

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

แบบจำลองรูปแบบภาวะผู้นำ แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีนและ
คุณภาพชีวิตการทำงาน ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร
ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ประเทศไทย

A MODEL OF LEADERSHIP STYLE, LEAN MANUFACTURING
PRACTICES AND QUALITY OF WORK LIFE
AFFECTING FIRM PERFORMANCE
IN THAILAND'S AUTO PARTS INDUSTRY



เลขหมู่ 2057
เลขทะเบียน 134057
วัน, เดือน, ปี 3. 11. 2557

b. 18650845
i.

คุณฐิณีพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม
วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ. 2557

KMITL-2014-AMC-D-011-002

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**A MODEL OF LEADERSHIP STYLE, LEAN MANUFACTURING
PRACTICES AND QUALITY OF WORK LIFE
AFFECTING FIRM PERFORMANCE
IN THAILAND'S AUTO PARTS INDUSTRY**



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

2014

KMITL-2014-AMC-D-011-002

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2014

ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ใบรับรองคุณวุฒิบัตร

หัวข้อคุณวุฒิบัตร

แบบจำลองรูปแบบภาวะผู้นำ แนวปฏิบัติการผลิตแบบดินและ
คุณภาพชีวิตการทำงาน ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร
ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ประเทศไทย
A MODEL OF LEADERSHIP STYLE, LEAN MANUFACTURING
PRACTICES AND QUALITY OF WORK LIFE AFFECTING
FIRM PERFORMANCE IN THAILAND'S AUTO PARTS INDUSTRY

นักศึกษา

นายชัชวาทย์ สุวรรณ์นันท

รหัสประจำตัว

54671113

ปริญญา

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิบัตร

รองศาสตราจารย์ ดร.กุลกัญญา ณ ป้อมเพ็ชร

อาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิบัตรร่วม

ดร.วินัย ปัญจจรศักดิ์

คณะกรรมการสอบคุณวุฒิบัตร	ลายมือชื่อ
ผศ.ดร.จิระเสกข์	ตรีเมธสุนทร
รศ.ดร.กุลกัญญา	ณ ป้อมเพ็ชร
ดร.วินัย	ปัญจจรศักดิ์
ผศ.ดร.โอปอล์	สุวรรณเมฆ
ดร.ศิริพรรณ	ชุนนวม

วัน / เดือน / ปี ที่สอบ 6 กุมภาพันธ์ 2557 เวลา 16.00 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้องบรรยาย RESEARCH CENTER วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
ศูนย์เรียนรวมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ชั้น 2

วิทยาลัยรับรองแล้ว

๑. ๓๐๘

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษา (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงสถาบันที่ออกเอกสารนี้

วันที่..... 21เดือน เมษายน.....พ.ศ. 2557

ชื่อเรื่อง แบบจำลองรูปแบบภาวะผู้นำ แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีนและคุณภาพชีวิตการทำงาน ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ประเทศไทย

นักศึกษา นายธีระวิทย์ สุวีรัตน์นท์

รหัสประจำตัว 54671113

ปริญญา ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชา บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

พ.ศ. 2557

อาจารย์ที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.กุลกัญญา ณ ป้อมเพ็ชร

อาจารย์ที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ร่วม ดร.วินัย บัญจขจรศักดิ์

บทคัดย่อ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์สมการ โครงสร้างของตัวแปรที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร รวมทั้งศึกษาอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปร ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ประเทศไทย โดยการวิจัยนี้เป็น การวิจัยในแบบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยมีประชากรที่ศึกษาใน การวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับผู้จัดการ ในอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งตรง หรือ ลำดับที่ 1 ในประเทศไทย ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าทั้งในทางตรง และ ทางอ้อม การสุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการตัวอย่างการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้หลัก ความน่าจะเป็นด้วยการสุ่ม ตามจุดมุ่งหมายที่ผู้วิจัยเป็นผู้เลือกผู้ตอบคำถาม โดยพิจารณาว่าสามารถ ให้คำตอบได้ตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัย จำนวนประชากรของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 540 คน ที่ใช้ ในการวิเคราะห์ผลการศึกษาคด้วย โปรแกรม SPSS และ AMOS 21 และนำผลที่ได้มาอภิปรายผล และ เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงต่ออุตสาหกรรม

ผลการวิจัยของรูปแบบสมการ โครงสร้าง หลังจากปรับปรุงโมเดล (Fit model) พบว่ามีค่า ผ่านเกณฑ์ทางสถิติที่กำหนดไว้ โดยมีค่าดังนี้ Chi-square = 1.236, P = .086, ค่าดัชนี GFI = .977, AGFI = .966, CFI = .996, NFI = .982 และ RMSEA = .021 โดยผลการวิเคราะห์ความสามารถใน การเป็นมาตรวัดของตัวแปรสังเกตได้ดังนี้ ตัวแปรสังเกตที่เป็นมาตรวัดของรูปแบบภาวะผู้นำ 3 ตัวแปร คือ การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นเขาวนปัญญา ตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นมาตรวัดของแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน 4 ตัวแปร คือ การป้อนกลับข้อมูลให้ผู้ผลิต การผลิตแบบดึง การผลิตแบบไหลต่อเนื่อง และ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การตั้งเครื่องอย่างรวดเร็วจึงตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นมาตรวัดของข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน 4 ตัวแปร คือ โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล ประชาธิปไตยในองค์กร ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม สุดท้ายตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นมาตรวัดของข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร 3 ตัวแปร คือ คุณภาพ ความทันต่อเวลา และประสิทธิภาพ โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตทุกตัว มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่า 0.001 จากการวิเคราะห์ผลตามสมมติฐานการวิจัย พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำไม่มีผลกระทบทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร แต่ส่งผลทางอ้อมผ่านแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน และคุณภาพชีวิตในการทำงาน ในขณะที่ตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำส่งผลกระทบต่อแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน และคุณภาพชีวิตในการทำงาน สำหรับแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีนส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงาน ขณะที่คุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ดังนั้นงานวิจัยนี้ ทำให้ทราบถึงสิ่งที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งตรงหรือลำดับที่หนึ่งประเทศไทย ควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญ ได้แก่ การใช้ภาวะผู้นำมาขับเคลื่อนเครื่องมือในการบริหารองค์กร อย่างแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน และคุณภาพชีวิตในการทำงาน ให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ และยกระดับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในการรองรับการเปิดการค้าเสรีการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การเตรียมปรับตัวตามนโยบายของการจัดซื้อชิ้นส่วนจากทั่วโลกของผู้ประกอบยานยนต์ รวมถึงนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืนในอนาคต จากการเปลี่ยนแปลงในตลาดโลกที่มีความรวดเร็ว และการแข่งขันที่รุนแรง

Title	A model of leadership style, lean manufacturing practices and quality of work life affecting firm performance in Thailand's auto parts industry
Student	Mr. Cheerawit Sureerattanan
Student ID	54671113
Degree	Doctor of philosophy in Industrial Business Administration
Major	Industrial Business Administration
Year	2014
Dissertation Advisor	Associate Professor Dr. Kulkanya Napompech
Dissertation Co-Advisor	Dr. Vinai Panjakajornsak

ABSTRACT

The objectives of this dissertation are to analyze the structural equation modeling of variables affecting firm performance, and to investigate the direct and indirect influences of variables affecting firm performance in Thailand's auto parts industry. In this research, the survey research methodology was employed with causal relationship analysis. The populations of this study was comprised of managers in a first-tier supplier in Thailand's auto parts industry who worked in various sections related to manufacturing of auto parts, directly and indirectly. The purposive sampling method was used, whereby the researcher selects participants so that they could reply to the research questions in compliance with the research objectives. The total number of participants was 540. The results were analyzed using SPSS and AMOS 21 software packages and discussed, and then suggestions for improvement of industry were made.

The research results were summarized in the form of SEM. After adjusting the model by a fit model, the important statistical values were found: Chi-square = 1.236, P = .086, GFI = .977, AGFI = .966, CFI = .996, NFI = .982 and RMSEA = .021. The analysis results of measures of the observed variables were as follows. Three observed variables were used as measures for leadership style: idealized influence or charisma leadership, inspiration motivation, and intellectual stimulation. Four observed variables were used as measures for lean manufacturing practices: supplier feedback, pull, continuous flow, and low setup. For quality of work life, four observed variables were used as measures: development of human capacities, constitutionalism,

total life space, and social relevance. Finally, four observed variables were used as measures for firm performance: quality, timeliness, and efficiency. The standardized factor weights for every variable had the statistically significant level of less than 0.001. The analysis results of the research hypotheses reveals that leadership style had no direct effect on firm performance but had an indirect effect through lean manufacturing practices and quality of work life. Lean manufacturing practices were found to have a direct effect on firm performance and quality of work life. Finally, quality of work life had a direct effect on firm performance.

Therefore, the results of this research study imply that the first-tier suppliers in Thailand's auto parts industry need to focus on the following practices: using leadership practices, such as lean manufacturing practices and quality of work life, as a critical management tool to drive the organization to achieve its goals and objectives; and enhancing the overall performance of the country's auto parts industry and being ready for free trade as a result of the ASEAN community. Furthermore, the first-tier suppliers can utilize the above-stated practices to help them adapt to the emergent policy of the car maker's global purchasing rules. The executives of the first-tier suppliers can then apply this information to their organizations in order to achieve a sustainable advantage while facing rapid changes and severe competition in the global marketplace.

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จขึ้นมาได้ ผู้เขียนต้องขอขอบพระคุณครุบาอาจารย์ทุกท่านที่ได้
อบรมสั่งสอนและให้ความรู้ทางวิชาการสั่งสมมาตั้งแต่เยาว์วัยจนถึงปัจจุบัน รวมถึงการได้รับความ
รู้วิชาการเพิ่มเติมจากคณาจารย์หลักสูตรปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
อุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง ทุกๆ ท่านซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการทำคุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ และบทความต่าง ๆ ที่ให้
ความรู้แก่ผู้เขียนจนสามารถทำให้คุษฎีนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จได้

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามงานวิจัย (ดร.ชลิตา ศรีนวล, ดร.อัสनिया
สุวรรณศิริกุล, รศ.ดร.วรรณารต แสงมณี, ผศ.ดร.สรรพสิทธิ์ ลิมนรรัตน์ และคุณวิชัย วงศ์วิทย์สงค์)
คณะกรรมการสอบปกป้องหัวข้อและสอบจบงานวิจัย (รศ.ดร.กุลกัญญา ณ ป้อมเพ็ชร, ดร.วินัย
ปัญญาจรศักดิ์, ผศ.ดร.จิระเสกข์ ตริเมธสุนทร, ผศ.ดร.โอปอล์ สุวรรณเมฆ และดร.ศิริพรรณ ชุมชุม)
ผู้นำส่งและช่วยรวบรวมแบบสอบถาม (นายอศุขย์ กลั่นวารี และนางสาวสยามพร ชื่นทองทรัพย์)
ผู้อำนวยความสะดวกแบบสอบถามทุกท่าน ตลอดจนบุคคลที่คอยให้การช่วยเหลือและสนับสนุนต่าง ๆ
(นายขงเกียรติ กิตะพานิชย์, นายสมพงษ์ พงฉิมพลี, นายโสภณ ฉัตรวัฒนานนท์, นางสาวสุนีย์
อดิพนากิจ, นายอภิวรรณ กรมเมือง และนางสาวปวีณสุดา เดชประเสริฐ) รวมถึงบุคคลที่
ไม่สามารถเอ่ยนามได้หมดทุกท่าน

คุษฎีนิพนธ์เล่มนี้จะไม่สำเร็จลงได้เลย ถ้าไม่มีบุคคลท่านนี้ ที่ได้ทุ่มเทและเสียสละเวลา
อันมีค่าให้ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.กุลกัญญา ณ ป้อมเพ็ชร ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณท่าน
อาจารย์เป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้เกียรติรับเป็นที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ ให้คำปรึกษา คำแนะนำ สั่งสอน
ทุกอย่างเกี่ยวกับงานวิจัย หัวข้อ แนวคิด แนวทางในการเขียน การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ
ช่องทางในการตีพิมพ์ผลงานทางวิชาการ ในวารสารนานาชาติ องค์กรความรู้ใหม่เพิ่มเติม อีกทั้งยังเป็น
กำลังใจ ให้ความหวัง จนทำให้ผู้เขียนมีแรงขับเคลื่อนผลักดันในการทำคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ
ลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้คุณงามความดีและคุณประโยชน์ใด ๆ ในการทำคุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ ขอให้เป็นที่
กตเวทิตาคุณแก่ บิดา มารดา พี่ ๆ ภรรยา ลูก ๆ ญาติสนิท มิตรสหาย ครุบาอาจารย์ ของผู้เขียน
ตลอดจนทุกท่านที่ได้ถูกเอ่ยนาม และไม่ได้ถูกเอ่ยนามด้วย

นายชिरะวิทย์ สุวีรัตน์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญเนื้อหา.....	VI
สารบัญตาราง.....	IX
สารบัญภาพประกอบ.....	X
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	6
1.5 ประโยชน์ของการวิจัย.....	7
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม.....	13
2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์.....	13
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ.....	18
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน.....	24
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน.....	29
2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร.....	36
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	55
2.8 สมมติฐานการวิจัย.....	57
บทที่ 3 การออกแบบการวิจัยและวิธีวิจัย.....	58
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	58
3.2 แผนการวิจัย.....	59

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	61
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	63
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....	64
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
4.1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	66
4.2 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานและความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตได้.....	67
4.3 การวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้.....	77
4.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน.....	78
4.5 การวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้าง.....	84
4.6 ผลการทดสอบสมมติฐานตามวัตถุประสงค์การวิจัย.....	90
บทที่ 5 การอภิปรายผล.....	92
5.1 การวิเคราะห์และอภิปรายผลตามคำถามการวิจัย.....	92
5.2 การนำผลการวิจัยและหรือโมเดลที่ได้ไปประยุกต์ใช้.....	95
5.3 ข้อจำกัดของการวิจัย.....	102
5.4 ข้อเสนอแนะการวิจัย.....	103
บรรณานุกรม.....	106
ภาคผนวก.....	122
ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม.....	123
ภาคผนวก ข. ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามงานวิจัยและจดหมายเชิญ.....	136
ภาคผนวก ค. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิจัย.....	143
ภาคผนวก ง. ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง.....	147

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ(ต่อ)

ประวัติผู้เขียน..... 179

หน้า



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
viii
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	54
3.1	61
3.2	65
4.1	67
4.2	68
4.3	70
4.4	73
4.5	75
4.6	77
4.7	80
4.8	81
4.9	82
4.10	83
4.11	87
4.12	90
4.13	90

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 ผู้ประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ชั้นนำระดับโลกที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย.....	16
2.2 การกระจายตัวของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับที่ 1 ในประเทศไทย.....	16
2.3 อุตสาหกรรมและการบริการที่มีศักยภาพของประเทศไทย.....	17
2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	56
3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	60
4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ.....	79
4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบดีน... ..	80
4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน. . .	82
4.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานของ องค์กร.....	83
4.5 การวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัย (Initial Model).....	85
4.6 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างหลังจากการปรับปรุงโมเดล (Fit Model).....	86

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์โลกมีทิศทางการพัฒนาไปสู่รูปแบบเครือข่ายการผลิตระดับโลก (Global Production Network) คือ กำหนดจำนวนของฐานการผลิต และที่ตั้งอยู่เพียงไม่กี่ประเทศ ทวีปเอเชียเป็นศูนย์กลางที่สำคัญในการผลิตยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของโลก โดยเฉพาะประเทศจีน ประเทศอินเดีย ที่มีแรงงานจำนวนมากและต้นทุนการผลิตต่ำ และมีความต้องการสินค้ายานยนต์ภายในประเทศสูง รวมถึงมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจสูง (Kohpaiboon & Yamashita, 2010; Sturgeon *et al.*, 2009; Techakanont, 2011) สำหรับประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2555 เป็นผู้ผลิตรถยนต์เป็นอันดับ 1 ในอาเซียน และอยู่ในอันดับที่ 10 ของโลก (สถาบันยานยนต์, 2557) และ การเป็นฐานการผลิตรถปีค้อพ (Pick Up) ขนาดไม่เกิน 1 ตัน เป็นอันดับ 1 ของโลก (สำนักงานเศรษฐกิจกระทรวงอุตสาหกรรม, 2554; Ueda, 2009) และกำลังจะเป็นฐานการผลิตรถยนต์นั่งขนาดเล็กประหยัดพลังงานหรือรถอีโคคาร์ (สถาบันยานยนต์, 2555) ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากนโยบายของภาครัฐได้กำหนดวิสัยทัศน์ โดยให้มุ่งเน้นพัฒนาอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ก้าวไปสู่การเป็นศูนย์กลางยานยนต์แห่งเอเชีย (Detroit of Asia) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2547; Bongsebandhuphubhakdi *et al.*, 2009) ในปี พ.ศ. 2558 การเปิดการค้าเสรีและการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community - AEC) จะเพิ่มโอกาสในการขยายตลาดยานยนต์ และชิ้นส่วนของประเทศไทย ทำให้ภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ประเทศไทย ตั้งยุทธศาสตร์เป้าหมายเพิ่มกำลังการผลิตรถยนต์ 3 ล้านคันต่อปี (คณะกรรมการพัฒนาการรอบยุทธศาสตร์การพัฒนา กำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์, 2556)

อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ นับเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย ทั้งด้านการผลิต การตลาด การจ้างงาน การพัฒนาเทคโนโลยี และความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมต่าง ๆ ภายในประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555; Haraguchi, 2009) อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์นับว่ามีความสำคัญต่อประเทศไทย เนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์จำเป็นต้องใช้ชิ้นส่วนและส่วนประกอบต่าง ๆ เป็นจำนวนมากนับพันชิ้น บริษัทผู้ประกอบรถยนต์ ส่วนใหญ่เน้นจัดหาชิ้นส่วนจากผู้ผลิตชิ้นส่วน ที่มีโรงงานตั้งอยู่ใกล้กัน ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดต้นทุนค่าขนส่ง และช่วยให้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การถ่ายทอดเทคโนโลยีสามารถทำได้สะดวกขึ้น นอกจากนี้ผู้ผลิตชิ้นส่วนหนึ่งบริษัทจะส่งมอบชิ้นส่วน ให้แก่บริษัทผู้ประกอบรถยนต์หลายบริษัท ซึ่งทำให้เกิดการประหยัดจากขนาด (Economy of Scale) และยังส่งผลดีต่อบริษัทผู้ประกอบรถยนต์ (Techakanont, 2011)

อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทย ประกอบไปด้วย (1) บริษัทที่เป็นผู้ประกอบรถยนต์ (Assemblers) (2) บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนส่งตรงหรือลำดับที่หนึ่ง (First Tier Suppliers) ซึ่งเป็นผู้ที่ส่งชิ้นส่วนให้แก่บริษัทที่เป็นผู้ประกอบรถยนต์โดยตรง กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี และสามารถผลิตชิ้นส่วนได้ตามมาตรฐานของผู้ประกอบรถยนต์ เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่นับว่ามีความสำคัญของประเทศไทย (3) บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่สอง และลำดับที่สาม (Second and Third Tier Suppliers) เป็นกลุ่มที่ส่งชิ้นส่วนให้แก่บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่หนึ่ง พร้อมทั้งยังได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยี จากบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่หนึ่ง (อารยะ ปรีชาเมตตา, 2554)

สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งตรงของประเทศไทย นับว่ามีความสำคัญกับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทย เนื่องจากมีการใช้แรงงานไทยสูง รวมทั้งผลิตภัณฑ์หรือชิ้นส่วนยานยนต์ที่ผู้ผลิตส่งตรงผลิตต้องใช้เทคโนโลยี และความรู้ในกระบวนการผลิต เพื่อที่จะเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ และมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ผู้ประกอบยานยนต์ (สถาบันยานยนต์, 2555) รวมทั้งยังมีบทบาทในตลาดทุนของประเทศไทย ผ่านการระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2557) ทั้งนี้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งตรงหรือลำดับที่ 1 จำเป็นต้องมีความเข้าใจในแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน เนื่องจากเป็นแนวปฏิบัติซึ่งถูกคิดค้นโดยโตโยต้า ว่าเป็นแนวปฏิบัติการผลิตที่มีประสิทธิภาพ (Alsmadi *et al.*, 2012; Anvari *et al.*, 2011; Castro *et al.*, 2010; Chavez *et al.*, 2013; Hasle *et al.*, 2012; Nordin *et al.*, 2010; Salvendy, 2001; Shah & Ward, 2007; Shahin & Janatyan, 2010; Taj, 2008) ผู้ประกอบยานยนต์ชั้นนำของโลก มีการนำแนวปฏิบัติการนี้ไปประยุกต์ใช้ โดยผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งตรงทุกรายต้องปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าว เนื่องจากถูกระบุไว้ในคู่มือผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (Supplier Manual) (Honda, 2010; Isuzu, 2009; Mitsubishi, 2011; Suzuki, 2014; Toyota, 2013)

การที่จะสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนรวมทั้งการขับเคลื่อนให้อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทยให้ได้ตามเป้าหมาย ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะผู้นำหรือผู้บริหารมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการ ดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Carmeli & Tishler, 2006; Kathuria *et al.*, 2010; Ling *et al.*, 2008;) ในศตวรรษที่ 21 องค์กรจำเป็นต้องมีแนวทางการบริหารจัดการใหม่ ๆ ในบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหาร เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไปสู่ผลการดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่องค์กรมุ่งหวัง รวมทั้งองค์กรยังต้องแข่งขันกัน เพื่อแย่งชิงทรัพยากร ที่มีค่ามากที่สุด นั่นคือ บุคลากรที่มีความรู้ที่เหมาะสม (Drucker, 1992) ผู้นำเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างพัฒนา รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง แล้วกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร หลังจากนั้นจึงลงมือปฏิบัติและรวบรวมผลลัพธ์ที่ก่อให้เกิดผลให้กับองค์กร ส่วนภาวะผู้นำจะเกิดขึ้น โดยกระบวนการที่ผู้นำส่งอิทธิพลต่อบุคคลอื่นแล้วนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือขององค์กร (Helm, 2006; Kotter, 1995; Mester *et al.*, 2003) ผู้นำต้องมองหาโอกาสมากกว่ามุ่งเน้นที่แก้ไขปัญหา ภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้นำ จึงนับเป็นหัวข้อที่มุ่งเน้นพื้นฐานสำหรับองค์กร (Drucker, 2002; Drucker, 2004; Sabir *et al.*, 2011)

