความสำคัญของคุณภาพที่มีต่อธุรกิจหรือองค์การ คือ ด้านชื่อเสียงขององค์การ ด้านกำไรขององค์การ ด้านความไว้วางใจต่อองค์การและการชื่อเสียงของประเทศ (ลักษมี สารบรรณ. 2552)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า คุณภาพของผลิตภัณฑ์ หมายถึง การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องการ โดยสินค้าหรือบริการนั้นสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสมได้เปรียบคู่แข่ง ลูกค้ามีความพึงพอใจ

3.ต้นทุนการผลิต (Cost) หมายถึง มูลค่าของทรัพยากรที่สูญเสียไปเพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการ โดยมูลค่านั้นจะต้องสามารถวัดได้เป็นหน่วยเงินตรา ซึ่งเป็นลักษณะของการลดลงในสินทรัพย์หรือเพิ่มขึ้นในหนี้สิน ต้นทุนที่เกิดขึ้นอาจจะให้ประโยชน์ในปัจจุบันหรือใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อนาคตก็ได้ เมื่อต้นทุนใดที่เกิดขึ้นแล้วและกิจการได้ใช้ประโยชน์ไปทั้งสิ้นแล้ว ต้นทุนนั้นก็จะถือเป็น “ค่าใช้จ่าย” (Expenses) ดังนั้น ค่าใช้จ่ายจึงหมายถึงต้นทุนที่ได้ให้ประโยชน์และกิจการได้ใช้ประโยชน์ทั้งหมดไปแล้วในขณะนั้นและสำหรับต้นทุนที่กิจการสูญเสียไป แต่จะให้ประโยชน์แก่กิจการในอนาคตเรียกว่า “สินทรัพย์ (Assets) (อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์. 2548)

เมื่อค่าใช้จ่าย (Expenses) คือ ต้นทุนที่ก่อให้เกิดรายได้ (Revenue) โดยปกติแล้วก็จะนำไปเปรียบเทียบกับรายได้ที่เกิดขึ้นในงวดเดียวกันเพื่อคำนวณหากำไรสุทธิ (Profit) หรือขาดทุนสุทธิ (Loss) ซึ่งรายได้ก็จะหมายถึง ราคาขายของสินค้าหรือบริการ คูณกับปริมาณหรือระดับของกิจกรรม นอกจากนี้โดยปกติเราจะพบว่า คำว่า “ค่าใช้จ่าย” มักจะหมายถึงรายจ่ายที่สามารถให้ผลประโยชน์ทางภาษีได้ ด้วยเหตุนี้คำว่า “ค่าใช้จ่าย” จึงนิยมแสดงในรายงานทางการเงินที่เสนอบุคคลภายนอก แต่อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติแล้วการใช้คำว่า “ต้นทุน” และ “ค่าใช้จ่าย” ก็มักจะมีการใช้ทดแทนกันอยู่เสมอ เช่น สมมติว่าในวันที่ 10 มกราคม 2548 บริษัทได้ซื้อสินค้ามา 2 รายการ โดยมีต้นทุนรายการละ 20,000 บาท ในวันที่ 25 มกราคม 2548 บริษัทได้ขายสินค้าไป 1 รายการ จำนวน 26,000 บาท ดังนั้น เมื่อถึงวันสิ้นเดือนมกราคม บริษัทก็จะมีรายได้เท่ากับ 26,000 บาท ค่าใช้จ่าย 20,000 บาท และสินค้าคงเหลือ ซึ่งถือเป็นสินทรัพย์อีก 20,000 บาท กำไรสุทธิก็จะเท่ากับ 6,000 บาท

ความหมายของต้นทุนมีหลายชนิดซึ่งจะแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ในกระบวนการวางแผนและตัดสินใจ การเลือกใช้ต้นทุนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด การนำต้นทุนไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ก็อาจทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้ ต้นทุนสามารถจำแนกได้ในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

3.1 การจำแนกต้นทุนตามลักษณะส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์

ส่วนประกอบของต้นทุนที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด (Cost of a Manufactured Product) จะประกอบด้วยวัตถุดิบทางตรง ค่าแรงงานทางตรง และค่าใช้จ่ายการผลิต ซึ่งถ้าพิจารณาในด้านทรัพยากรที่เป็นส่วนประกอบของสินค้าแล้ว ประกอบด้วย

3.1.1 วัตถุดิบ (Materials) วัตถุดิบนับว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญของการผลิตสินค้าหรือ ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปโดยทั่วไป ซึ่งต้นทุนที่เกี่ยวกับการใช้วัตถุดิบในการผลิตสินค้า อาจจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. วัตถุดิบทางตรง (Direct Materials) หมายถึง วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิต และสามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าใช้ในการผลิตสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่งในปริมาณและต้นทุนเท่าใด รวมทั้งจัดเป็นวัตถุดิบส่วนใหญ่ที่ใช้ในการผลิตสินค้าชนิดนั้น ๆ เช่น ไม้แปรรูปจัดเป็นวัตถุดิบทางตรงของการผลิตเฟอร์นิเจอร์ ผ้าที่ใช้ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้า ยางดิบที่ใช้ในการผลิตยางรถยนต์ แร่เหล็กที่ใช้ในอุตสาหกรรมถลุงเหล็ก กระดาษที่ใช้ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. วัสดุทางอ้อม (Indirect Materials) หมายถึง วัสดุต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยทางอ้อมกับการผลิตสินค้า แต่ไม่ใช่วัตถุดิบหลักหรือวัตถุดิบส่วนใหญ่ เช่น ตะปู กาว กระดาษทรายที่ใช้เป็นส่วนประกอบของการทำเครื่องหนังหรือเฟอร์นิเจอร์ น้ำมันหล่อลื่นเครื่องจักร เส้นด้ายที่ใช้ในการตัดเย็บเสื้อผ้า เป็นต้น โดยปกติแล้ว วัสดุทางอ้อมอาจจะถูกเรียกว่า “วัสดุโรงงาน” ซึ่งจะถือเป็นค่าใช้จ่ายการผลิตชนิดหนึ่ง

3.1.2 ค่าแรงงาน (Labor) หมายถึง ค่าจ้างหรือผลตอบแทนที่จ่ายให้แก่ลูกจ้างหรือคนงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า โดยปกติแล้วค่าแรงงานจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ ค่าแรงงานทางตรง (Direct Labor) และค่าแรงงานทางอ้อม (Indirect Labor)

1. ค่าแรงงานทางตรง (Direct Labor) หมายถึง ค่าแรงงานต่าง ๆ ที่จ่ายให้แก่คนงานหรือลูกจ้างที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้าสำเร็จรูปโดยตรง รวมทั้งเป็นค่าแรงงานที่มีจำนวนมากเมื่อเทียบกับค่าแรงงานทางอ้อมในการผลิตสินค้าหน่วยหนึ่ง ๆ และจัดเป็นค่าแรงงานส่วนสำคัญในการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป เช่น คนงานที่ทำงานเกี่ยวกับการควบคุมเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตก็ควรถือเป็นแรงงานทางตรง พนักงานในสายการประกอบ เป็นต้น

2. ค่าแรงงานทางอ้อม (Indirect Labor) หมายถึง ค่าแรงงานที่ไม่เกี่ยวข้อง กับค่าแรงงานทางตรงที่ใช้ในการผลิตสินค้า เช่น เงินเดือนผู้ควบคุมโรงงาน เงินเดือนพนักงานทำความสะอาดเครื่องจักร และโรงงาน พนักงานตรวจสอบคุณภาพ ช่างซ่อมบำรุง ตลอดจนต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับคนงาน เช่น ค่าภาษีที่ออกให้ลูกจ้าง สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งค่าแรงงานทางอ้อมเหล่านี้จะถือเป็นส่วนหนึ่งของค่าใช้จ่ายการผลิต (อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์, 2548)

3.1.3 ค่าใช้จ่ายการผลิต (Manufacturing Overhead) หมายถึง แหล่งรวบรวม ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าซึ่งนอกเหนือจากวัตถุดิบทางตรง ค่าแรงงานทางตรง เช่น วัสดุทางอ้อม ค่าแรงงานทางอ้อม ค่าใช้จ่ายในการผลิตทางอ้อมอื่น ๆ ได้แก่ ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าเช่า ค่าเสื่อมราคา ค่าประกันภัย ค่างานเป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามค่าใช้จ่ายเหล่านี้ก็จะต้องเป็น ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการผลิตในโรงงานเท่านั้น ไม่รวมถึงเงินเดือน ค่าเช่า ค่าไฟฟ้า ค่าเสื่อมราคา ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในสำนักงาน ดังนั้น ค่าใช้จ่ายการผลิตจึงถือเป็นที่รวมของ ค่าใช้จ่ายในการผลิตทางอ้อมต่าง ๆ (Cost Pool of Indirect Manufacturing Costs) นอกจากนี้ ยังจะพบว่าในบางกรณีก็มีการเรียกค่าใช้จ่ายการผลิต ในชื่ออื่น ๆ เช่น ค่าใช้จ่ายโรงงาน (Factory Overhead) โสหุ้การผลิต (Manufacturing Burden) ต้นทุนผลิตทางอ้อม (Indirect Costs) เป็นต้น

3.2 การจำแนกต้นทุนตามความสำคัญและลักษณะของต้นทุนการผลิต

การจำแนกต้นทุนตามความสำคัญและลักษณะของต้นทุนการผลิตนั้น จะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับการจำแนกต้นทุนตามส่วนประกอบของการผลิต ซึ่งวัตถุประสงค์ของการจำแนกต้นทุนในลักษณะนี้ ก็เพื่อใช้ในการวางแผนและควบคุมมากกว่าที่จะจำแนกเพื่อการคำนวณ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้นทุนของสินค้าหรือบริการ การจำแนกต้นทุนตามความสำคัญและลักษณะของต้นทุนการผลิต เราสามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะคือ

3.2.1 ต้นทุนขั้นต้น (Prime Costs) หมายถึง ต้นทุนรวมระหว่างวัตถุดิบทางตรงและค่าแรงงานทางตรง ซึ่งตามปกติเราจะถือว่า ต้นทุนขั้นต้นจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการผลิต รวมทั้งเป็นต้นทุนที่มีจำนวนมากเมื่อเทียบกับต้นทุนการผลิตทั้งหมด แต่อย่างไรก็ตามในยุคปัจจุบัน การผลิตในธุรกิจบางแห่งมีการใช้เครื่องจักรมากขึ้น ทำให้ต้นทุนค่าแรงงานทางตรงลดลง ในลักษณะเช่นนี้ต้นทุนขั้นต้นก็จะมีความสำคัญลดลงเมื่อเทียบกับต้นทุนแปรสภาพ

3.2.2 ต้นทุนแปรสภาพ (Conversion Costs) หมายถึง ต้นทุนที่เกี่ยวกับแปรสภาพและเปลี่ยนรูปแบบจากวัตถุดิบทางตรงให้กลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป ต้นทุนแปรสภาพจะประกอบด้วย ค่าแรงงานทางตรง และค่าใช้จ่ายการผลิต จากที่กล่าวแล้วก็คือ เมื่อกิจการมีการลงทุนในเครื่องจักรมากขึ้น ค่าเสื่อมราคา ค่าซ่อมบำรุง ซึ่งจัดเป็นค่าใช้จ่ายการผลิต ก็จะมีจำนวนมากขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นในปัจจุบันนี้ สำหรับธุรกิจที่มีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ก็จะให้ความสำคัญกับต้นทุนแปรสภาพมากกว่าต้นทุนขั้นต้น

3.3 การจำแนกต้นทุนตามความสัมพันธ์กับระดับของกิจกรรม

การจำแนกต้นทุนความสัมพันธ์กับระดับของกิจกรรมนี้ บางครั้งเราก็เรียกว่า “การจำแนกต้นทุนตามพฤติกรรมของต้นทุน (Cost Behavior) ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นการวิเคราะห์จำนวนของต้นทุนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณการผลิต หรือระดับของกิจกรรมที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดต้นทุน (Cost Driver) ในการผลิตซึ่งเกี่ยวกับการวางแผน การควบคุม การประเมินและวัดผลการดำเนินงาน การจำแนกต้นทุนตามความสัมพันธ์กับระดับของกิจกรรม เราสามารถที่จะจำแนกต้นทุนได้ 3 ชนิด คือ ต้นทุนผันแปร ต้นทุนคงที่ ต้นทุนผสม อย่างไรก็ตามแนวคิดในการจำแนกต้นทุนใน 3 ชนิดนี้ เป็นการจำแนกต้นทุนที่อยู่ในช่วงของต้นทุนที่มีความหมายต่อการตัดสินใจ (Relevant Range) นั่นก็คือ เป็นช่วงที่ต้นทุนคงที่รวม และต้นทุนผันแปรต่อหน่วย ยังมีลักษณะคงที่หรือไม่เปลี่ยนแปลง

3.3.1 ต้นทุนผันแปร (Variable Costs) หมายถึง ต้นทุนที่จะมีต้นทุนรวมเปลี่ยนแปลงไปตาม สัดส่วนของการเปลี่ยนแปลงในระดับกิจกรรมหรือปริมาณการผลิต ในขณะที่ต้นทุนต่อหน่วยจะ คงที่เท่ากันทุก ๆ หน่วย โดยทั่วไปแล้วต้นทุนผันแปรนี้จะสามารถควบคุมได้โดยแผนหรือ หน่วยงานที่ทำให้เกิดต้นทุนผันแปรนั้น ในเชิงการบริหารนั้น ต้นทุนผันแปรจะเข้ามากระทบอย่างมาก ต่อการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร เช่น การกำหนดราคาสินค้าของกิจการ ก็จะต้อง กำหนดให้ครอบคลุมทั้งส่วนที่เป็นต้นทุนผันแปร และต้นทุนคงที่ทั้งหมด ในกรณีที่กิจการจะทำ การผลิตและจำหน่ายสินค้าในส่วนที่นอกเหนือจากกำลังการผลิตปกติ แต่ไม่เกินกำลังการผลิต สูงสุดของกิจการ การตัดสินใจกำหนดราคาสินค้าในใบสั่งซื้อพิเศษนี้ ก็ไม่ควรที่จะต่ำกว่า ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.3.2 ต้นทุนคงที่ (Fixed Costs) คือ ต้นทุนที่มีพฤติกรรมคงที่ หมายถึง ต้นทุนรวมที่มีได้ เปลี่ยนแปลงไปตามระดับของการผลิตในช่วงของการผลิตระดับหนึ่ง แต่ต้นทุนคงที่ต่อหน่วยก็จะ เปลี่ยนแปลงในทางลดลงถ้าปริมาณการผลิตเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ต้นทุนคงที่ยังแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ต้นทุนคงที่ระยะยาว (Committed Fixed Cost) เป็นต้นทุนคงที่ที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในระยะสั้น เช่น สัญญาเช่าระยะยาว ค่าเสื่อมราคา เป็นต้น และต้นทุนคงที่ระยะสั้น (Discretionary Fixed Cost) จัดเป็นต้นทุนคงที่ที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราวจากการประชุมหรือตัดสินใจของผู้บริหาร เช่น ค่าโฆษณา ค่าใช้จ่ายในการค้นคว้าและวิจัย เป็นต้น สำหรับในเชิงการบริหารแล้วต้นทุนคงที่ส่วนใหญุ่มักจะควบคุมได้ด้วยผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

3.3.3 ต้นทุนผสม (Mixed Costs) หมายถึง ต้นทุนที่มีลักษณะของต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรรวมอยู่ด้วยกัน ในช่วงของการดำเนินกิจกรรมที่มีความหมายต่อการตัดสินใจโดยต้นทุนผสมนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ ต้นทุนกึ่งผันแปร และต้นทุนกึ่งคงที่

3.4 การจำแนกต้นทุนตามความสัมพันธ์กับหน่วยต้นทุน

ในการจำแนกต้นทุนลักษณะนี้เราสามารถที่จะจำแนกได้ 2 ชนิด คือ ต้นทุนทางตรง (Direct Cost) และต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) โดยพิจารณาตามความสามารถที่จะระบุได้ว่าต้นทุนใดเป็นต้นทุนของงานใด แผนกใด หรือเขตการขายใด เป็นต้น

3.4.1 ต้นทุนทางตรง (Direct Cost) หมายถึง ต้นทุนที่ฝ่ายบริหารสามารถที่จะระบุได้ว่าต้นทุนใดเป็นของหน่วยต้นทุน (Cost-Object) ใดนั่นเอง เช่น วัตถุดิบทางตรงและค่าแรงงานทางตรงที่ใช้ในการผลิตงานผลิตชิ้นใดชิ้นหนึ่ง หรือค่าเสื่อมราคาเครื่องจักรในแผนกประกอบ ก็คือ ต้นทุนทางตรงของแผนกประกอบนั่นเอง

3.4.2 ต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) หมายถึง ต้นทุนร่วม (Common Cost) ที่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถระบุได้ว่าเกิดจากหน่วยต้นทุนใด โดยปกติแล้วต้นทุนทางอ้อมนี้จะถูกแบ่งสรรให้แก่หน่วยต้นทุนต่าง ๆ ด้วยเทคนิควิธีในการจัดสรรต้นทุน (Allocation Techniques) ซึ่งโดยทั่วไปต้นทุนเกี่ยวกับการผลิตนั้น ต้นทุนทางอ้อมก็หมายถึงค่าใช้จ่ายการผลิตของสินค้า

3.5 การจำแนกต้นทุนตามหน้าที่งานในสายการผลิต

การดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมต่าง ๆ มักจะประกอบไปด้วยแผนกต่าง ๆ จำนวนมากในสายการผลิตสินค้า และแต่ละแผนกก็ทำหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย สำหรับกิจการที่ทำการผลิตสินค้าเราสามารถที่จะจำแนกแผนกต่าง ๆ ออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

3.5.1 ต้นทุนแผนกผลิต (Cost of Production Departments) หมายถึง ต้นทุนต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานของเครื่องจักร คนงาน และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในแผนกผลิตสินค้าของกิจการ เช่น แผนกตัด แผนกเชื่อม แผนกประกอบ แผนกบรรจุ เป็นต้น

3.5.2 ต้นทุนแผนกบริการ (Cost of Service Departments) หมายถึง ต้นทุนต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิตโดยตรงโดยแผนกต่าง ๆ เหล่านี้จะทำหน้าที่ในด้านการบริการให้แก่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แผนกอื่น ๆ เช่น แผนกเงินเดือนและค่าจ้าง แผนกบุคคล แผนกซ่อมบำรุง แผนกธุรการ โรงงาน เป็นต้น โดยปกติแล้วต้นทุนในแผนกบริการส่วนที่เกี่ยวกับการผลิตก็จะถูกจัดสรรเข้าแผนกผลิตต่าง ๆ เพื่อทำการคำนวณหาต้นทุนผลิตที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามการจัดสรรต้นทุนจากแผนกบริการให้แก่แผนกผลิตก็ต้องคำนึงถึงการที่แผนกผลิตได้ใช้ประโยชน์จากแผนกบริการนั้น ๆ

3.6 การจำแนกต้นทุนตามหน้าที่งานในกิจการ

การจำแนกต้นทุนตามหน้าที่งาน เป็นการพิจารณาต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานของหน้าที่งานต่าง ๆ โดยปกติแล้วจะสามารถแบ่งหน้าที่งานในกิจการต่าง ๆ ออกเป็น 4 หน้าที่งาน คือ การผลิต การตลาด การบริหาร การเงิน ดังนั้นต้นทุนที่จะเกิดขึ้นในหน้าที่งานต่าง ๆ ก็คือ

3.6.1 ต้นทุนที่เกี่ยวกับการผลิต (Manufacturing Costs) ได้แก่ต้นทุนที่มีความสัมพันธ์กับการผลิต คือ วัตถุดิบทางตรง ค่าแรงงานทางตรง และค่าใช้จ่ายการผลิต

3.6.2 ต้นทุนที่เกี่ยวกับการตลาด (Marketing Costs) หมายถึง ต้นทุนต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการจำหน่ายสินค้า หรือบริการ ค่าโฆษณา ค่านายหน้าพนักงานขาย

3.6.3 ต้นทุนที่เกี่ยวกับการบริหาร (Administrative Costs) ได้แก่ ต้นทุนที่เกิดขึ้นในลักษณะที่เกี่ยวกับการสั่งการ การควบคุม และการดำเนินงานของกิจการ นอกจากนี้ยังรวมถึงเงินเดือนของผู้บริหารและพนักงานในแผนกต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับแผนกผลิต และแผนกขาย

3.6.4 ต้นทุนทางการเงิน (Financial Costs) หมายถึง ต้นทุนที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการจัดหาเงินทุน หรือการบริหารเงินทุนของกิจการ เช่น ค่าดอกเบี้ย ค่าธรรมเนียม เป็นต้น

3.7 การจำแนกต้นทุนตามความสัมพันธ์กับเวลา

3.7.1 ต้นทุนในอดีต (Historical Cost) หมายถึง ต้นทุนที่กิจการได้จ่ายไปจริงตามหลักฐานอันเที่ยงธรรมที่ปรากฏ จำนวนเงินที่กิจการได้จ่ายไปนั้นจึงถือเป็นมูลค่าหรือต้นทุนของสินค้าหรือสินทรัพย์ของกิจการในอดีต แต่ต้นทุนในอดีตนี้อาจจะไม่มี ความเหมาะสมในการนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะค่าของเงินในอดีตกับในปัจจุบันย่อมมีความแตกต่างอันเนื่องมาจากภาวะเงินเฟ้อ และความเจริญทางด้านเศรษฐกิจ

3.7.2 ต้นทุนทดแทน (Replacement Cost) หมายถึง มูลค่า หรือราคาตลาดปัจจุบันของสินทรัพย์ประเภทเดียวกันกับที่กิจการใช้อยู่กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือสินทรัพย์ที่กิจการเคยซื้อเข้ามาในอดีต ถ้าต้องการที่จะซื้อใหม่ในขณะนี้จะต้องจ่ายเงินในจำนวนเท่าไร ซึ่งโดยปกติมูลค่าหรือราคาต้นทุนทดแทนย่อมมีมูลค่าสูงกว่าต้นทุนในอดีต ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะการเกิดภาวะเงินเฟ้อส่วนหนึ่งและจากการเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีของสินทรัพย์ เพื่อให้มีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้นส่วนหนึ่ง

3.7.3 ต้นทุนในอนาคต (Future Cost) หมายถึง ต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายที่กิจการคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต จากการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งต้นทุนในอนาคตนั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อาจจะได้มาจากการประมาณการหรือการพยากรณ์ก็เป็นได้ บ่อยครั้งที่ต้นทุนในอนาคตจะถูกนำมาใช้ในการวางแผน ฉะนั้นการประมาณต้นทุนในอนาคตจึงต้องทำด้วยความระมัดระวังและรอบคอบ

3.8 การจำแนกต้นทุนตามลักษณะของความรับผิดชอบ

3.8.1 ต้นทุนที่ควบคุมได้ (Controllable Cost) หมายถึง ต้นทุนหรือ ค่าใช้จ่ายที่สามารถระบุหรือกำหนดได้ว่า หน่วยงานใดหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มีอำนาจ หน้าที่ หรือมีความสามารถที่จะทำให้ต้นทุนจำนวนนั้นเพิ่มขึ้น หรือลดลงจากการตัดสินใจของตน ซึ่งถ้าจะพิจารณาให้มากขึ้นก็พอที่จะสรุปได้ว่า ต้นทุนที่ควบคุมได้ในหน่วยงานหรือผู้บริหารคนใดคนหนึ่ง ก็อาจจะเป็นต้นทุนที่ควบคุมไม่ได้ในอีกหน่วยงานหรือผู้บริหารอีกคนหนึ่งก็ได้

3.8.2 ต้นทุนที่ควบคุมไม่ได้ (Uncontrollable Cost) หมายถึง ต้นทุน หรือ ค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้อยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่ ผู้บริหารในระดับนั้น ๆ จะควบคุมไว้ได้ ไม่สามารถที่จะกำหนดต้นทุนประเภทนี้ให้เพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ โดยปกติต้นทุนที่ควบคุมไม่ได้ของผู้บริหารระดับล่างก็มักจะเกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงนั่นเอง

3.9 การจำแนกต้นทุนตามลักษณะของการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อตัดสินใจ

ในการดำเนินธุรกิจผู้บริหารมักจะต้องประสบปัญหาต่าง ๆ มากมายและที่สำคัญก็คือ ผู้บริหารจะต้องพยายามทำการตัดสินใจแก้ไขปัญหา หรือเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ข้อมูลทางด้านต้นทุนที่เข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจจึงมักจะถูกจำแนกเป็น

3.9.1 ต้นทุนจม (Sunk Cost) หมายถึง ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ (Unavoidable Cost) หรือไม่สามารถที่จะทำการเปลี่ยนแปลงได้ไม่ว่าผู้บริหารจะทำการตัดสินใจอย่างไร ดังนั้น ต้นทุนจมจึงเป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจในอดีต ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อตัดสินใจในปัจจุบัน เช่น ค่าเช่าที่เป็นสัญญาเช่าระยะยาว ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ประจำ เป็นต้น ถึงแม้ว่าต้นทุนจมจะไม่มีผลต่อการตัดสินใจในปัจจุบัน แต่ผู้บริหารก็ควรที่จะทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่สามารถใช้ประโยชน์จากต้นทุนจมให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

3.9.2 ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงได้ (Avoidable Cost) หมายถึง ต้นทุนที่สามารถประหยัดได้จากการตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงได้มักจะมีบทบาทที่สำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหารเสมอ

3.9.3 ต้นทุนเสียโอกาส (Opportunity Cost) คือ ผลประโยชน์หรือผลตอบแทนที่กิจการจะได้รับจากการตัดสินใจเลือกทางเลือกหนึ่งแต่กับต้องสูญเสียไป จากการที่เลือกตัดสินใจในอีกทางเลือกหนึ่ง เช่น ถ้ากิจการมีเงินจำนวนหนึ่งและสามารถนำไปฝากธนาคารได้ดอกเบี้ยปีละ 20,000 บาท แต่ถ้ากิจการต้องการนำเงินที่มีอยู่นั้น ไปลงทุนทำธุรกิจ การที่กิจการเลือกลงทุนทำธุรกิจทำให้สูญเสียดอกเบี้ยที่จะได้รับ 20,000 บาท ถือว่าถ้ากิจการเลือกทำธุรกิจก็จะมี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้นทุนเสียโอกาสเกิดขึ้น 20,000 บาท โดยปกติต้นทุนเสียโอกาสจะไม่มีการบันทึกบัญชีของกิจการเพราะมิได้เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง แต่เป็นต้นทุนที่ถูกสมมติเพื่อการตัดสินใจ