การเติบโตที่ยั่งยืนนั้นถือว่าเป็นสิ่งสำคัญของอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทยที่มีการแข่งขันสูงทั้งในระดับประเทศ ตลอดไปจนถึงระดับภูมิภาค ดังนั้นในอุตสาหกรรมจึงมุ่งเน้นประสิทธิภาพของระบบการผลิตที่มาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และความรู้ทางวิทยาศาสตร์ที่ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น โดยใช้ทรัพยากรหรือต้นทุนที่ลดลง (Barney & Hesterly, 2010; Porter, 1980; Porter, 1985) อุปสรรคต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และปัญหาด้านต้นทุนการทำธุรกิจ เช่น ต้นทุนแรงงาน ต้นทุนค่าขนส่ง ค่าสื่อสาร และค่าครองชีพ นับเป็นปัญหาหลักสำหรับบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนในประเทศไทย (Bongsebandhu-phubhakdi *et al.*, 2009)

องค์กรต่าง ๆ จึงต้องปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงาน โดยใช้เครื่องมือ และเทคนิคต่าง ๆ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า โดยการก้าวไปสู่การใช้ระบบการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing) ที่มุ่งเน้นการลดความสูญเปล่าทุกประเภท (Spear & Bowen, 1999; Woehl, 2011; Womack *et al.*, 1990) แนวคิดลีน (Lean Concept) ถูกคิดค้นขึ้นโดยโตโยต้า (Toyota) ในช่วงทศวรรษที่ 1950 ซึ่งในเวลานั้นถูกเรียกว่า ระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System - TPS) แนวคิดการผลิตแบบลีนได้มีวิวัฒนาการมาจากระบบ TPS จนกลายเป็นปรัชญาการบริหารที่มุ่งเน้นไปที่การลดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Non Value Added Activities) ที่อยู่ในห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ด้วยการกำจัดความสูญเปล่า (Alsmadi *et al.*, 2012; Anvari *et al.*, 2011; Castro *et al.*, 2010; Chavez *et al.*, 2013; Hasle *et al.*, 2012; Nordin *et al.*, 2010; Salvendy, 2001; Shah & Ward, 2007; Shahin & Janatyan, 2010; Taj, 2008) โดยสรุปแนวคิดหลักของระบบการผลิตแบบลีน คือ การลดความสูญเปล่า การใช้ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just In Time - JIT) การใช้หลักการดึง เพื่อลดระดับของสินค้าคงคลัง การใช้ขนาดการผลิตจำนวนน้อย ๆ การปรับเรียบการผลิต การป้องกันการผลิตมากเกินไป การควบคุมความผิดปกติ ความปลอดภัยของพนักงาน การใช้คัมบัง (Kanban) แทนระบบคอมพิวเตอร์ และการลดเวลาของการตั้งเครื่อง เพื่อเพิ่ม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสิทธิภาพ (Woehl, 2011) ในช่วงทศวรรษที่ 1990 การผลิตแบบลีนได้รับความนิยมอย่างมาก เนื่องจากผลสำเร็จของบริษัทที่ได้นำไปประยุกต์ใช้ (Womack *et al.*, 1990; Womack & Jones, 1994)

นอกจากนี้องค์กรยังต้องการการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยการสร้างความพึงพอใจในการทำงานผ่านการยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life - QWL) จึงจะสามารถผลักดันองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และประสบความสำเร็จ (Islam, 2012; Lau, 2000; Sinha, 2012; Subramaniam, 2012) QWL มีความสำคัญในการทำงาน เนื่องจากในสภาวะการทำงานที่เหมาะสมจะทำให้เกิดความสุขทั้งทางร่างกาย และจิตใจ มีความรู้สึกมั่นคงทั้งทางกาย ทางอารมณ์ ทางจิตวิญญาณ และทางสังคม คุณภาพชีวิตการทำงานมีผลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก คือ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน และต่อองค์กร ช่วยส่งเสริมในเรื่องสุขภาพจิต ช่วยให้เจริญก้าวหน้า มีการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพขององค์กร ซึ่งจะส่งเสริมให้ได้ผลผลิต และการบริการที่ดีทั้งคุณภาพและปริมาณ ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์กร และช่วยปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย (Bolhari *et al.*, 2012; Huse & Cummings, 1985; Islam, 2012; Lau, 2000; Muftah & Lafi, 2011; Sheel *et al.*, 2012; Sinha, 2012; Subramaniam, 2012) QWL ยังช่วยลดอัตราการหมุนเวียนของผู้บริหาร และทำให้องค์กรรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ (Iqbal, 2010; Kash *et al.*, 2006; Morrell *et al.*, 2004)

การประเมินผลสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคธุรกิจที่ต้องแข่งขันอยู่ตลอดเวลา เพื่อความอยู่รอดและการเติบโต การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงได้เริ่มเข้ามามีบทบาทอย่างชัดเจน เพื่อที่จะคิดค้นวิธีในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยการประเมินความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ คือ การพิจารณาถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) เปรียบเทียบกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น โอกาส (Opportunity) หรืออุปสรรค (Threat) (Andrew 1971; Collis & Montgomery 2008; White, 2004) หลังจากนั้นช่วงทศวรรษที่ 1980 ได้เกิดแนวคิดในการวิเคราะห์หลักการทางเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ แล้วเสนอเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขัน 3 รูปแบบ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation) และกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะเจาะจง (Focus) (Porter, 1980; Porter, 1985; Hussey, 1998; Barney & Hesterly, 2010) จนกระทั่งต่อเนื่องมาในช่วงทศวรรษที่ 1990 องค์กรต่าง ๆ ในภาคธุรกิจได้พยายามพัฒนาเข้าไปสู่การสร้างผลิตภาพ คุณภาพ และความรวดเร็วในระดับที่สูงขึ้น (Prahalad & Hamel, 1990; Drucker, 1994; Porter, 1996) จากความกดดันของสภาพการแข่งขัน ประกอบกับการที่องค์กรมีทรัพยากรต่าง ๆ อยู่อย่างจำกัด ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีมุมมองอย่างรอบด้าน และมีความรอบรู้ในการบริหารจัดการธุรกิจ (Business Acumen) แต่เนื่องจากการดำเนินธุรกิจใด ๆ ไม่มีตัววัดใดตัวเดียวที่จะบอกภาพรวมของเป้าหมายทางธุรกิจ หรือจุดสำคัญของธุรกิจได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องทราบถึงตัววัดต่าง ๆ ที่มีความสมดุลกัน ทั้งที่เป็นตัววัดทางการเงิน และตัววัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทางการปฏิบัติการซึ่งไม่ใช่ตัววัดทางการเงิน เพราะหากผู้บริหารไม่ได้รับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องจะทำให้การตัดสินใจผิดพลาดและอาจก่อให้เกิดความเสียหายที่ยิ่งใหญ่ต่อองค์กรได้ (Hammond *et al.*, 1998); Drury, 2001; Collier, 2003; Charan, 2006)

ดังนั้นในการวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สมการโครงสร้างระหว่าง รูปแบบภาวะผู้นำ แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กรในผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งตรงของประเทศไทย โดยผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งตรงจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงเข้ามาขับเคลื่อนแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการผลิต อีกทั้งจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานควบคู่ไปกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากจะเป็นการรักษาพนักงานที่มีทักษะและประสบการณ์สูงที่จะส่งเสริมให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยงานวิจัยนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเข้าใจถึงรูปแบบการบริหารและระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรไปสู่ความยั่งยืนในอนาคต จากการเปลี่ยนแปลงในตลาดโลกที่มีความรวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรง โดยผู้วิจัยเห็นความสำคัญของผู้นำ รูปแบบของภาวะผู้นำ มุมทางด้านเครื่องมือในการบริหารจัดการ คือ ระบบการผลิตแบบลีนมาช่วยผู้นำในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมุมมองด้านความรู้สึก จิตใจ คือ การนำคุณภาพชีวิตการทำงาน มาช่วยให้กับผู้บริหารหรือผู้นำ มีแรงขับเคลื่อนองค์กรอย่างเต็มใจ ส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

1.2 คำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีคำถามในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. แบบจำลองของปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีลักษณะอย่างไร ประกอบด้วยองค์ประกอบใดบ้าง และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ประเทศไทย หรือไม่
2. ปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม ต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ประเทศไทย

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์แบบจำลองของตัวแปร และความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ประเทศไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม ของตัวแปรที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ประเทศไทย

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับผู้จัดการที่รับผิดชอบหน่วยงานการผลิต ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการผลิตสินค้า และพนักงานระดับผู้จัดการที่รับผิดชอบหน่วยงานควบคุมคุณภาพ ซ่อมบำรุง วิศวกรรม วางแผนการผลิตและคลังสินค้า ที่มีหน้าที่สนับสนุนงานการผลิตสินค้า ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย เฉพาะผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งตรง

1.4.2 ตัวแปรที่ศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรไว้ 3 ประเภท ได้แก่ ตัวแปรเหตุ ตัวแปรคั่นกลางหรือตัวแปรส่งผ่าน และตัวแปรผล ใช้ในการวิจัยดังต่อไปนี้

1.4.2.1 ตัวแปรเหตุ ได้แก่

ตัวแปรแฝง คือ รูปแบบภาวะผู้นำ

ตัวแปรสังเกตได้ คือ การสร้างบารมี หรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเขานับปัญหา การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

1.4.2.2 ตัวแปรคั่นกลาง หรือตัวแปรส่งผ่าน ได้แก่

ตัวแปรแฝงที่ 1 คือ แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน

ตัวแปรสังเกตได้ที่ 1 คือ การป้อนกลับข้อมูลให้ผู้ผลิต การส่งมอบแบบทันเวลาพอดี การพัฒนาผู้ผลิต การมีส่วนร่วมของลูกค้ การผลิตแบบดึง การผลิตแบบไหลต่อเนื่อง การตั้งเครื่องอย่างรวดเร็ว กระบวนการผลิตที่ควบคุมได้ การบำรุงรักษาวิผล และการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ตัวแปรแฝงที่ 2 คือ คุณภาพชีวิตการทำงาน

ตัวแปรสังเกตได้ที่ 2 คือ การได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ประชาธิปไตยในองค์กร ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.4.3 ตัวแปรผล ได้แก่

ตัวแปรแฝง คือ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ตัวแปรสังเกตได้ คือคุณภาพ ต้นทุน ความทันต่อเวลา ประสิทธิภาพ และความแม่นยำ

1.5 ประโยชน์ของการวิจัย

เพื่อเป็นข้อมูลให้กับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทย โดยเฉพาะผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งออก ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีความสำคัญธุรกิจหนึ่งของประเทศไทย ให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำในการบริหารอย่างเดียว กับการส่งเสริมด้วยเครื่องมือการบริหารจัดการอย่างแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน และการส่งเสริมด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน เพื่อให้เกิดแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน และสามารถส่งเสริมให้ตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถขยายผลการประยุกต์ใช้งานวิจัยในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. สามารถนำรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมไปพัฒนาผู้บริหาร เพื่อให้เกิดผลสำเร็จกับองค์กรสูงสุด และยังสามารถใช้เป็นแนวทางการคัดเลือกผู้บริหารใหม่ที่เหมาะสมกับองค์กร
2. สามารถประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีนให้เหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทยที่มีการแข่งขันสูง สามารถที่จะเลือกหัวข้อของแนวทางการปฏิบัติแบบลีนซึ่งมีอยู่หลายหัวข้อ มาปฏิบัติให้เหมาะสมและคุ้มค่ากับองค์กรมากที่สุด
3. สามารถประยุกต์ใช้รูปแบบการสร้างแรงจูงใจผ่านการยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานให้เหมาะสมกับองค์กร เพื่อแก้ปัญหาด้านแรงจูงใจพนักงานทักษะ และผู้บริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ ของประเทศไทย
4. สามารถต่อยอดงานวิจัย ไปยังกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับที่สองและลำดับที่สาม ซึ่งจะสามารถนำไปพัฒนาให้เกิดความต่อเนื่องในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทย
5. สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ทำการศึกษากับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับโลก (Global Suppliers) ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการพัฒนาผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) หมายถึง รูปแบบเฉพาะของกระบวนการที่บุคคลหนึ่งส่งอิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือขององค์กร เป็นกระบวนการส่งอิทธิพลและกระบวนการที่ส่งเสริม ให้บุคคลอื่นและกลุ่มคนเกิดความสามารถมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และเป็นคุณสมบัติ ที่ทำให้บุคคลมีความสามารถทำการบริหารจัดการบุคคลอื่น ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ

1.1 การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Idealized Influence or Charisma Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการลอกเลียนแบบผู้นำของเขา ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองให้เกิดประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติใน ทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวมุ่งมั่นแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

1.3 การกระตุ้นเขาวงกตปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนแปลงกรอบการมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา

1.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยงของผู้ตามแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing Practices) หมายถึง ระบบที่มีพื้นฐานมาจากปรัชญาการบริหารที่มุ่งเน้นไปที่การลดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มที่อยู่ในห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ด้วยการกำจัดความสูญเปล่าเป็นแนวการผลิตที่ถูกคิดค้นขึ้นโดยบริษัทโตโยต้า ซึ่งเรียกว่า ระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System - TPS) ระบบนี้ช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพของการออกแบบการผลิต การตลาดและการบริการ สามารถผลิตสินค้าได้หลากหลายมากขึ้นกว่าเดิม เป็นระบบที่มีการจัดทำมาตรฐานของงานให้มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่สะดวก มีการเชื่อมต่อกันโดยตรงระหว่างผู้ผลิตกับลูกค้า และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ

2.1 การป้อนกลับข้อมูลให้ผู้ผลิต (Supplier Feedback) หมายถึง องค์กรมีการส่งข้อมูลและแลกเปลี่ยนกับผู้ผลิต เช่น องค์กรมีการติดต่อกันอย่างใกล้ชิดกับผู้ผลิต ผู้ผลิตมาเยี่ยมโรงงานอย่างสม่ำเสมอ องค์กรมีการไปเยี่ยมโรงงานผู้ผลิตอย่างสม่ำเสมอ องค์กรมีการแจ้งกลับข้อมูลด้านคุณภาพและการส่งมอบให้ผู้ผลิตทราบเสมอ

2.2 การส่งมอบแบบทันเวลาพอดี (JIT Delivery) หมายถึง การส่งมอบสิ่งที่ต้องการโดยผู้ผลิตในเวลาที่ต้องการ และในจำนวนที่ต้องการ เช่น ผู้ผลิตได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรตั้งแต่ช่วงเริ่มพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ผู้ผลิตมีระบบการส่งมอบแบบทันเวลาพอดี

2.3 การพัฒนาผู้ผลิต (Developing Supplier) หมายถึง การปรับปรุงระบบการดำเนินงานของผู้ผลิตให้มีประสิทธิภาพทั้งด้านคุณภาพ ต้นทุน และการจัดส่ง เช่น ผู้ผลิตต้องมีพันธสัญญาในการลดต้นทุนในแต่ละปี ผู้ผลิตรายหลักตั้งโรงงานอยู่ใกล้กับองค์กร องค์กรมีการสื่อสารในระดับบริษัท เพื่อให้ผู้ผลิตได้ทราบถึงประเด็นสำคัญต่าง ๆ

2.4 การมีส่วนร่วมของลูกค้า (Involved Customers) หมายถึง การที่ลูกค้ามีส่วนร่วมในการพัฒนา ออกแบบและข้อมูลร่วมกับผู้ผลิต เช่น องค์กรมีการติดต่อกันอย่างใกล้ชิดกับลูกค้า ลูกค้ามีการแจ้งกลับข้อมูลด้านคุณภาพและการส่งมอบให้องค์กรทราบเสมอ ลูกค้ามีส่วนเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับสินค้าและบริการขององค์กรทั้งสินค้าในปัจจุบันและสินค้าในอนาคต ลูกค้ามีการแลกเปลี่ยนข่าวสารเกี่ยวกับความต้องการ

2.5 การผลิตแบบดึง (Pull) หมายถึง วิธีการผลิตที่ผลิตภัณฑ์ถูกสร้างขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งคำสั่งซื้อของลูกค้าจะเป็นสิ่งที่สั่งการ และดึงสินค้าจากท้ายสุดของสายการผลิต และการกระทำดังกล่าวจะส่งต่อกันไปเรื่อย ๆ ถึงผู้ส่งมอบ

2.6 การผลิตแบบไหลต่อเนื่อง (Continuous Flow) หมายถึง แนวการปฏิบัติแบบลีนที่มีการผลิตครั้งละหนึ่งชิ้นเท่านั้น ก่อนที่จะส่งต่อชิ้นงานไปยังสถานีงานต่อไป เช่น ผลิตภัณฑ์ถูกแบ่งออกเป็นหมวดหมู่ที่มีวิธีการผลิตคล้าย ๆ กัน ผลิตภัณฑ์ถูกแบ่งออกเป็นหมวดหมู่ที่มีขั้นตอนการไหลคล้าย ๆ กัน เครื่องจักรถูกจัดกลุ่มให้ผลิตสินค้าเป็นชุดได้อย่างต่อเนื่อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.7 การตั้งเครื่องอย่างรวดเร็ว (Low Setup) หมายถึง ขั้นตอนที่ใช้ในการลดเวลาในการเปลี่ยนเครื่องจักรที่จะใช้ผลิตชิ้นส่วนหรือสินค้าชนิดหนึ่งไปเป็นแบบอื่น ๆ เพื่อต้นทุนการผลิต เช่น พนักงานมีการฝึกฝนเพื่อลดเวลาของการตั้งเครื่อง องค์กรมีระบบในการปรับปรุง เพื่อลดเวลาของการตั้งเครื่องอยู่เสมอ องค์กรมีเวลาของการตั้งเครื่องที่ต่ำ

2.8 กระบวนการผลิตที่ควบคุมได้ (Controlled Processes) หมายถึง กระบวนการผลิตที่อยู่ภายใต้การควบคุมที่จะสามารถผลิตสินค้าได้ตามที่ต้องการ เช่น เครื่องจักร และอุปกรณ์ส่วนใหญ่ในองค์กรถูกควบคุมโดยระบบการควบคุมเชิงสถิติ (Statistical Process Control - SPC) องค์กรมีการใช้ SPC อย่างแพร่หลายเพื่อลดความผันแปรของกระบวนการ

2.9 การบำรุงรักษาที่ผลิต (Productive Maintenance) หมายถึง แนวทางที่เป็นระบบที่สร้างความมั่นใจได้ว่าเครื่องจักรหรืออุปกรณ์มีความพร้อมในการใช้งาน ได้โดยไม่หยุดชะงัก เช่น องค์กรมีการแบ่งเวลาให้มีการทำการบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์ทุกวัน องค์กรมีการบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์สม่ำเสมอ องค์กรมีประวัติที่ดีในการทำการบำรุงรักษาเครื่องจักร

2.10 การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Involved Employees) หมายถึง รูปแบบของการบริหารที่พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร เช่น พนักงาน และหน้างานเป็นส่วนสำคัญในทีมแก้ไขปัญหา พนักงาน และหน้างานมีส่วนร่วมในโครงการข้อเสนอแนะ พนักงาน และหน้างาน เป็นผู้ดำเนินการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ พนักงาน และหน้างานได้รับการฝึกอบรมข้ามสายงาน

3. คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) หมายถึง ระดับความพึงพอใจโดยรวมที่บุคคลมีต่อชีวิตในที่ทำงานอันรวมไปถึงตัวงาน เพื่อนร่วมงาน องค์กร สภาพแวดล้อม โครงสร้างของอาชีพ และรายได้ ซึ่งเกิดจากการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของคุณภาพชีวิต มีผลต่อการทำงานเนื่องจากทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่องานและต่อองค์กร ยังช่วยส่งเสริมในเรื่องสุขภาพจิต ความเจริญก้าวหน้า การบริการที่ดีทั้งคุณภาพและปริมาณ ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์กร ช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนจนเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และช่วยปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ

3.1 การได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation) หมายถึง ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานนั้น จะต้องมีความเพียงพอในการดำรงชีวิตตามมาตรฐานการครองชีพที่สมเหตุสมผลในสังคมนั้น ๆ สำหรับค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรม เกิดจากการเปรียบเทียบค่าตอบแทนจากการทำงาน ในตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบจากผลการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2 สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Working Condition) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่ดีต่อร่างกายในการทำงาน ควรจะมีการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งรวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับเสียง ความร้อน การรบกวนทางสายตา

3.3 ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน (Growth and Security) หมายถึง ควรให้ความสนใจในการให้พนักงานได้รักษาความสามารถ หรือเพิ่มความสามารถในการทำงานมากกว่าที่จะคอยเป็นผู้บริหารหรือผู้นำสั่งการให้ปฏิบัติตาม จะต้องมีการมอบหมายงานใหม่หรืองานที่ต้องใช้ความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้นอีกในอนาคต จะต้องเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาภายในองค์กร หรือในสายงาน รวมถึงสมาชิกในครอบครัวด้วย

3.4 โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (Development of Human Capacities) หมายถึง โอกาสในการพัฒนา และการใช้ความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานตามทักษะและความรู้ที่มี ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่า และรู้สึกทำหายในการทำงานได้ ใช้ความสามารถในการทำงานเต็มที่ รวมทั้งมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

3.5 การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน (Social Integration) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ามีคุณค่า ได้รับการยอมรับ และร่วมมือกันทำงานจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน มีการเปิดเผยตนเอง มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะในหน่วยงาน ปราศจากการมือคด และการทำลายซึ่งกันและกัน

3.6 ประชาธิปไตยในองค์กร (Constitutionalism) หมายถึง พนักงานมีสิทธิอะไรบ้างและจะปกป้องสิทธิของตนเองได้อย่างไร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ว่ามีความเคารพในสิทธิส่วนตัวมากน้อยเพียงใด ยอมรับในความขัดแย้งทางความคิด รวมทั้งวางมาตรฐานการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมแก่พนักงาน และมีการจัดเตรียมงานให้เกิดความเหมาะสม และมีความสัมพันธ์กัน

3.7 ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Total Life Space) หมายถึง บุคคลจะต้องจัดความสมดุลให้เกิดขึ้นในชีวิต โดยจะต้องจัดสรรบทบาทให้สมดุล ได้แก่ การแบ่งเวลา อาชีพ การเดินทาง ซึ่งจะต้องมีส่วนที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาว่างของตนเองและครอบครัว รวมทั้งความก้าวหน้าในอาชีพ

3.8 ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (Social Relevance) หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกว่าการกระทำหรืองานที่ทำนั้นเป็นประโยชน์ต่อสังคม มีความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งองค์กรของตนได้ทำประโยชน์ให้สังคมเป็นการเพิ่มคุณค่าความสำคัญของอาชีพ และเกิดความรู้สึกภูมิใจในองค์กรของตนเอง ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของพนักงานที่รับรู้ว่าการดำเนินงานของตนมีความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านการผลิต การกำจัดของเสีย วิธีการด้านการตลาด การฝึกปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมในการธรรมาภิบาลด้านการเมืองและอื่น ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Firm Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ของกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เป็นผลที่ชี้ให้เห็นถึงระดับประสิทธิภาพของแต่ละองค์กร ด้านคุณภาพ ด้านต้นทุน ด้านความทันต่อเวลา ด้านประสิทธิภาพ และด้านความแม่นยำ ดังนี้

4.1 คุณภาพ (Quality) หมายถึง ความเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายหรือการใช้งาน เป็นระดับที่คุณลักษณะได้ไปเติมเต็มข้อกำหนด เป็นระดับของความสม่ำเสมอ และความน่าเชื่อถือที่สามารถคาดการณ์ได้ โดยมีต้นทุนที่ต่ำและเหมาะสมกับตลาด

4.2 ต้นทุน (Cost) หมายถึง การสูญเสียทรัพยากรต่าง ๆ เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ต้นทุนสามารถแบ่งได้เป็นต้นทุนการผลิตกับต้นทุนที่ไม่ใช่การผลิต นอกจากนี้ต้นทุนอาจรวมถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดจากสิ่งต่อไปนี้ คือ การขนส่ง การผลิต การตลาด การขาย การกระจายสินค้า การบริการ เทคโนโลยี การบริหารการเงิน ทรัพยากรทางสารสนเทศ และการบริหารงานทั่วไป

4.3 ความทันต่อเวลา (Timeliness) หมายถึง เงื่อนไขด้านสมรรถนะที่ใช้ประเมินความสามารถขององค์กร ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายใต้กรอบเวลาที่กำหนด

4.4 ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ค่าวัดปริมาณของปัจจัยนำออก (Output) เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณของปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งในระบบที่มีประสิทธิภาพค่าดังกล่าวจะสูงกว่าระบบที่ด้อยประสิทธิภาพ

4.5 ความแม่นยำ (Accuracy) หมายถึง ระดับของความเป็นไปตามค่ามาตรฐานหนึ่ง แต่ถ้ามหากระบบหรือผลิตภัณฑ์ใด ๆ มีค่าความลำเอียง (Bias) สูงจะทำให้ระบบหรือผลิตภัณฑ์นั้นมีค่าความแม่นยำต่ำ

5. อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ประเทศไทย (Thailand's Auto Parts Industry) หมายถึง อุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งอันที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของอุตสาหกรรมยานยนต์ ประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งตรงหรือลำดับที่ 1 (First Tier Suppliers) เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนป้อนโรงงานประกอบรถยนต์ (Assemble) โดยตรง ซึ่งจะต้องมีความสามารถทางเทคโนโลยีในการผลิตชิ้นส่วนตามมาตรฐานที่ผู้ประกอบรถยนต์กำหนด และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งผ่านผู้ผลิตส่งตรงหรือลำดับที่ 2 และลำดับที่ 3 (Second and Third Tier Suppliers) ผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อยป้อนผู้ผลิตลำดับที่ 1 โดยจะได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากผู้ผลิตลำดับที่ 1 ซึ่งอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย นับเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทยเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านการผลิต การจ้างงาน การพัฒนาเทคโนโลยี และความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

ในการวิจัยเรื่อง แบบจำลองรูปแบบภาวะผู้นำ แนวปฏิบัติการผลิตแบบดิน และคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญตามลำดับต่อไปนี้

- 2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแนวปฏิบัติการผลิตแบบดิน
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน
- 2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย
- 2.8 สมมติฐานการวิจัย

2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์

นับตั้งแต่ที่ประเทศไทยเริ่มการประกอบรถยนต์ในปี พ.ศ. 2504 เป็นต้นมา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2547) อุตสาหกรรมยานยนต์ไทย นับเป็นอุตสาหกรรมหลักที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทยเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านการผลิต การจ้างงาน การพัฒนาเทคโนโลยี และความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยทางตรง เช่น อุตสาหกรรมเหล็ก อุตสาหกรรมยาง อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ส่วนทางอ้อม เป็นส่วนของการบริการและการทำการตลาดที่สนับสนุนให้อุตสาหกรรมนี้เกิดการขยายตัว นอกจากนี้ได้มีการสร้างความเจริญต่อชุมชน สร้างวิถีชีวิต และการดำเนินชีวิตของประชาชน ที่อยู่อาศัยบริเวณใกล้เคียงกับผู้ประกอบรถยนต์หรือผู้ผลิตชิ้นส่วนให้มีรายได้ มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี (สถาบันยานยนต์, 2553) โดยกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์นี้มีสัดส่วนของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product - GDP) ร้อยละ 13.25 ซึ่งเป็นอันดับสองรองจากอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม และยังมีแนวโน้มที่จะเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รัฐบาลไทยได้กำหนดวิสัยทัศน์โดยให้มุ่งเน้นพัฒนาให้อุตสาหกรรมการประกอบรถยนต์ในประเทศไทยก้าวไปสู่การเป็นศูนย์กลางยานยนต์แห่งเอเชีย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2547; Bongsebandhu-phubhakdi *et al.*, 2009) จากยอดประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2554 ทำให้ประเทศไทยเป็นผู้ผลิตรถยนต์เป็นอันดับ 1 ในอาเซียน และอยู่ในอันดับที่ 14 ของโลก รวมถึงประเทศไทยเป็นประเทศที่เป็นฐานการผลิตรถปีค้อพ (Pick up) ไม่เกิน 1 ตัน เป็นอันดับ 1 ของโลก (สำนักงานเศรษฐกิจ กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554; Ueda, 2009) ซึ่งร้อยละ 50 ได้ส่งออกไปขายต่างประเทศทั่วโลก (อารยะ ปรีชาเมตตา, 2554) ในปี พ.ศ. 2555 หลังการฟื้นตัวจากอุทกภัยประเทศไทย มียอดการผลิตรถยนต์เพิ่มขึ้น (สำนักงานเศรษฐกิจ กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554) และมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องจนก้าวขึ้นสู่ประเทศที่มียอดการผลิตอันดับที่ 10 ของโลก (สถาบันยานยนต์, 2557)

สำหรับในปี พ.ศ. 2556 ประเทศไทยมียอดการผลิตรถยนต์รวม 2,457,057 คัน โดยแบ่งเป็นยอดการผลิตเพื่อขายภายในประเทศ 1,330,672 คัน หรือ คิดเป็นร้อยละ 54 และยอดการผลิตเพื่อการส่งออก 1,128,152 คัน หรือ คิดเป็นร้อยละ 46 (สถาบันยานยนต์, 2557) จากการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทำให้ประเทศไทยตั้งยุทธศาสตร์เป้าหมายเพิ่มกำลังการผลิตรถยนต์ 3 ล้านคันต่อปี และเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ AEC แนวโน้มกำลังการผลิตของอาเซียนจะมีมากถึง 5.5 ล้านคันต่อปี มากกว่าความต้องการในภูมิภาค ซึ่งแสดงถึงความเข้มแข็งของอุตสาหกรรมยานยนต์ของอาเซียนและความสามารถในการส่งออกไปตลาดโลก (สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ประเทศไทย, 2556)

ทั้งนี้ปัจจุบันประเทศไทยเป็นฐานการผลิตรถปีค้อพ ไม่เกิน 1 ตัน และกำลังจะเป็นฐานการผลิตรถยนต์นั่งขนาดเล็กประหยัดพลังงานหรือรถอีโคคาร์ (ECO Car) เพราะมีปัจจัยสนับสนุนดังนี้

1. ค่ารถยนต์ชั้นนำของโลกเข้ามาตั้งโรงงานประกอบยานยนต์
2. อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมเครือข่ายที่มีความแข็งแกร่ง
3. มีบุคลากรที่มีคุณภาพ
4. ผู้ผลิตมีความเชี่ยวชาญในห่วงโซ่การผลิต
5. นโยบายรัฐยืนยันที่จะให้การสนับสนุนในการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์

6. การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และการเปิดเสรีทางการค้า
(สถาบันยานยนต์, 2555)

สิ่งที่ทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์มีเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากรัฐบาลได้ให้การสนับสนุนจนทำให้ประเทศไทย สามารถมีองค์ประกอบค่อนข้างพร้อม เช่น การมีโครงสร้างพื้นฐานที่ดี การมีผู้ผลิตชิ้นส่วนจำนวนมาก และมีที่ตั้งอยู่ในบริเวณที่ใกล้เคียงกัน การมีนโยบายเอกรถนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่เอื้อต่อการลงทุนส่งผลให้ผู้ผลิตยานยนต์ชั้นนำมาตั้งฐานการผลิตในประเทศไทย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2547)

โครงสร้างอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยประกอบด้วย

1. ผู้ประกอบยานยนต์ (Assemble) เป็นบริษัทผู้ประกอบรถยนต์ มีจำนวน 16 บริษัท มีการใช้แรงงานโดยประมาณ 100,000 คน
2. ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งตรงหรือลำดับที่ 1 (First Tier Suppliers) เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนป้อนโรงงานประกอบรถยนต์โดยตรง บริษัทที่เป็นลำดับที่ 1 จะต้องมีความสามารถทางเทคโนโลยีในการผลิตชิ้นส่วนตามมาตรฐานที่ผู้ประกอบรถยนต์กำหนด มีจำนวน 635 บริษัท ประกอบด้วยบริษัทต่างชาติ ร้อยละ 47 บริษัทร่วมทุนกับคนไทย ร้อยละ 30 และเป็นบริษัทที่การลงทุนเป็นของคนไทยเอง ร้อยละ 23 มีการใช้แรงงานโดยประมาณ 275,000 คน
3. ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งผ่านผู้ผลิตที่ส่งตรงหรือลำดับที่ 2 และลำดับที่ 3 (Second and Third Tier Suppliers) เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อยป้อนผู้ผลิตลำดับที่ 1 โดยจะได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากผู้ผลิตลำดับที่ 1 มีจำนวน 2,000 บริษัท มีการใช้แรงงานโดยประมาณ 250,000 คน (คณะกรรมการพัฒนาการรอบยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์, 2555)

ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งตรงหรือลำดับที่ 1 ถือว่ามีความสำคัญกับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทย เนื่องจากมีการใช้แรงงานไทยสูง รวมทั้งผลิตภัณฑ์หรือชิ้นส่วนยานยนต์ที่ผู้ผลิตลำดับที่ 1 ผลิตต้องใช้เทคโนโลยีและความรู้ในกระบวนการผลิต เพื่อที่จะเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ และมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ผู้ประกอบยานยนต์ ซึ่งนอกจากจะประกอบด้วยธุรกิจของคนไทย และธุรกิจร่วมทุนกับคนไทยแล้ว ผู้ประกอบการชั้นนำจากต่างประเทศสนใจเข้ามาทำธุรกิจในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก

จากภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นถึงผู้ประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ชั้นนำระดับโลก 100 ลำดับแรก โดยมาจากประเทศญี่ปุ่นจำนวน 28 ราย และประเทศอื่น ๆ จำนวน 30 ราย ที่เข้ามาลงทุนทำธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย (สถาบันยานยนต์, 2555)

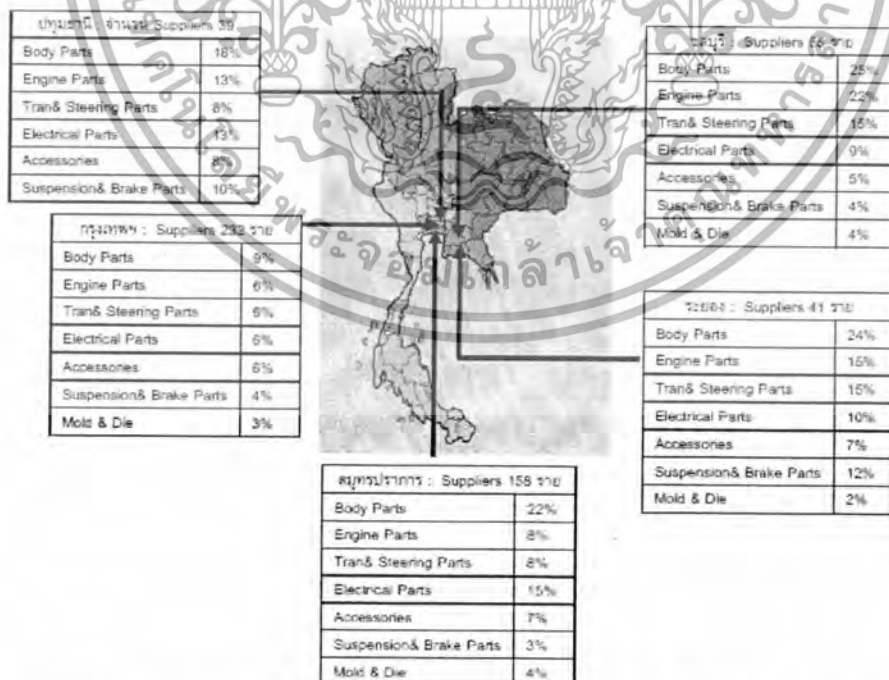
จากภาพที่ 2.2 แสดงการกระจายตัวของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับที่ 1 โดยแบ่งเป็นประเภทของชิ้นส่วนที่ผลิตออกเป็นชิ้นส่วนตัวถัง (Body Parts) ชิ้นส่วนเครื่องยนต์ (Engine Parts) ชิ้นส่วนระบบขับเคลื่อน (Tran and Steering Parts) ชิ้นส่วนไฟฟ้า (Electrical Parts) อุปกรณ์ตกแต่ง (Accessories) ชิ้นส่วนระบบกันสะเทือนและเบรก (Suspension and Brake Parts) และชิ้นส่วนแม่พิมพ์ (Mold and Die) ซึ่งจะกระจายตัวอยู่มากที่กรุงเทพฯ สมุทรปราการ ชลบุรี ระยอง และปทุมธานี เรียงตามลำดับ (สถาบันยานยนต์, 2556)

นอกจากนี้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับที่ 1 ยังถือว่าเป็นผู้ประกอบการที่มีบทบาทในตลาดการลงทุนของประเทศไทย โดยมีการระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อาทิเช่น บริษัท เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมบูรณ์ แอ็คควานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) บริษัทไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) บริษัทไทยสแตนเลย์การไฟฟ้า จำกัด (มหาชน) บริษัท ออปิโก ไฮเทค จำกัด (มหาชน) บริษัท ไทยสโตรีจแบตเตอร์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท อีโนเว รับเบอร์ จำกัด (มหาชน) เป็นต้น (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2557)



ภาพที่ 2.1 ผู้ประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ชั้นนำระดับโลกที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย ที่มา : สถาบันยานยนต์ (2555)

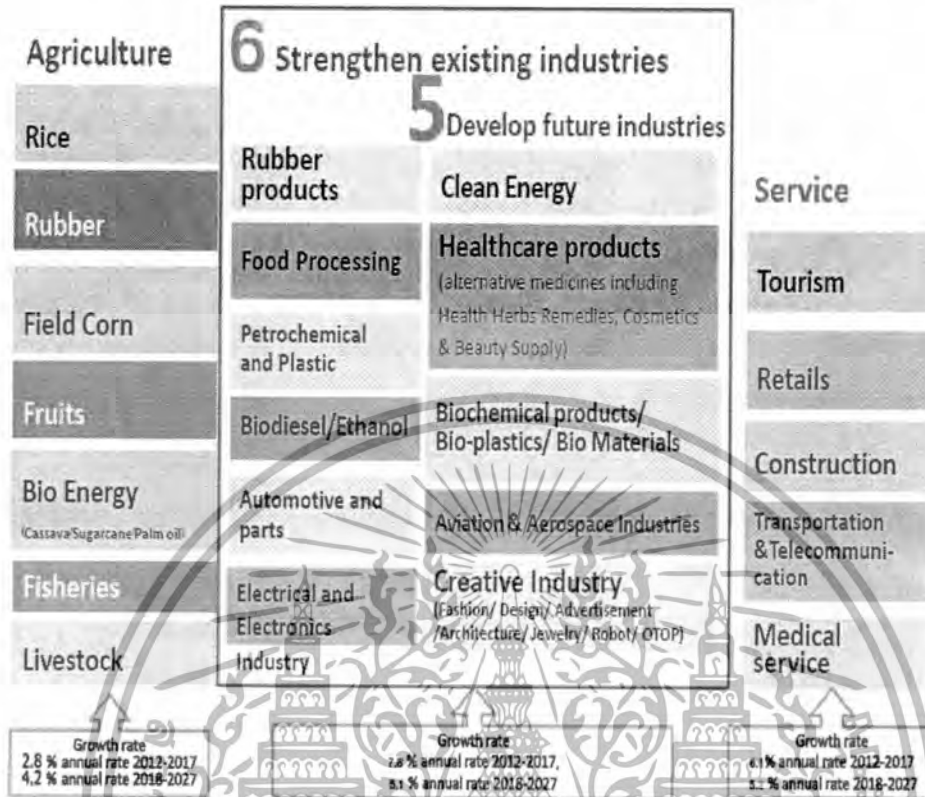


ภาพที่ 2.2 การกระจายตัวของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับที่ 1 ในประเทศไทย

ที่มา : สถาบันยานยนต์ (2556)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Potential Manufacturing and Service Sectors of Thailand



ภาพที่ 2.3 อุตสาหกรรมและการบริการที่มีศักยภาพของประเทศไทย
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2556)

จากภาพที่ 2.3 แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ของประเทศไทยที่ตั้งเป้าหมายไว้กับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ เป็นหนึ่งในหลักของอุตสาหกรรมและการบริการ ที่มีความสำคัญกับประเทศไทยในปัจจุบัน โดยตั้งเป้าหมายอัตราจีดีพี ในปี 2555 ถึง 2560 อยู่ที่ร้อยละ 7.8 ต่อปี และในปี 2561 ถึง 2570 อยู่ที่ร้อยละ 5.1 ต่อปี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2556) และภายใต้การดำเนินการตามกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนา กำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ได้กำหนดเป้าประสงค์ที่สำคัญในปี 2563 ดังนี้

1. มูลค่าการผลิตคิดเป็นมากกว่าร้อยละ 12 ของ GDP ประเทศไทย (ผลิตที่ 3.5 ล้านคัน)
2. เพิ่มผลิตภาพการผลิตมากกว่าร้อยละ 8 ต่อปี (จาก 3 คันต่อคนต่อปี เพิ่มขึ้นเป็น 4.5 คันต่อคนต่อปี)
3. มูลค่าการส่งออกของยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์มากกว่า 2 ล้านล้านบาทต่อปี
4. ปรับปรุงโครงสร้างกำลังแรงงานไปสู่เทคโนโลยีการผลิตระดับสูง

(คณะอนุกรรมการยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์, 2556)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ

ในสังคมใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นสังคมมนุษย์หรือสิ่งมีชีวิตอื่น ๆ กลุ่มของสิ่งมีชีวิตเหล่านี้เกิดจากการรวมตัวกันของบุคคลหรือสิ่งมีชีวิตหลาย ๆ ชีวิต หลังจากนั้นจึงมีผู้นำขึ้นมาเป็นจุดศูนย์กลางของกลุ่มหรือขององค์กรเหล่านั้น และการกระทำของผู้นำมักจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของกลุ่ม หรือขององค์กรเหล่านั้นด้วย และในบางครั้งผู้นำสามารถส่งผลและมีอิทธิพลต่อสังคมโดยรวม อีกทั้งยังนำพาผู้ตามและองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Judge & Piccolo, 2010; Kotter, 1995; Kotter, 1996; Mester *et al.*, 2003) ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการ ควบคุม และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติตามต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Carmeli & Tishler, 2006; Kathuria *et al.*, 2010; Ling *et al.*, 2008) ผู้นำเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างพัฒนา รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงแล้วกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร หลังจากนั้นจึงลงมือปฏิบัติ และรวบรวมผลลัพธ์ที่ก่อให้เกิดผลให้กับองค์กร การปรับปรุงที่ดีขึ้น นั่นคือ ภาวะผู้นำที่จะเกิดขึ้น โดยเป็นกระบวนการที่ผู้นำส่งอิทธิพลต่อบุคคลอื่นแล้วนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือขององค์กร (Helm, 2006; Mester *et al.*, 2003; Kotter, 1995) ภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้นำนับเป็นหัวข้อที่มุ่งเน้นพื้นฐานสำหรับองค์กรที่มุ่งทำกำไร ที่จะสร้างความมุ่งมั่นให้พนักงานในองค์กร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ เนื่องจากผู้นำมีบุคลิก ทัศนคติ ความเชื่อ จุดแข็งและจุดอ่อน ที่หลากหลายแตกต่างกันไป แต่สำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีแนวปฏิบัติดังต่อไปนี้ คือ ผู้นำจะต้องถามว่าอะไรคือสิ่งที่จำเป็นต้องทำ และอะไรคือสิ่งที่ถูกต้องสำหรับองค์กร จะต้องจัดทำแผนการดำเนินงาน (Action Plan) จัดการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการสื่อสาร เน้นที่ “เรา” ไม่ใช่ “ฉัน” และผู้นำต้องมองหาโอกาสมากกว่ามุ่งเน้นที่แก้ไขปัญหา (Drucker, 2002; Drucker, 2004; Sabir *et al.*, 2011)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงาน ในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการกำหนดกลยุทธ์ และพันธกิจขององค์กร สร้างให้เกิดวัฒนธรรม เป็นผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ โดยทำหน้าที่บริหาร หรือกำหนดทิศทางให้แก่บุคคลอื่น เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม (Dictionary of Human Resources and Personnel Management, 2006; Goleman, 2000) ส่วนภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายกว้างขวาง และหลากหลาย วิธีการให้คำจำกัดความ สามารถสรุปได้ 4 ลักษณะ คือ ลักษณะด้านการส่งอิทธิพล (Influence) ลักษณะด้านการจูงใจ (Motivation) ลักษณะด้านความตั้งใจ (Intention) และลักษณะด้านการเปลี่ยนแปลง (Change) (Mat, 2008) ภาวะผู้นำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ทางการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งส่งอิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อนำไปสู่ การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม หรือขององค์กร เป็นกระบวนการส่งอิทธิพล และกระบวนการที่ส่งเสริมให้บุคคลอื่น และกลุ่มคน เกิดความสามารถ มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และเป็นคุณสมบัติที่ทำให้บุคคลมีความ สามารถทำการบริหารจัดการบุคคลอื่น (Dictionary of Human Resources and Personnel Management, 2006; Helm, 2006; Schermerhorn *et al.*, 2010) ทฤษฎีภาวะผู้นำได้รับการศึกษาวิจัย กันเป็นจำนวนมาก จนก่อเกิดเป็นแนวคิดและมุมมองที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่ม แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ได้ดังนี้ คือ แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) แนวคิดผู้นำ เชิงพฤติกรรม (Behavioral approach) แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) และ แนวคิดผู้นำสมัยใหม่ ซึ่งแนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่า ผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลาย ๆ บุคคล สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่มคือ ลักษณะทางกายภาพ ลักษณะทางความสามารถ และลักษณะบุคลิกภาพ ส่วนแนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม มุ่งศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก เพื่อ นำไปสู่การปฏิบัติ และประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละบุคคล จะมีพฤติกรรม ที่แตกต่างกันออกไป (McShane & Gwinow, 2008; Muchinsky, 2005) และสำหรับแนวคิดผู้นำ เชิงสถานการณ์ เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ ต่าง ๆ ในปัจจุบันยังมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดเป็น แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำสมัยใหม่ ซึ่งแนวคิดที่สำคัญ ๆ มีดังนี้ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ แบบเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Leadership) ทฤษฎีความสามารถพิเศษของ ผู้นำ (Charismatic Theory) (Bass, 1990; Brown & Reilly, 2008; Judge & Piccolo, 2010; Ling *et al.*, 2008; Mester *et al.*, 2003; Muchinsky, 2005; Olsen, 2011; Sabir *et al.*, 2011; Woehl, 2011) ซึ่งผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยนโดยรางวัลต่าง ๆ เป็นเครื่องมือใน การชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตามให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ได้รับ ผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกัน ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น จะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อ ทัศนคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำ จะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุนทางด้านความคิดต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ ส่วนทฤษฎีความสามารถพิเศษของผู้นำ เป็นการกล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำที่มี ลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลอื่น