3.9.4 ต้นทุนส่วนที่แตกต่าง (Differential Cost) หมายถึง ต้นทุนที่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากการตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะเปลี่ยนแปลงในทางเพิ่มขึ้นหรือลดลงก็ได้ (Incremental Cost or Decremental Cost) โดยปกติต้นทุนประเภทนี้จะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติแบบเดิม มาเป็นวิธีการปฏิบัติแบบใหม่ เช่น ถ้าผู้บริหารกำลังทำการตัดสินใจว่าจะซื้อเครื่องจักรรุ่นใหม่ เข้ามาทำการผลิตแทนเครื่องจักรเก่าที่มีอยู่หรือไม่ ทั้งนี้เครื่องจักรใหม่อาจจะต้องลงทุนสูง แต่ก็สามารถที่จะประหยัดต้นทุนผันแปรต่อหน่วยลงไปได้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำการตัดสินใจโดยพิจารณาจากต้นทุนส่วนที่แตกต่างรวมสุทธิ (Net Total Differential Cost)

3.9.5 ต้นทุนเพิ่มต่อหน่วย (Marginal Cost) หมายถึง ต้นทุนที่จะเพิ่มขึ้นจากการผลิตเพิ่มขึ้นหนึ่งหน่วย ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับต้นทุนส่วนเพิ่ม (Incremental Cost) แต่ต้นทุนส่วนเพิ่มต่อหน่วยเป็นการพิจารณาส่วนที่เพิ่มจากการเพิ่มของการผลิตเพียง 1 หน่วย ตามที่กล่าวแล้ว ช่วยผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจได้เช่นกัน (อนุรักษ์ ทองดู โขวงส์, 2548)

ดังนั้นสรุปความหมายของต้นทุนการผลิต หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่ผู้ผลิตจ่ายออกไปเพื่อให้ได้มาซึ่งจำนวนสินค้าที่ต้องการจากกระบวนการผลิต หรือค่าใช้จ่ายที่ทำให้มูลค่าของสินค้าหรือบริการเพิ่มขึ้น

4.การส่งมอบตามกำหนด (Delivery) หมายถึงการส่งสินค้า หรือบริการ หรืองานให้ทันตามความต้องการของลูกค้าในปริมาณ และจำนวนที่ลูกค้าต้องการ การส่งมอบ แบ่งออกเป็นได้ 2 ส่วนด้วยกัน คือ การส่งมอบภายในหน่วยงาน และการส่งมอบภายนอกหน่วยงาน การส่งมอบภายในหน่วยงาน คือการส่งมอบสินค้า บริการ หรืองานที่มีคุณภาพให้กับผู้ที่รองานชิ้นถัดไปจากเราเท่านั้น ซึ่งลูกค้าชิ้นนั้นอาจจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ซึ่งหน่วยงานจะต้องมีการดำเนินการในการสร้างคุณภาพ โดยใช้เทคนิควิธีการของการเพิ่มผลผลิตเข้ามาช่วย เช่น การดำเนินกิจกรรม 5 ส การใช้ระบบ Just in time การให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพในการทำงาน

การส่งมอบภายนอก ได้แก่การส่งสินค้า หรือบริการให้แก่ลูกค้า โดยจะต้องเป็นไปตามกำหนดเวลา ปริมาณ คุณภาพตามที่ลูกค้ากำหนด

ระบบ Just in Time Delivery หมายถึง การจัดการกระบวนการต่างๆ เพื่อให้มีการส่งมอบผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการให้กับลูกค้าตามวันและเวลาที่ได้มีการตกลงกัน คือ ส่งมอบสินค้าเมื่อมีการใช้จริงเท่านั้น ทั้งนี้ ความหมายของ Just in Time Delivery ยังครอบคลุมไปถึงความถูกต้องของปริมาณ (Quality) จำนวน (Quantity) เงื่อนไข สถานที่ และความปลอดภัย รวมถึง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้นทุนที่แข่งขันได้ ส่วนใหญ่แล้วยังเข้าใจว่า Just in Time มีความหมายเฉพาะการส่งมอบสินค้าเท่านั้น แต่ในการจัดการ โลจิสติกส์แล้ว ยังครอบคลุมไปถึงทุกกระบวนการของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (SCM : Supply Chain Management) โดยเฉพาะระบบการผลิต ที่เรียกว่า Lean Production ซึ่งเป็นต้นแบบที่ได้มาจากบริษัทผู้ผลิตรถ โตโยต้า (Toyotatism) ซึ่งทางญี่ปุ่นได้ปรับเปลี่ยนมาจากการผลิตที่เป็นระบบสายพาน (Tailorism) และการผลิตแบบ Mass Production (ของผู้ผลิตรถยนต์ Ford) ซึ่งจะเน้นการผลิตปริมาณมาก ซึ่งส่งผลข้างเคียงต่อ สต็อกสินค้าคงเหลือจำนวนมาก ระบบการผลิตภายใต้ห่วงโซ่อุปทาน (SCM) ซึ่งเน้นไปที่ Speed Base of Economic คือ ประหยัดจากการส่งมอบที่ทันเวลา คือ รับมอบวัตถุดิบเมื่อจะผลิตจริงและผลิตเมื่อจะมีการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า ส่งผลให้รอบการหมุนของสต็อกสินค้า มีรอบการหมุนที่สูง สามารถมีความยืดหยุ่น ที่เรียกว่า Zero Stock Management ซึ่งความสำเร็จของการนำระบบ Just in Time มาใช้จะส่งผลต่อการลดต้นทุนรวม โดยเฉพาะต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับ Logistics Cost องค์การที่จะนำระบบ Just in Time ใช้ได้จะต้องมีการสถาปนา Just in Time Value คือ มีระบบการส่งมอบและระบบการทำงานของทั้งองค์การเป็นแบบทันเวลา มุ่งเน้นต่อความต้องการของลูกค้า โดยทั้งหมดจะต้องอาศัยความเชื่อมโยงของข้อมูลข่าวสาร และการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพนักงานและทุกหน่วยงานในองค์กร รวมถึงลูกค้า (Suppliers) และลูกค้า (Customers) จะต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ในการดำเนินธุรกิจแบบได้ประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งจะส่งผลให้ทั้งเครือข่ายของห่วงโซ่อุปทานประสบผลสำเร็จร่วมกัน ทั้งนี้ การจะดำเนินการเช่นนี้ได้ จะต้องมีการสร้างห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ทำให้เกิดเป็นห่วงโซ่อุปทาน และมีการบูรณาการของการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของอุปสงค์และอุปทานของกระบวนการต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพของคุณค่าความร่วมมือให้กับทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การจัดหา การส่งมอบ นำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

จากบทความที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปความหมายของ การส่งมอบตามกำหนดตามกำหนดได้ว่า หมายถึง การส่งสินค้า หรือบริการ หรืองานให้ทันตามความต้องการของลูกค้าในปริมาณ และจำนวนที่ลูกค้าต้องการ

5.ความปลอดภัย (Safety) หมายถึง การป้องกันอุบัติเหตุ การบาดเจ็บ โดย อาศัยหลักการ วิชาการ เทคโนโลยีด้านต่างๆ เพื่อสืบค้นหา ปัญหา อันตรายต่างๆ และหาทางขจัดอุบัติเหตุที่จะเกิดขึ้น (ภาควิชาความปลอดภัยและอาชีวอนามัย มหาวิทยาลัยนเรศวร. 2549)

การป้องกันความสูญเสีย (Loss Prevention) ขั้นตอนการดำเนินการ เพื่อหาทางลดความรุนแรงของอุบัติเหตุ และหาทางควบคุมความสูญเสีย

1. การสืบค้นหาอันตราย (Hazard Identification)
2. การใช้เทคนิคในการประเมินหาขนาดของอันตราย (Technical

Evaluation)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การออกแบบด้านวิศวกรรม (Engineering Design)

อุบัติเหตุ (Accidents) หมายถึง เหตุการณ์ อุบัติการณ์ ทุกชนิด โดยที่เหตุการณ์เหล่านั้นไม่ได้คาดคิดมาก่อน ไม่ได้วางแผนและไม่ได้ตั้งใจ ก่อให้เกิดความเสียหายต่อชีวิตทรัพย์สิน ทรัพยากร

อุบัติเหตุจากการทำงาน (Occupational Accident) หมายถึง อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในภาวะการทำงาน ก่อให้เกิดความสูญเสียต่อ ชีวิตคน เครื่องจักร สิ่งของ ในเวลา ทันทีทันใด ช่วงเวลาถัดไปในสถานที่ทำงานและนอกสถานที่ทำงาน

สาเหตุการเกิดอุบัติเหตุ

สาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุ มี 3 ประการ คือ 1. สาเหตุจากคน (Human Causes) จำนวนถึง 88% 2. สาเหตุจากความผิดพลาดของเครื่องจักร (Mechanical Failure) มีจำนวนถึง 10% 3. สาเหตุที่เกิดจากดวงชะตา (Act of God) มีเพียง 2% โดยที่สามารถจำแนกประเภทของการเกิดอุบัติเหตุได้ 2 ประการใหญ่ๆด้วยกัน คือ

1. การกระทำที่ไม่ปลอดภัย (Unsafe Act) เป็นสาเหตุใหญ่ คิดจำนวนเป็น 85% ของการเกิดอุบัติเหตุทั้งหมด การกระทำที่ไม่ปลอดภัย (Unsafe Act) หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติงานของคนที่มีผลทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยกับตนเองและผู้อื่น เช่น การทำงาน ไม่ถูกวิธี หรือไม่ถูกขั้นตอน ความประมาท พลังเพลอ เหม่อลอย ถอดเครื่องกำบังเครื่องจักร ใช้เครื่องมือไม่เหมาะสมกับงาน

2. สภาพการณ์ที่ไม่ปลอดภัย (Unsafe Condition) เป็นสาเหตุรองคิดจำนวนเป็น 15% ของการเกิดอุบัติเหตุทั้งหมด สภาพงานที่ไม่ปลอดภัย (Unsafe Condition) หมายถึง สภาพของโรงงานอุตสาหกรรม เครื่องจักร กระบวนการผลิต เครื่องยนต์ อุปกรณ์ในการผลิต ไม่มีความปลอดภัยเพียงพอ เช่น การออกแบบโรงงาน แผนผังโรงงาน ระบบความปลอดภัย ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีอุปกรณ์ด้านความปลอดภัย ส่วนที่เป็นอันตราย (ส่วนที่เคลื่อนไหว) ของเครื่องจักรไม่มีเครื่องกำบังหรืออุปกรณ์ป้องกันอันตราย เครื่องจักรกล เครื่องมือ หรืออุปกรณ์ชำรุดบกพร่อง ขาดการซ่อมแซมหรือบำรุงรักษาอย่างเหมาะสม (ภาควิชาความปลอดภัยและอาชีวอนามัย มหาวิทยาลัยนเรศวร. 2549)

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง การปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย โดยปราศจากเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความเสียหาย การสูญเสียทั้งบุคคลและทรัพย์สิน การบาดเจ็บ ป่วยเป็นโรคนถึงขั้นเสียชีวิต

6.ขวัญกำลังใจของพนักงาน (Morale) ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจที่จะทำงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้ที่มีขวัญและกำลังใจดีจะรู้สึกอยากทำงาน อยากทำตนให้เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เกิดผลสำเร็จและให้

ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานกับกลุ่มเป็นอย่างดี เพราะมีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความภาคภูมิใจในองค์กร ทำให้เป็นผลดีต่อบุคคลและหน่วยงาน

ขวัญเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีผลต่อองค์กรต่างๆ เพราะการที่จะให้บุคคลมีความสนใจที่จะทำงานในองค์กรนั้น องค์กรที่เกี่ยวข้องจะต้องมีวิธีการเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมประสิทธิภาพในการปฏิบัติการ และการที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงานมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมีความรับผิดชอบ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับ ขวัญและกำลังใจตลอดจนปัจจัยต่างๆ ซึ่งนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการบริหารงาน ดังนั้นการส่งเสริมขวัญและกำลังใจจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ความสามารถเต็มที่และสามารถทำกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้และหากผู้บริหารใช้การเสริมขวัญได้อย่างเหมาะสมกฎวิธีจะก่อให้เกิดประโยชน์มากมาย กล่าวคือ จะช่วยเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงาน เพิ่มความสนใจ เต็มใจในการทำงานให้ผลงานเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีทั้งตัวผู้ปฏิบัติเองและผู้บริหาร ในองค์กรนั้น ตรงกันข้ามหากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการส่งเสริมขวัญผลที่ได้รับคือ ความสนใจในการทำงานจะลดลง คนขาดงานและออกจากงานมากขึ้น (นภดล เชนะ โยธิน.2540)

จากความหมายและคำนิยามต่าง ๆ ข้างต้น อาจสรุปนิยามและความหมายรวมได้ว่า ขวัญกำลังใจของพนักงาน หมายถึง ลักษณะการหรือทัศนคติหรือแรงผลักดันของพนักงานหรือกลุ่มพนักงานต่าง ๆ ในกลุ่มที่จะทำงานตามวัตถุประสงค์แห่งการทำงานร่วมกันของกลุ่มเพื่อจะต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ อันที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมในการที่จะแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น ความรักหมั่นคณะ หรือความเอื้อของกลุ่ม ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน หรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องให้บุคลากรมีขวัญในการปฏิบัติงานสูง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานตามระบบ

IL6S

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของระบบ IL6S ประกอบไปด้วยแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์กร ในที่นี้จะกล่าวถึงรายละเอียดในแต่ละหัวข้อดังได้แก่

2.2.1 การฝึกอบรมพนักงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมนั้นจะส่งผล และ เอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์กรหรือหน่วยงานได้เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทัศนคติที่มีต่องานของบุคลากรผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมเป็นสำคัญ หากจะให้ได้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือไปจากจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการ ฝึกอบรม และหลักการบริหารงานฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนแล้ว ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมควรจะต้องมีความรู้พื้นฐานทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์แขนงต่างๆ กว้างขวาง เช่น สังคมวิทยา จิตวิทยา และศาสตร์การจัดการ ซึ่งจะช่วยให้เอื้ออำนวยให้สามารถ กำหนดหลักสูตร และโครงการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้น มีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการอื่นๆ นอกเหนือไปจากการฝึกอบรม มีความเข้าใจถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อผู้เข้าอบรมได้อย่างเหมาะสม ตลอดจน เข้าใจถึงหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์อยู่บ้างพอที่จะสามารถทำการสำรวจ เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็น ในการบริหารงานฝึกอบรมได้ นอกจากนี้ ผู้ดำเนินการฝึกอบรมยังจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้านการเขียนและการพูดในที่ชุมนุมชน ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกับกลุ่มผู้เข้าอบรม และประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย (วีระพันธ์ แก้วรัตน์. 2553)

นอกจากการมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวข้างต้นนี้แล้ว ทัศนคติของผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรม ยังเป็นสิ่งสำคัญที่มีผล กระทบต่อการดำเนินงานฝึกอบรมอีกด้วย กล่าวคือ ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมเองจะต้องเป็นผู้ที่เห็น ความสำคัญของการฝึกอบรม ต่อการพัฒนาบุคลากร มีความเห็นสอดคล้องกับหลักการและแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม รวมทั้งควรจะต้องมีความเชื่อว่า การฝึกอบรมนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาบุคลากร นำไปสู่การปรับปรุงการบริหารได้ ทัศนคติเช่นนี้จะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อเขามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารงานฝึกอบรม ตลอดจนเรื่องต่าง ๆ ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ควรรู้ดังกล่าวไว้ข้างต้นนั่นเอง ดังนั้น เพื่อปูพื้นฐานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรม จึงจะขอเริ่มต้นคู่มือการจัดโครงการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรด้วยการกล่าวถึงแนวคิดและหลักการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรเสียก่อน(วีระพันธ์ แก้วรัตน์. 2553)

ความหมายของการฝึกอบรมบุคลากรและจุดมุ่งหมาย

การฝึกอบรม (Training) คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตนา (Attitude) ของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Goldstein.1993) ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นโครงการที่ถูกจัดขึ้นมาเพื่อช่วยให้พนักงานมีคุณสมบัติในการทำงานสูงขึ้น เช่น เป็นหัวหน้างานที่สามารถบริหารงานและบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น หรือเป็นช่างเทคนิคที่มี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสามารถในการซ่อมแซมเครื่องจักร ได้ดีขึ้นเป็นต้น โดยทั่วไปแล้ว การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การมีจุดประสงค์สามประการดังต่อไปนี้

1. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self – Awareness) ของแต่ละบุคคล ความตระหนักรู้ในตนเองคือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์การ การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job Skills) ของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงาน หรือการปกครองบัญชีลูกน้อง

3. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคล อันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่ง ๆ จะมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นก็จะจะมีได้ใช้ความรู้และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และผลงานก็ย่อมจำไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ (Wexley & Latham, 1991)

ประเภทของการฝึกอบรม

วีระพันธ์ แก้วรัตน์ (2553) กล่าวว่า การฝึกอบรมบุคลากรมีอยู่ด้วยกันหลายประเภท และสามารถจำแนกตามเกณฑ์ต่าง ๆ ได้ ดังต่อไปนี้

1. แหล่งของการฝึกอบรม เกณฑ์ประเภทนี้แบ่งถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งได้เป็นสองลักษณะคือ

1.1 การฝึกอบรมภายในองค์การ (In-House Training) การฝึกอบรมแบบนี้เป็นสิ่งที่ยังคงจัดการขึ้นภายในสถานที่ทำงาน โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์การจะเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร กำหนดตารางเวลา และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากภายในและภายนอกองค์การมาเป็นวิทยากร การฝึกอบรมประเภทนี้มีข้อดีตรงที่ว่า องค์การสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์การได้อย่างเต็มที่ แต่ข้อเสียก็คือ องค์การอาจจะต้องทุ่มเททรัพยากรทั้งในด้านกำลังคน และเงินทองให้แก่การฝึกอบรมประเภทนี้มีมากพอสมควร เนื่องจากจำเป็นต้องเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการทั้งหมด ตั้งแต่การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร การจัดหาวิทยากร การจัดการด้านต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินผล

1.2 การซื้อการอบรมจากภายนอก การฝึกอบรมประเภทนี้มีได้เป็นสิ่งที่ต้องการจัดขึ้นเอง แต่เป็นการจ้างองค์การฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรืออาจส่งเป็นพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจัดขึ้นโดยองค์การภายนอก องค์การที่รับจัดการฝึกอบรมให้แก่ผู้อื่นมีอยู่ด้วยกันหลายองค์การ ตัวอย่างเช่น สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย สามคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย สมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย สามคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น) และกองฝึกอบรม กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เป็นต้น การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก มักจะเป็นที่นิยมขององค์กรที่มีขนาดเล็ก มีพนักงานไม่มาก และไม่มีหน่วยฝึกอบรมเป็นของตนเอง

2. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เกณฑ์ข้อนี้บ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้รับการจัดขึ้น ในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราว เพื่อรับการอบรมในห้องเรียน

2.1. การฝึกอบรมในงาน (On The Job Training) การฝึกอบรมประเภทนี้จะกระทำโดย การให้ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลเอาใจใส่ของพนักงานซึ่งทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา โดยการแสดงวิธีการปฏิบัติงานพร้อมทั้งอธิบายประกอบ จากนั้นจึงให้ผู้รับการอบรมปฏิบัติตาม ที่ปรึกษาจะคอยดูแลให้คำแนะนำและช่วยเหลือหากมีปัญหาเกิดขึ้น

2.2 การฝึกอบรมนอกงาน (Off The Job Training) ผู้รับการฝึกอบรมประเภทนี้จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ และต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์กรไว้เป็นเวลาชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น

3. ทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึง สิ่งที่ต้องการฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างในผู้รับการอบรม

3.1 การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills Training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค เช่น การบำรุงรักษาเครื่องจักร การวิเคราะห์สินเชื่อ การซ่อมแซมรถยนต์ เป็นต้น

3.2 การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (Managerial Skills Training) คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะด้านการจัดการและบริหารงาน โดยส่วนใหญ่แล้ว ผู้รับการฝึกอบรมมักจะมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างานขององค์กร

3.3 การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ (Interpersonal Skills Training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีการพัฒนาทักษะในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

4. ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการอบรม

4.1 การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ (Employee Training) คือ การฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง โดยมักจะเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เช่น การซ่อมแซมและการบำรุงรักษาเครื่องจักร การโต้ตอบทางโทรศัพท์ หรือ เทคนิคการขาย เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์กร โดยส่วนใหญ่แล้ว การฝึกอบรมประเภทนี้มักจะมีหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

4.3 การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (Managerial Training) กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายหรือผู้จัดการระดับกลางขององค์กร เนื้อหาของการฝึกอบรมแบบนี้ก็จะมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (Executive Training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้อำนวยการฝ่าย กรรมการบริหาร ประธานและรองประธานบริษัท มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์กร เช่น การวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning and Decision Making) หรือ การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) (วีระพันธ์ แก้วรัตน์. 2553)

บทบาทและประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรเป็นเครื่องมือของการบริหารชนิดหนึ่ง ซึ่งได้รับการจัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น การฝึกอบรมบุคลากรจึงควรจะต้องสนองต่อเป้าหมายขององค์กร หากการฝึกอบรมไม่สามารถจะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายใดๆ แล้วก็ไม่มีความหมายอันใดที่จะจัดการฝึกอบรมขึ้นมา กล่าวโดยทั่วไปแล้วการฝึกอบรมมีบทบาทในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรได้ในหลายๆทางด้วยกันดังต่อไปนี้ (McGehee & Thayer. 1961)

1. ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของพนักงาน การฝึกอบรมจะช่วยปรับปรุงให้ พนักงานมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม อันจะส่งผลผลิตสูงขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

2. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงาน โดยการลดปริมาณเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ แต่ยังคงได้สินค้าหรือบริการที่มีปริมาณและคุณภาพคงเดิม นอกจากนี้ ยังลดเวลาที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่ขาดประสบการณ์ เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ

3. ช่วยลดต้นทุนการผลิต โดยการลดปริมาณสินค้าที่ผลิตอย่างไม่ได้มาตรฐาน

4. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารบุคคล โดยการลดอัตราการลาออกจากการขาดงาน การมาทำงานสาย อุบัติเหตุ การร้องทุกข์ และสิ่งอื่นๆที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน

5. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยการช่วยปรับปรุงระบบการให้บริการ หรือส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า

6. ช่วยพัฒนาพนักงานเพื่อให้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต การฝึกอบรมบุคลากรจะช่วยให้องค์กรมีกำลังทดแทนได้ทันทั่วทั้งที่ หากมีพนักงานบางส่วนเกษียณ หรือลาออกจากการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. ช่วยเตรียมพนักงานก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งใหม่ มีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ได้อย่างเหมาะสม

8. ช่วยขจัดความล่าช้าด้านทักษะ เทคโนโลยี วิธีการทำงานและการผลิต การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานขององค์กรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลก และช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

9. ช่วยให้การประกาศใช้ นโยบายหรือข้อบังคับขององค์กร ซึ่งได้รับการไขหรือร่างขึ้นมาใหม่เป็นไปอย่างราบรื่น

10. ช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรรวมทั้งช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม

McGehee & Thayer (1961) กล่าวว่า ความสำเร็จและประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ดังต่อไปนี้

ประการแรก องค์กรจะต้องถือว่าการฝึกอบรมเป็นหนทาง (Means) ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย (End) การฝึกอบรมโดยตัวของมันเองมิได้เป็นจุดสุดท้ายที่วาดหวังไว้แต่ประการใด ผู้บริหารขององค์กรคิดว่าหน่วยฝึกอบรมได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อฝึกอบรมพนักงานเท่านั้น โดยมีได้มีจุดประสงค์ใดมากไปกว่านั้นแล้ว การฝึกอบรมก็เป็นเพียงจุดสุดท้ายเท่านั้น ซึ่งที่จริงแล้วหน่วยฝึกอบรมก็มีวัตถุประสงค์ของการทำงานเช่นเดียวกับหน่วยอื่น ๆ ขององค์กร เช่น หน่วยวิจัยและพัฒนา (Research & Development Unit) เป็นต้น นั่นก็คือ การปรับปรุงกระตุ้นเท่านั้นเอง กล่าวคือ หน่วยฝึกอบรมกระทำโดยการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน แต่หน่วยวิจัยและพัฒนากระทำโดยการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆขึ้นมา

ดังนั้นผู้บริหารที่ยังไม่มองว่า การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งของการเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์กรแล้ว การฝึกอบรมก็อาจจะเป็นเพียงของเล่นชิ้นหนึ่งที่จำเป็นต้องมีไว้รอดผู้อื่นเท่านั้น

ประการที่สอง ฝ่ายบริหารขององค์กรจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการโครงการฝึกอบรม ถึงแม้ว่าพนักงานจะสามารถเรียนรู้งานได้เองจากการได้ปฏิบัติงานจริง แต่ประสิทธิภาพของการเรียนรู้แบบนี้ จะไม่ดีเท่ากับการที่พวกเขาได้รับการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ ดังนั้น ฝ่ายบริหารขององค์กรจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการและพัฒนากิจกรรมขึ้นมา

ประการที่สาม ฝ่ายบริหารขององค์กรจะต้องมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการพัฒนาและการจัดการโครงการฝึกอบรม ถ้าหากไม่มีผู้ใดที่มีความสามารถในการจัดการฝึกอบรมใด ๆ หากผู้ที่ปฏิบัติงานดีมิได้รับผลตอบแทนและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ดีกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดังนั้น ฝ่ายบริหารจะต้องจัดโครงสร้างและระบบขององค์การเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการฝึกอบรมมีความหมายต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานของพวกเขา

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การฝึกอบรมพนักงาน หมายถึง การถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในทางที่ถูกที่ควร เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2.2 นโยบายของผู้บริหาร

ความหมายของนโยบาย

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้กำหนดความหมายของนโยบายไว้ว่า นโยบาย หมายถึง หลักการและวิธีปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวดำเนินการ และ ปทานุกรม Oxford English Dictionary ได้ให้คำจำกัดความของนโยบายไว้ว่า นโยบาย หมายถึง ความฉลาดและการใช้ดุลยพินิจที่หลักแหลมในทางการเมือง ศิลปะแห่งการดำเนินกิจการของบ้านเมือง การดำเนินการที่ฉลาดรอบคอบ แนวทางการดำเนินการของรัฐบาลพรรคการเมือง เป็นต้น (จุมพล หนิมพานิช. 2549) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่านโยบายไว้เพิ่มเติม ดังนี้

Friedrich (1963) กล่าวว่า ใช้นโยบาย คือ ข้อเสนอสำหรับแนวทางการดำเนินงานของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือรัฐบาล ภายในสภาพแวดล้อมแบบหนึ่งซึ่งจะมีทั้งอุปสรรค และโอกาสบางประการด้วย อุปสรรคและโอกาสที่มีนั่นเอง ที่ผลักดันให้มีการเสนอนโยบายขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์และเอาชนะสภาพการณ์เช่น นั้น ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายอย่างหนึ่งอย่างใดนั่นเอง

Knezevich (1969) ได้ระบุไว้ว่า นโยบาย หมายถึง ข้อความทั่วไปที่อธิบายถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึงคำแถลงนโยบาย (Policy Statement) เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

Brain W. Hogwood and Lewis A. Gunn (1984) ได้ให้คำนิยามของคำว่านโยบายในฐานะต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ นโยบาย ในฐานะป้ายประกาศกิจกรรมของรัฐบาล ในฐานะเป้าหมายทั่วไปของกิจกรรมของรัฐที่พึงปรารถนา ในฐานะข้อเสนอที่เฉพาะเจาะจง ในฐานะการตัดสินใจของรัฐบาล ในฐานะการให้อำนาจอย่างเป็นทางการ ในฐานะแผนงาน ในฐานะผลผลิต ในฐานะผลลัพธ์ ในฐานะทฤษฎีและตัวแบบ และสุดท้ายในฐานะกระบวนการ

Stecklein (1989) อธิบายว่า นโยบาย หมายถึง ข้อความที่ให้แนวทาง (Guideline) สำหรับการพัฒนาและการดำเนินงานของหน่วยงานหรือแผนงาน (Program) ซึ่งสะท้อนให้เห็นทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ถึงหลักการพื้นฐานหรือความเชื่อถือของผู้รับผิดชอบสำหรับหน่วยงานหรือแผนงานนั้นๆ

อมร รักษาสัตย์ (2522) กล่าวถึงความหมายของนโยบายไว้ว่า นโยบาย หมายถึง อูบายหรือกลเม็ดที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ได้พิจารณาเห็นว่าเป็นทางที่จะนำไปสู่ เป้าหมายส่วนรวมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเหมาะสมที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประชุม รอดประเสริฐ (2544) กล่าวว่านโยบายเป็นข้อความหรือความเข้าใจร่วมกันอย่างกว้าง ๆ ที่ใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของผู้บริหารและของหน่วยงาน

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2549) เปรียบเทียบว่านโยบายเปรียบเสมือนเข็มทิศและหางเสือในการเดินเรือ ที่จะพาเรือไปในทิศทางที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้นรัฐบาลจึงจำเป็นที่จะต้องกำหนดนโยบายการศึกษาให้สอดคล้องกับการพัฒนา ประเทศและการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน เพื่อจะพาประเทศให้พัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการ

ดังนั้นกล่าวโดยสรุปได้ว่า นโยบายของผู้บริหาร หมายถึง แนวทางหรือกรอบที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการดำเนินงานหรือปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ โดยแนวทางและกรอบผ่านการพิจารณาและอนุมัติจากผู้บริหารขององค์กร

องค์ประกอบและรูปแบบของนโยบาย

องค์ประกอบของนโยบาย หมายถึง ปัจจัยที่เป็นคุณสมบัติสำคัญพื้นฐานของนโยบายการพิจารณาองค์ประกอบของนโยบายเพื่อให้ง่ายต่อการพิจารณาว่าสิ่งใดเป็นนโยบายหรือสิ่งใดไม่เป็นนโยบายนี้ สุรนาค ชมะนรงค์ (2540) ได้แบ่งไว้เป็น 4 แบบ คือ

1. เหตุผลของการกำหนดนโยบาย (Rational) เป็นเหตุผลและสาเหตุที่มาของการกำหนดนโยบายในเรื่องต่างๆ ที่กำหนดขึ้น หากนโยบายที่กำหนดขึ้นมีเหตุผลเพียงพอยอมรับได้ ดังนั้นตัวนโยบายต้องอ้างอิงถึงสาเหตุที่มาและเหตุผลในการกำหนดนโยบายด้วย

2. เป้าหมายของนโยบายหรือผลที่คาดว่าจะได้รับจากนโยบาย (Targets or Ended Result) เป็นการกำหนดเป้าหมายของนโยบายถือเป็นจุดหมายปลายทางที่มุ่งไปให้ถึง แต่ข้อสำคัญเป้าหมายต้องมีความชัดเจนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติตามนโยบายมีหลักยึดถือที่ชัดเจน

3. วิธีการหรือกลวิธีที่จะทำให้นโยบายบรรลุเป้าหมาย (Means or Strategies) เป็นวิธีการปฏิบัติ (Means) เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย (End) ของนโยบายตามที่กำหนดไว้ นโยบายหนึ่งๆ อาจประกอบด้วยกลวิธีหลายกลวิธีที่ผู้ปฏิบัติต้องเลือกกลวิธีที่ดีที่สุดที่เหมาะสมไปใช้

4. ทรัพยากรหรือปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินนโยบาย (Resources) หมายถึงทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้การดำเนินนโยบายตามวิธีการที่กำหนดบรรลุผล และยังมีทรัพยากรที่เป็นองค์ประกอบของนโยบายเช่น คน เงิน วัสดุ เครื่องมือ เครื่องจักร ฯลฯ

ประชุม รอดประเสริฐ (2544) กล่าวว่าปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของนโยบาย สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ

1. ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐาน (Fundamental Factor) หมายถึงสิ่งต่างๆ ที่ผู้กำหนดนโยบายต้องคำนึงถึงอยู่ตลอดเวลา หากไม่คำนึงถึงอาจทำให้นโยบายขาดความสมบูรณ์และไม่สามารถปฏิบัติได้ เช่น ปัจจัยที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้กำหนดนโยบาย วิธีการหรือกระบวนการในการดำเนินนโยบาย ปัจจัยที่เกี่ยวกับข้อมูลและเอกสารต่างๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ปัจจัยที่เป็นสิ่งแวดล้อม (Environmental Factors) หมายถึงสิ่งแวดล้อมในสังคมที่ผู้กำหนดนโยบายต้องคำนึงถึง อาจเป็นเพราะสิ่งแวดล้อมในสังคมมีผลกระทบต่อการกำหนดนโยบาย เช่น ปัจจัยทางการเมืองและวัฒนธรรมการเมือง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยทางภูมิศาสตร์และประวัติศาสตร์

กึ่งพร ทองใบ (2547) กล่าวว่า จากการศึกษาองค์ประกอบของนโยบายอาจกล่าวได้ว่านโยบายและกลยุทธ์ต่างเป็นประเภทของแผนงาน (Types of Plan) อันเป็นผลที่ได้จากกระบวนการวางแผน การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหาร (Managerial Functions) หมายถึงกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในอนาคตขององค์การเพื่อให้เป็นแนวทางในการหาวิธีดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ 1.จะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต 2.จะต้องเป็นการกระทำ และ 3.จะต้องเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องจนสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นกระบวนการ วิเคราะห์เพื่อเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันเข้ากับอนาคตด้วยการพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์และการเลือกแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เรียกว่ากลยุทธ์ ส่วนแนวทางในการตัดสินใจดำเนินงานระหว่างทางเลือกทั้งหลาย เรียกว่านโยบาย ดังนั้นกลยุทธ์และนโยบายจึงเป็นแผนระยะยาวขององค์การที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2.3 การให้รางวัล

ความหมายของการให้รางวัล

พงศ์ หรดาล (2540) ให้ความว่า การให้รางวัล หมายถึงสิ่งต่างๆ ที่นอกเหนือจากค่าตอบแทน ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทน เช่น ถ้ามีการให้รางวัลมีเงินเดือนขึ้นสม่ำเสมอ มีการแบ่งเป็นรายได้ที่ นอกเหนือจากค่าตอบแทนหรือเมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม พนักงานก็จะมีความสุขและกำลังใจสูง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542) กล่าวว่า การให้รางวัล หมายถึง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง แก่ผู้ปฏิบัติงานดี รวมถึงโบนัส สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานอย่างมั่นใจให้ พนักงานมีความสุขและกำลังใจดีในการปฏิบัติงาน

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542) กล่าวว่า การให้รางวัล คือ การสร้างความรู้สึกที่ดีโดยปกติจะพิจารณาจากผลงานและในบางครั้งก็พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งระบบการให้รางวัลจะช่วยกระตุ้นการปฏิบัติงาน สร้างขวัญและกำลังใจและกำลังใจแก่พนักงานในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การให้รางวัล หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันได้แก่ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โบนัส รางวัลและสวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้แก่พนักงาน ซึ่งการให้บำเหน็จรางวัล จึงไม่ใช่ลักษณะของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การจูงใจด้วยเงินและการให้บำเหน็จรางวัลพนักงานอย่างยุติธรรมก็จะทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ระบบค่าตอบแทน

เสนาะ ตียาว (2544) กล่าวถึง การให้รางวัลว่า เป็นการจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบค่าตอบแทนจูงใจนี้ทำให้องค์กรได้ประโยชน์มาก จากวิธีการหลาย ๆ แบบ ดังนี้

1.แผนการจ่ายโบนัส (Bonus Pay Plan) ได้แก่ การจ่ายเงินก้อนโตครั้งเดียวแก่พนักงาน โดยคิดจากผลงานที่ปฏิบัติสำเร็จตามเป้าหมายหรือจากการมีส่วนร่วม เช่น การออกความคิดเห็นในการปรับปรุงให้ดีขึ้น ตามปกติผู้ที่ปฏิบัติงานพิเศษจะไม่ได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนหรือเงินโบนัสมักจะจ่ายให้ผู้บริหารเท่านั้นแต่ปัจจุบันได้ขยายไปยังพนักงานด้วย

2.การแบ่งกำไร (Profit Sharing Plan) คือ การแบ่งกำไรให้กับพนักงาน การเพิ่มกำไรจะทำให้พนักงานทุกระดับมีขวัญและกำลังใจที่ดี โดยแบ่งตามสัดส่วนของกำไรที่ทำในงวด จำนวนกำไรที่แบ่งขึ้นอยู่กับกำไรและอัตราเงินเดือนของพนักงานแต่ตามข้อเท็จจริงจำนวนกำไรที่แบ่งแน่นอนจะต้องนำเอาผลการปฏิบัติงาน การมาปฏิบัติงานและการขาดงานมาคิดด้วย

3.แผนการแบ่งประโยชน์ (Gain Sharing Plan) คือ การประหยัดค่าใช้จ่าย การเพิ่มผลผลิต อันเกิดจากความทุ่มเทความพยายามใดๆ ในองค์กร การคิดมักจะอาศัยการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมที่ทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย

4.แผนเป็นเจ้าของหุ้น (Employee Stock Ownership Plan) คือการให้พนักงานมีสิทธิซื้อหุ้นของบริษัทที่พนักงานปฏิบัติงานเป็นการสร้างความมั่นคงในการปฏิบัติงานและป้องกันการปิดกิจการ การจูงใจพนักงานให้ซื้อหุ้นมักจะใช้วิธีให้สิทธิซื้อในราคาหนึ่งที่จำนวนหนึ่งภายในระยะเวลาที่กำหนดสิทธิที่จะเป็นเจ้าของหุ้นจะต้องพิจารณาผลการปฏิบัติงานเพราะถือว่าการที่พนักงานปฏิบัติงานหนักจะทำให้บริษัทมีผลประกอบการดีราคาหุ้นก็จะสูง

ลักษณะการให้รางวัล

ขงยุทธ เกษสาคร(2547) กล่าวว่า การให้รางวัลว่าเป็นสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน นอกเหนือจากเงินแล้วยังมีปัจจัยอื่นที่จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน ดังนี้

1.การแข่งขัน เช่น การประกวดผลงานผู้ชนะจะได้รับเกียรติชื่อเสียงเป็นต้น แต่ควรระวังในเรื่องของการอิจฉาริษยา ซึ่งจะทำให้พนักงานมุ่งเอาชนะมากกว่าผลของงาน

2.ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้รู้สึกมีความมั่นคงในอาชีพจะไม่ถูกเลิกจ้างโดยขาดหลักประกัน มีการกำหนดสัญญาจ้างเป็นปีหรืออายุงาน และมีหลักประกันในการปฏิบัติงาน มีค่าตอบแทนเมื่อเกิดอุบัติเหตุ มีการประกันชีวิตในงานที่เสี่ยงอันตราย

3.ความรู้สึกก้าวหน้า ผลงานที่ทำให้งานตนดีขึ้น การได้เลื่อนตำแหน่งที่มีความสำคัญมากขึ้น ทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานเพราะเป็นความคาดหวังของชีวิต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.ฐานะทางสังคม เป็นความรู้สึกของตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทำให้อยากไปปฏิบัติงาน เช่น มีสิทธิตัดสินใจและออกเสียงในการปฏิบัติงานของกลุ่ม รู้จุดมุ่งหมายปลายทางของกลุ่ม ทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานมากขึ้นเป็นต้น

5.ความรู้ผลของงาน มีความพอใจและตั้งใจที่เห็นผลงานของตนไม่ว่าจะดีหรือไม่เพียงใด เพราะผลงานที่ดีย่อมเป็นกำลังใจ ผลงานที่ไม่ดีก็มีโอกาสปรับปรุงแก้ไข

6.รางวัลและการลงโทษ เป็นผลตอบแทนหรือคำชมเชย หากผลงานเป็นที่พอใจหรือดีเด่น ขณะเดียวกันก็มีการตำหนิเมื่อมีผลเสียหลายเกิดขึ้น

7.การปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดของบุคคล ตลอดจนในหน้าที่ที่ไม่ยากและไม่ง่ายจนเกินไปจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี

8.การให้รู้ว่างานมีความสำคัญ ความรู้สึกว่างานที่ตนทำให้ความหมายต่อหน่วยงานของตนหรือสังคม จะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานมากขึ้น ความเอาใจใส่ของหัวหน้างาน การให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน จึงเป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น

2.2.4 การสื่อสาร

ความหมายของการสื่อสาร

การสื่อสาร หรือ การสื่อความหมาย (Communication) เป็นคำที่รากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า "communis" หมายถึง "พร้อมกัน" หรือ "ร่วมกัน" (Common) หมายความว่า เมื่อมีการสื่อสารระหว่างกันเกิดขึ้น คนเราพยายามที่จะสร้าง "ความพร้อมกันหรือความร่วมมือกัน" ทางด้านความคิดเรื่องราวเหตุการณ์ ทักษะคิด ฯลฯ กับบุคคลที่เรากำลังสื่อสารด้วยนั้น ดังนั้น การสื่อสารจึงหมายถึง การถ่ายทอดเรื่องราว การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแสดงออกของความคิดและความรู้สึก ตลอดจนไปถึง "ระบบ" (เช่น ระบบโทรศัพท์) เพื่อการติดต่อสื่อสารข้อมูลซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ การสื่อสารยังเป็นการที่บุคคลในสังคมมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบกัน โดยผ่านทางข้อมูลข่าวสาร สัญลักษณ์ ตลอดจนเครื่องหมายต่าง ๆ ด้วย (Fiske, 1985)

สรุปความหมายของการสื่อสาร ได้ว่าหมายถึง การถ่ายทอดและการรับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนทั้งผู้ให้และผู้รับ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการสื่อสารอันได้แก่ งานที่คาดหวังไว้ เป็นไปด้วยความราบรื่น และเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของการสื่อสาร

พินิจ เนื่องภิรมย์ (2548) กล่าวถึง องค์ประกอบของการสื่อสาร ไว้ทั้งหมด 6 ประเภท อันประกอบไปด้วย

1.ผู้ส่ง ผู้สื่อสาร หรือต้นแหล่งของการส่ง (Sender , Communicator or Source) เป็นแหล่งหรือผู้ที่นำข่าวสาร เรื่องราว แนวความคิด ความรู้ ตลอดจนเหตุการณ์ต่าง ๆ เพื่อส่งไปยังผู้รับ ซึ่งอาจเป็นบุคคล หรือกลุ่มชนก็ได้ โดยการ ใช้ภาษาหรือใช้วิธีการอื่นๆ ก็ได้ เพื่อให้ผู้รับเข้าใจการ

กระทำดังกล่าว เรียกว่า "การเข้ารหัส" (Encode) เป็นภาษาพูด ภาษาเขียน ภาษามือ รูปภาพ สัญลักษณ์

2. เนื้อหาเรื่องราว (Message) ได้แก่ เนื้อหาของสารหรือเรื่องราวที่ส่งออกมา เช่น ความรู้ ความคิด ข่าวสาร บทเพลง ข้อเขียน ภาพ ฯลฯ เพื่อให้ผู้รับรับข้อมูลเหล่านั้น

3. สื่อหรือช่องทางในการนำสาร (Media or Channel) หมายถึง ตัวกลางที่ช่วยถ่ายทอดแนวความคิดเหตุการณ์ เรื่องราวต่าง ๆ ที่ผู้ส่งต้องการให้ไปถึงผู้รับ สื่อที่ใช้มากที่สุด คือ "ภาษาพูด" ซึ่งใช้เสียงเป็นสื่อ เวลาเขียนหรืออ่านหนังสือ สื่อที่ใช้คือ "ภาษาเขียน" หรือถ้ามีการสื่อความหมายกับคนไปก็ใช้สื่อซึ่งเป็น "ภาษามือ" นอกจากนี้อาจมีการใช้สื่ออุปกรณ์ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ ประเภท แผนที่ รูปภาพ การแสดงนิทรรศการ เป็นสื่อหรือ ช่องทาง เพื่อการสื่อความหมาย

4. ผู้รับหรือกลุ่มเป้าหมาย (Receiver or Target Audience) ได้แก่ ผู้รับเนื้อหาเรื่องราวจากแหล่ง หรือผู้ส่ง ผู้รับอาจเป็นบุคคล กลุ่มชนหรือสถาบัน เมื่อรับเรื่องราวแล้วผู้รับต้องมี "การถอดรหัส"(Decode) คือ การแปลข่าวสารนั้นให้เข้าใจ

5. ผล (Effect) หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้ส่งส่งเรื่องราวไปยังผู้รับ เช่น ความเข้าใจ ไม่รู้เรื่องยอมรับหรือปฏิเสธ พอใจหรือ โกรธ ฯลฯ ซึ่งผลของการสื่อสารจะเป็นผลสืบเนื่องถึงการบรรลุผลสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร และทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้รับ สื่อที่ใช้ และสถานการณ์ในการสื่อสารเป็นสำคัญด้วย

6. ผลย้อนกลับ (Feedback) เป็นสิ่งที่เกี่ยวเนื่องจากผลซึ่งผู้รับส่งกลับมายังผู้ส่ง โดยผู้รับอาจแสดงอาการให้เห็น เช่น ง่วงนอน ประหม่อ ยิ้ม พยักหน้า สายหน้า การพูดโต้ตอบ หรือการแสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นข้อมูลที่ให้ผู้ส่งทราบว่าผู้รับมีความพอใจหรือมีความเข้าใจ ในความหมายที่ส่งไปหรือไม่

2.2.5 การจัดการองค์การ

ความหมายของการจัดการองค์การ

มีผู้มีให้คำนิยามของการจัดการองค์การไว้หลายท่านด้วยกันดังต่อไปนี้

Edwin B. Flippo (1970) กล่าวว่า การจัดการองค์การ หมายถึง การจัดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ คือ ตัวบุคคลและหน้าที่การงาน เพื่อรวมกันเข้าเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้

ซงชัช สันติวงษ์ (2537) กล่าวว่า iva การจัดการองค์การ คือ การจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อนเข้ารูป และการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ การจัดการองค์การจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนต่างฝ่ายต่างทราบว่า ใครต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับฝ่ายอื่นๆอย่างไร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมคิด บางโม (2538) ให้ความหมายของการจัดองค์การ ว่าเป็น การจัดแบ่งองค์การ ออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ ให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์การ พร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่ และความสัมพันธ์กับองค์กรย่อยอื่นๆ ไว้ด้วย ทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุ เป้าหมายขององค์การ

วรนาถ แสงมณี (2544) ให้ความหมายของการจัดองค์การ ว่าหมายถึง ความพยายามของ ผู้บริหารในการกำหนดแนวทางโครงสร้างองค์การ โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ในการสนับสนุนให้ การดำเนินงานสามารถประสบความสำเร็จได้ตามที่วางแผนงานไว้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้มี กประกอบด้วยความสัมพันธ์พื้นฐาน 3 ประการ คือ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และความพร้อมที่ จะให้ตรวจสอบ

ดังนั้นจากที่กล่าวมาข้างต้นจึงสามารถสรุปได้ว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดระบบ ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆ และบุคคลในองค์การ โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่และ ความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีองค์การ

ทฤษฎีองค์การ หมายถึง โครงสร้างและการออกแบบขององค์การ ซึ่งมีการกำหนดหน้าที่ของ องค์การในการที่จะส่งผลกระทบต่อบุคคลในองค์การ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ตลอดจน เป็นการวิเคราะห์โครงสร้าง วัฒนธรรม โดยที่ผู้บริหารต้องมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ และมี การปรับปรุงองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

ทฤษฎีเป็นเพียงนามธรรมที่อธิบาย และวิเคราะห์ถึงความจริง และประสบการณ์ต่าง ๆ ของธรรมชาติที่เกิดขึ้นรอบ ๆ ตัว อย่างมีระบบและมีแบบแผนเชิงวิทยาศาสตร์ว่า ถ้าทำและหรือ เป็นอย่างนั้น ผลจะออกมาแบบนี้ ซึ่งในลักษณะเช่นนี้ ทฤษฎีก็เปรียบเสมือนการคาดคะเนถึงผลที่ เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน

ไซยา ยัมวิไล (2528) ได้จำแนกแนวความคิดและทฤษฎีองค์การออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม เป็นทฤษฎีที่มีโครงสร้างที่แน่นอน มีการกำหนดกฎเกณฑ์ และเวลาอย่างมีระเบียบแบบแผน มุ่งให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Effective and Efficient Productivity) จากลักษณะดังกล่าว ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม จึงมีลักษณะที่มุ่งเน้นเฉพาะ ความเป็นทางการ ความมีรูปแบบหรือรูปนัยขององค์การเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้ผลผลิตสูง และ รวดเร็ว เปรียบมนุษย์เสมือนเครื่องจักรกล (Mechanistic) จุดเน้นของทฤษฎีนี้ คือ

- ให้ความสำคัญและศึกษาองค์การที่เป็นทางการเท่านั้น
- มุ่งค้นหาวิธีการบริหารองค์การว่าทำอย่างไรองค์การจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- มองพนักงานเปรียบเสมือนเครื่องจักรและเชื่อว่าปัจจัยที่จูงใจคนได้ คือ เงิน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สรุปแล้วทฤษฎีนี้มุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลผลิตมากกว่าตัวบุคคล จะเห็นได้ว่าทฤษฎีนี้มองตัวบุคคลหรือมนุษย์เปรียบเสมือนเครื่องจักรกลเท่านั้น กลุ่มนักวิชาการ ที่มีบทบาทมากในทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมคือ Frederick Taylor ผู้เป็นเจ้าของตำราวิชาการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) Max Weber เจ้าของตำราระบบราชการ (Bureaucracy) Lyndall Urwick และ Luther Gulick ผู้มีชื่อเสียงเรื่องทฤษฎีองค์การและกระบวนการบริหารงาน เป็นต้น

2. ทฤษฎีสมัยใหม่หรือดั้งเดิมใหม่ (Neo Classical Theory of Organization) มีฐานความคิดมาจากแบบดั้งเดิม แต่มีสิ่งใหม่ๆเพิ่มเข้ามา คือ 1.ให้ความสำคัญกับองค์การที่ไม่เป็นทางการเพิ่มมากขึ้น เช่น ชมรม สมาคม 2.เชื่อว่าในการจูงใจให้คนทำงานนั้น มีปัจจัยด้านอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่ใช่เรื่องเงินเพียงอย่างเดียว เช่น ด้านจิตวิทยาและสังคมวิทยา กลุ่มนักวิชาการที่มีบทบาทในทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ คือ Hugo Munsterberg เป็นผู้เริ่มต้นวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม Dickson ได้ทำการศึกษาที่ฮอธอร์น (Hawthorne Study) เป็นผู้บุกเบิกขบวนการมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Movement) นอกจากนี้ได้รับการสนับสนุนจากนักทฤษฎีมุขสัมพันธ์อีก เช่น McGregor ทฤษฎี X และ Y และ Maslow เจ้าของทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ 5 ลำดับขั้น เป็นต้น มองตัวบุคคลหรือมนุษย์เสมือนเครื่องจักรกลเท่านั้นสรุปได้ว่าทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ให้ความสำคัญในด้านความรู้สึกของบุคคล ยอมรับถึงอิทธิพลทางสังคมที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน อาทิเช่น กลุ่มคนงานและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งมีความเชื่อว่าขบวนการมนุษยสัมพันธ์ จะให้ประโยชน์ในการผ่อนคลาย ความตายตัวในโครงสร้างขององค์การสมัยดั้งเดิม

3. ทฤษฎีสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization) แนวความคิดของทฤษฎีนี้ยังตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวความคิดของทฤษฎี 2 ยุคแรก จะเป็นแนวความคิดที่เป็นการเพิ่มเติมขึ้นมาจากฐานเดิม เพื่ออธิบายทฤษฎีที่ยุคเดิมไม่สามารถอธิบายได้อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีสมัยเดิม 2 แบบ ทฤษฎีสมัยปัจจุบันจะมีสิ่งที่เข้ามาใหม่ ก็คือ ให้ความสำคัญกับสาขาวิชาการต่างๆ หลายสาขาวิชาที่นำมาอธิบายปรากฏการณ์ขององค์การ เช่น เอววิชาเศรษฐศาสตร์ คอมพิวเตอร์ วิทยาศาสตร์ มาผสมผสานกัน หรือที่เรียกว่า สหวิทยาการ ในทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันจะมีองค์การย่อย 2 ทฤษฎีคือ

3.1. ทฤษฎีระบบ (System Analysis) จะมองว่าองค์การเป็นระบบๆหนึ่ง ที่มีส่วนประกอบ 5 ส่วนด้วยกัน ได้แก่ การนำเข้าทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารงานขององค์การ, กระบวนการที่ใช้ในการแปลงสิ่งนำเข้าหรือทรัพยากร, ผลผลิต หรือการบริการ, ข้อมูลย้อนกลับ และสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารงาน เช่น เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม สังคม

3.2 ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์และกรณี (Contingency Theory) พัฒนามาจากความอิสระ ที่ว่าองค์การที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นองค์การที่มีโครงสร้างระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสภาพความเป็นจริง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โครงสร้างองค์การ

Robbins (1990) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การจะแสดงถึงการแบ่งส่วนงาน การกำหนดงานที่แต่ละส่วนงานต้องรับผิดชอบ การกำหนดและอธิบายบทบาทของงาน (Work Roles) และความสัมพันธ์ระหว่างบทบาททั้งหลายเหล่านั้น ทั้งในด้านการบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสาร และอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่างๆ ในองค์การ ซึ่งช่วยทำให้สมาชิกขององค์การสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วรนาถ แสงมณี (2544) ให้ความหมายโครงสร้างองค์การว่าเป็น วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการจัดแบ่งสรรทรัพยากรต่างๆ และการกำหนดวิธีการรายงานตามสายการบังคับบัญชาในระหว่างกลุ่มคน รวมไปถึงกลไกของระบบการประสานงานที่เป็นทางการและวิธีการที่จะต้องเกี่ยวข้องกันตามแบบแผนที่ได้มีการกำหนดและวางเอาไว้

2.3 ความเป็นมาและการดำเนินงานของบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd.

บริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. หรือที่รู้จักกันแพร่หลายในชื่อของบริษัท แคนเบอร์รี่ อาคัมส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่เกิดจากการแยกตัวของบริษัท Kraft Food จำกัด ออกเป็นธุรกิจด้านขนมขบเคี้ยวและอาหาร โดยก่อนหน้านี้ บริษัท Kraft Food (International) จำกัด ทำการเข้าซื้อกิจการของบริษัทแคนเบอร์รี่ อาคัมส์ ซึ่งเป็นธุรกิจด้าน Confectionary ซึ่งมีชื่อเสียงในระดับโลกดังกล่าวในลำดับถัดไป

บริษัทแคนเบอร์รี่ อาคัมส์ เป็นผู้นำตลาดของช็อกโกแลตในประเทศไทย และมียุทธศาสตร์ผลิตสินค้าที่หลากหลายมากกว่า 350 รูปแบบ ที่สามารถตอบสนองทุกความต้องการของผู้บริโภคทุกเพศทุกวัย และในทุกโอกาส ด้วยความสำเร็จของบริษัทแคนเบอร์รี่ อาคัมส์ ทั้งในเชิงอุตสาหกรรมและการพัฒนาสังคมที่มีมานานมากกว่าศตวรรษ จากธุรกิจของครอบครัวขนาดเล็กพัฒนาขึ้นมาเป็นธุรกิจระดับโลกที่รวบรวมเทคโนโลยีที่ทันสมัยบวกกับบรรทัดฐานทางคุณภาพที่สูงสุด และทักษะในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ผู้ก่อตั้งได้ค้นพบ ทำให้แบรนด์ของเราไม่เพียงแค่เป็นช็อกโกแลต หอมอร่อย และลูกอม เป็นที่ชื่นชอบของผู้บริโภคทั่วโลก และในประเทศไทยมาจนถึงทุกวันนี้

ประวัติความเป็นมาของบริษัท

2374 ในปีนี้ จอห์นได้เข้าโรงงานผลิตข้าวบาร์เลย์เก่าขนาดเล็กที่ถนนครูดในเมืองเบอร์มิงแฮม และเริ่มผลิตช็อกโกแลต และ โกโก้ ที่นี่เองที่เป็นจุดเริ่มต้นของธุรกิจ แคนเบอร์รี่อย่างแท้จริง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2385 ธุรกิจที่ก่อตั้งขึ้นด้วยผู้ชายเพียงคนเดียวชื่อจอห์น แคคเบอร์รี่ บุตรชายของนายริชาร์ด แคคเบอร์รี่อยู่ที่ถนนบูล ในเมืองเบอร์-มิงแฮม ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของบริษัท แคคเบอร์รี่ จำกัด นอกจากขายชาและกาแฟแล้ว จอห์น แคคเบอร์รี่ ยังขายต้นฮอพ มัสตาร์ด และโกโก้ บวกกับช็อกโกแลตร้อนที่เขาทำขึ้นเองด้วยโดยใช้ครกและสาก

2385 จอร์จ แบสเซตต์ ก่อตั้งบริษัทผลิตขนมของเขาในเมืองเซฟฟอร์ด ประเทศอังกฤษ

2413 บิดาแห่งหมากฝรั่ง โทมัส อาดัมส์ ได้พยายามทำยาง (ยางจากต้นละมุดฝรั่ง) และปรุงแต่งรสชาติใส่ในยางขึ้น หลังจากนั้นไม่นาน เขาได้เปิดโรงงานผลิตหมากฝรั่งแห่งแรกของโลกขึ้น

2414 อาดัมส์ นิวยอร์ก ได้วางขายสินค้าที่ร้านขายยา 1 เพนนีต่อขึ้น

2419 บริษัท อาดัมส์ ซัน ได้ ถูกก่อตั้งขึ้น

2423 ชาร์ล ไรเลย์ เมอร์นาร์ค เริ่มผลิตลูกกวาดและขนมในประเทศอังกฤษ

2436 บริษัทของบริติช ชื่อ ฮอลต์ บราวเซอร์ ได้ถูกก่อตั้งขึ้น

2440 แคคเบอร์รี่ ได้เริ่มผลิตช็อกโกแลตนมเป็นครั้งแรก

2442 Bassetts Liquorice Allsorts ถูกค้นพบโดยบังเอิญ

ประวัติความเป็นมาของบริษัทในประเทศไทย

2507 มีการก่อตั้งบริษัทอาดัมส์ประเทศไทย

2508 มีการผลิต ฮอลต์และซีเคิลท์

2522 เริ่มการผลิตหมากฝรั่งชนิดแผ่นเคบทิน

2527 ติดตั้งไลน์การผลิตลูกอมแบบต่อเนื่องไลน์แรก

2531 เริ่มการผลิตเม็ดคอม คลอเร็ทมินิมินต์

2536 เริ่มการผลิตลูกอมสอดไส้

2537 ขยายพื้นที่การผลิตหมากฝรั่ง

2538 เริ่มการผลิตหมากฝรั่งซีเคิลท์สตีก

2542 ขยายพื้นที่การผลิตลูกอมเพื่อรองรับขอการผลัดแทนโรงงานที่ประเทศฟิลิปปินส์

2545 เริ่มผลิตฮอลต์ฟรุททาเบิล

2547 เปลี่ยนชื่อบริษัทฯ เป็น แคคเบอร์รี่ อาดัมส์ (ประเทศไทย) จำกัด

2550 ขยายฐานการผลิตเพื่อเพิ่มกำลังการผลิตให้มากขึ้น ไปยังสถานที่ใหม่ที่นิคม

อุตสาหกรรมลาดกระบัง/เริ่มการผลิตหมากฝรั่งปราศจากน้ำตาลและหมากฝรั่งสอดไส้ให้กับประเทศญี่ปุ่น

การเข้าสู่ตลาดของผลิตภัณฑ์

2442 เคบทินเป็นหมากฝรั่งแบรนด์แรกที่นำเสนอขายเพื่อโปรโมทความสะอาดช่องปาก

2448 แคคเบอร์รี่เปิดตัว Dairy Milk สู้ตลาด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 2456 Dairy Milk กลายเป็นสินค้าขายดีที่สุดของ แคดเบอรี
- 2458 CadburyMilkTray เข้าสู่ตลาด
- 2459 เคนทีนเป็นกรรมสิทธิ์ของบริษัทอเมริกันซีก
- 2461 เปิดตัว Bassett's Jelly Babies เข้าสู่ตลาด
- 2463 Cadbury Flake เข้าสู่ตลาด
- 2463 แคดเบอรี Dairy Milk ได้ฐานะเป็นผู้นำตราสินค้าในอังกฤษ
- 2471 Fruit and Nut เข้าสู่ตลาด เป็นสินค้าแปลกใหม่ของ Dairy Milk
- 2472 Cadbury Crunchie เข้าสู่ตลาด
- 2472 วันที่ 1 มกราคมคือวันถือกำเนิดของ Bertie Bassett
- 2473 ฮอลดีคิกคินเม็ดคอมแก๊ไอชื่อเมนโท-ลิปส์
- 2476 แคดเบอรีเพิ่มสินค้า Whole Nut ในผลิตภัณฑ์ Dairy Milk 2481 Cadbury Roses
- 2493 เม็ดคอมแก๊ไอฮอลดีเปิดตัวสู่สหรัฐอเมริกา
- 2499 แคดเบอรีผลิต Roses ให้กับรอยัลทัวร์ของแอฟริกาตะวันออก
- 2502 เปิดตัว STIMOROL ในฮอลแลนด์ เป็นสินค้าส่งออกตัวแรกของสแกนดิเนเวีย
- 2503 Chocolate Eclairs เปิดตัวสู่ตลาดโดยเจมส์ ฟาสคอลลีย์ ผู้ผลิตลูกกวาดชาวลอนดอน
- 2504 Bassett's เข้าถือสิทธิ์บริษัท Wilkinson
- 2507 Trident หมากฝรั่งไร้น้ำตาลมีวางขายทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา
- 2507 ฮอลดีเป็นกรรมสิทธิ์ของ Warner-Lambert
- 2514 ฮอลดีเข้ามาอยู่ในเครืออาดัมส์
- 2517 เปิดตัว Cadbury Eclairs เข้าสู่ตลาดทั่วประเทศอังกฤษ
- 2519 เปิดตัว Cadbury Caramel เข้าสู่ตลาด
- 2520 Bubblicious เปิดตัวในสหรัฐอเมริกา
- 2523 เปิดตัวฮอลดีในญี่ปุ่น
- 2532 เปิดตัวเคนทีนไร้น้ำตาล หมากฝรั่งลมหายใจสดชื่นตัวแรกเข้าสู่ตลาดเป็นครั้งแรก
- 2533 Trident เปิดตัว Fresh mint ซึ่งใช้เทคนิคใหม่ที่ทำให้รสชาติแม้จะเกี่ยวไปนาน
- 2533 เปิดตัวฮอลดีพลัส เม็ดคอมแก๊ไอ ชนิดเดียวที่มีน้ำเชื่อมชุ่มคออยู่กลางเม็ด
- 2537 เปิดตัวฮอลดี วิตา-ซี เม็ดคอมที่มีวิตามินซีของผสมนมสดในแอฟริกาใต้
- 2537 เปิดตัวฮอลดีไร้น้ำตาลในตลาดสหรัฐอเมริกา
- 2538 Cadbury Schweppes ชื่อ Allan Candy รวมถึงเครื่องหมายการค้า Sour Patch
- 2540 เปิดตัวเคนทีนไอซ์ บุกเบิกตลาดหมากฝรั่งเม็ดกลมรสเย็นจัด
- 2542 เปิดตัวฮอลดีตีเฟนส์ เม็ดคอมเสริมวิตามินซี
- 2543 เปิดตัว Trident for Kids

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 2544 เปิดตัว Trident White
- 2544 เปิดตัว Bubbaxtreme Lollipops ในเม็กซิโก
- 2545 เปิดตัว Halls Fruit Breezers สินค้าตัวแรกที่ไม่มีส่วนผสมของเมนทอล
- 2545 Cadbury Schweppes ซื้อ Adams รวมทั้ง Halls, Dentyne, Trident
- 2546 เปิดตัว Shotgun สินค้าหมากฝรั่งตัวแรกของ Halls ในตลาดอังกฤษและไอร์แลนด์
- 2546 Trident White เปิดตัวสเปียร์มินท์
- 2547 เปิดตัว Trident Tropical Twist
- 2548 Cadbury Schweppes ได้กรรมสิทธิ์ตราสินค้าช็อกโกแลตพรีเมียม Green&Black's
- 2548 เปิดตัว Trident White Cinnamon Tingle
- 2549 เปิดตัว Trident Splash รส Peppermint ผสมวานิลลาและสตอเบอร์รี่กับมะนาว
- 2550 เปิดตัว Trident Splash รสสตอเบอร์รี่และมะนาว กับรสวานิลลาและมินท์

จุดมุ่งหมายหลักของธุรกิจ

คือ “การสร้างแบรนด์ที่เป็นที่ชื่นชอบ” (Creating Brands People Love)

วิสัยทัศน์

คือ การเป็นบริษัทขนมที่ใหญ่ที่สุด และดีที่สุดในโลก ใหญ่ที่สุด หมายถึง การพัฒนา
 ความเป็นผู้นำทางการตลาดของเรา ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ของเราให้ยิ่งใหญ่ การ
 ไปคว้าหาโอกาสใหญ่ๆ สำคัญๆ ในการทำธุรกิจ การมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายรูปแบบทั้ง
 ช็อกโกแลต หมากฝรั่ง และลูกอม มีวางขายในทุกที่ และสำหรับทุกๆ คน

ดีที่สุด หมายถึง การสร้างแบรนด์ สร้างธุรกิจ และการสร้างพนักงานของเราให้แข็งแกร่ง
 อย่างยั่งยืน เพื่อให้เราเติบโตอย่างมีผลกำไรสูงทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งต้องการการทำงานอย่าง
 มีประสิทธิภาพในทุกสิ่งทุกอย่างที่เราทำ

ดีที่สุด หมายถึง การทำงานที่ฉับไว และสามารถช่วงชิงตลาดได้เป็นคนแรก

ดีที่สุด หมายถึง แบรนด์ที่มีคุณภาพเป็นที่ชื่นชอบ ซึ่งรวมถึงพนักงาน ค่านิยม และความ
 ประพฤติที่น่านับถือ

ดีที่สุด หมายถึง บริษัทของเราเป็นบริษัทที่เราภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่ง

วัตถุประสงค์

คือ การให้ผลตอบแทนที่เหนือกว่าแก่ผู้ถือหุ้น โดยมีดัชนีวัดผลสำเร็จทางธุรกิจ ดังนี้

1. เพิ่มรายได้จากธุรกิจพื้นฐานด้วยอัตราประมาณ 4-6% ในแต่ละปี
2. เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดของเราในตลาดขนมโดยรวม
3. มอบสัดส่วนกำไร 15% ต่อยอดขายภายในปี 2554
4. เพิ่มเงินปันผลให้สูงขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.รักษาบุคคลให้เกิดสมดุลที่ดี

6.เพิ่มอัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน

ค่านิยม ประกอบด้วย

1.ผลงาน หมายถึง เรามุ่งมั่นเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ เราแข่งขันหนักแต่ยุติธรรม เรามีความทะเยอทะยาน ทำงานหนักและใช้ความสามารถของเราอย่างเต็มที่ เราพร้อมที่จะเสี่ยงและลงมือดำเนินการอย่างรวดเร็ว

2.คุณภาพ หมายถึง คุณภาพและความปลอดภัยเป็นหัวใจในทุกกิจกรรมที่เราทำ อันได้แก่ผลิตภัณฑ์ของเรา พนักงานของเรา หุ้นส่วนของเรา และผลงานของเรา

3.ให้เกียรติ หมายถึง เราใส่ใจในธุรกิจและพนักงานของเราอย่างจริงจัง เราฟัง เข้าใจ และตอบสนอง เราเปิดเผย เป็นมิตรและยินดีต้อนรับการยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ และความหลากหลายทางวัฒนธรรมนิยมและวัฒนธรรม

4.ซื่อสัตย์ หมายถึง เราพยายามอย่างหนักที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้องเสมอ ความซื่อสัตย์เปิดเผยตรงไปตรงมา เป็นคุณลักษณะของเราในการทำธุรกิจ เรามีหลักการที่ชัดเจนและพูดอย่างไรก็ทำอย่างนั้น

5.รับผิดชอบ หมายถึง เรามีความรับผิดชอบต่อผลกระทบต่อสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมของเรา เรามุ่งมั่นที่จะทำให้ธุรกิจของเรา หุ้นส่วนของเรา และชุมชนของเราดีขึ้นเพื่ออนาคต

นโยบายองค์กร

1.มีการส่งเสริมการบริโภคอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม ผ่านทางการตลาดที่มีจริยธรรม

2.การรับประกันการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

3.การให้ความสำคัญกับคุณภาพและความปลอดภัย

นโยบายทางด้านคุณภาพ

1.นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานที่เรากำหนดอย่างสม่ำเสมอและสอดคล้องกับระเบียบข้อบังคับของแต่ละท้องถิ่น

2.ยินดีรับฟังและพยายามตอบสนองความคาดหวังของผู้บริโภคในการซื้อ และบริโภคสินค้าที่มีคุณภาพอยู่เสมอ

3.ดูแลให้มั่นใจว่าภาพลักษณ์ของบริษัทรวมทั้งเครื่องหมายการค้าของเราเป็นไปตามมาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับ และสนับสนุนคำมั่นของเราในเรื่องคุณภาพ

4.ส่งเสริมแนวทางปฏิบัติแบบ “ถูกต้องครั้งแรก” โดยให้ลูกค้าได้รับการอบรมที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถดำเนินการรับผิดชอบในด้านคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.ดำเนินการบริหารคุณภาพด้วยระบบที่ได้รับการตรวจสอบเพื่อให้สามารถบรรลุตามประโยชน์ที่วางไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6.มอบหมายการดำเนินงานบริหารที่โปร่งใสชัดเจน เพื่อกำหนดเป้าหมายคุณภาพที่สามารถวัดและบรรลุผลได้ตามที่ต้องการ

7.ร่วมมือกับซัพพลายเชนและมิตรคู่ค้าของเราเพื่อกระตุ้นส่งเสริมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระบบและนโยบายด้านคุณภาพของบริษัท

8.ทบทวนและปรับปรุงแก้ไขนโยบายนี้เป็นประจำ

ผลิตภัณฑ์

ลูกอม



ภาพที่ 2.11 ผลิตภัณฑ์ลูกอมของบริษัท

ที่มา : www.learners.in.th

หมากฝรั่ง



ภาพที่ 2.12 ผลิตภัณฑ์หมากฝรั่งของบริษัท

ที่มา : www.learners.in.th

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พัชรินทร์ อุ๋นเอมใจ (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องการประยุกต์รวมแนวคิดลีนซิกซ์ซิกมาเข้ากับมาตรฐานซีเอ็มเอ็มไอ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินวัดระดับความสามารถขององค์กรขณะปัจจุบันว่าอยู่ในระดับใดตามมาตรฐานซีเอ็มเอ็มไอและเป็นแนวทางสำหรับการวัดผลในการดำเนินงาน การผลิตขององค์กร โดยทำการประยุกต์ลีนซิกซ์ซิกมา เข้ากับกลุ่มกระบวนการหลัก (PAs) ของมาตรฐานซีเอ็มเอ็มไอ ซึ่งมีทั้งหมด 25 กลุ่ม โดยจัดแบ่งกลุ่มออกเป็น 5 ระดับ จากนั้นจัดทำแบบทดสอบสำหรับการประเมินระดับความสามารถขึ้น และเพื่อแก้ไขลักษณะที่หยุดนิ่ง (Static) ของระบบการวัดผลการดำเนินงานด้วยแบบทดสอบที่จัดทำขึ้น งานวิจัยนี้จึงได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมโดยผู้ทำวิจัย ได้ระบุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การวัดพร้อมทั้งตัววัดสำหรับการผลิตแบบลีนและนำ เสนอออกมาในรูปแบบของแบบจำลองพลวัตของระบบการผลิตขององค์กรอุตสาหกรรม ทั้งนี้เนื่องจากมีการประยุกต์ใช้ได้จริงในองค์กรซึ่งสามารถดูได้จากงานวิจัยที่รวบรวมมาและประกอบกับสถานะแวดล้อมทางธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตมีการเปลี่ยนแปลงและเติบโตอย่างรวดเร็ว โครงสร้างการวัดที่มีลักษณะหยุดนิ่งไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานะการเติบโตที่มีการแข่งขันหรือมีการพัฒนาปรับปรุงอยู่ตลอด

ผลจากการวิจัยพบว่า องค์กรกรณีศึกษามีระดับความสามารถขององค์กรตามมาตรฐาน CMMI อยู่ที่ระดับ 3 และเวลาสูญเสียที่ควรจะมีการปรับปรุงมากที่สุดคือ เวลาสูญเสียล่าอันเนื่องมาจากเครื่องจักรซึ่งส่งผลกระทบต่อเวลาสูญเสียโดยรวมถึง 30.6% รองลงมาคือเวลาสูญเสียล่าอันเนื่องมาจากพนักงานคิดเป็น 29.98% ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัยนี้คือสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และช่วยยกระดับความสามารถในการปฏิบัติการวัดผลการดำเนินงานการผลิต ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

อุบลวรรณ ฮันโต (2551 : บทคัดย่อ) กล่าวว่า ได้ทำการศึกษาการประยุกต์ใช้การผลิตแบบลีนในอุตสาหกรรมการผลิตยางรถยนต์โดยการสร้างแผนภูมิคุณค่าสถานะปัจจุบัน เพื่อช่วยจำแนกคุณค่าของกระบวนการผลิตร่วมกับการสร้างแบบจำลองสถานการณ์ระบบการผลิตปัจจุบัน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ทางเลือก พัฒนาแผนภูมิสายธารคุณค่าสถานะอนาคต โดยการจำลองในแบบจำลองสถานการณ์ระบบในอนาคต โดยนำเครื่องมือและเทคนิคของระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ ซึ่งระบบการผลิตแบบลีนที่นำมาประยุกต์มีทั้งสิ้น 3 เทคนิค ได้แก่ การผลิตแบบไหลทีละชิ้นหรือการไหลอย่างต่อเนื่องการบำรุงรักษาแบบทุกคนมีส่วนร่วมและการลดเวลาการปรับตั้งเครื่องจักร จากการจำลองสถานการณ์ในการจัดความสูญเสียล่าสามารถ ลดระยะเวลาการผลิตรวมเดิมจาก 16.20 วัน ลงเหลือเพียง 12.73 วันหรือคิดเป็นร้อยละ 21.42 จากนั้นนำผลการที่ได้จากการจำลองสถานการณ์ระบบในอนาคต มาดำเนินการสร้างเป็นแผนภูมิคุณค่าสถานะอนาคต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รัชกุล กัลยาธุวานนท์ (2552 : บทคัดย่อ) กล่าวว่างานวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะวัดประสิทธิภาพ (Performance) ของช่องทางโลจิสติกส์ในมิติคุณภาพและทดสอบตัวชี้วัดประสิทธิภาพ รวมถึงการประเมินผลการทดสอบตัวชี้วัดเพื่อพิจารณาว่าตัวชี้วัดนั้นสามารถสะท้อนประสิทธิภาพของช่องทางโลจิสติกส์ในมิติคุณภาพได้ ตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่ใช้ในงานวิจัยฉบับนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นโดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญในมิติคุณภาพเป็นหลักเนื่องจากงานวิจัยที่มีอยู่เดิมของวิฑูรและคณะเรื่อง “การวัดประสิทธิภาพช่องทางโลจิสติกส์” กรณีศึกษาของการแปรรูปข้าวเปลือกหอมมะลิกภายในประเทศและการส่งออก ได้พัฒนาเครื่องมือวัดประสิทธิภาพเพื่อวัดผลการดำเนินงานของช่องทางโลจิสติกส์ใน 3 มิติ ได้แก่ มิติคุณภาพ มิติเวลาและมิติต้นทุน ซึ่งผลการวิจัยออกมาพบว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวัดประสิทธิภาพของช่องทางโลจิสติกส์ในมิติคุณภาพนั้นยังไม่เหมาะสมเนื่องจากไม่สามารถสะท้อนความสามารถในเรื่องของการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและชัดเจน เพราะฉะนั้นงานวิจัยฉบับนี้จึงเน้นตัวชี้วัดประสิทธิภาพในมิติคุณภาพซึ่งได้แก่ On-time Delivery, Order Accuracy Rate, Back Order rate และ Damage Rate โดยทางคณะผู้วิจัยได้นำตัวชี้วัดประสิทธิภาพเหล่านี้ไปทดสอบกับกรณีศึกษาคือบริษัทเจริญศิลป์พลาสติกพรีนติ้ง จำกัด โดยทำการทดสอบคุณภาพของช่องทางโลจิสติกส์ใน 3 ช่วง ได้แก่ ช่วงที่ 1 บริษัทตะล่อมสินพลาสติกถึงบริษัทเจริญศิลป์พลาสติกพรีนติ้ง ช่วงที่ 2 บริษัทเจริญศิลป์พลาสติกพรีนติ้งถึงบริษัทสหฟาร์ม และช่วงที่ 3 บริษัทสหฟาร์มส่งสินค้าไปยังร้านค้าปลีกในเขตกรุงเทพมหานคร ผลที่ได้รับจากการทดสอบครั้งนี้สามารถสรุปได้ว่าตัวชี้วัดประสิทธิภาพช่องทางโลจิสติกส์ในมิติคุณภาพที่ทางคณะผู้วิจัยได้คัดเลือกขึ้นมานั้น สามารถตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยได้เพราะสามารถตอบสนองต่อเกณฑ์ที่ใช้ประเมินคุณภาพของช่องทางโลจิสติกส์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป กรณีศึกษา บริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. ได้แก่ การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ โดยมีขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานฝ่ายผลิตแพนเค้กหยากรฝรั่งเศสและแพนเค้กกลม ของ บริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. มีทั้งสิ้น 367 คน (ข้อมูลจากฝ่ายบุคคล ณ วันที่ 3 มิถุนายน 2556) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- พนักงานฝ่ายผลิตแพนเค้กหยากรฝรั่งเศส ประกอบด้วยพนักงาน 201 คน
- พนักงานฝ่ายผลิตแพนเค้กกลม ประกอบด้วยพนักงาน 166 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คำนวณตามหลักการแปรผันระหว่างขนาดของกลุ่มตัวอย่างกับความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการสุ่มตัวอย่าง โดยขนาดของความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้หลักการคำนวณของ Taro Yamane (Taro Yamane, 1973) ดังนี้

$$n = \frac{N}{(1+Ne^2)} \quad (3.1)$$

เมื่อ n คือ ขนาดตัวอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

N คือ จำนวนประชากร

e คือ ขนาดของความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ในที่นี้คือ 5% หรือ 0.05

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าในสูตร} \quad n &= 367 / (1 + (367 * 0.05^2)) \\ &= 191.39 \quad \text{คน} \end{aligned}$$

$$\text{ดังนั้น} \quad n = 192 \quad \text{คน}$$

จากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างของพนักงานฝ่ายผลิตแผนกหมากฝรั่งและแผนกลูกอม บริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. ที่ต้องการ กลุ่มตัวอย่างมีขนาดตัวอย่างเท่ากับ 192 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายจากจำนวนประชากรทั้งหมด

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) (ดังภาคผนวก ก) และลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้เป็นลักษณะของแบบสอบถามปลายปิด และแบบสอบถามปลายเปิด ดังนี้

3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วย 4 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน หน่วยงานที่สังกัด ของผู้ตอบจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S นำมาใช้ในการทำแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตราวัด (Likert Scale) จำนวน 25 ข้อ ประกอบด้วย

1. การฝึกอบรมพนักงาน จำนวน 5 ข้อ
2. นโยบายของผู้บริหาร จำนวน 5 ข้อ
3. การให้รางวัล จำนวน 5 ข้อ
4. การสื่อสาร จำนวน 5 ข้อ
5. การจัดการองค์การ จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ผลผลิตภาพ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ต้นทุนการผลิต การส่งมอบตามกำหนด ความปลอดภัยในการทำงาน และขวัญกำลังใจของพนักงาน จำนวน 30 ข้อ เป็นข้อคำถามเชิงบวกทั้งหมด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 แบบสอบถามเป็นลักษณะแบบมาตรวัด Likert Scale จำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด ซึ่งลักษณะแบบมาตรวัด Likert Scale (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2543) ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนนของข้อคำถาม
เห็นด้วยมากที่สุด	5 คะแนน
เห็นด้วยมาก	4 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	2 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1 คะแนน

ตอนที่ 4 แบบสอบถามข้อเสนอแนะในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป

3.2.2 การตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าหลักการแนวคิดทฤษฎี จากเอกสารข้อความทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่อทางอินเทอร์เน็ตและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม จากหนังสือเทคนิคการใช้เครื่องมือรวบรวมข้อมูล สำหรับวิจัย ของบุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ (2543) และระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ของสุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2540)
3. ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม แล้วจึงนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อทำการตรวจสอบและแนะนำเพื่อการแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมถูกต้อง
4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบที่ถูกต้องและขอความอนุเคราะห์จาก ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อความเหมาะสมของแบบสอบถามในการวิจัย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ดังแสดงในตารางที่ 3.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.1 รายชื่อ ตำแหน่ง และสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานที่ปฏิบัติงาน
1. ดร.ชานินทร์ ศรีสุวรรณณภา	อาจารย์ประจำ คณะวิทยาศาสตร์	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. คุณปริทรรศน์ โยธาพันธ์ุ์	Chief Production Assembly 3	บริษัท ไทยโคะอิโท จำกัด
3. คุณสุมน ชลुकเอียด	Candy Operation Manager	บริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd.

5. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ มาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ให้พิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้ง ขั้นสุดท้ายจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา

6. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิและปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. จำนวน 30 คนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแจกแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป กรณีศึกษาบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ขอนหนังสือจากวิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้จัดการฝ่ายบุคคลในบริษัท Mondelez International (Thailand) จำกัด เพื่อขออนุญาตสอบถามข้อมูล

2. นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพแล้ว พร้อมหนังสือขออนุญาตส่งแบบสอบถามให้กับพนักงาน โดยผ่านทางหัวหน้างาน และด้วยตนเอง ในบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd.

3. หลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับ นำไปวิเคราะห์เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ก่อน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นำมาใช้ประโยชน์ได้ การคำนวณค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาค่าเชื่อมั่น ซึ่งได้ค่าแอลฟา (α - Coefficient) ดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปร

ตัวแปร	Cronback α
ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S	
การฝึกอบรมพนักงาน	0.83
นโยบายของผู้บริหาร	0.79
การให้รางวัล	0.85
การสื่อสาร	0.91
การจัดการองค์การ	0.86
ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S	
ผลิตภาพ	0.84
คุณภาพของผลิตภัณฑ์	0.76
ต้นทุนการผลิต	0.89
การส่งมอบตามกำหนด	0.84
ความปลอดภัยในการทำงาน	0.77
ขวัญกำลังใจของพนักงาน	0.81
โดยรวม	0.79

4. นำผลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลไปวิเคราะห์

3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ

เป็นข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า รวบรวมจากงานวิจัย วารสาร เอกสารสัมมนา สถิติในรายงานต่างๆของภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นส่วนประกอบใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้กลับมาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์และตรวจสอบจำนวนของแบบสอบถาม

2. นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ คือ

2.1 นำข้อมูลของลักษณะทั่วไปของประชากรมาจัดเป็นหมวดหมู่โดยแยกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน เพื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล โดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ และร้อยละ

2.2 นำแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ซึ่งเป็นแบบวัดที่กำหนดมาตรวัดตามแบบของ Likert Scale (พวงรัตน์ มณีรัตน์ 2543) จำแนกออกเป็น 5 ระดับคือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด และนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำมาเปรียบเทียบและแปลความหมายกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ค่าเฉลี่ย	ระดับปัจจัย
1.000 – 1.500	น้อยที่สุด
1.501 – 2.500	น้อย
2.501 – 3.500	ปานกลาง
3.501 – 4.500	มาก
4.501 – 5.000	มากที่สุด

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.000 – 0.999 หมายถึง ระดับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตั้งแต่ 1.000 ขึ้นไป หมายถึง ระดับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S แตกต่างกันมาก

3. นำแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ซึ่งเป็นแบบวัดที่กำหนดมาตรวัดตามแบบของ Likert Scale (พวงรัตน์ มณีรัตน์, 2543) จำแนกออกเป็น 5 ระดับคือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด และนำข้อมูลที่ได้มา

ได้มาหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำมาเปรียบเทียบและแปลความหมายกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ค่าเฉลี่ย	ระดับประสิทธิภาพ
1.000 – 1.500	น้อยที่สุด
1.501 – 2.500	น้อย
2.501 – 3.500	ปานกลาง
3.501 – 4.500	มาก
4.501 – 5.000	มากที่สุด

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.000 – 0.999 หมายถึง ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.000 ขึ้นไป หมายถึง ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S แตกต่างกันมาก

4. นำแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ห่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ได้แก่ การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ โดยใช้วิธีการทดสอบแบบการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.3 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านผลิตภาพ	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 2 การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 3 การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านต้นทุนการผลิต	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 4 การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านการส่งมอบตามกำหนด	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 5 การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านความปลอดภัยในการทำงาน	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 6 การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านขวัญกำลังใจของพนักงาน	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 7 การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S โดยรวม	Multiple Linear Regression

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

เป็นสถิติที่นำมาใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูล ที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มประชากรที่นำมาศึกษา ได้แก่

1. ค่าร้อยละ (Percentage) เป็นสถิติที่นำมาบรรยายคุณลักษณะของข้อมูล ที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน ในตอนที่ 1 ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

$$\text{ค่าร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนข้อมูลแต่ละข้อ} \times 100}{\text{จำนวนรวมทั้งหมด}} \quad (3.2)$$

2. ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในส่วนที่ 2 และแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในส่วนที่ 3 โดยใช้สูตรดังนี้ (พวงรัตน์ มณีรัตน์. 2543)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n} \quad (3.3)$$

เมื่อ	\bar{X}	หมายถึง	คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
	X	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum X$	หมายถึง	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	n	หมายถึง	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

3. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลต่างๆ ซึ่งใช้คู่กับค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงลักษณะการกระจายของคะแนนแต่ละครั้ง ซึ่งคำนวณได้จาก สูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}} \quad (3.4)$$

เมื่อ S.D. หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

X	หมายถึง	คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
n	หมายถึง	จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

3.5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

เป็นสถิติที่ใช้สรุปถึงลักษณะของตัวแปรอิสระได้แก่ การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสารและการจัดการองค์การ ของพนักงานฝ่ายผลิตแผนกลูกอมและหมากฝรั่ง ในบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S โดยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณดังนี้

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) เป็นการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ได้รับผลมาจากตัวแปรอิสระตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไป ซึ่งจะทำให้การพยากรณ์เข้าใกล้ความจริงและถูกต้องยิ่งขึ้น ต้องมีปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆเข้ามาเกี่ยวข้องกับมากกว่า 1 ตัวแปร เพื่อนำมาอธิบายหรือพยากรณ์ตัวแปรโดยสมการเพื่อพยากรณ์มีลักษณะดังนี้

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \varepsilon_i \quad (3.5)$$

เมื่อ	Y_i	=	ค่าสังเกตที่ i ของตัวแปรประชากร
	X_{1i}	=	ค่าที่สังเกตที่ i ของตัวแปรอิสระที่ j เมื่อ $j = 1, 2, \dots, k$
	β_0	=	ค่าที่ตัดแกน Y ของสมการเส้นตรง (เมื่อ X_i ทุกค่าเป็น 0)
	β_k	=	ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยบางส่วน (Partial regression coefficient) ของตัวแปรอิสระที่ k
	ε_i	=	ค่าความคลาดเคลื่อนที่ i

ข้อสมมติ (Assumption) ของการวิเคราะห์ความถดถอย

1. ε_i มีการแจกแจงปกติ (Normal Distribution) โดยมีค่าคาดหวัง (Expected Value) เป็นศูนย์และมีความแปรปรวนคงที่
2. ε_i และ ε_j สำหรับ $i \neq j$ เป็นอิสระต่อกัน
3. X_{ij} แต่ละค่าเป็นอิสระต่อกัน

โดยทั่วไปการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณจะใช้เมตริกซ์เป็นเครื่องมือ โดยกำหนดค่าต่างๆดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ

ค่าประมาณค่า Y_i ที่กำหนดได้จากกลุ่มตัวอย่าง เขียนเป็นสมการเรียกว่า สมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ โดยสมการเป็นดังนี้

$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1X_{1i} + b_2X_{2i} + \dots + b_kX_{ki} \quad (3.6)$$

โดยที่ \hat{Y}_i เป็นค่าประมาณของ Y_i และ $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$ เป็นค่าประมาณ $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ ตามลำดับในการหาตัวประมาณ $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$ ของ $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ จะหาได้โดยวิธี Least Squares Method

ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณจะใช้เมทริกซ์เป็นเครื่องมือจะได้สูตรการประมาณค่าดังนี้

$$b = (X'X)^{-1}X'Y \quad (3.7)$$

เมื่อ

$$Y = \begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ \vdots \\ Y_n \end{bmatrix}, \quad X = \begin{bmatrix} 1 & x_{11} & x_{21} & \dots & x_{k1} \\ 1 & x_{12} & x_{22} & \dots & x_{k2} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ 1 & x_{1n} & x_{2n} & \dots & x_{kn} \end{bmatrix}, \quad b = \begin{bmatrix} b_0 \\ b_1 \\ \vdots \\ b_k \end{bmatrix}$$

การทดสอบสมการความถดถอยเชิงซ้อนโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกแบบทางเดียว โดยสมมติฐานคือ

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$$

$$H_1 : \beta_i \text{ อย่างน้อย 1 ค่าที่ } \neq 0; i = 1, 2, 3, \dots, k$$

เมื่อ β_k เป็นค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) โดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณคือ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546)

$$F = \frac{(b'X'Y - ny^2)/k}{(Y'Y - b'X'Y)/(n-k-1)} \quad (3.8)$$

เปรียบเทียบค่า F ที่ได้จากการคำนวณกับค่า F ที่ได้จากตารางที่ $df = n - k - 1$ เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ α เท่ากับ 0.05 และ 0.01

ถ้าค่า F ที่ได้จากการคำนวณมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า F ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จะยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1 แสดงว่า Y ไม่มีความสัมพันธ์กับ X ทั้ง k ตัวในรูปเชิงเส้น

ถ้าค่า F ที่ได้จากการคำนวณมีค่ามากกว่า F ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 แสดงว่ามี X_i อย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับ Y ในรูปเชิงเส้น จึงต้องทดสอบต่อไปว่า X_i ตัวใดมีความสัมพันธ์กับ Y โดยใช้สถิติทดสอบเกี่ยวกับสัมประสิทธิ์การถดถอยทดสอบต่อไป

การทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอย (Regression Coefficient)

สมมติฐาน

$$H_0 : \beta_i = 0$$

$$H_1 : \beta_j \neq 0$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ

$$t = \frac{b_j - \beta_j}{S_{b_j}} \quad (3.9)$$

S_{b_j} หาได้จากการถดถอยค่าตั้งสองของ $\text{Var}(b_j)$ ซึ่งได้คำนวณได้จากสูตร

$$\text{Var}(b_j) = \sigma^2 (X'X)^{-1} \quad (3.10)$$

เมื่อ σ^2 คือ ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน ซึ่งประมาณได้จาก $(Y'Y - b'X'Y)/(n - k - 1)$

เปรียบเทียบกับค่า t ที่ได้จากการคำนวณกับค่า t ที่ได้จากตารางที่ $df = n - k - 1$ เมื่อกำหนดค่า นัยสำคัญของ α เท่ากับ 0.05 และ 0.01

ถ้าค่า t ที่ได้จากการคำนวณมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า t ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1 แสดงว่าค่า $\beta_j = 0$ นั่นคือ ตัวแปร X_j ไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปร Y เป็นเส้นตรง

ถ้าค่า t ที่ได้จากการคำนวณมีค่ามากกว่าค่า t ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 แสดงว่าค่า $\beta_j \neq 0$ นั่นคือ ตัวแปรตาม X_j มีอิทธิพลต่อตัวแปร Y เป็นเส้นตรง

การแปลความหมาย

เมื่อ b_j มีนัยสำคัญ แปลความหมายว่าเมื่อผลของตัวแปรอิสระที่ j เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย ค่าของตัวแปรตามจะเปลี่ยนแปลงไป b_j หน่วย เมื่อผลของตัวแปรอิสระอื่นๆคงที่

โดยการศึกษาครั้งนี้มีการกำหนดสมการและตัวแปรต่างๆดังนี้

$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 \quad (3.11)$$

- เมื่อ k = จำนวนตัวแปรอิสระ ซึ่งมีค่าเท่ากับ 5
- \hat{Y}_i = ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ได้แก่
ผลิตภาพ คุณภาพ ต้นทุนการผลิต การส่งมอบตามกำหนด
ความปลอดภัยในการทำงาน และขวัญกำลังใจของพนักงาน
- X_1 = การฝึกอบรมพนักงาน
- X_2 = นโยบายของผู้บริหาร
- X_3 = การให้รางวัล
- X_4 = การสื่อสาร
- X_5 = การจัดการองค์การ
- b_0 = ค่าประมาณของค่าที่ตัดแกน Y สมการ
- b_j = ค่าประมาณของสัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงเส้นของตัว
แปรอิสระที่ $j; j = 1, 2, 3, \dots, k$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูปโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป กรณีศึกษาบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd.

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. ทั้งสิ้น 192 ฉบับ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด การวิจัยวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

- 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 ระดับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป
- 4.3 ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป
- 4.4 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป
- 4.5 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป กรณีศึกษาบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd.

4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน แผนก / หน่วยงานที่สังกัด ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่

4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	93	48.4
หญิง	99	51.6
รวม	192	100.0
2. อายุ		
ไม่เกิน 20 ปี	16	8.3
มากกว่า 20 ปี – 30 ปี	79	41.2
มากกว่า 30 ปี – 40 ปี	72	37.5
มากกว่า 40 ปี	25	13.0
รวม	192	100.0
3. ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	15	7.8
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	92	48.0
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	85	44.2
รวม	192	100.0
4. ประสบการณ์ทำงาน		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	111	57.8
มากกว่า 5 ปี – 10 ปี	61	31.7
มากกว่า 10 ปี – 20 ปี	18	9.4
มากกว่า 20 ปี- 30 ปี	2	1.1
รวม	192	100.0
5. แผนก/หน่วยที่สังกัด		
แผนกผลิตลูกอม	97	50.5
แผนกผลิตหมากฝรั่ง	95	49.5
รวม	192	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd จำนวน 192 คน มีข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลดังต่อไปนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ซึ่งมีจำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 51.6 รองลงมาเป็นเพศชายจำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 48.4

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 20 ปี- 30 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 41.2 รองลงมาคือ มากกว่า 30 ปี- 40 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 มากกว่า 40 ปี มีจำนวน 25 คนคิดเป็นร้อยละ 13.0 และไม่เกิน 20 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 48.0 รองลงมาคือ อนุปริญญาหรือเทียบเท่า จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 44.2 และต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8 ตามลำดับ

ประสบการณ์ทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 57.8 รองลงมาคือ มากกว่า 5 ปี – 10 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 31.7 มากกว่า 10 ปี – 20 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 9.4 และมากกว่า 20 ปี- 30 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1 ตามลำดับ

แผนก/หน่วยที่สังกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดแผนกผลิตลูกอม จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 50.5 รองลงมาคือ แผนกผลิตหีบห่อ จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 49.5

4.2 ระดับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป

ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ประกอบด้วย การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 ระดับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S

จากการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S	n=192		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.การฝึกอบรมพนักงาน	4.098	0.332	มาก	2
2.นโยบายของผู้บริหาร	4.110	0.349	มาก	1
3.การให้รางวัล	3.738	0.490	มาก	5
4.การสื่อสาร	3.764	0.471	มาก	4
5.การจัดการองค์การ	3.931	0.428	มาก	3
โดยรวม	3.928	0.414	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.928 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.414 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 นโยบายของผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.110 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.349

ลำดับที่ 2 การฝึกอบรมพนักงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.098 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.332

ลำดับที่ 3 การจัดการองค์การ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.931 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.428

ลำดับที่ 4 การสื่อสาร พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.764 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.471

ลำดับที่ 5 การให้รางวัล พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.738 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.490

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2.2 ระดับนโยบายของผู้บริหาร

จากการวิเคราะห์ระดับนโยบายของผู้บริหาร ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของนโยบายของผู้บริหาร

นโยบายของผู้บริหาร	n=192		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. ท่านเข้าใจนโยบายของผู้บริหารเกี่ยวกับ IL6S อย่างชัดเจน	3.880	0.867	มาก	5
2. นโยบายของผู้บริหารทำให้การดำเนินการตามระบบ IL6S ราบรื่น	4.140	0.526	มาก	3
3. นโยบายของผู้บริหารมีส่วนช่วยให้ท่านดำเนินการตามระบบ IL6S ได้ดีขึ้น	4.192	0.587	มาก	1
4. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามระบบ IL6S อย่างเหมาะสม	4.119	0.577	มาก	4
5. นโยบายของผู้บริหารเกี่ยวกับ IL6S สามารถประยุกต์ใช้ได้จริงกับงาน	4.167	0.543	มาก	2
โดยรวม	4.110	0.349	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่านโยบายของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.110 และระดับนโยบายของผู้บริหาร ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.349 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 นโยบายของผู้บริหารมีส่วนช่วยให้ท่านดำเนินการตามระบบ IL6S ได้ดีขึ้น พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.192 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.587

ลำดับที่ 2 นโยบายของผู้บริหารเกี่ยวกับ IL6S สามารถประยุกต์ใช้ได้จริงกับงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.167 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.543

ลำดับที่ 3 นโยบายของผู้บริหารทำให้การดำเนินการตามระบบ IL6S ราบรื่น พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.140 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.526

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 4 ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามระบบ IL6S อย่างเหมาะสมพบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.119 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.577

ลำดับที่ 5 ท่านเข้าใจนโยบายของผู้บริหารเกี่ยวกับ IL6S อย่างชัดเจน พบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.880 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.867

4.2.3 ระดับการฝึกอบรมพนักงาน

จากการวิเคราะห์ระดับการฝึกอบรมพนักงานได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการฝึกอบรมพนักงาน

การฝึกอบรมพนักงาน	n=192		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. ท่านเข้าใจเนื้อหาการฝึกอบรมเกี่ยวกับ IL6S ที่บริษัทจัดขึ้นงานประสบความสำเร็จ	3.958	0.809	มาก	5
2. เนื้อหาการฝึกอบรมเกี่ยวกับ IL6S มีความเหมาะสม	4.057	0.647	มาก	4
3. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้กับชีวิตการทำงาน	4.109	0.648	มาก	2
4. การฝึกอบรมช่วยให้ท่านแก้ไขปัญหาข้อบกพร่อง และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.109	0.606	มาก	3
5. การฝึกอบรม IL6S ช่วยให้การดำเนินงานของท่านมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	4.255	0.552	มาก	1
โดยรวม	4.098	0.322	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การฝึกอบรมพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.098 และระดับการฝึกอบรมพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.322 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 1 การฝึกอบรม IL6S ช่วยให้การทำงานของท่านมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.255 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.552

ลำดับที่ 2 ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้กับชีวิตการทำงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.109 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.648

ลำดับที่ 3 การฝึกอบรมช่วยให้ท่านแก้ไขปัญหาข้อบกพร่อง และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.109 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.606

ลำดับที่ 4 เนื้อหาการฝึกอบรมเกี่ยวกับ IL6S มีความเหมาะสม พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.057 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.647

ลำดับที่ 5 ท่านเข้าใจเนื้อหาการฝึกอบรมเกี่ยวกับ IL6S ที่บริษัทจัดขึ้นงานประสบความสำเร็จ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.958 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.809

4.2.4 ระดับการจัดการองค์การ

จากการวิเคราะห์ระดับการจัดการองค์การ ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการจัดการองค์การ

การจัดการองค์การ	n=192		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.บริษัทมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของท่านที่มีต่อระบบ IL6S	4.078	0.676	มาก	3
2.บริษัทของท่านมีโครงสร้างการทำงานที่คล่องตัว	4.260	0.572	มาก	1
3.แผนกต่างๆในบริษัทให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามข้อกำหนดของระบบ IL6S	4.119	0.701	มาก	2
4.บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานหมุนเวียนตำแหน่งงาน (Job Rotation) ระหว่างแผนกงานได้	3.489	0.895	ปานกลาง	5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การจัดการองค์การ	n=192		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
5.แผนกต่างๆภายในบริษัทมีการประสานความสัมพันธ์และร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดตามระบบ IL6S	3.708	0.834	มาก	4
โดยรวม	3.931	0.428	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การจัดการองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.931 และมีระดับการจัดการองค์การไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.428 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทของท่านมีโครงสร้างการทำงานที่คล่องตัว พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.260 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.572

ลำดับที่ 2 แผนกต่างๆในบริษัทให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามข้อกำหนดของระบบ IL6S พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.119 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.701

ลำดับที่ 3 บริษัทมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของท่านที่มีต่อระบบ IL6S พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.078 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.606

ลำดับที่ 4 แผนกต่างๆภายในบริษัทมีการประสานความสัมพันธ์และร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดตามระบบ IL6S พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.708 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.834

ลำดับที่ 5 บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานหมุนเวียนตำแหน่งงาน (Job Rotation) ระหว่างแผนกงานได้ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.489 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.895

4.2.5 ระดับการสื่อสาร

จากการวิเคราะห์ระดับการสื่อสาร ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.6

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการสื่อสาร

การสื่อสาร	n=192		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.ท่านได้รับข้อมูลเกี่ยวกับ IL6S จากหัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอ	3.505	0.829	มาก	5
2.บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านเสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับ IL6S	3.823	0.722	มาก	2
3.ท่านทราบความสำคัญของระบบ IL6S จากสื่อประชาสัมพันธ์ภายในบริษัท	3.724	0.744	มาก	4
4.การประชุมแผนกประจำเดือนช่วยให้ท่านได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับ IL6S	3.807	0.713	มาก	3
5.บอร์ดสื่อสารภายในโรงงานมีส่วนช่วยให้ท่านทราบถึงรายละเอียดของ IL6S	3.958	0.683	มาก	1
โดยรวม	3.764	0.471	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.764 และระดับการสื่อสารไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.471 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 บอร์ดสื่อสารภายในโรงงานมีส่วนช่วยให้ท่านทราบถึงรายละเอียดของ IL6S พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.958 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.683

ลำดับที่ 2 บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านเสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับ IL6S พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.823 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.722

ลำดับที่ 3 การประชุมแผนกประจำเดือนช่วยให้ท่านได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับ IL6S พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.807 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.713

ลำดับที่ 4 ท่านทราบความสำคัญของระบบ IL6S จากสื่อประชาสัมพันธ์ภายในบริษัท พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.724 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.744

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 5 ท่านได้รับข้อมูลเกี่ยวกับ IL6S จากหัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.505 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.829

4.2.6 ระดับการให้รางวัล

จากการวิเคราะห์ระดับการให้รางวัล ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการให้รางวัล