กระแสในปัจจุบันได้มุ่งให้ความสนใจกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำที่มี ความสามารถพิเศษ ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ ได้พยายามอธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในระดับสูงใน การจูงใจสมาชิก ความผูกพันต่อองค์กร ความเคารพนับถือ ความไว้วางใจ ความชื่นชมในตัวผู้นำ การอุทิศตนในการทำงาน ความจงรักภักดี และการปฏิบัติงานของสมาชิกได้อย่างไร และยัง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พยายามอธิบายอีกว่า ผู้นำบางคนสามารถนำองค์กรหรือหน่วยงานของตนประสบความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยมได้อย่างไร (McShane & Gwinow, 2008; Muchinsky, 2005) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำสามารถขับเคลื่อนให้ผู้นับตามหลุดพ้น จากเพียงแต่ความต้องการของตัวเอง เป็นผู้ที่สามารถจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานได้เกินความคาดหว้ง โดยการกระตุ้นให้เกิดความต้องการ ส่งอิทธิพล สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้เกิดปัญญา หรือการพิจารณารายละเอียดของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติ และสมมุติฐานของสมาชิกขององค์กร สร้างความรู้สึกที่ดี และความมุ่งมั่นของผู้นับตามที่มีต่อพันธกิจ และค่านิยมขององค์กร และสร้างให้เกิดความมุ่งมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงของวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร (Bass, 1999; Mester *et al.*, 2003; Muchinsky, 2005) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่จูงใจผู้นับตาม เพื่อให้ผู้นับตามสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมาย โดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมของผู้นับตามที่ไม่ใช่เพียงแค่การทำตามมาตรฐานปกติ เป็นผู้นำที่มีอิทธิพล และสามารถจูงใจพนักงาน โดยการสร้างแรงบันดาลใจ พิจารณาถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล และกระตุ้นให้มีการใช้ความคิด (Bodla & Nawaz, 2010; Rafferty & Griffin, 2004)

Burns (1987) เป็นผู้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass, 1990; Olsen, 2011; Woehl, 2011) โดยมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคล ที่มีความแตกต่างกัน ด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้นับตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง โดยผู้นำการแลกเปลี่ยน จะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้นับตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายาม เพื่อทำงานได้สำเร็จ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้นับตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้นับตาม ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำและผู้นับตามมีความสัมพันธ์กัน เพื่อการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริงต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย

นอกจากนี้ Bass & Avolio (1988) ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำของ เบิร์นส์ มาพัฒนาและเสนอรูปแบบภาวะผู้นำโดยแบ่งผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับผู้นับตาม และมีความเกี่ยวเนื่องกันคือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นกระบวนการที่ผู้นำ ทำให้ผู้นับตามเกิดความพยายามคาดหว้ง และปฏิบัติงานตามที่คาดหว้ง และผู้นำใช้กระบวนการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อยกระดับความพยายามของผู้นับตามให้สูงขึ้น และปฏิบัติงานเกินความคาดหว้ง โดยการทำให้ผู้นับตาม มีความเต็มใจ มีความยินดีที่จะปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดี ศรัทธา และมีความผูกพันต่อผู้นำ เป็นรูปแบบภาวะที่มีลักษณะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นพลวัต (Dynamic) ผู้นำคนเดียวสามารถปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำระหว่างทั้งสองแบบได้ตามกาลเวลา และสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน เบส และ อโวเลีย ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบโดยใช้ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบภาวะผู้นำตาม รูปแบบภาวะผู้นำที่เคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Bass & Avolio, 1991; Judge & Piccolo, 2010; Mester *et al.*, 2003)

สำหรับการวิจัยนี้ผู้วิจัยกล่าวถึงรายละเอียดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของผู้ตาม ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามจะกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือ ที่เรียกว่า “4I” Four I’s ซึ่งถือว่าเป็นคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ การสร้างบารมี หรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเขาวนปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Bass, 1990; Bodla & Nawaz, 2010; Judge & Piccolo, 2010; Ling *et al.*, 2008; Mester *et al.*, 2003) ดังต่อไปนี้

2.2.1 การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL)

การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการลอกเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตน และมีประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองให้เกิดประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป้าหมาย และปฏิบัติการหน้าที่ขององค์กร (Bass, 1990; Bodla & Nawaz, 2010; Judge & Piccolo, 2010; Ling *et al.*, 2008; Mester *et al.*, 2003)

2.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM)

การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพุดิในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัว หรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตาม จัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Bass, 1990; Bodla & Nawaz, 2010; Judge *et al.*, 2010; Ling *et al.*, 2008; Mester *et al.*, 2003)

2.2.3 การกระตุ้นเขาวงกตปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)

การกระตุ้นเขาวงกตปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิด และเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการเอกละเอียดนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการทำงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง (Bass, 1990; Bodla & Nawaz, 2010; Judge *et al.*, 2010; Ling *et al.*, 2008; Mester *et al.*, 2003)

2.2.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละบุคคล เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยกรให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ การประพฤติดของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่าบางคน มีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่าบางคน มีโครงสร้างที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคล ในความเป็นมนุษย์มากกว่าเป็นพนักงาน หรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (Bass, 1990; Bodla & Nawaz, 2010; Judge *et al.*, 2010; Ling *et al.*, 2008; Mester *et al.*, 2003)

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการนี้จะมีความสัมพันธ์กัน (Inter-correlated) อย่างไรก็ตามมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass & Avolio (1991) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงสภาพ หรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเขาวินิจฉัย และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน

องค์กรต่าง ๆ กำลังเผชิญกับความท้าทายอันเกิดจากการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก องค์กรเหล่านี้จึงต้องมุ่งเน้นที่ความมีประสิทธิภาพด้านต้นทุน (Cost Effectiveness) ของผลิตภัณฑ์และบริการ ด้วยการเพิ่มมูลค่าสูงสุดในขั้นตอนการปฏิบัติการหรือการดำเนินงาน โดยไม่ลดหย่อนด้านคุณภาพลดลงในสายตาของลูกค้า ในการปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงาน และยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน องค์กรเหล่านี้ได้พยายามนำเครื่องมือ และเทคนิคต่าง ๆ มาใช้โดยหวังว่าจะยังคงรักษาระดับความสามารถ ในการทำกำไร และเผชิญกับสภาวะตลาดที่ผันผวน (Agus & Hajimoor, 2012; Alsmadi *et al.*, 2012; Bonavia & Marin, 2006; Nordin *et al.*, 2010; Scherrer *et al.*, 2009; Shahin & Janatyan, 2010; Sharma, 2012)

แนวคิดลีน (Lean Concept) ถูกคิดค้นขึ้นโดยบริษัทโตโยต้า (Toyota) ในช่วงทศวรรษที่ 1950 ซึ่งในเวลานั้นถูกเรียกว่า ระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System - TPS) แนวคิดแบบลีนได้วิวัฒนาการมาจากระบบ TPS จนกลายเป็นปรัชญาการบริหารที่มุ่งเน้นไปที่การลดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Non-value added activities) ที่อยู่ในห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ด้วยการกำจัดความสูญเปล่า (Alsmadi *et al.*, 2012; Anvari *et al.*, 2011; Castro *et al.*, 2010; Chavez *et al.*, 2013; Hasle *et al.*, 2012; Nordin *et al.*, 2010; Salvendy, 2001; Shah & Ward, 2007; Shahin & Janatyan, 2010; Taj, 2008) ต่อมาในช่วงทศวรรษที่ 1990 ได้เกิดมีความสนใจในระบบลีน อีกครั้งหนึ่ง อันเนื่องมาจากผลการวิจัยของโวมะคัก และคณะ ซึ่งทำการวิจัยในโครงการ International Motor Vehicle Program - IMVP และได้สรุปผลวิจัยในหนังสือชื่อว่า The Machine That Changed The World ซึ่งเปรียบเทียบปัจจัยแห่งความสำเร็จระหว่างอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ในประเทศญี่ปุ่น ยุโรป และอเมริกา เพื่ออธิบายว่าบริษัทสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการกระบวนการได้อย่างไร (Ezzeddine, 2006; Pettersen, 2009; Staats & Upton, 2007; Woehl, 2011; Womack *et al.*, 1990) ซึ่งจากการศึกษาในครั้งนั้นพบว่าบริษัทโตโยต้าสามารถผลิตรถยนต์แข่งขันได้ทั่วโลก เนื่องจากมีการพัฒนาประสิทธิภาพของการออกแบบการผลิต การตลาด และการบริการ ซึ่งการพัฒนาดังกล่าว มีปัจจัยความสำเร็จอยู่ที่ การกำจัดความสูญเสียนในกระบวนการ และการใช้ประโยชน์จากบริษัทที่จัดส่งชิ้นส่วนให้โตโยต้า เพื่อร่วมกันสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าที่ใช้รถยนต์ จากผลการวิจัยในโครงการ IMVP พบว่าระบบลีน คือระบบเดียวกันกับระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just In Time - JIT) ของ TPS เนื่องจากลีน คือการลดการใช้ความพยายามของบุคลากรลงครึ่งหนึ่ง การลดการใช้พื้นที่ลงครึ่งหนึ่ง การลดการลงทุนในเครื่องมือลงครึ่งหนึ่ง การลดการใช้เวลาด้านวิศวกรรมลงครึ่งหนึ่ง เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ในเวลาลดลงให้เหลือครึ่งหนึ่ง มีการเก็บสินค้าคงคลังแค่เพียงครึ่งหนึ่ง เป็นผลให้ของเสีย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลดลงอย่างมากและสามารถผลิตสินค้าได้หลากหลายกว่าเดิมมาก ในขณะที่ TPS หมายถึง ระบบที่มีการจัดทำมาตรฐานของงาน มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่สะดุด มีการเชื่อมต่อกันโดยตรงระหว่างผู้ผลิตกับลูกค้า และมีการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Marvel & Standridge, 2009; Shah & Ward, 2007; Spear & Bowen, 1999; Womack *et al.*, 1990) จากมุมมองในด้านการปฏิบัติการผลิตแบบลีน เป็นวิธีการที่ขยายผลมาจาก JIT / TPS ที่รวมเอาประเด็นด้านภายในองค์กร (Intraorganization) และด้านระหว่างองค์กร (Interorganization) เช่น บทบาทของผู้ผลิต (Supplier) และการแลกเปลี่ยนข้อมูล ไม่เพียงแต่ในขั้นตอนของการผลิตเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงขั้นตอนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการกระจายสินค้าด้วย และจากนั้นมาจึงได้มีการเริ่มใช้คำว่า ระบบการผลิตแบบลีน (Lean Production System) ซึ่งแนวคิดแบบลีนได้กลายเป็นหัวข้อหลักอย่างหนึ่งในการพัฒนาแนวการปฏิบัติในการจัดการ (Management Practice) โดยมีเป้าหมายพื้นฐานในการปรับปรุงที่มีผลคุ้มค่าทางเศรษฐกิจมากที่สุด ด้วยการมุ่งลดความสูญเปล่า (Alsmadi *et al.*, 2012; Hallgren & Olhager, 2009; Salvendy, 2001; Womack *et al.*, 1990)

การจัดการกระบวนการขององค์กรที่ดี จะต้องพร้อมที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความต้องการของลูกค้า ภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ต้นทุนการผลิตที่ปรับตัวสูงขึ้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่สิ่งที่ผู้บริหารองค์กรกระทำได้ คือ ต้องทำความเข้าใจ วิเคราะห์และหาทางรับมือในการปรับองค์กรให้สามารถรองรับปัญหาดังกล่าว เพื่อความอยู่รอดและเติบโตได้ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจ ระบบการผลิตแบบลีนเป็นเครื่องมือในการจัดการกระบวนการ ที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้แก่องค์กร โดยการพิจารณาค่าในการดำเนินงาน เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า มุ่งสร้างคุณค่าในตัวสินค้าและบริการ และกำจัดความสูญเสียดังกล่าวที่เกิดขึ้นตลอดทั้งกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งความสูญเสียดังกล่าวมีอยู่ 7 ประการ คือ การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Motion) การรอคอย (Waiting) กระบวนการที่ขาดประสิทธิผล (Non Effective Process) การผลิตของเสียและแก้ไขงานเสีย (Defect / Rework) การผลิตมากเกินไป (Over Production) การเก็บวัสดุคงคลังที่ไม่จำเป็น (Inventory) และการขนส่ง (Transportation) ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพควบคู่ไปด้วย โดยมีกุญแจสู่ความสำเร็จของแนวคิดแบบลีนในการจัดการเปลี่ยนแปลง คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และสิ่งที่จะควบคู่กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือ การสร้างคุณค่าเพิ่มและการมุ่งเน้นที่ลูกค้าด้วยการจัดการบริการลูกค้า การจัดการกระบวนการด้านคุณภาพ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้า ทำให้สามารถลดต้นทุนการผลิต เพิ่มผลกำไร และผลลัพธ์ที่ดีทางธุรกิจในที่สุด

Shingo (1989) ได้ทำการศึกษาระบบ TPS จากมุมมองของวิศวกรรมอุตสาหกรรม และอธิบายไว้ว่าหลักการของระบบ TPS ประกอบไปด้วย การลดความสูญเปล่า อันเกิดจากการผลิตมากเกินไป ระบบการผลิตทันเวลาพอดี การแยกพนักงานออกจากเครื่องจักร อัตราการใช้เครื่องจักร เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การกำจัดสาเหตุของปัญหา (Appendectomy) การประยุกต์ใช้หลักการที่ไม่ใช่ต้นทุนไปตั้งราคาขาย (Non Cost Principle) คือ ไม่ใช่ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นไปกำหนดราคาขายใหม่ จะต้องดำเนินการลดต้นทุนโดยใช้ราคาขายเดิม การกำจัดความสูญเปล่า นอกจากนี้ยังได้อธิบายถึงหลักการอื่น ๆ เช่น การควบคุมแผนการผลิต และระบบ JIT การวางแผนการผลิต การผลิตแบบไม่มีสินค้าคงคลัง การประยุกต์ใช้ระบบการเปลี่ยนแบบที่รวดเร็ว (Single Minute Exchange Die - SMED) การกำจัดของเสีย การลดอัตราการเสียของเครื่องจักร การปรับสมดุลระหว่างภาระงานกับกำลังการผลิต เป็นต้น

Womack *et al.* (1990) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับระบบการผลิตรถยนต์ของโรงงานประกอบรถยนต์จำนวน 90 แห่งใน 17 ประเทศทั่วโลก ซึ่งหลังจากที่ทีมวิจัยได้ไปศึกษาระบบของโรงงานโตโยต้า ที่เมืองของโตโยต้า เมื่อพิจารณาในด้านการบริหารโรงงาน ทีมวิจัยพบว่าวิธีการบริหารโรงงานของโตโยต้า มีประสิทธิภาพมาก และมีความแตกต่างจากโรงงานต่าง ๆ ที่อยู่ในอเมริกาอย่างสิ้นเชิง ทีมวิจัยพบว่าองค์ประกอบของโรงงานโตโยต้ามีดังต่อไปนี้ คือ การทำงานของพนักงานแต่ละคนมีความชัดเจน การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ การใช้พื้นที่ให้น้อยที่สุด ส่งผลให้การสื่อสารแบบซึ่งหน้าระหว่างพนักงานมีประสิทธิภาพ ไม่มีการเก็บสินค้าไว้ในคลังสินค้ามากไม่เกิน 1 ชั่วโมง ไม่มีการเก็บเพื่อไว้ (Buffer) แต่ชิ้นส่วนจะถูกส่งไปยังสถานีงานตามรอบเวลา เมื่อเกิดของเสียพนักงานจะส่งชิ้นส่วนดังกล่าวให้ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ (Quality Control - QC) ทันที ทาง QC จะนำไปวิเคราะห์ต่อโดยใช้หลักการห้าไฉ่ (5 Why) หากเกิดปัญหาพนักงานจะดึงเชือกให้หยุดไลน์ทันที แต่ส่วนใหญ่จะไม่มีปัญหาและปัญหาจะไม่มีการเกิดซ้ำ ไม่มีพื้นที่สำหรับการแก้ไขงาน พนักงานทำงานอย่างตั้งใจและมีชีวิตชีวา รถยนต์ที่ผลิตเสร็จแล้วจะถูกส่งลงเรือขนส่งสินค้าทันที และนอกจากนี้แล้ว ทีมวิจัยยังได้ศึกษาวิธีการที่โตโยต้าใช้ในการออกแบบรถยนต์ ในการประสานงานกับผู้ผลิต และการวางแผนการผลิตในการรองรับความต้องการของลูกค้า

Cua *et al.* (2001) ได้ศึกษาการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับแนวปฏิบัติของการผลิตแบบ JIT พบว่ามีแนวปฏิบัติ 9 ชนิดที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด คือ การลดระยะเวลาของการตั้งเครื่อง การผลิตระบบดึง การส่งมอบแบบ JIT โดยผู้ผลิต การจัดวางตำแหน่งของอุปกรณ์ตามหน้าที่งาน การปฏิบัติตามแผนงานประจำวัน ภาวะผู้นำที่มีความมุ่งมั่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การฝึกอบรมข้ามสายงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน

Ezzeddine (2006) ได้อธิบายแนวปฏิบัติของการผลิตแบบลีนไว้ว่า Karlson & Ahlstrom (1996) ได้เสนอแนวคิดการผลิตแบบลีนด้วยการพัฒนาตัวแบบเชิงปฏิบัติการ โดยใช้แนวคิดของ Womack *et al.* (1990) แล้วได้เป็นตัวชี้วัด ของระบบการผลิตแบบลีนดังต่อไปนี้ คือ การกำจัดความสูญเปล่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การลดของเสียให้เป็นศูนย์ การผลิตแบบทันเวลาพอดี การดึง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชิ้นส่วน ทีมที่มีสมาชิกจากหลายหน่วยงาน การกระจายความรับผิดชอบ การบูรณาการหลาย ๆ หน่วยงาน และระบบข้อมูลแนวตั้ง

Shah & Ward (2007) ได้เสนอคำจำกัดความเชิงแนวคิด ของแนวปฏิบัติของการผลิตแบบลีน ซึ่งครอบคลุมระบบลีนในลักษณะที่เป็นองค์รวมซึ่งจำกัดความของแนวปฏิบัติของการผลิตแบบลีน เน้นย้ำถึงกลไกที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักของระบบลีนนั้น คือ การลดความสูญเปล่า (Shah & Ward 2007; Alsmadi *et al.*, 2012) พร้อมทั้งได้เสนอว่า ระบบลีนสามารถส่งผลอย่างมากต่อการปฏิบัติงานของโรงงาน นอกจากนี้ ซาห์ และ วาร์ด ได้เสนอตัววัดแนวปฏิบัติของการผลิตแบบลีน ที่ได้รับการยืนยันความถูกต้อง พร้อมทั้งได้อธิบายถึง ระบบการผลิตแบบลีน ที่ประกอบไปด้วยโครงสร้างหลักที่มี 3 ส่วน คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิต ส่วนที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ส่วนที่เกี่ยวข้องกับภายในองค์กร โดยที่โครงสร้างหลักสามารถแบ่งต่อไปได้อีกเป็น 10 โครงสร้างเชิงปฏิบัติการ (Shah & Ward 2007; Alsmadi *et al.*, 2012) ในแต่ละ โครงสร้างเชิงปฏิบัติการประกอบไปด้วยตัววัดต่าง ๆ โดยในการวิจัยนี้ใช้ตัววัดตามที่กำหนดโดย ซาห์ และ วาร์ด ซึ่งมีความน่าเชื่อถือ และได้รับการยืนยันความถูกต้องแล้ว ซึ่งโครงสร้างแต่ละตัวมีรายละเอียดที่จะกล่าวต่อไป

Woehl (2011) ได้ศึกษาวิจัยพบว่า Sugimori *et al.* (1977) เป็นผู้ที่ยอมรับเกี่ยวกับแนวปฏิบัติของการผลิตแบบลีนเป็นภาษาอังกฤษเป็นครั้งแรกได้อธิบายถึงแนวคิดหลักของระบบลีน คือ การลดความสูญเปล่า การใช้ JIT เพื่อลดระดับของสินค้าคงคลัง การใช้หลักการดึง เพื่อลดระดับของสินค้าคงคลัง การใช้ขนาดการผลิตจำนวนน้อย ๆ การปรับเรียบการผลิต การป้องกันการผลิตมากเกินไป การควบคุมความผิดปกติ ความปลอดภัยของพนักงาน การใช้คัมบัง (Kanban) แทนระบบคอมพิวเตอร์ และการลดเวลาของการตั้งเครื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.3.1 การป้อนกลับข้อมูลให้ผู้ผลิต (Supplier Feedback)

หมายถึง องค์กรมีการส่งข้อมูล และแลกเปลี่ยนกับผู้ผลิต เช่น องค์กรมีการติดต่องานอย่างใกล้ชิดกับผู้ผลิต ผู้ผลิตมาเยี่ยมโรงงานอย่างสม่ำเสมอ องค์กรมีการไปเยี่ยมโรงงานผู้ผลิตอย่างสม่ำเสมอ องค์กรมีการแจ้งกลับข้อมูลด้านคุณภาพ และการส่งมอบให้ผู้ผลิตทราบเสมอ องค์กรมุ่งหวังที่จะสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับผู้ผลิต (Alsmadi *et al.*, 2012; Shah & Ward, 2007)

2.3.2 การส่งมอบแบบทันเวลาพอดี (JIT Delivery)

หมายถึง การส่งมอบสิ่งที่ต้องการโดยผู้ผลิตในเวลาที่ต้องการ และในจำนวนที่ต้องการ เช่น ผู้ผลิตได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรตั้งแต่ช่วงเริ่มพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ผู้ผลิตมีระบบการส่งมอบเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไมออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบทันเวลาพอดี องค์กรมีระบบการออกไปรับรองผู้ผลิต (Supplier Certification Programme) (Alsmadi *et al.*, 2012; Brown *et al.*, 2005; Shah & Ward, 2007; Shingo, 1989; Swamidass, 2000)

2.3.3 การพัฒนาผู้ผลิต (Developing Suppliers)