การให้รางวัล	n=192		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.บริษัทมีการให้รางวัลสำหรับพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรม IL6S	3.864	0.708	มาก	2
2.บริษัทมีการกำหนดหลักเกณฑ์การให้รางวัลแก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับ IL6S ได้อย่างเหมาะสม	3.911	0.667	มาก	1
3.รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับ IL6S เป็นรางวัลที่มีคุณค่า	3.697	0.758	มาก	3
4.รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับ IL6S ช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.619	0.833	มาก	4
5.รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับ IL6S มีความเสมอภาคยุติธรรม	3.593	1.000	มาก	5
โดยรวม	3.738	0.490	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การให้รางวัลโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.738 และระดับการให้รางวัลไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.490 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทมีการกำหนดหลักเกณฑ์การให้รางวัลแก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับ IL6S ได้อย่างเหมาะสม พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ

3.911 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.667

ลำดับที่ 2 บริษัทมีการให้รางวัลสำหรับพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรม IL6S พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.864 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.708

ลำดับที่ 3 รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับ IL6S เป็นรางวัลที่มีคุณค่า พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.697 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.758

ลำดับที่ 4 รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับ IL6S ช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.619 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.833

ลำดับที่ 5 รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับ IL6S มีความเสมอภาคยุติธรรม พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.593 และมีระดับแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.000

4.3 ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนม

หวานสำเร็จรูป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับประสิทธิภาพในดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ประกอบไปด้วย ผลผลิตภาพ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ต้นทุนการผลิต การส่งมอบตามกำหนด ความปลอดภัยในการทำงาน และขวัญกำลังใจของพนักงาน รายละเอียดดังนี้

4.3.1 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป

จากการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป

ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S	n=192		ระดับประสิทธิภาพ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.ผลผลิตภาพ	4.109	0.351	มาก	1
2.คุณภาพของผลิตภัณฑ์	3.995	0.364	มาก	2
3.ต้นทุนการผลิต	3.773	0.460	มาก	5
4.การส่งมอบตามกำหนด	3.884	0.387	มาก	3
5.ความปลอดภัยในการทำงาน	3.798	0.456	มาก	4
6.ขวัญกำลังใจของพนักงาน	3.760	0.403	มาก	6
โดยรวม	3.886	0.404	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.886 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.404 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผลผลิตภาพ พบว่า มีระดับของประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.109 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.351

ลำดับที่ 2 คุณภาพของผลิตภัณฑ์ พบว่า มีระดับของประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.995 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.364

ลำดับที่ 3 การส่งมอบตามกำหนด พบว่า มีระดับของประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.884 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.387

ลำดับที่ 4 ความปลอดภัยในการทำงาน พบว่า มีระดับของประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.798 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.456

ลำดับที่ 5 ต้นทุนการผลิตพบว่า มีระดับของประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.773 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.460

ลำดับที่ 6 ขวัญกำลังใจของพนักงาน พบว่า มีระดับของประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.760 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.403

4.3.2 ผลการวิเคราะห์ระดับของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านผลิตภาพ

จากการวิเคราะห์ระดับของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านผลิตภาพ ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านผลิตภาพ

ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านผลิตภาพ	n=192		ระดับ ประสิทธิภาพ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.ระบบ IL6S มีส่วนช่วยปรับปรุงการผลิตให้ดีขึ้น	4.114	0.602	มาก	3
2.การดำเนินงานตามระบบ IL6S สามารถช่วยลดความผิดพลาดจากบุคคลได้	4.239	0.616	มาก	1
3.การดำเนินงานตามระบบ IL6S มีส่วนช่วยในลดการรอคอยในกระบวนการผลิตได้	4.119	0.638	มาก	2
4.ระบบ IL6S ช่วยให้ผลผลิตที่ได้จากการผลิตมีจำนวนมากขึ้น	4.031	0.620	มาก	5
5.การดำเนินงานตามระบบ IL6S ช่วยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น	4.041	0.660	มาก	4
โดยรวม	4.109	0.351	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านผลิตภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.109 และมีระดับของประสิทธิภาพไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.351 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 การดำเนินงานตามระบบ IL6S สามารถช่วยลดความผิดพลาดจากบุคคลได้ พบว่า ระดับประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.239 และมี

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์	n=192		ระดับ ประสิทธิภาพ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
5.ระบบ IL6S ไม่ทำให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ลดลง	3.906	0.778	มาก	5
โดยรวม	3.995	0.364	มาก	

จากตารางที่ 4.10 ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.995 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.364 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผลผลิตที่ได้จากกระบวนการผลิตคุณภาพเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า พบว่า ระดับประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.078 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.691

ลำดับที่ 2 ลูกค้ามีความพึงพอใจกับสินค้าของบริษัทเพิ่มมากขึ้นพบว่า ระดับประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.052 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.667

ลำดับที่ 3 การควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทำได้ง่ายขึ้น เมื่อดำเนินงานตามระบบ IL6S พบว่า ระดับประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.984 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.649

ลำดับที่ 4 ของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิต ลดลงเมื่อนำระบบ IL6S มาดำเนินการ พบว่า ระดับประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.953 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.614

ลำดับที่ 5 ระบบ IL6S ไม่ทำให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์ลดลง พบว่า ระดับประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.906 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.778

4.3.4 ผลการวิเคราะห์ระดับของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านการส่งมอบตามกำหนด

จากการวิเคราะห์ระดับของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านการส่งมอบตามกำหนด ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.11

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของประสิทธิภาพ
ในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านการส่งมอบตามกำหนด

ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านการส่งมอบตามกำหนด	n=192		ระดับ ประสิทธิภาพ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. แผนกคลังสินค้าได้รับสินค้าทันตามกำหนดเวลาที่ต้องการ	3.916	0.717	มาก	3
2. จำนวนสินค้าที่ต้องการจะส่งถึงแผนกคลังสินค้าครบถ้วนเมื่อมีระบบ IL6S	3.984	0.641	มาก	1
3. กระบวนการจัดส่งสินค้าให้แผนกคลังสินค้าเกิดความผิดพลาดในการส่งมอบน้อยลง เมื่อมีระบบ IL6S	3.724	0.744	มาก	5
4. จำนวนสินค้าคงคลัง (Inventory) ภายในโรงงานลดน้อยลง	3.844	0.704	มาก	4
5. ตัวชี้วัดความถูกต้องของการส่งมอบตามแผน (%MPS) มีค่าสูงขึ้น	3.953	0.716	มาก	2
โดยรวม	3.884	0.387	มาก	

จากตารางที่ 4.11 ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านการส่งมอบตามกำหนด อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.884 และมีระดับของประสิทธิภาพไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.387 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 จำนวนสินค้าที่ต้องการจะส่งถึงแผนกคลังสินค้าครบถ้วนเมื่อมีระบบ IL6S พบว่า ระดับประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.984 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.641

ลำดับที่ 2 ตัวชี้วัดความถูกต้องของการส่งมอบตามแผน (%MPS) มีค่าสูงขึ้น พบว่า ระดับประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.953 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.716

ลำดับที่ 3 แผนกคลังสินค้าได้รับสินค้าทันตามกำหนดเวลาที่ต้องการ พบว่า ระดับประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.916 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.717

ลำดับที่ 4 จำนวนสินค้าคงคลัง (Inventory) ภายในโรงงานลดน้อยลง พบว่า ระดับประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.844 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.704

ลำดับที่ 5 กระบวนการจัดส่งสินค้าให้แผนกคลังสินค้า เกิดความผิดพลาดในการส่งมอบน้อยลง เมื่อมีระบบ IL6S พบว่า ระดับประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.742 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.744

4.3.5 ผลการวิเคราะห์ระดับของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านความปลอดภัยในการทำงาน

จากการวิเคราะห์ระดับของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านความปลอดภัยในการทำงาน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านความปลอดภัยในการทำงาน

ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านความปลอดภัยในการทำงาน	n=192		ระดับประสิทธิภาพ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.จำนวนการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงานลดลงเมื่อปฏิบัติสอดคล้องกับระบบ IL6S	3.797	0.733	มาก	3
2.การดำเนินงานตามระบบ IL6S มีส่วนช่วยการหยุดงานเนื่องจากอุบัติเหตุลดลง	3.630	0.819	มาก	5
3.การดำเนินงานตามระบบ IL6S มีส่วนช่วยให้การจัดการอุบัติเหตุในโรงงานทำได้ง่ายขึ้น	3.917	0.731	มาก	1
4.ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการเกิดอุบัติเหตุภายในบริษัทลดลง	3.745	0.745	มาก	4
5.การสูญเสียเนื่องจากอุบัติเหตุลดลงเมื่อมีการดำเนินงานตามระบบ IL6S	3.901	0.739	มาก	2
โดยรวม	3.798	0.456	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านความปลอดภัยในการทำงาน อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.798 และมี

ระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.456 และเมื่อพิจารณารายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 การดำเนินงานตามระบบ IL6S มีส่วนช่วยให้การจัดการอุบัติเหตุในโรงงานทำได้ง่ายขึ้น พบว่า ระดับประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.917 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.731

ลำดับที่ 2 การสูญเสียเนื่องจากอุบัติเหตุลดลงเมื่อมีการดำเนินงานตามระบบ IL6S พบว่า ระดับประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.901 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.739

ลำดับที่ 3 จำนวนการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงานลดลง เมื่อปฏิบัติตามสอดคล้องกับระบบ IL6S พบว่า ระดับประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.797 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.733

ลำดับที่ 4 ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการเกิดอุบัติเหตุภายในบริษัทลดลง พบว่า ระดับประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.745 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.745

ลำดับที่ 5 การดำเนินงานตามระบบ IL6S มีส่วนช่วยการหยุดงานเนื่องจากอุบัติเหตุลดลง พบว่า ระดับประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.630 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.819

4.3.6 ผลการวิเคราะห์ระดับของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านต้นทุนการผลิต

จากการวิเคราะห์ระดับของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านต้นทุนการผลิตได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านต้นทุนการผลิต

ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านต้นทุนการผลิต	n=192		ระดับประสิทธิภาพ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.การดำเนินงานตามระบบ IL6S ช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน	3.755	0.827	มาก	3
2.การดำเนินงานตามระบบ IL6S ช่วยลดต้นทุนในการนำงานมาวนกลับเข้าสู่การผลิตใหม่ได้	3.656	0.826	มาก	4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านต้นทุนการผลิต	n=192		ระดับ ประสิทธิภาพ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
3.ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเครื่องจักรลดลง เมื่อนำระบบ IL6S มาดำเนินงาน	3.828	0.814	มาก	2
4.ระบบ IL6S ช่วยให้ค่าใช้จ่ายที่ไม่ก่อให้เกิด คุณค่าจากกระบวนการผลิตลดลง	3.651	0.782	มาก	5
5. ต้นทุนการผลิตโดยรวมลดลงจากการ ดำเนินงานตามระบบ IL6S	3.974	0.746	มาก	1
โดยรวม	3.773	0.460	มาก	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านต้นทุนการผลิต อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.773 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.460 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ต้นทุนการผลิตโดยรวมลดลงจากการดำเนินงานตามระบบ IL6S พบว่า ระดับประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.974 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.746

ลำดับที่ 2 ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเครื่องจักรลดลงเมื่อนำระบบ IL6S มาดำเนินงานในกระบวนการผลิต พบว่า ระดับประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.828 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.814

ลำดับที่ 3 การดำเนินงานตามระบบ IL6S ช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน พบว่า ระดับประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.755 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.827

ลำดับที่ 4 การดำเนินงานตามระบบ IL6S ช่วยลดต้นทุนในการนำงานมาวนกลับเข้าสู่การผลิตใหม่ได้ พบว่า ระดับประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.656 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.826

ลำดับที่ 5 ระบบ IL6S ช่วยให้ค่าใช้จ่ายที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าจากกระบวนการผลิตลดลง พบว่า ระดับประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.651 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.782

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.3.7 ผลการวิเคราะห์ระดับของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านขวัญกำลังใจของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ระดับของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านขวัญกำลังใจของพนักงาน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านขวัญกำลังใจของพนักงาน

ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านขวัญกำลังใจของพนักงาน	n=192		ระดับ ประสิทธิภาพ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.ระบบ IL6S ทำให้ท่านมีทัศนคติในการทำงานดีขึ้น	3.734	0.734	มาก	4
2.การทำงานเป็นทีมดีขึ้นเมื่อดำเนินงานตามระบบ IL6S	3.813	0.768	มาก	3
3.พนักงานจะมีแนวโน้มการขาด ลา สาย ลดลงเมื่อดำเนินงานตามระบบ IL6S	3.953	0.738	มาก	1
4.ประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานมีแนวโน้มดีขึ้น	3.833	0.799	มาก	2
5.อัตราการลาออกของพนักงาน (Turn Over Rate) มีจำนวนลดลง	3.469	0.816	มาก	5
โดยรวม	3.760	0.403	มาก	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านขวัญกำลังใจของพนักงาน อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.760 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.403 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 พนักงานจะมีแนวโน้มการขาด ลา สาย ลดลงเมื่อดำเนินงานตามระบบ IL6S พบว่า ระดับประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.953 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.738

ลำดับที่ 2 ประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานมีแนวโน้มดีขึ้น พบว่า ระดับประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.883 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.799

4.4.1 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านผลิตภาพ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านผลิตภาพ ได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านผลิตภาพ

ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูปด้านผลิตภาพ

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	1.042	2.728	0.007**
การฝึกอบรมพนักงาน	0.145	2.132	0.034*
นโยบายของผู้บริหาร	0.237	3.447	0.001**
การให้รางวัล	0.132	2.774	0.006**
การสื่อสาร	0.065	1.288	0.199
การจัดการองค์การ	0.194	3.612	0.000**

$R = 0.529$; $R^2 = 0.290$; $F = 15.223$; $p\text{-value} = 0.000^{***}$

หมายเหตุ : *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ค่า $F = 15.223$ ค่า $p\text{-value} = 0.000$ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านผลิตภาพ โดยค่า R^2 เท่ากับ 0.290 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านผลิตภาพ ได้ร้อยละ 29.0 โดยปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านผลิตภาพมากที่สุด คือ นโยบายของผู้บริหาร ($b_2 = 0.237$, $p\text{-value} = 0.001$) รองลงมาคือ การจัดการองค์การ ($b_5 = 0.194$, $p\text{-value} = 0.000$) การฝึกอบรมพนักงาน ($b_1 = 0.145$, $p\text{-value} = 0.034$) และการให้รางวัล ($b_3 = 0.132$, $p\text{-value} = 0.006$) ตามลำดับ ในส่วนของ การสื่อสาร ($b_4 = 0.065$, $p\text{-value} = 0.199$) ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านผลิตภาพ ซึ่งสามารถแสดงเป็นสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$\hat{PRO} = 1.042^{**} + 0.145* TRA + 0.237^{**} POL + 0.132^{**} REW + 0.065 COM + 0.194^{**} ORG$$

4.4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 2 การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	2.739	6.036	0.000**
การฝึกอบรมพนักงาน	0.058	0.715	0.475
นโยบายของผู้บริหาร	-0.028	-0.344	0.731
การให้รางวัล	0.110	1.952	0.050
การสื่อสาร	0.094	1.583	0.115
การจัดการองค์การ	0.094	1.468	0.144

$R = 0.265$; $R^2 = 0.070$; $F = 2.815$; $p\text{-value} = 0.018$

หมายเหตุ : **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ค่า $F = 2.815$ ค่า $p\text{-value} = 0.018$ ซึ่งมากกว่า 0.01 แสดงว่าไม่มีตัวแปรอิสระที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยค่า R^2 เท่ากับ 0.070 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ได้ร้อยละ 7.0 โดยที่ การให้รางวัล ($b_3 = 0.110$, $p\text{-value} = 0.050$) การฝึกอบรมพนักงาน ($b_1 = 0.058$, $p\text{-value} = 0.475$) การสื่อสาร ($b_4 = 0.094$, $p\text{-value} = 0.115$) การจัดการองค์การ ($b_5 = 0.094$, $p\text{-value} = 0.144$) และ นโยบายของผู้บริหาร ($b_2 = -0.028$, $p\text{-value} = 0.731$) ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระบบ IL6S ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งสามารถแสดงเป็นสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ดังนี้

$$\hat{QUA} = 2.739^{**} + 0.058TRAI - 0.028POLI + 0.110REWA + 0.094COMM + 0.094ORGM$$

4.4.3 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านต้นทุนการผลิต

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านต้นทุนการผลิต ได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 3 การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านต้นทุนการผลิต

ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านต้นทุนการผลิต

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	2.014	3.549	0.000**
การฝึกอบรมพนักงาน	0.125	1.241	0.216
นโยบายของผู้บริหาร	-0.010	-0.095	0.924
การให้รางวัล	0.221	3.128	0.002**
การสื่อสาร	-0.030	-0.401	0.689
การจัดการองค์การ	0.146	1.834	0.068

$R = 0.298$; $R^2 = 0.089$; $F = 3.630$; $p\text{-value} = 0.004^{**}$

หมายเหตุ : **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.17 ค่า $F = 3.630$ ค่า $p\text{-value} = 0.004$ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวมีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านต้นทุนการผลิต โดยค่า R^2 เท่ากับ 0.089 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านต้นทุนการผลิตได้ร้อยละ 8.9 โดยปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านต้นทุนการผลิตมีเพียงปัจจัยเดียว คือ การให้รางวัล ($b_3 = 0.221$, $p\text{-value} = 0.002$) ในขณะที่ การฝึกอบรมพนักงาน ($b_1 = 0.125$, $p\text{-value} =$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

0.216) นโยบายของผู้บริหาร ($b_2 = -0.010$, $p\text{-value} = 0.924$) การสื่อสาร ($b_4 = -0.030$, $p\text{-value} = 0.689$) และการจัดการองค์การ ($b_5 = 0.146$, $p\text{-value} = 0.068$) ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านต้นทุนการผลิตในเชิงเส้นตรง ซึ่งสามารถแสดงเป็นสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณดังนี้

$$\hat{CHA} = 2.014^{**} + 0.125\text{TRAI} - 0.010\text{POLI} + 0.221^{**}\text{REWA} - 0.030\text{COMM} + 0.146\text{ORGM}$$

4.4.4 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านการส่งมอบตามกำหนด

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านการส่งมอบตามกำหนดได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 4 การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านการส่งมอบตามกำหนด

ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านการส่งมอบตามกำหนด

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	1.073	2.414	0.017*
การฝึกอบรมพนักงาน	0.266	3.377	0.001**
นโยบายของผู้บริหาร	0.048	0.602	0.548
การให้รางวัล	0.195	3.521	0.001**
การสื่อสาร	0.064	1.100	0.273
การจัดการองค์การ	0.141	2.249	0.026*

$R = 0.458$; $R^2 = 0.210$; $F = 9.899$; $p\text{-value} = 0.000^{**}$

หมายเหตุ : *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ค่า $F = 9.899$ ค่า $p\text{-value} = 0.000$ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวมีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านการส่งมอบตามกำหนด โดยค่า R^2 เท่ากับ 0.210 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านการส่งมอบตามกำหนด ใต้ร้อยละ 21.0 โดยปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านการส่งมอบตามกำหนดมากที่สุด คือ การฝึกอบรมพนักงาน ($b_1 = 0.266$, $p\text{-value} = 0.001$) รองลงมา คือ การให้รางวัล ($b_3 = 0.195$, $p\text{-value} = 0.001$) และการจัดการองค์การ ($b_5 = 0.141$, $p\text{-value} = 0.026$) ตามลำดับ โดยที่ นโยบายของผู้บริหาร ($b_2 = 0.048$, $p\text{-value} = 0.548$) และ การสื่อสาร ($b_4 = 0.064$, $p\text{-value} = 0.273$) ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านการส่งมอบตามกำหนดในเชิงเส้นตรง ซึ่งสามารถแสดงเป็นสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณดังนี้

$$\hat{DEL} = 1.073* + 0.266**TRAI + 0.048POLI + 0.195**REWA + 0.064COMM + 0.141*ORGM$$

4.4.5 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านความปลอดภัยในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านความปลอดภัยในการทำงานได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 5 การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านความปลอดภัยในการทำงาน

ตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านความปลอดภัยในการทำงาน

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	1.891	3.315	0.001**
การฝึกอบรมพนักงาน	0.169	1.670	0.097
นโยบายของผู้บริหาร	0.083	0.808	0.420
การให้รางวัล	-0.001	-0.013	0.990
การสื่อสาร	0.071	0.949	0.344
การจัดการองค์การ	0.155	1.930	0.045*

$R = 0.252$; $R^2 = 0.064$; $F = 2.524$; $p\text{-value} = 0.031*$

หมายเหตุ : *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ค่า $F = 2.524$ ค่า $p\text{-value} = 0.031$ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวมีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านความปลอดภัยในการทำงาน โดยค่า R^2 เท่ากับ 0.064 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านความปลอดภัยในการทำงานได้ร้อยละ 6.4 โดยปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านความปลอดภัยในการทำงานมีเพียงปัจจัยเดียว คือ การจัดการองค์การ ($b_5 = 0.155$, $p\text{-value} = 0.045$) ในขณะที่ การฝึกอบรมพนักงาน ($b_1 = 0.169$, $p\text{-value} = 0.097$) นโยบายของผู้บริหาร ($b_2 = 0.083$, $p\text{-value} = 0.420$) การให้รางวัล ($b_3 = -0.001$, $p\text{-value} = 0.990$) และการสื่อสาร ($b_4 = 0.071$, $p\text{-value} = 0.344$) ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งสามารถแสดงเป็นสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณดังนี้

$$\hat{SAF} = 1.891^{**} + 0.169TRAI + 0.083POLI - 0.001REWA + 0.071COMM + 0.155^{*}ORGM$$

4.4.6 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านขวัญกำลังใจของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านขวัญกำลังใจของพนักงาน ได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 6 การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านขวัญกำลังใจของพนักงาน

ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านขวัญกำลังใจของพนักงาน

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	1.768	3.654	0.000**
การฝึกอบรมพนักงาน	0.010	0.112	0.911
นโยบายของผู้บริหาร	0.074	0.847	0.398
การให้รางวัล	0.095	1.582	0.115
การสื่อสาร	0.108	1.703	0.090
การจัดการองค์การ	0.226	3.315	0.001**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ตัวแปร	b_j	t	p-value
R = 0.369 ; R ² = 0.139 ; F = 5.861 ; p-value = 0.000**			

หมายเหตุ : **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ค่า F = 5.861 ค่า p-value = 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวมีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านขวัญกำลังใจของพนักงาน โดยค่า R² เท่ากับ 0.139 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านขวัญกำลังใจของพนักงานได้ร้อยละ 13.9 โดยปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านขวัญกำลังใจของพนักงานมีเพียงปัจจัยเดียว คือ การจัดการองค์การ ($b_5 = 0.226$, p-value = 0.001) มีผลทางเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านขวัญกำลังใจของพนักงาน ในขณะที่ การฝึกอบรมพนักงาน ($b_1 = 0.010$, p-value = 0.911) นโยบายของผู้บริหาร ($b_2 = 0.074$, p-value = 0.398) การให้รางวัล ($b_3 = 0.095$, p-value = 0.115) และการสื่อสาร ($b_4 = 0.180$, p-value = 0.090) ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านขวัญกำลังใจของพนักงาน ซึ่งสามารถแสดงเป็นสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณดังนี้

$$\hat{MOL} = 1.768** + 0.010TRAI + 0.074POLI + 0.095REWA + 0.180COMM + 0.226**ORGM$$

4.4.7 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป โดยรวม

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูปโดยรวม ได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 7 การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูปโดยรวม

ตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูปโดยรวม

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	1.754	7.390	0.000**
การฝึกอบรมพนักงาน	0.129	3.055	0.003**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ตัวแปร	b_j	t	p-value
นโยบายของผู้บริหาร	0.067	1.576	0.117
การให้รางวัล	0.125	4.243	0.000**
การสื่อสาร	0.062	1.992	0.048*
การจัดการองค์การ	0.159	4.768	0.000**

$R = 0.529$; $R^2 = 0.350$; $F = 20.064$; $p\text{-value} = 0.000^{**}$

หมายเหตุ : *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ถ้า $F = 20.064$ ค่า $p\text{-value} = 0.00$ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวมีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S โดยรวม โดยค่า R^2 เท่ากับ 0.350 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S โดยรวมได้ร้อยละ 35 โดยปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S โดยรวมมากที่สุด คือ การจัดการองค์การ ($b_5 = 0.159$, $p\text{-value} = 0.000$) รองลงมาคือ การฝึกอบรมพนักงาน ($b_1 = 0.129$, $p\text{-value} = 0.003$) การให้รางวัล ($b_3 = 0.125$, $p\text{-value} = 0.000$) และการสื่อสาร ($b_4 = 0.062$, $p\text{-value} = 0.048$) ตามลำดับ ในส่วนของ นโยบายของผู้บริหาร ($b_2 = 0.067$, $p\text{-value} = 0.117$) ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S โดยรวม ซึ่งสามารถแสดงเป็นสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณดังนี้

$$\hat{TOL} = 1.754^{**} + 0.129^{**} TRAI + 0.067 POLI + 0.125^{**} REWA + 0.062^* COMM + 0.159^{**} ORGM$$

4.5 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป

การตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป สามารถสรุปผลจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามได้ดังตารางที่ 4.22

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.22 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติม
เกี่ยวกับการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติม	จำนวน	ร้อยละ
เสนอความคิดเห็น	27	14.06
ไม่เสนอความคิดเห็น	165	85.94
รวม	192	100.00

ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับการดำเนินงานตามระบบ IL6S สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ควรจัดให้มีการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับระบบ IL6S โดยเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทั้งหมด เพื่อให้้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้อย่างคล่องตัว ไม่ติดขัด และมีการฝึกอบรมทบทวนความรู้ทุกปี

2. บริษัทควรจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการหลังจากมีการดำเนินงานตามระบบ IL6S เพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องและสามารถปฏิบัติได้จริงตามข้อกำหนด ไม่ใช่เพียงมุ่งเน้นการปฏิบัติตามข้อกำหนดเท่านั้น

3. การให้รางวัลเพื่อตอบแทนความสำเร็จของการดำเนินงาน ควรจัดให้มีประกาศข้อกำหนดวิธีพิจารณาการให้รางวัลที่ชัดเจน ถูกต้อง และเป็นธรรม

4. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา (Suggestion) ต้องมุ่งเน้นการนำไปปรับใช้จริง ในสายการผลิต เพื่อเป็นการปรับปรุงกระบวนการผลิตให้สอดคล้องกับแนวคิดของ IL6S

5. นำเอาความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) มาปรับใช้เพื่อเป็นการยกระดับการดำเนินงานตามระบบ IL6S เช่น การทำกิจกรรมกลุ่มย่อยเพื่อการพัฒนา (Small Group Activity)

6. การกำหนดบทบาทของแต่ละส่วนงาน บริษัทต้องมุ่งเน้นการกำหนดบทบาทและหน้าที่ในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ของแต่ละแผนกอย่างชัดเจน ป้องกันการซ้ำซ้อนของบทบาทและหน้าที่ และความคล่องตัวในการดำเนินงาน

7. การสื่อสารภายในองค์กร ควรจัดให้มีการสื่อสารข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของระบบ IL6S ในช่องทางที่หลากหลายและทั่วถึง เช่น สื่อวีดิทัศน์ภายในโรงอาหาร เสียงตามสายภายในโรงงาน แผ่นพับ บอร์ดสำหรับการเผยแพร่ข่าวสาร

8. แผนงานในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ควรจัดให้มีแผนดำเนินงานตามระบบที่พนักงานระดับปฏิบัติการสามารถเข้าใจได้ง่าย เช่น ควรมีแผนการดำเนินงานรายเดือน และรายปี เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงสิ่งที่บริษัทต้องการในแต่ละช่วงเวลา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

9. ไม่ควรใช้ภาษาอังกฤษเป็นหลักในการสื่อสาร เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ไม่มีความรู้และความเข้าใจในภาษาอังกฤษมากนัก ควรปรับปรุงข้อกำหนดหรือหลักการปฏิบัติ โดยแปลเป็นภาษาไทย

10. ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามระบบ IL6S มากขึ้นผ่านการเข้าประชุมหรือการให้นโยบายที่เป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติได้จริง

11. การวัดผลการปฏิบัติตามระบบ IL6S ต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ที่ชัดเจน โดยที่เป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัดสอดคล้องซึ่งกันและกัน

12. ควรจัดให้มีศูนย์การเรียนรู้แก่พนักงาน ให้พนักงานสามารถพัฒนาความรู้ที่มีต่อระบบ IL6S รวมไปถึงความรู้ด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้องค์กรพัฒนาจนสามารถกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5

สรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงการสรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะการวิจัย เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป กรณีศึกษาบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd.” โดยการศึกษาทำการศึกษาในช่วงเดือน สิงหาคม 2556 ถึง กันยายน 2556 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานฝ่ายผลิตลูกอมและหมากฝรั่ง บริษัท Mondelez International(Thailand) Co.,Ltd จำนวน 192 คน

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาผู้วิจัย ได้สรุปอภิปรายและเสนอข้อเสนอแนะจากการวิเคราะห์ ผลการวิจัยโดยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัย สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

5.1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีทั้งสิ้น 192 คน โดยข้อมูลทั่วไปดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ซึ่งมีจำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 51.6 รองลงมา เป็นเพศชายจำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 48.4

2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 20 ปี - 30 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 41.2 รองลงมาคือ มากกว่า 30 ปี - 40 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 มากกว่า 40 ปี มีจำนวน 25 คนคิดเป็น ร้อยละ 13.0 และไม่เกิน 20 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ

3. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า จำนวน 92 คน คิด เป็นร้อยละ 48.0 รองลงมาคือ อนุปริญญาหรือเทียบเท่า จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 44.2 และต่ำกว่า มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 57.8 รองลงมาคือ มากกว่า 5 ปี – 10 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 31.7 มากกว่า 10 ปี – 20 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 9.4 และมากกว่า 20 ปี- 30 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1 ตามลำดับ

5. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดแผนกผลิตลูกอม จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 50.5 รองลงมาคือ แผนกผลิตหมากฝรั่ง จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 49.5

5.1.2 ระดับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป

จากการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ได้แก่ การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.928 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.414 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

นโยบายของผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.110 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.349

การฝึกอบรมพนักงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.098 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.332

การจัดการองค์การ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.931 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.428

การสื่อสาร พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.764 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.471

การให้รางวัล พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.738 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.652

5.1.3 ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป

จากการวิเคราะห์ข้อมูลระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป กรณีศึกษาบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd.ประกอบไปด้วย ผลผลิต ภาพ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ต้นทุนการผลิต การส่งมอบตามกำหนด ความปลอดภัยในการทำงาน และขวัญกำลังใจของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.886 และมี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.404 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ผลิตภาพ พบว่า มีระดับของประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.109 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.351

คุณภาพของผลิตภัณฑ์ พบว่า มีระดับของประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.995 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.364

การส่งมอบตามกำหนด พบว่า มีระดับของประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.884 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.387

ความปลอดภัยในการทำงาน พบว่า มีระดับของประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.798 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.456

ต้นทุนการผลิต พบว่า มีระดับของประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.773 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.460

ขวัญกำลังใจของพนักงาน พบว่า มีระดับของประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.760 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.403

5.1.4 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านผลิตภาพ

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านผลิตภาพ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณจากผลการวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านผลิตภาพในเชิงเส้นตรงมากที่สุด คือ นโยบายของผู้บริหาร รองลงมาคือ การจัดการองค์การ การฝึกอบรมพนักงาน และการให้รางวัล มีผลทางเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านผลิตภาพ ส่วนการสื่อสาร ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านผลิตภาพในเชิงเส้นตรง โดยตัวแปรอิสระทั้งหมด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านผลิตภาพ ได้ร้อยละ 29.0

5.1.5 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณจากผลการวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ คือ การให้รางวัล การฝึกอบรมพนักงาน การสื่อสาร การจัดการองค์การ นโยบายของผู้บริหาร โดยตัวแปรอิสระทั้งหมด สามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ได้ร้อยละ 7.0

5.1.6 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านต้นทุนการผลิต

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านต้นทุนการผลิต โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณจากผลการวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านต้นทุนการผลิตในเชิงเส้นตรง มีเพียงปัจจัยด้านการให้รางวัล ในส่วนของ การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การสื่อสาร และการจัดการองค์การ ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านต้นทุนการผลิตในเชิงเส้นตรง โดยตัวแปรอิสระทั้งหมด สามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านต้นทุนการผลิต ได้ร้อยละ 8.9

5.1.7 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านการส่งมอบตามกำหนด

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านการส่งมอบตามกำหนด โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณจากผลการวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านการส่งมอบตามกำหนดในเชิงเส้นตรงมากที่สุด คือ การฝึกอบรมพนักงาน รองลงมาคือ การให้รางวัล และการจัดการ ส่วนนโยบายของผู้บริหาร และการสื่อสาร ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านการส่งมอบตามกำหนดในเชิงเส้นตรง โดยตัวแปรอิสระทั้งหมด สามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านการส่งมอบตามกำหนดได้ร้อยละ 21.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.1.8 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านความปลอดภัยในการทำงาน

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านความปลอดภัยในการทำงาน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณจากผลการวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านความปลอดภัยในการทำงาน ในเชิงเส้นตรงมากที่สุด คือ การจัดการองค์การ ส่วนการฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล และการสื่อสาร ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านความปลอดภัยในการทำงานโดยตัวแปรอิสระทั้งหมด สามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านความปลอดภัยในการทำงานได้ร้อยละ 6.4

5.1.9 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านขวัญกำลังใจของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านขวัญกำลังใจของพนักงาน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณจากผลการวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านขวัญกำลังใจของพนักงานในเชิงเส้นตรงมากที่สุด คือ การจัดการองค์การ ส่วนการฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล และการสื่อสาร ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านขวัญกำลังใจของพนักงานโดยตัวแปรอิสระทั้งหมด สามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านขวัญกำลังใจของพนักงานได้ร้อยละ 13.9

5.1.10 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป โดยรวม

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S โดยรวม โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณจากผลการวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S โดยรวมในเชิงเส้นตรงมากที่สุด คือ การจัดการองค์การ รองลงมาคือ การฝึกอบรมพนักงาน การให้รางวัลและการสื่อสาร ส่วนนโยบายของผู้บริหาร ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S โดยรวม โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S โดยรวม ได้ร้อยละ 35.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัย บัณฑิตที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายได้ดังนี้

5.2.1 ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป

จากการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.886 โดยระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านผลิตภาพ มีค่ามากที่สุดรองลงมาคือ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบตามกำหนด ความปลอดภัยในการทำงาน ต้นทุนการผลิต และขวัญกำลังใจของพนักงาน ตามลำดับซึ่งสามารถอธิบายประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในด้านต่างๆ ได้ดังนี้

ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านผลิตภาพอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ระบบ IL6S ช่วยให้ผลผลิตที่ได้จากการผลิตมีจำนวนมากขึ้น เนื่องมาจากการดำเนินงานตามระบบ IL6S ช่วยลดความผิดพลาดส่วนบุคคล ส่งผลกระทบต่อจำนวนของเสียที่ลดลง ส่งเสริมเป้าหมายของการดำเนินงานการผลิต นั่นคือ ผลิตภาพ เพราะการได้มาซึ่งผลิตภาพจะส่งผลกับผลประกอบการขององค์กร ทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเพิ่มผลผลิตของอรรถชัย สุขใส (2555) ที่กล่าวว่า การเพิ่มผลผลิตนั้นสามารถทำได้โดยการปรับปรุงระบบเชิงเทคนิค และปรับปรุงระบบเชิงปรัชญา โดยที่การปรับปรุงระบบเชิงเทคนิคนั้นคือ การใช้ทรัพยากรที่อยู่ในห่วงโซ่การผลิตให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผ่านทางระบบ JIT TPM และ LEAN ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชาญ สานิตานนท์ (2554) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการเพิ่มผลิตภาพในสายการผลิตแหวนและกำไลทองคำ และพบว่า หลักการหรือทฤษฎีต่างๆที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อการปรับปรุงงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งงานหรือบริการทั้งปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนวิธีการทำงานที่ดีกว่าและง่ายกว่านั้น มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ซึ่งส่งผลทำให้อัตราของผลิตภาพเพิ่มสูงขึ้น

ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผลผลิตที่ได้จากกระบวนการผลิตคุณภาพเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า เมื่อดำเนินงานตามระบบ IL6S เนื่องมาจากองค์กรยอมรับมุ่งเน้นการพัฒนาการผลิตในแง่ต่างๆรวมไปจนถึงการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ อันเนื่องมาจาก ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้รับ ถ้าคุณภาพไม่เป็นตามที่คาดหวังไว้ จะส่งผลกระทบต่อยอดขายของสินค้าหรือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริการนั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพัตรา ยงทอง (2555) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ (การคลังสินค้า) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทยูนิโกล อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล จำกัด และพบว่าบริษัทจัดให้มีการตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูปของบริษัท โดยฝ่ายสต็อกและบัญชีโรงงานจะเป็นผู้ที่ตรวจสอบคุณภาพของสินค้าภายในบริษัท รวมถึงบริษัทจะมีการส่งสินค้าของบริษัทไปให้ภายนอกตรวจสอบคุณภาพของสินค้า เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทผลิตและจัดส่งสินค้าที่มีคุณภาพให้ลูกค้า ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจตามที่ลูกค้าต้องการ การใช้ผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการได้อย่างเหมาะสมพอดี มีคุณค่าต่อผู้บริโภค โดยลูกค้าเป็นผู้ตัดสินใจนั้นคือ คุณภาพอยู่ที่ความพอใจของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของพัชรีศรี ชมภูคำ (2552) ที่กล่าวว่า ปัจจุบันลูกค้ามีความต้องการมากขึ้น ไม่เพียงแต่ต้องการสินค้าและบริการที่มีราคาถูก แต่ยังต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพตามความคาดหวัง เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจในการอุปโภคและบริโภคของลูกค้า ด้วยราคาและคุณภาพที่เหมาะสม

ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูปด้านการส่งมอบตามกำหนดอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า กระบวนการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้า เกิดความผิดพลาดในการส่งมอบน้อยลง เมื่อมีระบบ IL6S อันเนื่องมาจากการแข่งขันในโลกธุรกิจปัจจุบันมีความรุนแรงมากขึ้น ลูกค้ามีความต้องการสินค้าที่มีความแตกต่างและหลากหลาย การส่งมอบสินค้าที่รวดเร็ว ทันเวลา และถูกต้อง ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน การส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าตามกำหนด เมื่อมีคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้า ด้วยความถูกต้องและรวดเร็วเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพัตรา ยงทอง (2555) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ (การคลังสินค้า) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทยูนิโกล อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล จำกัด และพบว่าโดยภาพรวมการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าของบริษัท เมื่อมีคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้า จึงจะมีการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าด้วยความถูกต้องและมีความรวดเร็วในการขนถ่ายสินค้าและการจัดส่ง โดยวิธีการส่งมอบสินค้าจะขึ้นอยู่กับความต้องการและความสะดวกของลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งจะมีวิธีในการส่งมอบสินค้าอยู่ 4 วิธี ได้แก่ บริษัทเป็นผู้ให้บริการในด้านการขนส่งสินค้า, ลูกค้าเป็นผู้นำรถมารับสินค้าเองที่บริษัท, ลูกค้ามาซื้อสินค้าเองที่บริษัทในลักษณะแบบบรรจุถุงและบริษัทจ้างรถบรรทุกจากภายนอกเพื่อขนส่งสินค้าให้กับลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการคลังสินค้า ของค่านาย อภิปรัชญาสกุล (2550) ที่กล่าวว่า การส่งมอบสินค้าเป็นการไหลของสินค้าที่มีทิศทางให้กับฝ่ายผลิตหรือลูกค้า ซึ่งจะต้องส่งมอบสินค้าให้ตรงกับความต้องการทั้งจำนวนของสินค้า สินค้ามีสภาพเดิมพร้อมใช้งาน ความถูกต้องของสถานที่และเวลาในการส่งมอบ ซึ่งจะต้องมีกระบวนการคัดเลือกสินค้าและระบบการจัดส่งให้กับลูกค้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านความปลอดภัยในการทำงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า การสูญเสียเนื่องจากอุบัติเหตุลดลง เมื่อมีการดำเนินงานตามระบบ IL6S เพราะความปลอดภัยในการทำงานเป็นพื้นฐานของการดำเนินกิจกรรมในการผลิต เนื่องจากสถานที่ทำงานที่มีความปลอดภัย จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างไร้ความกังวล และไม่ต้องเสียเวลาในการทำงาน ในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุในการทำงาน ซึ่งการเกิดอุบัติเหตุยังต้องทำให้องค์กรเสียค่าใช้จ่ายในเรื่อง ค่ารักษาพยาบาล ค่าชดเชย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชาติ หวังก่อศรีสุข (2544) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทการดำเนินกิจกรรมความปลอดภัยในการทำงานของเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย ระดับวิชาชีพในโรงงานอุตสาหกรรม และพบว่า กิจกรรมความปลอดภัยโรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงาน ดังนั้นต้องพยายามปลูกฝังให้พนักงาน และลูกจ้างทุกระดับเห็นคุณค่าและความสำคัญของงานด้านความปลอดภัยหรือกิจกรรมด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน โดยทำให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมในงานด้านความปลอดภัย หรือกิจกรรมด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของสวินท์ พงษ์เก่า (2551) ที่กล่าวว่า ปัญหาการประสบอันตรายจากการทำงาน นำมาซึ่งความสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน สาเหตุของการประสบอันตรายเกิดขึ้นจากการขาดการจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นเพื่อการป้องกันและควบคุมปัญหาดังกล่าว สถานประกอบการสามารถนำระบบการจัดการทั่วไปมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความปลอดภัยในการทำงาน เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการประสบอันตรายและลดความสูญเสียที่จะเกิดได้

ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านต้นทุนการผลิตอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า การดำเนินงานตามระบบ IL6S ช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน เพราะต้นทุนการผลิตเป็นปัจจัยหลักปัจจัยหนึ่งที่สำคัญของกระบวนการผลิต ดังนั้นองค์การย่อมมุ่งเน้นในการลดต้นทุนการผลิต เพื่อก่อให้เกิดกำไรสูงสุด ผ่านการลดความสูญเสียเปล่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตและการใช้ทรัพยากรการผลิตให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องแนวคิดของ Feld (2001) ที่กล่าวถึงการผลิตแบบลีนไว้ว่า คือการกำจัดความสูญเสียเปล่า ในทุกๆ ส่วนของการผลิตซึ่ง รวมทั้งส่วนความสัมพันธ์ของลูกค้า ส่วนการออกแบบผลิตภัณฑ์ ส่วนการเชื่อมโยงกับซัพพลายเออร์และในส่วนการบริหารโรงงาน ซึ่งการบริหารการผลิตระบบลีนคำนึงถึงการกำจัดความสูญเสียเปล่าโดยแบ่งออกเป็น 7 ประการ ได้แก่ การผลิตที่มากเกินไป การรอคอย การขนส่ง การดำเนินงานที่ไม่เหมาะสม สินค้าคงคลังที่ไม่จำเป็น การเคลื่อนย้ายที่ไม่จำเป็น และข้อบกพร่อง ถ้าสามารถกำจัดความสูญเสียเปล่า ที่เกิดขึ้นได้นั้นจะทำให้ระบบการผลิตมีต้นทุนที่ต่ำลงและสามารถช่วยให้ต้นทุนในการผลิตลดลงอีกด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีกรนำไปใช้

นิพนธ์ บัวแก้ว (2547) ที่กล่าวว่า ระบบการผลิตแบบสินค้ามุ่งเน้นที่การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า การลดความสูญเสียที่เกิดขึ้น ประกอบกับการพิจารณาหาทางเพิ่มคุณค่าของกิจกรรมในกระบวนการ เพื่อผลิตสินค้าให้มีคุณภาพดีที่สุดใน โดยใช้ต้นทุนการผลิตต่ำที่สุด

ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ด้านขวัญกำลังใจของพนักงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมีแนวโน้มดีขึ้น เมื่อดำเนินงานตามระบบ IL6S เพราะขวัญกำลังใจเป็นส่วนสำคัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน เมื่อพนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จะแสดงออกในลักษณะที่มีความตั้งใจ และกระตือรือร้นในการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานก็จะดีขึ้น ถ้าพนักงานมีขวัญและกำลังใจต่ำ จะขาดความกระตือรือร้น เฉื่อยชา ไม่เอาใจใส่ต่องาน สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐฉิ เตชะนวิชัย (2550) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมประกอบยานยนต์ (ประเทศไทย) พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมประกอบยานยนต์ (ประเทศไทย) ผลต่อความสำเร็จของงานอยู่ในระดับสูง เนื่องจากลักษณะงานในอุตสาหกรรมประกอบยานยนต์ส่วนใหญ่จะเป็นงานที่ยากและท้าทายความสามารถ ต้องใช้ความรู้ความสามารถในแก้ปัญหาในทุกส่วนทุกด้านเพื่อให้งานที่ออกมาดีที่สุดในงานนั้นบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้รู้สึกมีความภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Davis (1962) ที่กล่าวว่า ขวัญกำลังใจในการทำงานนั้นเปรียบไปก็คล้ายสุขภาพของร่างกาย มนุษย์ที่อาจเป็นได้ทั้งอ่อนแอและแข็งแรง อันเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงสภาพโดยทั่วไปของร่างกายโดยนัยนี้ เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงต้องหมั่นออกกำลังกาย และตรวจสุขภาพ ความต้องการในองค์กรการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก็ต้องหมั่นตรวจตราขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์กร

5.2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป

จากผลการศึกษาพบว่า การจัดการองค์กร การฝึกอบรมพนักงาน การให้รางวัล และการสื่อสารมีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูปโดยรวม ในส่วนของ นโยบายของผู้บริหาร ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูปโดยรวม โดยผู้วิจัยขออภิปรายผลดังนี้

การจัดการองค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูปมากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า บริษัทมีการจัดการองค์กรที่คล่องตัว โดยจัดให้มีการวางแผนงาน จัดตั้งทีมงานในแต่ละภาคส่วน ช่วยให้การดำเนินงานของแต่ละส่วนรวดเร็ว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เช่น การบำรุงรักษาด้วยตัวเอง การจัดการด้านคุณภาพ และมีการตรวจประเมินระบบ IL6S เป็นรายเดือน เพื่อให้ห้องปฏิบัติการบรรลุตามเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกษร สังฆารักษ์ (2556) ที่ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท เอ็มเมอร์ลดส์นอนวูเวน อินเตอร์เนชันแนล จำกัด จ.เพชรบุรี พบว่า หลักในการดำเนินงานในการดำเนินการจัดการองค์กร ต้องนำเอาเทคนิคการบริหารงานเพื่อพัฒนาหน่วยงาน โดยนำรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการบริหาร มีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การแบ่งอำนาจหน้าที่ กำหนดพันธกิจ เป้าประสงค์ รวมทั้งแผนกลยุทธ์ต่างๆ มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรไปสู่อนาคต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการองค์กรของวรรณารต แสงมณี (2544) ที่กล่าวว่า ความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางโครงสร้างองค์กร โดยใช้กระบวนการต่างๆ ในการสนับสนุนให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จได้ตามที่วางแผนไว้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้ประกอบด้วยความสัมพันธ์พื้นฐาน 3 ประการ คือ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ

การฝึกอบรมพนักงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า การฝึกอบรมช่วยให้แก้ไขปัญหาคือข้อบกพร่อง และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานและเป็นประโยชน์กับองค์กรเองและตัวของผู้ปฏิบัติงาน องค์กรจะได้พนักงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความสูญเสียที่จะเกิดจากการไม่รู้ไม่ชำนาญ พนักงานจะได้รับความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีขวัญกำลังใจมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของชัชวาลย์ เมธิกุล (2554) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปลอดภัยในการทำกิจกรรม CCCF ของพนักงานฝ่ายชิ้นส่วนรถยนต์ บริษัท ไทยซัมมิท โอโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด พบว่า พนักงานได้รับการส่งเสริมให้ได้รับความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีกับการฝึกอบรม อีกทั้งยังนำความรู้ดังกล่าวมาปรับปรุงและพัฒนาเกี่ยวกับระบบความปลอดภัยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และยังพนักงานสามารถปฏิบัติงานโดยปราศจากอุบัติเหตุได้มากขึ้น ก็จะส่งผลให้บริษัทมีศักยภาพในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนากุศลของอำนาจ แสงสว่าง (2540) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์ การได้มาซึ่งบุคลากรที่ผ่านการคัดเลือกสรรหา จนได้คนเก่งที่มีความรู้จากระบบการศึกษามาสู่องค์กรแล้ว จำเป็นต้องพัฒนาคนเก่งให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง การฝึกอบรมเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนากุศลการให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีคุณค่าและคุณภาพตามที่องค์กรพึงประสงค์ ดังนั้น หุ้กองค์กรจึงให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนากุศลอย่างจริงจัง ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การให้รางวัล เป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารจัดให้มีการให้รางวัลที่เหมาะสมกับผลงาน ดังจะเห็นได้จากการประเมินผลที่มีข้อกำหนดชัดเจนและสอดคล้องกับการให้ผลตอบแทน การให้รางวัลมีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในแง่การจูงใจและกระตุ้นให้เกิดผลงานรวมถึงก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์พร อังสกุลวงศ์ (2553) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของความคิดเห็นที่มีต่อระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบัญชีในองค์กร พบว่า ระบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือการให้รางวัลมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจภายนอก เนื่องจากแรงจูงใจภายนอกนั้นถือเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่อาจมองข้ามไปได้ เพราะจะมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพของการจูงใจส่วนบุคคล ดังนั้นองค์กรจึงควรพยายามทำความเข้าใจพนักงาน แล้วใช้สิ่งที่พึงพอใจมาเป็นสิ่งล่อใจ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ โดยต้องจัดระบบการให้รางวัลให้เป็นไปอย่างมีกฎระเบียบที่ชัดเจน และมีความเป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการค่าตอบแทนการให้รางวัลของ นิภาพรรณ เจนสันติกุล (2556) ที่กล่าวว่า ค่าตอบแทนและการให้รางวัลถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพและเป็นการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กร ยิ่งในสถานะที่มีการแข่งขันสูง การรักษาบุคลากรและการจัดค่าตอบแทนและการให้รางวัลจะมีผลอย่างมากต่อการสร้างความผูกพันให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร

การสื่อสาร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า การสื่อสารเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะมีส่วนช่วยในการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กร ทำให้องค์กรขับเคลื่อนได้อย่างพร้อมเพรียง รวดเร็ว ประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของสันติ นිරัทธิยม (2554) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้และเจตคติต่อการลดต้นทุนที่ทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานในบริษัท เอ็น เอช เค สปริง (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า การสื่อสารในองค์กรมีผลเชิงบวกต่อระดับเจตคติด้านการลดต้นทุนที่ทุกคนมีส่วนร่วม เนื่องจากองค์กรมีรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร ที่สามารถถ่ายทอดจุดประสงค์ของข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึงพนักงานทุกระดับ จึงทำให้พนักงานในองค์กรได้รับข้อมูล ข่าวสาร อย่างต่อเนื่องเป็นผลทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความรู้ ด้านการลดต้นทุนที่ทุกคนมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วรนาถ แสงมณี (2547) ที่กล่าวว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีความพร้อมและความชัดเจน จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสาร หมายความว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้พนักงานในองค์กรได้รับ ข่าวสาร อย่างถูกต้องและต่อเนื่อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นโยบายของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า เนื่องจากนโยบายของผู้บริหารที่ดำเนินงานอยู่ภายในบริษัท เป็นนโยบายที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของพนักงานระดับปฏิบัติการ จึงทำให้มีนโยบายบางส่วนที่ไม่สามารถนำมาปฏิบัติใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นงนุช มั่นปี (2553) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท เอลก้า (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายร่วมกันเพื่อให้เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับนโยบายและการวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพของศรี โพร้ วายุพิศตร์ (2553) ที่กล่าวว่า ก่อนการกำหนดนโยบายขององค์กร ผู้บริหารต้องต้องศึกษาและสำรวจข้อมูลในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของสมาชิกในองค์กรก่อนกำหนดนโยบาย และนำไปปฏิบัติ