หมายถึง การปรับปรุงระบบการดำเนินงานของผู้ผลิตให้มีประสิทธิภาพทั้งด้านคุณภาพ ต้นทุน และการจัดส่ง เช่น ผู้ผลิตมีพันธสัญญาในการลดต้นทุนในแต่ละปี ผู้ผลิตรายหลักตั้งโรงงาน อยู่ใกล้กับองค์กร องค์กรมีการสื่อสารในระดับบริษัท เพื่อให้ผู้ผลิตได้ทราบถึงประเด็นสำคัญต่าง ๆ องค์กรมีแนวทางที่ชัดเจนในการลดจำนวนของผู้ผลิตในแต่ละหมวดหมู่ลง ผู้ผลิตรายหลักทำหน้าที่ บริหารสินค้าคงคลังขององค์กร องค์กรประเมินผู้ผลิต โดยใช้ต้นทุนรวมที่ไม่ใช่ราคาขายต่อหน่วย (Alsmadi *et al.*, 2012; Shah & Ward, 2007; Swamidass, 2000)

2.3.4 การมีส่วนร่วมของลูกค้า (Involved Customers)

หมายถึง การที่ลูกค้ามีส่วนร่วมในการพัฒนา ออกแบบ และข้อมูลร่วมกับผู้ผลิต เช่น องค์กรมีการติดต่ออย่างใกล้ชิดกับลูกค้า ลูกค้ามาเยี่ยมโรงงานอย่างสม่ำเสมอ ลูกค้ามีการแจ้งกลับ ข้อมูลด้านคุณภาพและการส่งมอบให้องค์กรทราบเสมอ ลูกค้ามีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับสินค้า และบริการขององค์กรทั้งสินค้าในปัจจุบันและสินค้าในอนาคต ลูกค้ามีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร เกี่ยวกับความต้องการปัจจุบันและอนาคตกับฝ่ายการตลาดเสมอ องค์กรมีการสำรวจความพึงพอใจ ของลูกค้าเป็นประจำ (Alsmadi *et al.*, 2012; Shah & Ward, 2007)

2.3.5 การผลิตแบบดึง (Pull)

หมายถึง วิธีการผลิตที่ผลิตภัณฑ์ถูกสร้างขึ้น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่ง คำสั่งซื้อของลูกค้า จะเป็นสิ่งที่สั่งการและดึงสินค้าจากท้ายสุดของสายการผลิต และการกระทำ ดังกล่าวจะส่งต่อกันไปเรื่อย ๆ ถึงผู้ส่งมอบ เช่น การผลิตหรือการดำเนินงานถูกดึงโดยสินค้า หรือ บริการที่สำเร็จรูปแล้ว ชิ้นส่วนในแต่ละสถานีนงานถูกดึงโดยสินค้าในสถานีนงานถัดไป องค์กรใช้ ระบบการผลิตแบบดึง องค์กรใช้คัมบังในการส่งสัญญาณเพื่อควบคุมการผลิต (Alsmadi *et al.*, 2012; Shah & Ward, 2007; Shingo, 1989; Swamidass, 2000)

2.3.6 การผลิตแบบไหลต่อเนื่อง (Continuous Flow)

หมายถึง แนวการปฏิบัติแบบสลับที่มีการผลิตครั้งละแค่หนึ่งชิ้นเท่านั้น ก่อนที่จะส่งต่อ ชิ้นงานไปยังสถานีนงานต่อไป เช่น ผลิตภัณฑ์ถูกแบ่งออกเป็นหมวดหมู่ที่มีวิธีการผลิต (Processing Requirement) คล้าย ๆ กัน ผลิตภัณฑ์ถูกแบ่งออกเป็นหมวดหมู่ที่มีขั้นตอนการไหล (Routing Requirement) คล้าย ๆ กัน เครื่องจักรถูกจัดกลุ่มให้ผลิตสินค้าเป็นชุด (Families of Products) เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการ์ใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ได้อย่างต่อเนื่อง การออกแบบผังโรงงาน (Factory Layout) ใช้ข้อมูลจากสินค้าเป็นชุด (Alsmadi *et al.*, 2012; Salvendy, 2001; Shah & Ward, 2007)

2.3.7 การตั้งเครื่องอย่างรวดเร็ว (Low Setup)

หมายถึง ขั้นตอนที่ใช้ในการลดเวลาในการเปลี่ยนเครื่องจักรที่จะใช้ผลิตชิ้นส่วน หรือสินค้าชนิดหนึ่งไปเป็นแบบอื่น ๆ เพื่อต้นทุน เช่น พนักงานมีการฝึกฝนเพื่อลดเวลาของการตั้งเครื่องจักรมีระบบในการปรับปรุง เพื่อลดเวลาของการตั้งเครื่องอยู่เสมอ องค์กรมีเวลาของการตั้งเครื่องที่ต่ำ (Alsmadi *et al.*, 2012; Shah & Ward, 2007; Shingo, 1989)

2.3.8 กระบวนการผลิตที่ควบคุมได้ (Controlled Process)

หมายถึง กระบวนการผลิตที่อยู่ภายใต้การควบคุมที่จะสามารถผลิตสินค้าได้ตามที่ต้องการ เช่น เครื่องจักรและอุปกรณ์ส่วนใหญ่ในองค์กรถูกควบคุมโดยระบบการควบคุมเชิงสถิติ (Statistical Process Control - SPC) องค์กรมีการใช้ SPC อย่างแพร่หลายเพื่อลดความผันแปรของกระบวนการ (Alsmadi *et al.*, 2012; Shah & Ward, 2007; Shingo, 1989)

2.3.9 การบำรุงรักษาที่ผลิต (Productive Maintenance)

หมายถึง แนวทางที่เป็นระบบที่สร้างความมั่นใจได้ว่าเครื่องจักร หรืออุปกรณ์มีความพร้อมในการใช้งานได้โดยไม่หยุดชะงัก เช่น องค์กรมีการแบ่งเวลาให้มีการทำการบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์ทุกวัน องค์กรมีการบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์สม่ำเสมอ องค์กรมีประวัติที่ดีในการทำการบำรุงรักษาเครื่องจักร (Alsmadi *et al.*, 2012; Shah & Ward, 2007; Shingo, 1989)

2.3.10 การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Involved Employees)

หมายถึง รูปแบบของการบริหารที่พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร เช่น พนักงานและหน้างานเป็นส่วนสำคัญในทีมแก้ไขปัญหา พนักงานและหน้างานมีส่วนร่วมในโครงการข้อเสนอแนะ พนักงานและหน้างานเป็นผู้นำในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ พนักงานและหน้างานได้รับการฝึกอบรมข้ามสายงาน (Cross Functional Training) (Alsmadi *et al.*, 2012; Shah & Ward, 2007)

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ก่อให้เกิดการหลั่งไหลของกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ส่งผลกระทบต่อมนุษย์อย่างรุนแรงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัฒนธรรม รวมถึงการเมือง การปกครอง และทางด้านการศึกษา ซึ่งนับว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งภายในและภายนอกประเทศ การเปลี่ยนแปลงของโลกทำให้องค์กร และการดำเนินธุรกิจ ต้องมีการปรับตัวตามด้วย โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันซึ่งถือว่าเป็นยุคแห่งองค์ความรู้ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อพร้อมเข้าสู่การแข่งขันกับนานาประเทศ (Drucker, 1988; Foos *et al.*, 2006; Hicks *et al.*, 2007; Nonaka, 2007; Pishen, 2012; Timossi *et al.*, 2008) องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามแสวงหาหนทางใหม่ ๆ ในการประกอบธุรกิจ เพื่อที่จะรับมือกับความท้าทายหลายอย่างที่มีอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เป็นพลวัต ในทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจหรือองค์กรประเภทอื่น ๆ ต่างต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีในงาน เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ หลังจากนั้นองค์กร จึงจะสามารถนำศักยภาพสูงสุดของพนักงานมาใช้ และก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร พนักงานที่ทำงานอย่างพึงพอใจเป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร เพราะจะช่วยสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด พนักงานที่ทุ่มเทถือเป็นแรงผลักดันที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของทุกองค์กร (Islam, 2012; Lau, 2000; Sinha, 2012; Subramaniam, 2012)

มนุษย์ใช้เวลาประมาณ 1 ใน 3 ของเวลาทั้งหมดให้กับชีวิตในการทำงาน (Mufiah & Lafi, 2011) ดังนั้นการส่งเสริมให้มนุษย์มีความสุข และมีคุณภาพชีวิตที่ดีนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และจำเป็นทั้งต่อตัวบุคคลและสังคมโดยรวม เพราะหากทุกคนภายในสังคมได้รับการส่งเสริม การพัฒนาตนเองไม่ว่าจะเป็นด้านแนวคิดและเจตคติที่ดี การรู้จักบริหารตนเอง การมีความเอื้ออาทรต่อบุคคลอื่น การมีอาชีพ มีรายได้ มีคุณธรรมและศีลธรรมแล้วเท่ากับว่าเป็นการยกระดับ ทั้งของตนเองและสังคมให้มีคุณค่าและพัฒนาไปสู่ความเจริญงอกงามได้ หลักการเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life - QWL) จึงถูกนำมาใช้ โดยองค์กรต่าง ๆ นำมาใช้ เพื่อเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถดึงดูด และรักษาพนักงานที่เป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษหรือคนเก่ง (Talent) ใช้เป็นดัชนีชี้วัดถึงระดับคุณภาพของประสบการณ์ในงานของบุคลากรในองค์กร อีกทั้งยังสามารถช่วยลดความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงาน (Bolhari *et al.*, 2012; Pishen, 2012; Sheel *et al.*, 2012; Subramaniam, 2012)

คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ระดับความพึงพอใจโดยรวมที่บุคคลมีต่อชีวิตในที่ทำงาน อันรวมไปถึงตัวงาน เพื่อนร่วมงาน องค์กร สภาพแวดล้อม โครงสร้างของอาชีพ และรายได้ ซึ่งเกิดจากการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน โดยการที่องค์กรจัดสรรทรัพยากร กิจกรรม และผลลัพธ์อันเกิดจากการมีส่วนร่วมในงานของพนักงาน (A & C Black, 2006; Bolhari *et al.*, 2012; Heskett *et al.*, 1997; Sheel *et al.*, 2012) คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นองค์ประกอบ หรือเป็นมิติหนึ่งที่สำคัญของคุณภาพชีวิต QWL มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำงาน เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญ เป็นต้นทุนทางสังคมที่มีคุณค่า ต้องทำงานเพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้ และตอบสนองความต้องการพื้นฐาน เมื่อมนุษย์ต้องทำงานในที่ทำงานเป็นส่วนใหญ่ จึงต้องมีสภาวะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่เหมาะสม ทำให้เกิดความสุขทั้งทางร่างกายและจิตใจ มีความรู้สึกมั่นคงทั้งทางกาย อารมณ์ จิตวิญญาณ และทางสังคม คุณภาพชีวิตการทำงาน มีผลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก คือ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ต่อต้านและต่อองค์กร ช่วยส่งเสริมในเรื่องสุขภาพจิต ช่วยให้มีความเจริญก้าวหน้า ช่วยให้มีการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพขององค์กร และยังช่วยลดปัญหาการขาดงาน ลดอุบัติเหตุ และส่งเสริมให้ได้ผลผลิตและการบริการที่ดี ทั้งคุณภาพและปริมาณ ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์กร ช่วยเพิ่มขวัญ และกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และช่วยปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย (Bolhari *et al.*, 2012; Huse & Cummings, 1985; Islam, 2012; Lau, 2000; Muftah & Lafi, 2011; Sheel *et al.*, 2012; Sinha, 2012; Subramaniam, 2012)

การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานเริ่มขึ้นในประเทศตะวันตก ในช่วงต่อของสังคมอุตสาหกรรมและสังคมสารสนเทศ เนื่องจากปัญหาระหว่างการทำงานและคุณภาพชีวิตของบุคคล แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานมีมานาน โดยจุดเริ่มต้นของแนวคิดนี้มาจากผลศึกษา และการทดลองของฮอว์ธอร์น (The Hawthorne Studies) (Mayo, 1946; Millward, 2005; Muchinsky, 2005; Aamodt, 2010) เริ่มทำการศึกษา เมื่อปี ค.ศ. 1924 ซึ่งพบว่า กลุ่มของพนักงานสามารถควบคุม เวลาที่ใช้ในการทำงาน และผลผลิตขององค์กรได้ คือ สามารถใช้ปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัย ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในการทำให้เกิดผลกระทบต่อผลผลิตขององค์กร ผลการศึกษา และการทดลองนี้จุดประกายให้นักวิชาการ และผู้บริหารหันมาสนใจในเรื่องชีวิตความเป็นอยู่ ของพนักงาน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่าพนักงานที่มีความสุขจะเป็นพนักงานที่มีผลผลิตสูง นำไปสู่การศึกษาวิจัย และการสร้างทฤษฎีต่าง ๆ ตามมา เช่น ทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์ของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy) ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) และทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom) เป็นต้น (Millward, 2005; Muchinsky, 2005) แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน ได้เกิดขึ้น และแพร่หลายในประเทศอุตสาหกรรม ซึ่งตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา มีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ อย่างจริงจังขึ้น โดยมุ่งไปที่ประสิทธิผลขององค์กร และการเพิ่มประสิทธิภาพ โดยธรรมชาติของบุคคลทั้งทางร่างกายและจิตใจ หลังจากนั้นมาแนวคิดนี้ก็แพร่กระจายไปทั่วโลก ปัจจุบันในประเทศต่าง ๆ ได้พยายามเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการทำงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อลดความตึงเครียดทางจิตใจของลูกจ้าง และเพิ่มความพึงพอใจในงาน ที่ปฏิบัติหรือดำเนินงานอยู่ ประเทศที่ทดลองใช้แนวคิดนี้อย่างจริงจัง คือ สหรัฐอเมริกา สวีเดน และ ญี่ปุ่น (Sheel *et al.*, 2012)

ริชาร์ด อี วอลตัน (Richard E. Walton) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะสำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงานไว้เมื่อปี ค.ศ. 1975 เป็นบุคคลหนึ่งที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานอย่างจริงจัง โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับคุณภาพชีวิต เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เน้นแนวทางการเป็นมนุษย์ (Humanistic) ศึกษาสภาพแวดล้อมตัวบุคคล และสังคมที่ส่งผลทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ ผลผลิตที่ได้รับตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของบุคคลในการทำงาน โดย วอลตัน ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ว่า เป็นลักษณะของการทำงานที่ตอบสนองความต้องการ และความปรารถนาของบุคคล โดยพิจารณาคุณลักษณะแนวทางการเป็นบุคคล สภาพตัวบุคคลหรือสังคม เรื่องสังคมขององค์การที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ (Bolhari *et al.*, 2012; Muftah & Lafi, 2011; Sheel *et al.*, 2012; Tabassum, 2012; Timossi *et al.*, 2008) สามารถวัดได้จากเกณฑ์ชีวิต 8 ด้านคือ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน โอกาสพัฒนาศักยภาพของตนเอง การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สิทธิส่วนบุคคล จังหวะชีวิต และความเป็นประโยชน์ต่อสังคม ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้นประกอบไปด้วยเงื่อนไขต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้คือ

2.4.1 การได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation)

หมายถึง ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานนั้น ๆ จะต้องมีความเพียงพอในการดำรงชีวิตตามมาตรฐานการครองชีพที่สมเหตุสมผลในสังคมนั้น ๆ สำหรับค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรมเกิดจากการเปรียบเทียบค่าตอบแทนจากการทำงานในตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบจากผลการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน (Bolhari *et al.*, 2012; Noe *et al.*, 2011; Sheel *et al.*, 2012; Timossi *et al.*, 2008)

อย่างไรก็ตาม Parker (2008) ได้อธิบายไว้ว่า การกำหนดอัตราเงินเดือนที่ยุติธรรม และสามารถแข่งขันได้นั้น ไม่ใช่เรื่องง่าย แต่อาจต้องพิจารณาจากหลาย ๆ แหล่ง เช่น การสำรวจเงินเดือน อาจหาได้จากกรรบรรวมในหนังสือพิมพ์ หรือแม้แต่อาจจะสอบถามได้จากบริษัทคู่แข่ง หรืออาจหาข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ โดยที่การกำหนดอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมนั้นจะต้องถูกกำหนดจากน้ำหนักของงาน (Job's Weight) เป็นปัจจัยหลัก ซึ่งมี 3 องค์ประกอบ คือ 1. ความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง ขอบเขตความรับผิดชอบของพนักงาน เนื้อหาของงาน วงเงินงบประมาณที่พนักงานดูแล 2. การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) หมายถึง ความคิดที่ต้องใช้ในการบ่งชี้การกำหนด และการแก้ไขปัญหา และ 3. ความรู้เฉพาะ (Know How) หมายถึง ทักษะทั้งหมดที่พนักงานต้องใช้ เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่และสร้างผลงานที่ยอมรับได้

2.4.2 สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Working Condition)

หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่ดีต่อร่างกายในการทำงาน ควรจะมีการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งรวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับเสียง ความร้อน การรบกวนทางสายตา (Bolhari *et al.*, 2012; Noe *et al.*, 2011; Sheel *et al.*, 2012; Timossi *et al.*, 2008)

Muchinsky (2005) อธิบายไว้ว่าในองค์กรจะมีสิ่งทีก่อให้เกิดความเครียดที่มีต่อชีวิตพนักงาน โดยมีทั้งที่เป็นปัจจัยทางด้านกายภาพ (Physical) เช่น เสียง แสง และความสั่นสะเทือน และสิ่งที่เป็นปัจจัยทางด้านจิต (Psychosocial) เช่น ความคลุมเครือของบทบาท ความขัดแย้งของบทบาท และการรับภาระเกินของบทบาท ปัจจัยทั้งหมดนี้ เมื่อเข้าสู่กระบวนการประเมินของพนักงาน จะทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และการเรียนรู้ และผลลัพธ์ คือ พนักงานจะตอบสนองต่อความเครียดดังกล่าว แนวทางที่พนักงานตอบสนองสามารถแบ่งออกเป็น 3 ทาง ได้แก่ 1. ทางด้านสรีระวิทยา เช่น ระบบการไหลเวียนของเลือด ระบบกระดูก 2. ทางด้านจิตวิทยา เช่น ความเครียด ความพึงพอใจในการทำงาน และ 3. ทางด้านพฤติกรรม เช่น การลาออกจากงาน การขาดงาน และท้ายที่สุดผลที่เกิดขึ้นนี้จะส่งผลกระทบต่อพนักงานและองค์กร คือ 1. ผลกระทบต่อสุขภาพและการเจ็บป่วย 2. ผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร และ 3. ผลการปฏิบัติงานในชีวิตด้านอื่น ๆ

2.4.3 ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน (Growth and Security)

หมายถึง ควรให้ความสนใจในการให้พนักงานได้รักษาความสามารถ หรือเพิ่มความสามารถในการทำงานมากกว่าที่จะคอยเป็นผู้บริหารหรือผู้นำสั่งการให้ปฏิบัติตาม จะต้องมีการมอบหมายงานใหม่ หรืองานที่ต้องใช้ความรู้ และทักษะที่เพิ่มขึ้นอีกในอนาคต จะต้องเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาภายในองค์กรหรือในสาขางาน รวมถึงสมาชิกในครอบครัวด้วย (Bolhari *et al.*, 2012; Sheel *et al.*, 2012; Mathis & Jackson, 2008; Timossi *et al.*, 2008)

นอกจากนี้ Brett & Drasgow (2002) ได้เสนอแบบจำลองเชิงบูรณาการที่แสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุ และผลกระทบของการขาดความมั่นคงในงาน (Job Insecurity) โดยก่อนหน้านี้ นักวิจัยส่วนมากมีความเชื่อว่าการขาดความมั่นคงในงานเป็นผลมาจากการเสื่อมถอยขององค์กร หรือผลของการลดจำนวนของพนักงาน แต่แบบจำลองเชิงบูรณาการนี้อธิบายไว้ว่า สาเหตุของการขาดความมั่นคงในงานนั้นเกิดจาก คือ 1. คุณลักษณะของพนักงาน 2. คุณลักษณะของงาน 3. การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร 4. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีของงาน และ 5. ความใกล้ชิดขององค์กรกับเทคโนโลยีหลัก และเมื่อสาเหตุเหล่านี้ทำให้พนักงานรู้สึกขาดความมั่นคงในงานแล้ว จะทำให้พนักงานเกิดทัศนคติและมีปฏิกิริยา เช่น มีการกระทบความรู้สึกด้านความพึงพอใจในเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลตอบแทน ความพึงพอใจในการเลื่อนตำแหน่ง ความพึงพอใจในความมั่นคงในงาน ความโกรธ ความเศร้า การตื่นตระหนก ความเครียด ความรู้สึกดีใจ หรือ รู้สึกมีความสุข ส่วนผลกระทบที่ตามมาหลังจากนี้ คือ ผลในด้านสุขภาพจิต สุขภาพกาย การถอนตัวออกจากองค์กร (Organizational Withdrawal) ทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานและที่ทำงาน กิจกรรมการรวมตัวของพนักงาน และผลในด้านความมุ่งมั่นต่อองค์กร

2.4.4 โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (Development of Human Capacities)

หมายถึง โอกาสในการพัฒนาและการใช้ความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงาน ตามทักษะและความรู้ที่มี ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนมีคุณค่าและรู้สึกท้าทายในการทำงาน ได้ใช้ความสามารถในการทำงานเต็มที่ รวมทั้งมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (Bolhari *et al.*, 2012; Noe *et al.*, 2011; Sheel *et al.*, 2012; Timossi *et al.*, 2008)

โดยในด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับงานที่ตนทำนั้น Kassem & Sarhan (2013) ได้อธิบายเรื่อง แบบจำลองคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Model) ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน และการตอบสนองของบุคคลที่มีต่อคุณลักษณะหลักของงาน (Core Job Characteristics) ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อตัวพนักงานนั้นประกอบไปด้วย คือ

1. ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) หมายถึง ระดับของงานที่จะต้องใช้ทักษะความสามารถ และความรู้พิเศษในรูปแบบที่ต่างกัน
2. เอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) หมายถึง ระดับของงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานชิ้นหนึ่งตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้น
3. ความสำคัญของงาน (Task Significance) หมายถึง ระดับของงานที่ส่งผลกระทบต่อชีวิต หรืองานของบุคคลอื่น ๆ ส่วน Folami & Bline (2012) ได้อธิบายว่า พนักงานอาจไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ถ้าหากพวกเขารู้สึกว่าผลลัพธ์ของงานที่ตนทำด้วยความพยายามนั้น ไม่มีความสำคัญ ซึ่งงานที่มีความสำคัญสูง จะคาดหวังได้ว่าผู้ปฏิบัติงานย่อมมีความพึงพอใจในงานระดับที่สูงเช่นกัน
4. ความมีอิสระ (Autonomy) หมายถึง ระดับของงานที่ให้อิสระต่อบุคคลในการวางแผนการทำงาน หรือการกำหนดวิธีการทำงานของตนเอง และ
5. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) หมายถึง ระดับของงานที่พนักงานได้รับข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับประสิทธิผลของงานที่

2.4.5 การบูรณาการทางสังคม หรือ การทำงานร่วมกัน (Social Integration)

หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ามีความรู้ค่าได้รับการยอมรับ และร่วมมือกันทำงาน จากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน มีการเปิดเผยตนเอง มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะในหน่วยงาน ปราศจากการมีอคติ และการทำลายซึ่งกันและกัน (Bolhari *et al.*, 2012; Sheel *et al.*, 2012; Timossi *et al.*, 2008)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.4.6 ประชาธิปไตยในองค์กร (Constitutionalism)

หมายถึง พนักงานมีสิทธิอะไรบ้างและจะปกป้องสิทธิของตนเองได้อย่างไร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ว่ามีความเคารพในสิทธิส่วนบุคคลน้อยเพียงใด ยอมรับในความขัดแย้งทางความคิด รวมทั้งวางมาตรฐานการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมแก่พนักงาน และมีการจัดเตรียมงานให้เกิดความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์กัน (Bolhari *et al.*, 2012; Sheel *et al.*, 2012; Timossi *et al.*, 2008)

Arsad *et al.* (2012) ได้ให้เหตุผลว่า พนักงานเปรียบเสมือนสายเลือดขององค์กร ดังนั้นการที่จะเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรได้ จะต้องมีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรม ความพึงพอใจของบุคคลนับเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมาย การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม (Unfair Treatment) ต่อพนักงานย่อมนำไปสู่พฤติกรรมเชิงลบของพนักงาน เช่น การขาดความมุ่งมั่น การขาดแรงจูงใจ และการขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร หากองค์กรใดมีการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมแล้ว ยากที่จะแข่งขันได้ ยากที่จะคิดวิธีการแก้ไขปัญหาย่างมีนวัตกรรม และในระยะยาวจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ความยุติธรรม (Fairness) มีองค์ประกอบดังนี้ คือ

1. ความยุติธรรมในด้านระบบผลตอบแทน
2. พนักงานได้รับเครื่องมือและสิ่งจำเป็น สำหรับการปฏิบัติงาน
3. การได้รับภาระหน้าที่ที่เหมาะสม
4. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และ
5. มีระบบการประเมินผลที่เป็นที่ยอมรับ

นอกจากนี้ Arsad *et al.* ยังได้เสนอแนะอีกว่า พนักงานที่มีความพึงพอใจต่อสภาพการทำงาน มักจะไม่ให้ความสำคัญต่อผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน แต่รู้สึกดีต่อองค์กร และมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเชื่อใจ (Trust) และความจงรักภักดี (Royalty) ต่อองค์กร และยิ่งไปกว่านี้พนักงานเหล่านี้ก็จะแสดงออกถึงพฤติกรรมที่บ่งบอกว่าเป็นประชากรขององค์กร (Organization Citizenship) อยู่ในระดับสูง

2.4.7 ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Total Life Space)

หมายถึง บุคคลจะต้องจัดความสมดุลให้เกิดขึ้นในชีวิต โดยจะต้องจัดสรรบทบาทให้สมดุลได้แก่ การแบ่งเวลา อาชีพ การเดินทาง ซึ่งจะต้องมีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาว่างของตนเองและครอบครัว รวมทั้งความก้าวหน้าในอาชีพ (Bolhari *et al.*, 2012; Sheel *et al.*, 2012; McShane & Gwinow, 2008; Timossi *et al.*, 2008)

ปัจจุบันนี้ความท้าทายที่สำคัญต่อผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ จะต้องสรรหา พัฒนา และรักษานักวิชาการให้ได้อย่างคุ้มค่ากับต้นทุนที่ต้องใช้ในกิจกรรมเหล่านี้ ในหลาย ๆ องค์กร ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต (Work Life Balance) นับได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดสถานการณ์ที่เป็นรูปแบบชนะ-ชนะ (Win-win Situational Tool) ขององค์กรและพนักงาน ดังที่ Tariq (2012) ได้อธิบายไว้ว่า ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต หมายถึง จุดสมดุลที่ความต้องการของพนักงานในด้านการทำงาน และด้านชีวิตส่วนตัวนั้นเท่ากัน นั่นคือ บุคคลทุกคนควรจะมีชีวิตเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่สมบูรณ์ และมีเวลาเพียงพอที่จะแบ่งไปให้กิจกรรมที่เป็นชีวิตส่วนตัว เช่น การศึกษาอย่างต่อเนื่อง การทำงานให้สังคม การเล่นกีฬา งานอดิเรก และความสนใจต่อครอบครัว การเปลี่ยนแปลงสภาพทางเศรษฐกิจและความต้องการของสังคมทั่วโลก ทำให้ลักษณะของการทำงานเปลี่ยนแปลงไปด้วย ในอดีตการทำงานจะเกี่ยวข้องกับการอยู่รอดและเน้นสิ่งจำเป็น แต่ปัจจุบันนี้งานถือว่าเป็นสิ่งที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจส่วนบุคคลด้วย และงานก็นับได้ว่าเป็นบันไดสำคัญที่จะนำบุคคลไปสู่เป้าหมายที่สำคัญของชีวิต ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต ได้กลายเป็นความท้าทายต่อองค์กร เนื่องจากความจำเป็นในการที่จะเพิ่มขวัญกำลังใจ (Morale) ของพนักงาน การรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรเพราะพวกเขามีองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร และจะต้องก้าวตามให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของงาน ซึ่งปัจจัยสำคัญที่เพิ่มพูนความสำคัญของประเด็นเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต ก็คือ การแข่งขันทั่วโลก การให้คุณค่าต่อครอบครัว และแรงงานที่มีอายุเพิ่มมากขึ้น

2.4.8 ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (Social Relevance)

หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกว่าการกระทำหรืองานที่ทำนั้นเป็นประโยชน์ต่อสังคม มีความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งองค์กรของตนได้ทำประโยชน์ให้สังคม เป็นการเพิ่มคุณค่า ความสำคัญของอาชีพ และเกิดความรู้สึกภูมิใจในองค์กรของตนเอง ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของพนักงานที่รับรู้ว่าหน่วยงานของตนมีความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านการผลิต การกำจัดของเสีย วิธีการด้านการตลาด การฝึกปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมในการรณรงค์ด้านการเมืองและอื่น ๆ (Bolhari *et al.*, 2012; Sheel *et al.*, 2012; Timossi *et al.*, 2008)

2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร

องค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคธุรกิจต้องแข่งขันอยู่ตลอดเวลา เพื่อความอยู่รอดและการเติบโต การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้เริ่มเข้ามามีบทบาทอย่างชัดเจนตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1970 เริ่มจากการที่ เคนเน็ธ แอนดรู (Kenneth Andrew) ได้คิดค้นวิธีในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยการประเมินความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ คือ การพิจารณาถึง จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) เปรียบเทียบกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunity) หรืออุปสรรค (Threat) (Andrew 1971; Collis & Montgomery 2008; White, 2004) หลังจากนั้นช่วงทศวรรษที่ 1980 จึงได้เกิดแนวคิดของพอร์เตอร์ (Porter) ที่ได้วิเคราะห์หลักการทางเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ แล้วเสนอเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขัน 3 รูปแบบ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation) และกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะเจาะจง (Focus) (Porter 1980; Porter, 1985; Hussey, 1998; Barney & Hesterly, 2010) จนกระทั่งต่อเนื่องมาถึงช่วงทศวรรษที่ 1990 องค์กรเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่าง ๆ ในภาคธุรกิจได้พยายามพัฒนาเข้าไปสู่การสร้างผลิตภาพ คุณภาพ และความรวดเร็วในระดับที่สูงขึ้น โดยได้เกิดมีเครื่องมือในการบริหารจัดการขึ้นเป็นจำนวนมาก เช่น การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management - TQM) การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) การแข่งขันด้านเวลา (Time Based Competition - TBC) การจ้างงานภายนอก (Outsourcing) การเป็นหุ้นส่วน (Partnering) การปรับรู้อะบบ (Re-engineering) การลดขนาดขององค์กร (Downsizing) การสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าวนี้ ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารจะถูกวัดผล จากความสามารถในการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Restructure) การจัดระเบียบองค์กร (Declutter) และการลดจำนวนชั้นการบังคับบัญชาขององค์กร (Delayer) (Prahalad & Hamel, 1990; Drucker, 1994; Porter, 1996) บริษัทต่าง ๆ ใช้กลยุทธ์ด้านการผลิต (Manufacturing Strategy) ในการเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง หลังจากนั้นเป็นต้นมากลยุทธ์ในการผลิตได้กลายเป็นหัวข้อของการค้นคว้าวิจัยที่ได้รับความนิยมสูงขึ้นเรื่อย ๆ อีกทั้งยังเป็นประเด็นทางกลยุทธ์ที่ได้รับความสนใจสูงสุดจากผู้บริหารการผลิต (Manufacturing Manager) (Wheelwright & Hayes, 1985; Kathuria, 2000; Brown *et al.*, 2005)

ในขณะที่สภาพภายนอกองค์กรมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง แต่ภายในของแต่ละองค์กรกลับมีทรัพยากรต่าง ๆ อยู่อย่างจำกัด โดยที่แต่ละองค์กรไม่สามารถดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจหลายอย่างพร้อมกันได้ จึงต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่แตกต่างกัน ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการจัดลำดับความสำคัญ (Priorities) ซึ่งแนวความคิดเกี่ยวกับลำดับความสำคัญนี้มีต้นกำเนิดมาจากแนวคิดในการศึกษาทางด้านเศรษฐศาสตร์ของการกระจายความมั่งคั่งตามแนวคิดของ วิลเฟรโด พारेโต ใน ปี ค.ศ. 1848 - 1923 ที่ได้สังเกตเห็นว่ามีคนจำนวนน้อยที่มีเงินมาก และมีคนจำนวนมากที่มีเงินน้อย และต่อมา โจเซฟ เอ็ม จูแรน (Joseph M. Juran) ได้นำแนวคิดมาพัฒนาต่อ และประยุกต์ใช้ในการจัดการคุณภาพ โดยมีหลักการว่า ปัญหาที่สำคัญมีจำนวนน้อยแต่ปัญหาที่ไม่สำคัญมีจำนวนมาก (Vital Few and Useful Many) (Besterfield, 1994; Oakland, 2003; Omachonu & Ross, 2004) หลังจากนั้นได้มีการพัฒนามาเป็นแนวความคิดเกี่ยวกับลำดับความสำคัญของการแข่งขัน (Competitive Priorities) ซึ่งมีต้นกำเนิดมาจากแนวคิดของ วิคแฮม สกินเนอร์ (Wickham Skinner) ที่ว่าสิ่งที่แต่ละโรงงานควรจะต้องมุ่งเน้น (Focused Factory) นั่นที่สำคัญที่นับว่าเป็นตัวแปรหลัก คือ การส่งมอบ คุณภาพ ความน่าเชื่อถือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ความยืดหยุ่น การมีต้นทุนต่ำ และอัตราผลตอบแทนของการลงทุน (Return on Investment - ROI) ซึ่งผู้บริหารต้องค้นหาจุดที่เหมาะสม และสร้างการประนีประนอม ในการใช้ตัวชี้วัดต่าง ๆ เหล่านี้ (Skinner, 1974; Hayes & Pisano, 1996; Boyer & Lewis, 2002) เมื่อมาถึงปัจจุบันซึ่งได้เข้าสู่ยุคที่ 3 ของการบริหารการปฏิบัติการที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ เป็นการผลิตจำนวนมาก (Mass Production) การเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีความยืดหยุ่น (Flexible Specialization) การผลิตที่ปราศจากความสูญเสีย การปรับเปลี่ยนไปตามความต้องการของตลาด (Agile) และเป็นระบบที่เน้นกลยุทธ์ และมีลักษณะเป็นการผสมผสานของการผลิตในปริมาณสูงมีความหลากหลาย คุณภาพสูง รวดเร็ว และมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องในหลากหลายตลาด (Ongoing Innovation in Many Markets) (Brown *et al.*, 2005) และในขณะเดียวกันผู้บริหาร และนักวิจัยต่าง ๆ มุ่งความสนใจไปที่การค้นคว้าถึงความสัมพันธ์ระหว่างลำดับความสำคัญของการแข่งขันกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรในด้านคุณภาพสินค้า ต้นทุน การส่งมอบ ความยืดหยุ่น นวัตกรรม ประสิทธิภาพ ความแม่นยำ ผลผลิตภาพ ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพของงาน ความทันต่อเวลา การเติบโตของรายได้ กำไรสุทธิ รวมไปถึงส่วนแบ่งทางการตลาด ทั้งนี้ลำดับความสำคัญของการแข่งขันจะตอบสนองต่อจุดประสงค์และขอบเขตขององค์กร (Butler & Leong, 2000; Kathuria, 2000; Boyer & Lewis, 2002; Kroes, 2007; Kathuria *et al.*, 2010; Chavoche *et al.*, 2011)

จากความกดดันของสภาพการแข่งขันที่กล่าวข้างต้น ประกอบกับการที่องค์กรมีทรัพยากรต่าง ๆ อยู่อย่างจำกัด ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีมุมมองอย่างรอบด้าน และมีความรอบรู้ในการบริหารจัดการธุรกิจ (Business Acumen) แต่เนื่องจากการดำเนินธุรกิจใด ๆ ไม่มีตัววัดใดตัวเดียวที่จะบอกภาพรวมของเป้าหมายทางธุรกิจ หรือจุดสำคัญของธุรกิจได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องทราบถึงตัววัดต่าง ๆ ที่มีความสมดุลกัน ทั้งที่เป็นตัววัดทางการเงิน และตัววัดทางการปฏิบัติการซึ่งไม่ใช่ตัววัดทางการเงิน เพราะหากผู้บริหารไม่ได้รับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องจะทำให้การตัดสินใจผิดพลาดและอาจก่อให้เกิดความเสียหายที่ยิ่งใหญ่ต่อองค์กรได้ (Hammond *et al.*, 1998; Drury, 2001; Collier, 2003; Charan, 2006) เครื่องมือชนิดหนึ่งที่ยานิยมใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร คือ บาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard - BSC) ซึ่งเป็นกลุ่มของตัววัดที่ช่วยให้ผู้บริหารได้มองเห็น และเข้าใจภาพรวมของธุรกิจได้อย่างครบถ้วน ซึ่ง BSC นอกจากจะบอกตัววัดทางการเงินแล้วยังบอกถึงตัววัดทางการปฏิบัติการ อันเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพในอนาคต BSC แบ่งออกเป็นมุมมองต่าง ๆ ได้ 4 มุมมอง คือ 1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เช่น กระแสเงินสด การเติบโตของยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด และอัตราผลตอบแทนของส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity - ROE) เป็นต้น 2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เช่น การส่งมอบตรงเวลา จำนวนโครงการร่วมกับลูกค้า และร้อยละของยอดขายที่ได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น 3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Perspective) เช่น รอบเวลาการทำงาน ระดับคุณภาพ ต้นทุนต่อหน่วย ประสิทธิภาพเชิงวิศวกรรม เป็นต้น 4. มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Innovation and Learning Perspective) เช่น การนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด เวลาในการพัฒนาเทคโนโลยี เป็นต้น หลังจากนั้นผู้บริหารสามารถนำตัววัดเหล่านี้ไปกำหนดเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ขององค์กรได้ อีกทั้งยังสามารถใช้เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างสำหรับเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การเปลี่ยนแปลง (Kaplan & Norton, 1992; Kaplan & Norton, 2001; Boonstra, 2004; Kaplan & Norton, 2007) ใน BSC จะรวบรวมตัววัดต่าง ๆ ไว้จำนวนมาก แต่ตัววัดที่เป็นตัววัดทางการปฏิบัติการ ซึ่งได้รับความนิยมนำมาวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร คือ คุณภาพ ผลผลิตภาพ ประสิทธิภาพ ความแม่นยำ ความทันต่อเวลา ต้นทุนความยืดหยุ่น ปริมาณงานที่ดำเนินการได้ การนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด และความพึงพอใจของลูกค้า (Butler & Leong, 2000; Kathuria, 2000; Boyer, 2002; Ahmad & Schroeder, 2003; Carmeli *et al.*, 2006; Hallgren, 2007; Kroes, 2007; Kathuria *et al.*, 2010; Chavoch *et al.*, 2011) ดังนั้นจากแนวคิดด้านกลยุทธ์ของการแข่งขัน แนวคิดในการจัดสรรทรัพยากรที่จำกัด โดยให้การมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์ ที่สำคัญรวมถึงแนวคิดตัววัดทางการปฏิบัติการ ในการวิจัยนี้จึงได้กำหนดเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรคือ คุณภาพ ต้นทุน ความทันต่อเวลา ประสิทธิภาพ และความแม่นยำ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.5.1 คุณภาพ (Quality)

คุณภาพเป็นสมบัติที่สำคัญชนิดหนึ่งขององค์กรเพราะองค์กรส่วนใหญ่แข่งขันกันด้วยชื่อเสียง และคุณภาพ นับเป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียงขององค์กรซึ่ง โอ๊คแลนด์ (Oakland) ได้อธิบายถึงความเชื่อมโยงกันระหว่างคุณภาพกับชื่อเสียงขององค์กรดังนี้ (Oakland, 2003)

1. ชื่อเสียงขององค์กรสร้างอยู่บนองค์ประกอบในการแข่งขันคือคุณภาพ ความน่าเชื่อถือได้ การส่งมอบ ราคา ซึ่งคุณภาพมีความสำคัญมากที่สุด
2. หากคุณภาพไม่ดีแล้วการกอบกู้ชื่อเสียงกลับคืนมาย่อมทำได้ยาก
3. ชื่อเสียงขององค์กรไม่ว่าในด้านดีหรือเสีย จะส่งผลไปถึงชื่อเสียงของประเทศด้วย
4. องค์กรต่าง ๆ สามารถเรียนรู้ที่จะบริหารจัดการคุณภาพให้เป็นเครื่องมือในการแข่งขัน

คุณภาพ หมายถึง ความเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายหรือการใช้งาน (Juran, 1999) เป็นระดับที่คุณลักษณะได้ไปเติมเต็มข้อกำหนด (Oakland, 2003) และเป็นระดับของความสม่ำเสมอ และความน่าเชื่อถือที่สามารถคาดการณ์ได้ โดยมีต้นทุนที่ต่ำและเหมาะสมกับตลาด (Omachonu & Ross, 2004) นอกจากนี้ Garvin (1987) ได้เสนอไว้ว่าคุณภาพที่จำเป็นในการแข่งขันสามารถแบ่งได้เป็น 8 มิติคือ สมรรถนะ (Performance) ลักษณะเด่น (Features) ความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) ความสอดคล้อง (Conformance) ความคงทน (Durability) การซ่อมแซมได้ (Serviceability) ความสวยงาม (Aesthetics) และคุณภาพที่รับรู้ได้ (Perceived Quality)

โจเซฟ เอ็ม จูแรน (Juran, 1999) ได้อธิบายไว้ว่า คุณภาพ มีความหมายที่สำคัญอยู่ 2 อย่าง คือ 1. คุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะของสินค้าที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และ 2. คุณภาพ หมายถึง การปราศจากข้อบกพร่อง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ (1) คุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะของสินค้าที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งในมุมมองนี้คุณภาพถูกจัดวางตามรายได้ วัตถุประสงค์ของคุณภาพใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับสูง เพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้า และองค์กรก็คาดหวังว่าจะสามารถ เพื่อรายได้
อย่างไรก็ตาม สำหรับระดับคุณภาพที่ดีกว่านั้น ย่อมต้องการการลงทุน ดังนั้นจะต้องเกี่ยวข้องกับ
ต้นทุนที่สูงขึ้น สรุปได้ว่าคุณภาพในมุมมองนี้จะทำให้ต้นทุนสูงขึ้น (2) คุณภาพ หมายถึง
การปราศจากข้อบกพร่อง ซึ่งเท่ากับว่าไม่มีความผิดพลาด (Error) ที่ต้องทำให้มีการทำงานซ้ำ
(การซ่อมชิ้นงาน) หรือความผิดพลาดที่ส่งผลให้เกิดปัญหาของผู้ใช้งาน ความไม่พึงพอใจของลูกค้า
การติกลับสินค้าจากลูกค้า และปัญหาอื่น ๆ คุณภาพในมุมมองนี้เมื่อมีระดับสูงขึ้นจะทำให้ต้นทุน
ต่ำลง

นอกจากนี้ โจเซฟ เอ็ม จูแรน ยังได้อธิบายไว้ว่า คุณภาพมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ด้านการเงิน
ขององค์กร นั่นคือ คุณภาพสามารถส่งผลกระทบต่อรายได้และต่อต้นทุนขององค์กร อันดับแรก
คุณภาพส่งผลกระทบต่อรายได้ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรเอกชนหรือองค์กรของรัฐ ซึ่งไม่ว่า
รายได้ขององค์กรจะมาจากแหล่งใด ปริมาณของรายได้นั้น ๆ จะมีความสัมพันธ์กับลักษณะเฉพาะ
ของสินค้าที่องค์กรผลิตออกมา ในหลาย ๆ ตลาด ลักษณะเฉพาะของสินค้าเป็นตัวกำหนดรายได้
โดยอาจเกิดจากการที่มีส่วนแบ่งตลาดมากขึ้น หรือจากกำไรที่เกิดจากส่วนต่างของราคา ส่วนสินค้า
ที่มีลักษณะเฉพาะที่ไม่สามารถแข่งขันได้นั้น ส่วนมากจะต้องถูกขายในราคาต่ำ ยิ่งไปกว่านั้น
สิ่งบกพร่องของผลิตภัณฑ์ (Deficiencies) ยังส่งผลกระทบต่อรายได้ด้วย ลูกค้าที่เผชิญกับปัญหาที่
เกิดจากข้อบกพร่อง อาจต้องมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนดังเช่น แจ็กร็องเรียน ส่งสินค้าคืน
หรือดำเนินการทางกฎหมาย และทางลูกค้าอาจเลือกที่จะเปิดเผยข้อมูลของสิ่งบกพร่องของ
ผลิตภัณฑ์ต่อสาธารณะ การกระทำในลักษณะนี้โดยหลาย ๆ ลูกค้าจะสามารถสร้างความเสียหายที่
รุนแรงต่อรายได้ของผู้ผลิต คุณภาพสามารถส่งผลกระทบต่อต้นทุนขององค์กร ซึ่งต้นทุนที่เกิดจาก
ปัญหาคุณภาพ (Cost of Poor Quality) นั้นจะหมดไปหากปราศจากสิ่งบกพร่อง (Deficiencies)
นั่นคือ ไม่มีความผิดพลาด ไม่มีการซ่อมชิ้นงาน ไม่มีสินค้าตีกลับจากผู้ใช้ และปัญหาอื่น ๆ ในบาง
องค์กรมีต้นทุนที่เกิดจากปัญหาคุณภาพที่สูงจนน่าตกใจ สิ่งบกพร่องที่เกิดขึ้นก่อนการขายสินค้า
จะทำให้ต้นทุนของผู้ผลิตสูงขึ้น สิ่งบกพร่องที่เกิดขึ้นหลังการขายสินค้าจะทำให้ต้นทุนของทั้ง
ลูกค้าและของผู้ผลิตสูงขึ้น นอกจากนี้แล้ว ยังทำให้การขายสินค้าของผู้ผลิตลดลงด้วย