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

- 1.ด้านการจัดการองค์กร องค์กรควรมุ่งเน้นการเปิดโอกาสให้พนักงานหมุนเวียนตำแหน่งงาน (Job Rotation) ระหว่างแผนกงาน เพราะจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ที่หลากหลาย รวมทั้งยังช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในแต่ละแผนกอีกด้วย
- 2.ด้านการฝึกอบรมพนักงาน โดยบริษัทควรมุ่งเน้นเนื้อหาการฝึกอบรม ความรู้ ทักษะเกี่ยวกับ LEAN และ 6Sigma เกี่ยวกับเรื่องการลดความสูญเปล่าของกระบวนการผลิตเป็นหลัก เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำเอาความรู้ไปใช้ และองค์กรได้ประโยชน์จากการใช้ระบบ IL6S อย่างเต็มที่
- 3.ด้านการให้รางวัล บริษัทควรให้ความสำคัญกับการให้รางวัลที่เหมาะสมกับผลงานและเป็นไปตามข้อกำหนดที่บริษัทตั้งไว้เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานให้แก่พนักงาน และไม่ก่อให้เกิดความไม่เสมอภาคในองค์กร
- 4.ด้านการสื่อสาร ควรจะพัฒนาการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับระบบ IL6S ให้ทั่วถึงลงไปถึงระดับปฏิบัติการ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นหลัก เพราะถ้าพนักงานทุกระดับชั้นมีส่วนร่วม จะทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่องค์กรตั้งไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1.ควรนำเอาปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการดำเนินงานตามระบบ IL6S มาใช้ในงานวิจัยในอนาคต เช่น ด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ด้านการจ่ายค่าตอบแทน และด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน เป็นต้น เพื่อศึกษาปัจจัยหลายๆด้าน ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานตามระบบ IL6S

2.ควรขยายการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ด้านอื่น เช่น ทำการศึกษาเกี่ยวกับห่วงโซ่การผลิต (Supply Chain) โดยขยายขอบเขตของการศึกษาประสิทธิภาพไม่เพียงแต่เฉพาะแผนกผลิตเท่านั้น เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพในด้านอื่น ได้ครอบคลุมมากขึ้น ยกตัวอย่าง เช่น ศึกษาแผนกคลังสินค้า แผนกวางแผนการผลิต และแผนกจัดซื้อจัดหา



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ. 2547. กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กุลรัตน์ สุธาสถิติชัย. 2552. การจัดการกระบวนการ- หนทางสร้างคุณภาพการเพิ่มผลผลิตและศักยภาพ
เพื่อการแข่งขัน. กรุงเทพฯ. ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด
- เกษร สังฆารักษ์. 2556. “บรรยากาศองค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความ
ผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท เอ็มเมอรัลด์คันทันอินเวสต์เมนท์
เนชั่นแนล จำกัด จ.เพชรบุรี.” วารสารการประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติ
SMARTS III. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เกียรติจิกร โหมมานะสิน. 2549. ระบบการผลิตแบบลีน - การจัดการกระบวนการที่เป็นเลิศ.
เข้าถึงได้จาก <http://www.tjs.co.th/document/MSS/03.00-Lean.doc>
- โกศล ศิษีธรรม. 2550. กลยุทธ์บริหารสินทรัพย์ตามแนวคิดลีน.[Online] เข้าถึงได้จาก .
[http://www.thailandindustry.com/home/FeatureStory_preview.php?id=1501§ion=9
&rcount=Y](http://www.thailandindustry.com/home/FeatureStory_preview.php?id=1501§ion=9&rcount=Y)
- คำนาย อภิปรักษ์กุล. 2550. การจัดการคลังสินค้า. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ซี.วาย.ซี.ซี.ทีเอ็ม พรีน
ติ้ง.
- จุมพล หินนิพานิช. 2549. ระบบราชการเปรียบเทียบในเอกสารการสอนวิชาการบริหารรัฐกิจ
เปรียบเทียบและการบริหารการพัฒนา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชัชวาลย์ เมธีกุล. 2554. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความปลอดภัยในการทำกิจกรรม CCCF
ของพนักงานฝ่ายชิ้นส่วนรถยนต์ บริษัท ไทยซัมมิท โอโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม
บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ชาญ สานิตตานนท์. 2554. “การเพิ่มผลผลิตในสายการผลิตแหวนและกำไลทองคำ.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม
คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ไชยา ยัมวิไล. 2528. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณัฐวุฒิ เตชะนวิชัย. 2550. “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมประกอบ
ยานยนต์ (ประเทศไทย).” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ
ทหารลาดกระบัง.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. 2546. มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ: อินฟอรมีเดีย.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2547. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ. พิมพ์อักษร.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2537. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ ไทยวัฒนาพานิช.
- รัชกุล กัลยาธวานนท์. 2552. “การปรับปรุงการวัดประสิทธิภาพด้านคุณภาพของช่องทางโลจิสติกส์ กรณีศึกษาบริษัท เจริญศิลป์พลาสติก ฟรีนดิง จำกัด.” การประชุมสัมมนาวิชาการด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน. ครั้งที่ 9 มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รวิชัย สุวรรณบุตรวิภา. 2552. กลยุทธ์การจัดสมดุลสายการผลิตให้มีประสิทธิภาพ. อินเทลริฟิค. กรุงเทพฯ.
- นงนุช มั่นปี. 2553. “ความพึงพอใจในงานของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท เอลก้า (ประเทศไทย) จำกัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก.
- นภดล เชนะโยธิน. 2540. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ. โอ.เอ.ฟรีนดิง เฮาส์
- นิพนธ์ บัวแก้ว. 2547. รู้จักระบบการผลิตแบบดีน (Lean Manufacturing System). กรุงเทพฯ : สมากมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- นิภาพรรณ เจนสันติกุล. 2556. “การจัดการค่าตอบแทนและการให้รางวัลจากแนวคิดสู่การประยุกต์.” วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ประชุม รอดประเสริฐ. 2544. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ เนติกุลการพิมพ์
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2542. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ. ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พงศ์ หรดาล. 2540. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. กรุงเทพฯ. ม.ป.ท.
- พัชรินทร์ อุณเอมใจ. 2548. “การบูรณาการสินค้าซิกซ์ซิกมาและซีเอ็มเอ็มไอเข้าสู่วิสาหกิจโดยใช้แบบจำลองพลวัตกรณีศึกษา: บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด.” วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- พัชรีร์ ชมภูคำ. 2552. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พินิจ เนื่องภิรมย์. 2548. “การเปรียบเทียบประสิทธิภาพทางการเรียนและปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักศึกษาประเภทโควตาและนักศึกษาปกติ กรณีศึกษา : แผนกวิชาอิเล็กทรอนิกส์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา วิทยาเขตภาคพายัพ จังหวัดเชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- พิมพ์พร อังสกุลวงศ์. 2553. “การศึกษาความสัมพันธ์ของความคิดเห็นที่มีต่อระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบัญชีในองค์กร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบัญชิตมหาบัณฑิต สาขาวิชาบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภาคิวิชาความปลอดภัยและอาชีวอนามัย มหาวิทยาลัยนเรศวร. 2549. ความหมายของความปลอดภัย. [Online]. เข้าถึงได้จาก <http://www.health.nu.ac.th/ph3.php>
- ยงยุทธ เกษสาคร. 2547. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ. บัณฑิตรัฐ.
- ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว. 2542. องค์การและการจัดการ Organization and Management. กรุงเทพฯ. พิทักษ์อักษร.
- ลักขมี สารบรรณ. 2552. ความหมายคุณภาพ. [Online]. เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.org/posts/494161>
- วรนาถ แสงมณี. 2544. องค์การและการจัดการองค์การ. กรุงเทพฯ. ระเบียบทองการพิมพ์.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. 2549. รายงานวิจัยการศึกษาและพัฒนาโครงสร้างสถาบันพระบรมราชชนก. กรุงเทพฯ : สถาบันพระบรมราชชนก
- วิทยา สุหฤทธดำรง. 2552. คุณยงสู่ความสำเร็จบนแนวคิดแบบดิน [Online]. เข้าถึงได้จาก http://www.thailandindustry.com/home/FeatureStory_preview.php
- วีระพันธ์ แก้วรัตน์. 2553. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. [Online]. เข้าถึงได้จาก <http://www.weerapun.com/moodle/>
- ศรีโพธิ์ วายุพัคค์. 2553. นโยบายและการวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ. [Online]. เข้าถึงได้จาก <http://www.trclabourunion.com/d493.html>
- ศิริศักดิ์ เทพจิต. 2549. “การประเมินการนำ Lean Six Sigma ไปใช้งานด้วยการสร้างแบบจำลองพลวัตของระบบ กรณีศึกษาโรงพยาบาล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. 2552. ตลาดขนมหวานสำเร็จรูป’52 : เฝ้าดูความท้าทายรอบด้าน. [Online]. เข้าถึง <http://www.kasikomresearch.com/TH/KEconAnalysis/Pages/ViewSummary.aspx>
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2550. ความหมายของผลิตภาพ. [Online]. เข้าถึงได้จาก http://www2.ftpi.or.th/th/abus_mn.htm
- สมคิด บางโม. 2538. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ. วิทยพิพัฒน์.
- สวินทร์ พงษ์เก่า. 2551. การเสริมสร้างทัศนคติความปลอดภัย. [Online]. เข้าถึงได้จาก <http://www.shawpat.or.th/>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- สันติ นิธิ์เทียม. 2554. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้และเจตคติต่อการลดต้นทุนที่ทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานในบริษัท เอ็น เอช เค สปริง (ประเทศไทย) จำกัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สุพัตรา ยิ่งทอง. 2555. “การจัดการ โลจิสติกส์(การคลังสินค้า)เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทยูนิโกล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา
- สุรนาท ขมะณรงค์. 2540. แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสนาะ ดิยาวี. 2544. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อุบลวรรณ อันโต. 2551. การประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีนและผังคุณค่า โดยการจำลองสถานการณ์ในการผลิตยางรถยนต์ กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนรรักษ์ ทองสุโขวงศ์. 2548. “ความหมายของต้นทุนการผลิต.” วารสารศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อภิชาติ หวังก่อศรีสุข. 2544. บทบาทการทำงานของเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก.
- อมร รักษาสัตย์. 2522. การพัฒนานโยบาย : เอกสารการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ ฉบับที่ 27. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อรรถชัย สุขใส. 2555. เทคนิคการเพิ่มผลผลิตโดยการลดความสูญเสียดู. [Online]. เข้าถึงได้จาก http://www.temcathai.com/magazine/documents/volume_19_issue_2/temca_magazine_19_2_57.pdf
- อำนาจ แสงสว่าง. 2540. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒนา.
- Breyfogle. Forrest W. III. 2003. **Implementing Six Sigma**. John Wiley & Sons, Inc.. Hoboken. New Jersey.
- Brian W. Hogwood, Lewis A. Gunn. 1984. **Policy Analysis for the Real World**. Oxford. Oxford University Press
- Cherry. J.& S Seshadri. 2000. **Six Sigma: Using Statistics to Reduce Process Variability and Cost in Radiology**. Radiology Management.
- Crosby, Philip B. 1979. **Quality is Free**. New York: McGraw-Hill.
- Davis, Keith. 1962. **Human Relations at work**. New York : McGraw-Hill.
- Deming WE, Stephan F. 1940. **On a least squares adjustment of a sampled frequency table**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Edwin B. Flippo. 1970. **Personnel Management**. New York. McGraw-Hill.
- Enturk, Sevil S. and Yazici, Berna. 2000. **Six Sigma Program and an Application**. Science Faculty. Department of Statistics. Anadolu University. Eskisehir. Turkey.
- Feigenbaum, Armand Vallin. 1961. **Total Quality Control**. N.J. McGraw-Hill
- Fiske, Donald W. and Duncan, Starkey, Jr. 1985. **Interaction Strategy and Structure**. New York: Cambridge University
- Friedrich. Carl J. 1963. **Man and His Government : An Empirical The Politic**. New York. McGraw-Hill.
- George, G and Zahra, S. 2002. "Absorptive capacity: A review, reconceptualisation, and extension." **Academy of Management Review**. Vol.22(1)
- Goldstein, I.L. 1993. **Training in Organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation**. Monterey: Brooks/Cole.
- Ishikawa, Kaoru. 1985. **How to Operate QC Circle Activities**. Tokyo: QC Circle Headquarters, Union of Japanese Scientists and Engineers.
- Juran, Joseph M. 1964. **Managerial Breakthrough**. New York. McGraw-Hill.
- Knezevich, Stephen J. 1969. **School management and organization; System analysis**. American Association of School Administrators. Washington.
- Linderman, K., Schroeder, R. G., Zaheer, S., Choo, A. S. 2003. "Six Sigma: A goaltheoretic perspective." **Journal of Operations Management**. Vol.35(3)
- McGehee, W. & Thayer, P. 1961. **Training in business and industry**. New York: Wiley
- Noah Webster. 1978. **The lexicon Webster Dictionary**. New York. McGraw-Hill.
- Philip B. Crosby. 1979. **Quality is Free**. New York: McGraw-Hill.
- Rath & Strong's. 2003. **Six Sigma Leadership Handbook**. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Robbins, Stephen P. 1990. **Organization Theory : Structures, Designs, and Applications**. Prentice Hall PTR.
- Snee, Ronald D. , Roger Wesley Hoerl. 2003. **Leading Six Sigma.**, N.J. : Prentice-Hall.
- Stecklein John E. 1989. **Policy Research : Nature and Approach**. United State of America.
- Stephen P. Robbins. 1990. **Organization Theory : Structures, Designs, and Applications**. Prentice Hall PTR.
- Taro Yamane 1973. **Statistics an Introductory Analysis**. New York : Harper & Row

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Thomas J. McNichols. 1977. **Executive Policy and Strategic Planning**. New York. McGraw-Hill.
- Womack , Jame P. and Jones ,Daniel T. 2003. **Lean Thinking**. New York ,Simon & Schuster.
- Wexley K.R. & Latham G.P. 1991. **Developing and Training Human Resources In Organisations**. Harper Collins. New York
- Y. N. Chang & Filemon Campo-Flores. 1980. **Business Policy and Strategy**. Goodyear Publishing.
- Zahra, S. A. and George, G. 2002. "Absorptive capacity: A review, reconceptualisation, and extension." **Academy of Management Review**. Vol.34(2)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S
ในกระบวนการผลิตขนมหวาน สำเร็จรูป
กรณีศึกษาบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd.

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ เป็นการสอบถามในการเก็บข้อมูลของการวิจัย ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวาน สำเร็จรูปกรณีศึกษาบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. โดยมีจุดประสงค์เพื่อนำผลการศึกษาระดับประสิทธิภาพมาปรับปรุงการดำเนินงานของระบบ IL6S และระบบกระบวนการผลิตให้เป็นไปตามเป้าหมาย และเพื่อผลที่ได้จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามระบบ IL6S มาปรับปรุงปัจจัยเหล่านั้น เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานของระบบ IL6S และกระบวนการผลิต

ดังนั้นจึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความจริง ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ในการประกอบวิทยานิพนธ์เท่านั้น ขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะเป็นความลับและจะไม่มีผลกระทบใดๆ เกิดขึ้นแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม และจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมที่ได้จากการวิเคราะห์แล้วเท่านั้น

แบบสอบถามชุดนี้มีคำถาม แบ่งเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S

ตอนที่ 4 แบบสอบถามข้อเสนอแนะในการดำเนินงานตามระบบการผลิตแบบ IL6S

ในการตอบแบบสอบถามนี้ ขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ เนื่องจากถ้าตอบไม่ครบเพียงข้อใดข้อหนึ่งจะทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามไม่สมบูรณ์

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นายธนัท ตั้งใจกัตัญญ

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
--

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] หน้าข้อความตามความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

1. เพศ

- [] ชาย [] หญิง

2. อายุ

- [] ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี [] มากกว่า 20 ปี- 30 ปี
 [] มากกว่า 30 ปี - 40 ปี [] มากกว่า 40 ปี

3. ระดับการศึกษา

- [] ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า (ปวช.)
 [] มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า (ปวช.)
 [] อนุปริญญาหรือเทียบเท่า (ปวศ.)
 [] ปริญญาตรี
 [] สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ทำงานในบริษัทแห่งนี้

- [] น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี [] มากกว่า 5 ปี- 10 ปี
 [] มากกว่า 10 ปี- 20 ปี [] มากกว่า 20 ปี- 30 ปี [] มากกว่า 30 ปี

5. แผนก / หน่วยงานที่สังกัด

- [] แผนกผลิตลูกอม [] แผนกผลิตหมากฝรั่ง
 [] แผนกซ่อมบำรุง [] อื่นๆ โปรดระบุ.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย \surd ลงในช่องว่างระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงข้อเดียว

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
การฝึกอบรมพนักงาน						
1	ท่านเข้าใจเนื้อหาการฝึกอบรมเกี่ยวกับ IL6S ที่บริษัทจัดขึ้น					
2	เนื้อหาการฝึกอบรมเกี่ยวกับ IL6S มีความเหมาะสม					
3	ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้กับชีวิตการทำงาน					
4	การฝึกอบรมช่วยให้ท่านแก้ไขปัญหาข้อบกพร่อง และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
5	การฝึกอบรม IL6S ช่วยให้การดำเนินงานของท่านมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น					
นโยบายของผู้บริหาร						
6	ท่านเข้าใจนโยบายของผู้บริหารเกี่ยวกับ IL6S อย่างชัดเจน					
7	นโยบายของผู้บริหารทำให้การดำเนินการตามระบบ IL6S ราบรื่น					
8	นโยบายของผู้บริหารมีส่วนช่วยให้ท่านดำเนินการตามระบบ IL6S ได้ดีขึ้น					
9	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามระบบ IL6S อย่างเหมาะสม					
10	นโยบายของผู้บริหารเกี่ยวกับ IL6S สามารถประยุกต์ใช้ได้จริงกับงาน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
การให้รางวัล						
11	บริษัทมีการให้รางวัลสำหรับพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับ IL6S เช่น กิจกรรมข้อเสนอแนะ อย่างเหมาะสม					
12	บริษัทมีการกำหนดหลักเกณฑ์การให้รางวัลแก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับ IL6S ได้อย่างเหมาะสม					
13	รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับ IL6S เป็นรางวัลที่มีคุณค่า					
14	รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับ IL6S ช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
15	รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับ IL6S มีความเสมอภาคยุติธรรม					
การสื่อสาร						
16	ท่านได้รับข้อมูลเกี่ยวกับ IL6S จากหัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอ					
17	บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านเสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับ IL6S					
18	ท่านทราบความสำคัญของระบบ IL6S จากสื่อประชาสัมพันธ์ภายในบริษัท					
19	การประชุมแผนกประจำเดือนช่วยให้ท่านได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับ IL6S					
20	บอร์ดสื่อสารภายในโรงงานมีส่วนช่วยให้ท่านทราบถึงรายละเอียดของ IL6S					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
การจัดการองค์การ						
21	บริษัทมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของท่านที่มีต่อระบบ IL6S					
22	บริษัทของท่านมีโครงสร้างการทำงานที่คล่องตัว					
23	แผนกต่างๆในบริษัทให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามข้อกำหนดของระบบ IL6S					
24	บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานหมุนเวียนตำแหน่งงาน (Job Rotation) ระหว่างแผนกงานได้					
25	แผนกต่างๆภายในบริษัทมีการประสานความสัมพันธ์และร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดตามระบบ IL6S					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
ผลิตภาพ						
1	ระบบ IL6S มีส่วนช่วยปรับปรุงการผลิตให้ดีขึ้น					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
2	การดำเนินงานตามระบบ IL6S สามารถช่วยลดความผิดพลาดในการผลิตที่เกิดจากบุคคลได้					
3	การดำเนินงานตามระบบ IL6S มีส่วนช่วยในลดการรอคอยในกระบวนการผลิตได้					
4	ระบบ IL6S ช่วยให้ผลผลิตที่ได้จากการผลิตมีจำนวนมากขึ้น					
5	การดำเนินงานตามระบบ IL6S ช่วยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในกระบวนการผลิต					
คุณภาพของผลิตภัณฑ์						
6	ของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิตลดลงเมื่อนำระบบ IL6S มาดำเนินการ					
7	ผลผลิตที่ได้จากกระบวนการผลิตคุณภาพเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า					
8	การควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทำได้ง่ายขึ้น เมื่อดำเนินงานตามระบบ IL6S					
9	ลูกค้ามีความพึงพอใจกับสินค้าของบริษัทเพิ่มมากขึ้น					
10	ระบบ IL6S ไม่ทำให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์ลดลง					
ต้นทุนการผลิต						
11	การดำเนินงานตามระบบ IL6S ช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความถี่				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
12	การดำเนินงานตามระบบ IL6S ช่วยลดต้นทุนในการนำงานมาวนกลับเข้าสู่การผลิตใหม่ได้					
13	ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเครื่องจักรลดลงเมื่อนำระบบ IL6S มาดำเนินงานในกระบวนการผลิต					
14	ระบบ IL6S ช่วยให้ค่าใช้จ่ายที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าจากกระบวนการผลิตลดลง					
15	ต้นทุนการผลิตโดยรวมลดลงจากการดำเนินงานตามระบบ IL6S					
การส่งมอบตามกำหนด						
16	แผนคลังสินค้าได้รับสินค้าทันตามกำหนดเวลาที่ต้องการ					
17	จำนวนสินค้าที่ต้องการจะส่งถึงแผนกคลังสินค้าครบถ้วนเมื่อมีระบบ IL6S					
18	กระบวนการจัดส่งสินค้าให้แผนกคลังสินค้าเกิดความผิดพลาดในการส่งมอบน้อยลง เมื่อมีระบบ IL6S					
19	จำนวนสินค้าคงคลัง (Inventory) ภายในโรงงานลดน้อยลง					
20	ตัวชี้วัดความถูกต้องของการส่งมอบตามแผน (%MPS) มีค่าสูงขึ้น					
ความปลอดภัยในการทำงาน						
21	จำนวนการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงานลดลง เมื่อปฏิบัติสอดคล้องกับระบบ IL6S					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
22	การดำเนินงานตามระบบ IL6S มีส่วนช่วยการหยุดงานเนื่องจากอุบัติเหตุลดลง					
23	การดำเนินงานตามระบบ IL6S มีส่วนช่วยให้การจัดการอุบัติเหตุในโรงงานทำได้ง่ายขึ้น					
24	ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการเกิดอุบัติเหตุภายในบริษัทลดลง					
25	การสูญเสียเนื่องจากอุบัติเหตุลดลงเมื่อมีการดำเนินงานตามระบบ IL6S					
ขวัญกำลังใจของพนักงาน						
26	ระบบ IL6S ทำให้ท่านมีทัศนคติในการทำงานดีขึ้น					
27	การทำงานเป็นทีมดีขึ้นเมื่อดำเนินงานตามระบบ IL6S					
28	พนักงานจะมีแนวโน้มการขาด ลา สาย ลดลงเมื่อดำเนินงานตามระบบ IL6S					
29	ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมีแนวโน้มดีขึ้น					
30	อัตราการลาออกของพนักงาน (Turn Over Rate) มีจำนวนลดลง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 4 แบบสอบถามข้อเสนอแนะในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป

คำชี้แจง : โปรดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ที่ท่านคิดเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน

ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ประกาศวิทยาลัยการบริหารและการจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ที่ ๒๕๖ (๔)/๒๕๕๖
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

วิทยาลัยการบริหารและการจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม ซึ่งได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ ๑๒ สิงหาคม ๒๕๕๖ ให้ดำเนินการดังนี้

นายธนนท์ ตั้งใจกตัญญู รหัสประจำตัว ๕๕๖๗๑๔๘๕ ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL๖S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป กรณีศึกษาบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. (FACTORS AFFECTING OPERATIONAL EFFICIENCY OF IL๖S SYSTEM IN CONFECTIONARY MANUFACTURING PROCESS : CASE STUDY OF MONDELEZ INTERNATIONAL (THAILAND) CO.,LTD.)”

โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ โรจนนิรุตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. วรนาถ แสงมณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ประกาศ ณ วันที่ ๑๕ สิงหาคม ๒๕๕๖

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)
คณบดีวิทยาลัยการบริหารและการจัดการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04 (1.9)/0061

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
เลขที่ 1 ซอยฉลองกรุง 1 แขวงลาดกระบัง
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

8 กุมภาพันธ์ 2557

เรื่อง รับรองผลการพิจารณาบทความเพื่อตีพิมพ์ในวารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม สจล.

เรียน คุณธนนท์ ตั้งใจตัญญู

ตามที่ท่านได้ส่งบทความวิจัย เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูปกรณีศึกษาบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd.” เพื่อตีพิมพ์ลงในวารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรมนั้น ทางกองบรรณาธิการและผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาแล้วว่าบทความของท่านสามารถตีพิมพ์ในวารสารดังกล่าวได้ในปีที่ 13 ฉบับที่ 3 เดือนกันยายน- ธันวาคม 2557

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ เคนพันค้อ)
บรรณาธิการ

ส่วนสนับสนุนวิชาการ

โทร. 0 2329 8000 ต่อ 3720

โทรสาร. 0 2329 8435

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นายชนนธ์ ตั้งใจกตัญญู
วัน เดือน ปีเกิด	19 มกราคม 2525
ที่อยู่	376/3 ถ.ประชาสงเคราะห์ แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร 10400
ประวัติการศึกษา	2546 วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมไฟฟ้ากำลัง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
ประสบการณ์ทำงาน	พ.ศ.2547-2548 วิศวกรไฟฟ้า บริษัท โรงงานน้ำตาลนิวกุ้งไทย จำกัด พ.ศ.2548-2552 Production Superintendent บริษัท Quality Coffee Product Co.,Ltd. พ.ศ.2552-2554 Shift Leader บริษัท Kimberly Clark (Thailand) Co.,Ltd. พ.ศ.2554-ปัจจุบัน Production Supervisor บริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้