2.5.2 ต้นทุน (Cost)

ต้นทุนมีความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่อง การเป็นผู้นำต้นทุนโดยรวม (Overall
Cost Leadership) ซึ่งได้กลายเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ในการแข่งขันที่เริ่มได้รับความนิยมในช่วง
ทศวรรษที่ 1970 ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรใช้รับมือกับแรงดันทั้งห้าในการแข่งขัน (Five Force Model)
(Porter, 1980) นอกจากนี้ข้อมูลด้านต้นทุนสำหรับองค์กรก็เป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะหากองค์กร ไม่มี
ข้อมูลที่ถูกต้องด้านต้นทุนแล้ว การที่องค์กรนั้นจะแข่งขันได้อย่างยั่งยืนได้ยาก (Cooper & Kaplan,
1988)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้นทุน หมายถึง การสูญเสียทรัพยากรต่าง ๆ เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ต้นทุนสามารถแบ่งได้เป็นต้นทุนการผลิต กับต้นทุนที่ไม่ใช่การผลิต (Hansen & Mowen, 2006) นอกจากนี้ต้นทุนอาจรวมถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดจากสิ่งต่อไปนี้ คือ การขนส่ง การผลิต การตลาด การขาย การกระจายสินค้า การบริการ เทคโนโลยี การบริหารการเงิน ทรัพยากรทางสารสนเทศ และการบริหารงานทั่วไป (Cooper & Kaplan, 1988) การบริหารต้นทุนเป็นการวิเคราะห์และบริหารจัดการกิจกรรมที่จำเป็นต้องทำในการผลิตสินค้า หรือการส่งมอบบริการ การบริหารต้นทุนจะมุ่งเน้นในการสร้างความแข็งแกร่ง และการเพิ่มกิจกรรมที่มีมูลค่าเพิ่ม และลดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า (Swamidass, 2000) ส่วนการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน หมายถึง การที่องค์กรเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำที่สุดในอุตสาหกรรมหนึ่ง ซึ่งมักจะเกิดจากการประหยัดจากขนาด การได้สิทธิในเทคโนโลยีใหม่ หรือสิทธิในการมีแหล่งวัตถุดิบแต่เพียงผู้เดียว ความได้เปรียบด้านต้นทุนจะเป็นพื้นฐานให้องค์กรสามารถทำธุรกิจแบบผูกขาดได้ (Dictionary of Economics, 2002)

Porter (1980) ได้อธิบายถึงความสำคัญของต้นทุนไว้ว่า ต้นทุนมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากการเป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยรวมถือเป็นกลยุทธ์การแข่งขันที่สำคัญขององค์กร แต่การที่จะประสบความสำเร็จในการแข่งขันด้านต้นทุนได้นั้น องค์กรจะต้องมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ จะต้องเรียนรู้และสรรหาวิธีต่าง ๆ ในการลดต้นทุน โดยใช้ประสบการณ์จากการทำธุรกิจ จะต้องมีการควบคุมต้นทุนและค่าเสียหายอย่างเข้มงวด หลีกเลี่ยงการขายสินค้าที่มีกำไรน้อย และการลดต้นทุนในการทำการวิจัยและพัฒนา การบริการ พนักงานขาย การโฆษณา และกิจกรรมอื่น ๆ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อการควบคุมต้นทุนจึงจะทำให้้องค์กรสามารถประสบผลสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์นี้ การเป็นองค์กรต้นทุนต่ำได้กลายเป็นกลยุทธ์ที่ต้องดำเนินการซึ่งจะต้องพิจารณาครอบคลุมกลยุทธ์ทั้งหมด ผ่านทางคุณภาพ ทางบริการ และทางกิจกรรมอื่น ๆ การมีกลยุทธ์ต้นทุนต่ำจะทำให้้องค์กรสามารถเพิ่มรายได้เหนือคู่แข่งในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ถึงแม้ว่าจะมีการแข่งขันที่รุนแรง ตำแหน่งที่ได้เปรียบด้านต้นทุนทำให้องค์กรสามารถรับมือกับคู่แข่งได้

2.5.3 ความทันต่อเวลา (Timeliness)

นอกเหนือจากการแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์ด้านคุณภาพและด้านต้นทุนแล้ว องค์กรยังสามารถที่จะใช้ความทันต่อเวลาเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการแข่งขันในมิติของเวลา ซึ่งจะเป็นลักษณะที่เรียกว่า การแข่งขันทางด้านเวลา โดยการย่นระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ท้องตลาดให้เร็วกว่าคู่แข่ง หรือโดยการลดเวลานำของการผลิตเพื่อที่จะส่งมอบผลิตภัณฑ์เดิมสู่ท้องตลาดได้เร็วขึ้น (Swamidass, 2000) องค์กรการผลิตที่มีระยะเวลาที่สั้นเพียงพอก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบ โดยการมุ่งเน้นที่จะร่วมมือกับลูกค้าในการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไมออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ถ่ายโอนข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าให้ได้เร็วที่สุดที่จะทำได้ ส่วนองค์กรการผลิตที่มีระยะเวลาที่ยาว ควรที่จะมุ่งเน้นในการพยายามที่จะบูรณาการระบบการวางแผนการผลิต และการพยากรณ์ให้ผสมเข้ากับระบบของลูกค้า (Treville *et al.*, 2004)

การตรงตามเวลา หมายถึง เงื่อนไขด้านสมรรถนะที่ใช้ประเมินความสามารถขององค์กร ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายใต้กรอบเวลาที่กำหนด (Swamidass, 2000)

2.5.4 ประสิทธิภาพ (Efficiency)

ในแต่ละองค์กร การบริหารจัดการและการวัดผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้บริหารบรรลุผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานนั้น โดยหลักแล้วมีจุดมุ่งหมายเพื่อการควบคุม การปรับปรุง การวางแผน การวินิจฉัย และการเลื่อนตำแหน่ง ประสิทธิภาพนับว่าเป็นอีกตัววัดหนึ่งที่มีความสำคัญ (Badiru, 2006).

ประสิทธิภาพ หมายถึง ค่าวัดปริมาณของปัจจัยนำออก (Output) เมื่อเปรียบเทียบกับ ปริมาณของปัจจัยนำเข้า (Input) (Swamidass, 2000) ซึ่งในระบบที่มีประสิทธิภาพค่าดังกล่าวจะสูงกว่าระบบที่ด้อยประสิทธิภาพ และถ้าหากปัจจัยนำเข้าถูกวัดในรูปของต้นทุนจะถูกแสดงในรูปของ ประสิทธิภาพด้านต้นทุน ในขั้นตอนการปฏิบัติการใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นการผลิตหรืองานในสำนักงาน จะต้องถูกทำความเข้าใจเสียก่อนว่ากระบวนการทำหน้าที่ในการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ ส่วนสถานงาน (Process) มีหน้าที่ในการดำเนินการแปรรูปดังกล่าวให้สำเร็จ ส่วนการที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการผลิต จะต้องทำการวิเคราะห์อย่างละเอียดและปรับปรุงกระบวนการเสียก่อน แล้วจึงทำการปรับปรุงสถานีการผลิต (Shingo, 1989)

2.5.5 ความแม่นยำ (Accuracy)

ความแม่นยำ หมายถึง ระดับของความเป็นไปตามค่ามาตรฐานหนึ่งแต่ถ้าหากระบบ หรือผลิตภัณฑ์ใด ๆ มีค่าความลำเอียง (Bias) สูง จะทำให้ระบบหรือผลิตภัณฑ์นั้น ๆ มีค่าความแม่นยำต่ำ (Everitt, 2002) ซึ่งความแม่นยำนับได้ว่าเป็นอีกหนึ่งตัวแปรที่สามารถบ่งบอกถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Kathuria, 2000; Kathuria *et al.*, 2010)

นอกจากนี้ Benbow & Broome (2009) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า ความแม่นยำ หมายถึง ความน่าจะเป็นที่สินค้าหรืออุปกรณ์ใด ๆ จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้โดยปราศจากความล้มเหลวภายใต้สภาวะที่ระบุไว้แล้วภายในระยะเวลาที่กำหนด

ความแม่นยำขององค์กร นับว่ามีความสำคัญต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่ความแม่นยำ มีส่วนประกอบดังนี้ (Benbow & Broome, 2009):

1. ความน่าจะเป็น (Probability) เช่น ผลិតภณัฒ์ชนิดหนึ่งมีเป้ำหมายด้านความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.9995 หมายถึง ผลิตภณัฒ์ชนิดนี้จะสามารถทำงานที่ด้อยการ ได้อย่างน้อย 99.95 เปอร์เซ็นต์ของเวลาที่กำหนด

2. หน้าที่ที่ด้อยการ (Required Function) ควรจะต้องถูกกำหนดสำหรับแต่ละชิ้นส่วนชุดประกอบย่อย และผลิตภณัฒ์ ข้อความดังกล่าวนี้ ควรมีการระบุไว้เพื่อบ่งบอกถึงคำจำกัดความของการล้มเหลว (Failure Definition) ตัวอย่าง เช่น หน้าที่ที่ด้อยการของตัวปั้ม คือ การขนถ่ายน้ำได้ 20 แกลลอนต่อนาที ดังนั้นคำจำกัดความของการล้มเหลว คือ มันจะขนถ่ายน้ำได้น้อยกว่า 20 แกลลอนต่อนาที

3. สภาวะที่ระบุไว้ (Stated Conditions) ซึ่งรวมไปถึง สภาวะด้านสิ่งแวดล้อม สภาวะด้านการบำรุงรักษา สภาวะด้านการใช้งาน สภาวะด้านการจัดเก็บและการขนย้าย และอื่นๆที่เป็นไปได้

4. ระยะเวลาที่กำหนดไว้ (Specified Period of Time) ตัวอย่างเช่น ตัวปั้มที่อาจถูกออกแบบมาเพื่อให้สามารถทำงานได้ 10,000 ชั่วโมง บางครั้งการใช้ตัววัดอื่นก็มีความเหมาะสมมากกว่า การระบุเวลา ความน่าเชื่อถือของยางรถยนต์อาจถูกกำหนดเป็นระยะทางในหน่วยไมล์ หรือเครื่องซักผ้าก็อาจถูกกำหนดตัววัดเป็นจำนวนรอบของการใช้งาน

สิ่งต่อไปนี้เป็นที่ถือได้ว่าเป็น ปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อความสำคัญของความแม่นยำ (Benbow & Broome, 2009)

1. ลูกค้ำมีความคาดหวังไม่เพียงแต่จะให้ผลิตภณัฒ์มีความสอดคล้องกับตัวแปรที่กำหนด (Specified Parameters) เท่านั้น แต่ยังคงเป็นไปตามหน้าที่ ที่ด้อยการ ที่ลูกค้ำคิดว่าเป็นอายุการใช้งานที่มีความสมเหตุสมผล

2. เมื่อผลิตภณัฒ์มีความซับซ้อนมากขึ้น ความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) ที่ด้อยการจะมากขึ้นตามไปด้วย ยกตัวอย่างเช่น ระบบหนึ่งมีส่วนประกอบที่เป็นอิสระ (Independent Components) อยู่ 1,000 ชิ้น ที่จะต้องทำงานได้เพื่อให้ระบบสามารถทำงานได้ และสมมติต่อไปอีกว่า ถ้าแต่ละส่วนประกอบมีความน่าเชื่อถือได้เท่ากับ 99.9 เปอร์เซ็นต์ แล้วระบบ (System) จะมีความน่าเชื่อถือได้เท่ากับ $0.999^{1000} = 0.37$

3. ผลิตภณัฒ์ที่ปราศจากความน่าเชื่อถือได้ จะก่อให้เกิดความเสี่ยงในด้านความปลอดภัยและสุขภาพ

4. ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability Values) ถูกนำไปใช้ในเอกสารด้านการตลาด และด้านการรับประกันสินค้า

5. แรงกดดันในการแข่งขันทำให้ต้องเพิ่มการเน้นหนักในด้านความน่าเชื่อถือได้

6. ในปัจจุบันนี้การทำสัญญา (Contracts) หรือข้อตกลงต่าง ๆ มักจะระบุไว้เกี่ยวกับความน่าเชื่อถือได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Podsakoff *et al.* (1990) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในบริษัทปิโตรเคมีในประเทศอินเดีย จำนวน 988 คนพบว่า คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความสุขในการทำงานของพนักงานประกอบไปด้วยคุณลักษณะในด้านต่าง ๆ คือ ผู้นำต้องเอื้อเพื่อแผ้วเปี่ยมมิตรต่อพนักงานและเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเข้าถึงได้ง่าย ทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำต้องมองโลกในแง่ดีและสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่เป็นตัวอย่างที่ดี มีมารยาทในระดับที่เหมาะสม มีความยุติธรรมและเป็นเหตุเป็นผล

Lau (2000) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Quality of Work Life and Performance ทำการศึกษาคูณภาพชีวิตการทำงาน และ ผลการปฏิบัติงาน โดยวิเคราะห์เกี่ยวกับองค์ประกอบของแบบจำลองห่วงโซ่ผลกำไรบริการ (Service Profit Chain Model) โดยมีการทดสอบห่วงโซ่ผลกำไรบริการ และเปรียบเทียบความแตกต่างของตัววัดการเติบโต ความสามารถในการทำกำไร รวมจำนวน 4 ตัวแปรระหว่างบริษัทด้านบริการที่มีชื่อเสียงด้าน QWL กับบริษัทควบคุม โดยศึกษาตัวแปร ผลการปฏิบัติงาน คือ การเติบโตและความสามารถในการทำกำไร กลุ่มตัวอย่าง คือ บริษัทที่มีชื่อเสียงด้าน QWL จำนวน 29 แห่ง กับบริษัทควบคุมซึ่งเป็นบริษัทที่ไม่ใช่ QWL จำนวน 208 แห่ง ซึ่งรายชื่อของบริษัทที่เป็น QWL ได้มาจากการรายงานของนิตยสารฟอร์จูน (Fortune) เป็นรายการของบริษัทที่ได้รับการยกย่องว่าน่าร่วมงานด้วยมากที่สุด 100 แห่งในสหรัฐอเมริกา โดยใช้สถิติการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ ผลงานวิจัยพบว่าบริษัทที่ใช้ QWL มีการเติบโตของยอดขายมากกว่าค่า p-value เท่ากับ 0.00058 และมีการเติบโตของทรัพย์สินมากกว่า ค่า p-value เท่ากับ 0.0313 บริษัทที่ไม่ใช่ QWL และโดยเฉลี่ยแล้วบริษัทบริการที่ใช้ QWL มีค่าเฉลี่ยของอัตราการเติบโตของยอดขายอยู่ที่ร้อยละ 23.1 ในขณะที่บริษัทที่ไม่ใช่ QWL มีค่าเฉลี่ยของอัตราการเติบโตของยอดขายอยู่ที่ร้อยละ 14.5 จากการวิจัยดังกล่าวนี้สรุปได้ว่าจากการวิเคราะห์ตามแบบจำลองห่วงโซ่ ผลกำไรบริการพบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นปัจจัยที่มีนัยสำคัญต่อตัววัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเกือบทั้งหมด

Ogbonna & Harris (2000) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies ทำการศึกษาคูณภาพชีวิตการทำงานและพบว่ามีรูปแบบของผู้นำองค์กรส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมในสหราชอาณาจักรจำนวน 342 คน และคุณลักษณะ 3 แบบของผู้นำองค์กรที่ส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรประกอบด้วย ผู้นำองค์กรแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) คือ ผู้นำที่แสวงหาความคิดและข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากสมาชิกเพื่อนำมาพิจารณาในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ ผู้นำองค์กรแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ทางการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คือ ผู้นำที่มีบุคลิกและพฤติกรรมที่เป็นกันเอง บรรยากาศการทำงานจะมุ่งเน้นความพึงพอใจ และให้ความสนใจต่อความต้องการ และความเป็นอยู่ของสมาชิก เปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงาน และผู้นำองค์กรแบบใช้ความเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือ (Instrumental Leadership) โดยใช้วิธีสร้างทีมการทำงานร่วมกันซึ่งแต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง และผู้นำทำหน้าที่ในการบริหารทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Cua *et al.* (2001) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Relationships Between Implementation of TQM, JIT, and TPM and Manufacturing Performance ทำการศึกษาตัวแปรของ JIT และผลการปฏิบัติงานด้านการผลิตคือ ต้นทุน คุณภาพ การส่งมอบ ความยืดหยุ่น และผลการปฏิบัติงานโดยรวม องค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต จำนวน 3 กลุ่มคือ อิเล็กทรอนิกส์ เครื่องจักรกล ผู้ผลิตชิ้นส่วนของอุตสาหกรรมขนส่งที่เข้าร่วมในโครงการเวิร์ด คลาส แมนูแฟกเจอร์ริง (World Class Manufacturing - WCM) ที่อยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น อิตาลี เยอรมัน และอังกฤษ รวมจำนวน 26 คน จาก 26 บริษัท โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่ม (Discrimination Analysis) ผลงานวิจัยพบว่า ในการวิเคราะห์แนวปฏิบัติและเทคนิคได้ผลลัพธ์ คือ ตัวแปรของ JIT อย่างน้อยหนึ่งตัวที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อตัวแปรของผลการปฏิบัติงานด้านการผลิต อย่างน้อยหนึ่งตัว เช่น การลดเวลาตั้งเครื่อง การผลิตแบบดึง และการส่งมอบของผู้ผลิตแบบทันเวลาพอดี ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพด้านต้นทุน ส่วนการส่งมอบของผู้ผลิตแบบทันเวลาพอดีกับ การผลิตตามแผน ส่งผลกระทบต่อการส่งมอบตรงเวลา และสำหรับผลการปฏิบัติงานโดยรวมได้รับผลกระทบมากที่สุดจากการส่งมอบของผู้ผลิตแบบทันเวลาพอดี

Elenkov (2002) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies ทำการศึกษาลักษณะผู้นำที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในประเทศรัสเซีย พบว่าคุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นผู้นำที่มีลักษณะที่ตระหนักถึงความต้องการ หรือข้อเสนอแนะของพนักงานมากกว่าการสั่งการ รวมถึงมุ่งเน้นที่การส่งเสริมให้เกิดการยกย่องซึ่งกันและกัน และส่งเสริมให้พนักงานได้รับโอกาสในการฝึกอบรม และการเติบโตในหน้าที่การทำงาน ส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในสองด้าน คือด้านต้นทุน และด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน

Paul & Anantharaman (2003) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Impact of People Management Practices on Organizational Performance: Analysis of A Causal Model. และอธิบายไว้ว่างานวิจัยนี้พยายามที่จะพัฒนา และทดสอบตัวแบบเชิงสาเหตุ ที่เชื่อมระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรของบริษัทซอฟต์แวร์ของอินเดีย งานวิจัยนี้ได้พบว่า ไม่มีแนวปฏิบัติใด ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลกระทบเชิงสาเหตุโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กร ในขณะที่เดียวกันได้พบว่า ทุก ๆ แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้ทำการวิจัยส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานด้านปฏิบัติการและด้านการเงินขององค์กร เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยิ่งไปกว่านี้ได้พบว่า การฝึกอบรม การออกแบบงาน ผลตอบแทน และเงินรางวัลจูงใจ ส่งผลกระทบต่อตรงต่อตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงานด้านปฏิบัติการ ซึ่ง ได้แก่ การรักษานุเคราะห์ ผลผลิตภาพของพนักงาน คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ความเร็วของการส่งมอบ และต้นทุนการดำเนินการ

Dionne *et al.* (2004) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Transformational Leadership and Team Performance ทำการศึกษาด้วยวิธีการทบทวนวรรณกรรม เพื่อหาความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของผู้นำที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีมงาน ในองค์กรพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยต้องมีลักษณะที่สร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงาน ให้ความสำคัญในเรื่องปัจเจกบุคคลของพนักงาน คือ ให้ความสำคัญแก่พนักงานในด้านต่าง ๆ เช่น ให้อิสระในการทำงาน การเสนอแนะความเห็น เอาใจใส่และเป็นທີ່ปรึกษาที่ดี ให้แก่พนักงานภายในทีมงานหรือภายในองค์กร นอกจากนี้ต้องมีบทบาทในการกระตุ้นพนักงานให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้อย่างมีคุณภาพ เช่น กระตุ้นให้คิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ รวมถึงกล้าที่จะเผชิญและแก้ไขกับปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นต้น

Olsen (2004) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Lean Manufacturing Management: The Relationship Between Practice and Firm Level Financial Performance ทำการศึกษาถึงแนวทางการจัดการการผลิตแบบลีน และความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยศึกษาตัวแปรที่เป็นแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน และผลผลิตภาพของพนักงาน รวมไปถึงตัวแปรที่เป็นตัววัดทางการเงินต่าง ๆ ในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต จำนวน 48 บริษัท แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ เคมี อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ อิเล็กทรอนิกส์และส่วนประกอบ และอุปกรณ์การวัด การควบคุมทางการแพทย์ ที่มีจำนวนพนักงาน 50 - 9,000 คน ทำการกำหนดโครงสร้างของแนวปฏิบัติ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) กับ การวิเคราะห์กลุ่มข้อมูล (Cluster Analysis) แล้วทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยโลจิสติก (Logistic Regression) หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร ผลงานวิจัยพบว่า องค์กรแบบลีนไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้านการเงินที่ดีกว่าองค์กรที่ไม่ใช่ลีนอย่างมีนัยสำคัญ แต่องค์กรที่มีอัตราผลตอบแทนของส่วนของผู้ถือหุ้น ROE สูง มีระดับของการมีส่วนร่วมของพนักงานที่สูงกว่าองค์กรอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญ

Tombaugh (2005) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Positive Leadership Yields Performance and Profitability: Effective Organizations Develop Their Strengths ทำการศึกษาถึงคุณลักษณะที่สำคัญที่ต้องพัฒนา เพื่อส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ดีขึ้น โดยพบว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ต้องพัฒนา เพื่อให้ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่ต้องมองโลกในแง่ดี มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความเห็นอกเห็นใจต่อพนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา มีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติ และการวางตัวให้เป็นที่เคารพและไว้วางใจของผู้ได้บังคับบัญชา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Pius *et al.* (2006) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Critical Success Factors for Lean Implementation Within SMEs ทำการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีผลต่อการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีนในสหราชอาณาจักรพบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการประสบความสำเร็จขององค์กรในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยผู้นำองค์กรต้องมีคุณลักษณะที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีนรวมถึงสามารถถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวไปสู่พนักงานให้พนักงานมีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น จากการทำงานของตนเองได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ผู้นำขององค์กรที่เป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้เป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีน ควรทำหน้าที่ในการส่งเสริมพนักงานในด้านต่าง ๆ ที่ประกอบไปด้วยการกระตุ้นให้การคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน

Worley & Doolen (2006) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง The Role of Communication and Management Support in A Lean Manufacturing Implementation ทำการศึกษาในเรื่องของปัจจัยทางด้านการสื่อสารภายในองค์กรและคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีน ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า คุณลักษณะของผู้นำองค์กรและระบบการสื่อสารภายในองค์กรส่งผลต่อการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีน คือ ผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญกับระบบการผลิตแบบลีนและมีการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง โดยการกำหนดให้การนำระบบการผลิตแบบลีนเป็นถือเป็นภาระกิจหลักอย่างเป็นทางการที่องค์กรต้องดำเนินการ เช่นการกำหนดให้ เป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ นโยบายขององค์กร และแผนการดำเนินงานขององค์กร จากนั้นต้องสื่อสารให้พนักงานทุกระดับในองค์กรรับทราบอย่างเหมาะสม เพื่อป้องกันความสับสนของพนักงาน และสามารถปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากนั้นจึงกระจายหน้าที่รับผิดชอบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีนของพนักงานทุกระดับอย่างเหมาะสม

Jayaram *et al.* (2008) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Relationship Building, Lean Strategy and Firm Performance: An Exploratory Study in The Automotive Supplier Industry ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของการผลิตแบบลีน คือ การผลิตแบบทันเวลาพอดี การลดเวลา การตั้งเครื่อง การผลิตแบบเซลล์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร คือ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Asset - ROA) ความพึงพอใจของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง คือ องค์กรในทวีปอเมริกาเหนือ จำนวน 57 บริษัท ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนรายใหญ่ให้กับบิ๊กที (Big Three) ที่มีจำนวนพนักงานเฉลี่ยบริษัทละ 2,810 คน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ผลงานวิจัยพบว่า ไม่มีผลกระทบในทางบวกหรือลบที่มีนัยสำคัญ (p-values is not significant) ระหว่างค่าของความสัมพันธ์ระหว่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตัวแปรของการผลิตแบบลีน คือ การผลิตแบบทันเวลาพอดี การลดเวลาการตั้งเครื่อง การผลิตแบบเซลล์ กับ ผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กร

Rao & Mohan (2008) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Perceptual Factors in Quality of Work Life of Indian Employees ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานโดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานขององค์กรอุตสาหกรรมในประเทศอินเดีย พบว่ามีลักษณะขององค์กร หรือรูปแบบที่พนักงานต้องการให้ผู้บังคับบัญชากำหนดให้องค์กรเป็นไปเพื่อให้สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานได้มี 4 ลักษณะคือ 1) การจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมและจัดพนักงานให้รับผิดชอบงานตามความเหมาะสม 2) การให้อิสระพนักงานในการทำงาน 3) การให้โอกาสพนักงานในการแสดงผลงาน และโอกาสในการเติบโตในสายงานที่รับผิดชอบได้ และ 4) การส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมงานอย่างมีความสุข

Rethinam (2008) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals ทำการศึกษาในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม IT ในหลายประเทศ เพื่อกำหนดตัวแปรทางด้านคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรพบว่า ประกอบไปด้วยคุณลักษณะงานที่ทำให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีประกอบไปด้วย การทำงานที่ไม่ทำให้เสียสุขภาพ การทำงานที่มีความมั่นคงในอาชีพการงาน การทำงานที่ทำให้พนักงานมีความสุข และมีความพึงพอใจในงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ การทำงานที่ได้พัฒนาความสามารถของตนเองอยู่เสมอ และการได้ทำงานที่สามารถมีเวลาเหลือในการพักผ่อนหรือใช้ชีวิตส่วนตัวได้ตามสมควร

Hallgren & Olhager (2009) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Lean and Agile Manufacturing: External and Internal Drivers and Performance Outcomes ทำการศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ที่มีส่วนในการขับเคลื่อนการตัดสินใจเลือกกำหนดขีดความสามารถในระบบการดำเนินงานแบบลีน โดยศึกษาตัวแปรของระบบลีน คือ การผลิตซ้ำ การควบคุมตามแผนการผลิตประจำวัน การวางแผนการผลิตแบบไหลต่อเนื่องกับผลกระทบที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร คือ ต้นทุน คุณภาพ การส่งมอบ ความยืดหยุ่น ในธุรกิจอุตสาหกรรมในโครงการขีดความสามารถสูง (High Performance Project) กลุ่มตัวอย่าง คือ องค์กรจำนวน 211 บริษัท จาก 3 ประเภทอุตสาหกรรม ใน 7 ประเทศ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง ผลงานวิจัยพบว่า ระบบการผลิตแบบลีนมีผลกระทบและมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ค่า p-value น้อยกว่า 0.001 ต่อตัววัดด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กรทุกตัว

Islam & Siengthai (2009) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Quality of Work Life and Organizational Performance: Empirical Evidence from Dhaka Export Processing Zone ทำการศึกษาถึงตัวแปรคุณภาพชีวิตการทำงานต่อผลการดำเนินงานหรือสมรรถภาพขององค์กร โดยทำการศึกษาจากเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พนักงานที่ปฏิบัติงานในเขตการส่งออกของประเทศบังคลาเทศจำนวน 216 คน พบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานส่งผลทางบวกโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยลักษณะของคุณภาพชีวิตของการทำงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรประกอบไปด้วย การที่พนักงานได้รับอิสระในการปฏิบัติงานและการพักผ่อน ได้รับผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสม ได้รับสวัสดิการอื่น ๆ นอกเหนือจากผลตอบแทนทางการเงิน และได้รับความรู้จากการฝึกอบรมที่เพียงพอ

Khim & John (2009) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง *Implementing Lean Production Systems: Barriers to Change* ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการนำกลยุทธ์ทางการปรับปรุงระบบการผลิต 2 ระบบคือ ระบบการผลิตแบบลีน และระบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยกลุ่มตัวอย่าง เป็นโรงงานอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกาจำนวน 500 โรงงานพบว่าสาเหตุหนึ่งที่เป็นอุปสรรคที่สำคัญ คือ ผู้บริหารขององค์กรที่ได้ทำหน้าที่เป็นผู้นำ และเป็นแบบอย่างที่ดี และแสดงถึงความมุ่งมั่นในการนำระบบเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง ขาดการสื่อสารให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของการนำระบบมาประยุกต์ใช้ ไม่ได้ให้การสนับสนุนพนักงานในองค์กรอย่างเพียงพอ รวมถึงไม่มีการกำหนดระบบรางวัลตอบแทนให้แก่พนักงานทำให้พนักงานไม่รู้สึกมีส่วนร่วม และได้ผลประโยชน์จากการดำเนินโครงการตามสมควร

Mattias & Jan (2009) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง *Lean and Agile Manufacturing: External and Internal Drivers and Performance Outcomes* ทำการศึกษาและอธิบายถึงผลจากการที่องค์กรระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ โดยทำการศึกษาสำรวจจาก 211 โรงงาน จาก 7 ประเทศ พบว่าผลการนำระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ในองค์กรส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ทางด้านต้นทุนขององค์กร เนื่องจากระบบการผลิตแบบลีน มีส่วนช่วยให้การผลิตสินค้ามีประสิทธิภาพการผลิตที่สูงขึ้น มีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการผลิต หรือการดำเนินงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ

Rosemary & William (2009) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง *Lean Manufacturing, Non-financial Performance Measures, and Financial Performance* ทำการศึกษาถึงผลจากการนำระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารของโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตจำนวน 121 โรงงาน ในประเทศสหรัฐอเมริกา และวิเคราะห์ผลด้วยเทคนิคสมการโครงสร้าง พบว่าการนำระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ส่งผลให้กำไรขององค์กรสูงขึ้น เนื่องจากหลักการปฏิบัติงานตามระบบการผลิตแบบลีน จะช่วยให้ผู้ประกอบการลดต้นทุนของการปฏิบัติงานตามกิจกรรมต่าง ๆ ลงได้จากการผลิตแบบพอดี ไม่สั่งซื้อวัตถุดิบมาผลิตสินค้าในจำนวนที่มากเกินไปเกินความต้องการ และลดของเสียในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร ตลอดจนระบบการผลิตแบบลีน จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงคุณภาพของสินค้า และการบริการได้ดีขึ้น เนื่องจากการผลิตแบบพอดีตามหลักการของระบบการผลิตแบบลีน จะสนับสนุนต่อการตรวจสอบคุณภาพด้วยตัวผู้ปฏิบัติงานเองก่อนส่งไปสู่ขั้นตอนต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Wee & Simon (2009) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง *Lean Supply Chain and Its Effect on Product Cost and Quality: A Case Study on Ford Motor Company* ทำการศึกษาถึงผลการนำหลักการระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ โดยวิธีการกรณีศึกษาที่ทดลองประยุกต์ใช้ระบบกับบริษัท ฟอรัคมอเตอร์ ประเทศไต้หวัน พบว่าผลจากการนำระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ในองค์กรที่ศึกษาส่งผลต่อสมรรถภาพขององค์กรที่ดีขึ้นทั้งด้านการลดต้นทุน การปรับปรุงคุณภาพของสินค้าที่ดีขึ้น การลดเวลาการผลิต ตลอดจนเวลาการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า และระดับความพึงพอใจของลูกค้าดีขึ้น เนื่องจากผลจากการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีนทำให้ลูกค้าได้รับสินค้าและบริการที่รวดเร็วและตรงกับความต้องการ

Chitwood (2010) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง *Leadership Style, Employee Satisfaction, and Productivity in The Enrollment Department of A Proprietary University* ทำการศึกษาตัวแปรด้านรูปแบบภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบเฉื่อยชา (Passive Leadership) ด้านความพึงพอใจของพนักงานและด้านผลผลิตภาพมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา รวมทั้งหมด 19 แห่ง กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารงานฝ่ายรับนักศึกษาของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 41 คน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลงานวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจของพนักงาน และ ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร รวมถึง ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของพนักงานกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร

Hosseini (2010) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง *Quality of Work Life (QWL) and Its Relationship With Performance* ทำการศึกษาเพื่อหาปัจจัยทางด้านคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้ดีขึ้น โดยศึกษาในกลุ่มตัวอย่าง พนักงานในธุรกิจประกันภัยในประเทศอิหร่าน ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่าปัจจัยทางด้านคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กรประกอบไปด้วย การที่พนักงานได้รับผลตอบแทนอย่างยุติธรรม ได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ได้ทำงานที่มีโอกาสเติบโตก้าวหน้า ได้ทำงานในตำแหน่งที่ได้รับพัฒนาความสามารถจากองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีเพื่อนร่วมงานที่มีความสุข และได้รับการยอมรับในสังคมการทำงาน

Koonmee *et al.* (2010) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง *Ethics Institutionalization, Quality of Work Life, and Employee Job Related Outcomes: A Survey of Human Resource Managers in Thailand.* ทำการศึกษาค้นคว้าถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเชิงจริยธรรม (Ethics Institutionalization - EI) QWL และผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับการทำงานของพนักงานในประเทศไทย ซึ่งทำการเก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามผู้จัดการฝ่ายบุคคลของบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศไทยจำนวน 514 บริษัท ผลการสำรวจพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเชิงจริยธรรม (EI) กับ QWL นอกจากนี้ยังพบว่า EI และหัวข้อย่อยอีก 2 ข้อ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของ QWL มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงาน การทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน และจิตวิญญาณของทีม

Laureani & Antony (2010) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Reducing Employees' Turnover in Transactional Services: A Lean Six Sigma Case Study ทำการศึกษาด้วยวิธีการทบทวนวรรณกรรม จากงานวิจัย และกรณีศึกษาในเรื่องของผลที่เกิดจากการที่องค์กรอุตสาหกรรมนำระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ในองค์กรพบว่า การประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีนส่งผลต่อการทำให้พนักงานภายในองค์กรมีความพึงพอใจ และคุณภาพของชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น อีกทั้งยังส่งผลให้องค์กรลดระดับการลาออกของพนักงานได้

Voon *et al.* (2011) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia ทำการศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน ที่เป็นผู้บริหารขององค์กร และผลจากการศึกษาพบว่าคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานประกอบไปด้วยคุณลักษณะทั้ง 2 รูปแบบคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) โดยมีลักษณะผู้นำที่ยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามจะได้รางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น และอีกรูปแบบหนึ่งคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กรพร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงานผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อีกด้วย ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า เช่น ใช้วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม และความคิดในการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน การทำให้กิจกรรมต่าง ๆ เกิดความหมายในเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตาม

Woehl (2011) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง How Leadership Styles Reflect on Lean Manufacturing Practices and Culture ทำการศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อแนวปฏิบัติและวัฒนธรรมของการผลิตแบบลีน โดยศึกษาตัวแปรของรูปแบบภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมหลักเล็ง ตัวแปรแนวปฏิบัติแบบลีนและตัวแปรวัฒนธรรมแบบลีน ในธุรกิจอุตสาหกรรมโรงงานอุปกรณ์สารกึ่งตัวนำ จำนวน 11 แห่งในสหรัฐอเมริกา และทวีปยุโรป กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารของโรงงานผู้ผลิตได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายคุณภาพ และผู้จัดการทั่วไป จำนวน 37 คน และพนักงานทุกคนที่ทำงานในโรงงานเหล่านี้ จำนวน 292 คน โดยสถิติการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลงานวิจัยพบว่า เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระดับของลีน (Degree of Leanness - DOL) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.0540 และมีค่านัยสำคัญ 0.001

Alsmadi *et al.* (2012) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง A Comparative Analysis of Lean Practices and Performance in The UK Manufacturing and Service Sector Firms ทำการศึกษาวิเคราะห์ถึงความแตกต่างในแนวปฏิบัติของระบบลีน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติ กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยศึกษาตัวแปร โครงสร้างแนวปฏิบัติของระบบลีน และผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของบริษัทต่าง ๆ ในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและภาคบริการในประเทศอังกฤษ กลุ่มตัวอย่าง คือ องค์กรต่าง ๆ ในภาคการผลิต และภาคบริการในประเทศอังกฤษที่มีพนักงานจำนวนมากกว่า 50 คน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 278 ชุด โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลงานวิจัยพบว่า จากผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่าความผันแปรของผลการปฏิบัติงานขององค์กรเกิดจากการนำโครงสร้างระบบลีนทั้ง 10 ตัวมาปฏิบัติ ค่าอาร์สแควร์ (R^2) เท่ากับ 64.3 และพบว่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันมีค่าเป็นบวกระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0.898 และ 0.733 นอกจากนี้ยังพบว่ามีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญระหว่างแนวปฏิบัติของระบบลีน 6 ตัว คือ การมีส่วนร่วมของลูกค้า การส่งมอบแบบทันเวลาพอดีของผู้ผลิตสินค้า การผลิตแบบดึง การผลิตสินค้าแบบไหลต่อเนื่อง การควบคุมกระบวนการเชิงสถิติ และการมีส่วนร่วมของพนักงานกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร

Arawati & Mohd (2012) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Lean Production Supply Chain Management as Driver Towards Enhancing Product Quality and Business Performance: Case Study of Manufacturing Companies in Malaysia ทำการศึกษาโดยสำรวจข้อมูลจากผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายซัพพลายเชน และผู้จัดการหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในองค์กร ที่ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตในมาเลเซีย จำนวน 200 คน จาก Federation of Malaysian Manufacturers Directory เพื่อหาคำตอบว่า หลักการของระบบการผลิตแบบลีนส่งผลต่อการยกระดับการปฏิบัติงานขององค์กรในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีนได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมตามปัญหาที่องค์กรกำลังประสบอยู่ ซึ่งผลการศึกษานี้สามารถสรุปได้ว่า ระบบการผลิตแบบลีนมีส่วนช่วยให้สมรรถภาพขององค์กรดีขึ้นได้ ในด้านการปรับปรุงคุณภาพของสินค้า (Product Quality) และลดเวลาในการเตรียมเครื่องจักร (Setup Time) ทำให้สามารถผลิตสินค้าและส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าได้เร็วขึ้น

Asgari *et al.* (2012) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง The Relationship Between Quality of Work Life and Performance of Tonekabon Guidance Schools Teachers ทำการศึกษาโดยมีจุดประสงค์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยใช้เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การศึกษาเชิงพรรณนาและสหสัมพันธ์ กลุ่มตัวอย่างประกอบไปด้วยครูที่ได้รับคัดเลือกมาจำนวน 178 คน ผลของการวิจัยพบว่า 1. มีความสัมพันธ์เชิงบวกที่มีนัยสำคัญระหว่าง QWL กับผลการปฏิบัติงานของครู 2. ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างค่าจ้างกับผลการปฏิบัติงาน 3. ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมของการทำงานผลการปฏิบัติงาน 4. ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความก้าวหน้าในงานและการพัฒนา กับผลการปฏิบัติงาน 5. มีความสัมพันธ์เชิงบวกที่มีนัยสำคัญระหว่างกฎระเบียบกับผลการปฏิบัติงาน 6. ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการทำงานทั่วไปกับผลการปฏิบัติงาน 7. ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างการบูรณาการทางสังคมกับผลการปฏิบัติงาน 8. ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน

Barzegar & Delgoshaei (2012) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Relationship Between Leadership Behavior, Quality of Work Life and Human Resources Productivity: Data from Iran ทำการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำองค์กรที่พนักงานต้องการและส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ในสถานประกอบการด้านสุขภาพจำนวน 403 แห่งพบว่าพฤติกรรมของผู้นำองค์กรส่งผลทางบวกต่อระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน โดยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ คือ ผู้นำควรมีความสามารถอธิบายถึงหน้าที่รับผิดชอบของพนักงานแต่ละคน ได้อย่างชัดเจน ผู้นำควรให้ความเป็นกันเองและลงมือปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่าการสั่งการเพียงอย่างเดียว ผู้นำควรกระตุ้นหรือชื่นชมพนักงานเมื่อประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อเป็นกำลังใจแก่พนักงาน และผู้นำควรมีการสร้างแรงบันดาลใจในด้านต่าง ๆ ให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้

Chip (2012) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Quality of Work Life and Organisational Performance Parameters at Workplace ทำการศึกษาถึงปัจจัยทางด้านคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานจำนวน 150 คน ที่ทำงานโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศอินเดีย และส่งผลต่อการทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรดีขึ้น ผลจากการศึกษาพบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานที่พนักงานต้องการ และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร คือ การที่พนักงานมีความปลอดภัยในการทำงาน ได้รับสวัสดิการที่เหมาะสม ได้รับเงินเดือนอย่างเพียงพอ ได้รับการฝึกอบรมตามความเหมาะสม และมีผู้บริหารที่รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงาน

Hasle *et al.* (2012) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Lean and The Working Environment: A Review of The Literature ทำการศึกษาด้วยวิธีการทบทวนวรรณกรรม เพื่อหาคำตอบว่าส่งผลอย่างไรต่อสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานของพนักงาน และผลการศึกษาพบว่าระบบการผลิตแบบลีนส่งผลทั้งทางลบและทางบวกต่อพนักงาน โดยจะส่งผลทางลบต่อพนักงานระดับปฏิบัติงานทำให้พนักงานรู้สึกถึงสภาพแวดล้อมที่กดดัน และการทำงานที่ลำบากขึ้นเนื่องจากต้องควบคุมคุณภาพการทำงาน และลดของเสียจากการทำงานอย่างเคร่งครัด ในขณะที่ระบบการผลิตแบบลีนจะส่งผลทางบวกต่อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พนักงานในระดับบริหารที่ปฏิบัติงานที่ซับซ้อน เนื่องจากจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ และควบคุมกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนได้ง่าย และชัดเจนมากยิ่งขึ้น

Steed (2012) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง An Exploration of The Leadership Attributes and Methods Associated with Successful Lean System Deployments in Acute Care Hospitals ทำการศึกษาถึงคุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้นำองค์กรต่อการนำระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จ โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงพยาบาลในสหรัฐอเมริกา พบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสมประกอบนั้น ผู้บริหารต้องมียุทธศาสตร์ประกอบในหลากหลายส่วน คือ เป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนอย่างถูกต้อง สามารถถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวไปสู่พนักงานได้ ปฏิบัติตัวเป็นตัวอย่างในการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานของตนตามหลักการระบบการผลิตแบบลีน และสอบถามถึงความต้องการการสนับสนุน ปัญหาอุปสรรค ตลอดจนข้อเสนอแนะจากพนักงานอยู่เสมอ เพื่อแสดงถึงความใส่ใจกับพนักงานในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้

Vinodh & Joy (2012) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Structural Equation Modeling of Lean Manufacturing Practice ทำการศึกษาเพื่อทำการวิเคราะห์แนวปฏิบัติของการผลิตแบบลีน ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ และเพื่อทำการระบุปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง โดยศึกษาตัวแปรด้านความรับผิดชอบของผู้บริหาร ด้านกลยุทธ์การผลิต ด้านเทคโนโลยีและด้านตัววัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลาง และขนาดย่อม (SME) จำนวน 60 แห่งในประเทศอินเดีย กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายอุตสาหกรรม จำนวน 60 คน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง ผลงานวิจัยพบว่า ความรับผิดชอบของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญมากกับตัววัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดงานวิจัย

LDS --> OGP	LDS --> LMS	LDS --> QWL	LMS --> OGP	LMS --> QWL	QWL --> OGP
Ogbonna & Harris (2000)	Pius <i>et al.</i> (2006)	Podsakoff <i>et al.</i> (1990)	Cua <i>et al.</i> (2001)	Laureani & Antony (2010)	Lau (2000)
Elenkov (2002)	Worley & Doolen (2006)	Rao & Mohan (2008)	Olsen (2004)	Hasle <i>et al.</i> (2012)	Paul & Anantharaman (2003)
Dionne <i>et al.</i> (2004)	Khim & John (2009)	Chitwood (2010)	Jayaram <i>et al.</i> (2008)		Rethinam (2008)
Tombaugh (2005)	Woehl (2011)	Voon <i>et al.</i> (2011)	Hallgren & Olhager (2009)		Islam & Siengthai (2009)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.1 (ต่อ) สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดงานวิจัย

LDS --> OGP	LDS --> LMS	LDS --> QWL	LMS --> OGP	LMS --> QWL	QWL --> OGP
	Steed (2012)	Barzegar & Delgoshaei (2012)	Mattias & Jan (2009)		Hosseini (2010)
			Rosemary & William (2009)		Koonmee <i>et al.</i> (2010)
			Wee & Simon (2009)		Asgari <i>et al.</i> (2012)
			Alsmadi <i>et al.</i> (2012)		Chip (2012)
			Arawati & Mohd (2012)		
			Vinodh & Joy (2012)		

2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมในวารสารนานาชาติ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัับวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยสามารถสร้างกรอบแนวคิดที่ใช้ในงานวิจัยได้ดังภาพที่ 2.4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.8 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 รูปแบบภาวะผู้นำมีผลกระทบทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

สมมติฐานที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำมีผลกระทบทางตรงต่อแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน

สมมติฐานที่ 3 รูปแบบภาวะผู้นำมีผลกระทบทางตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน

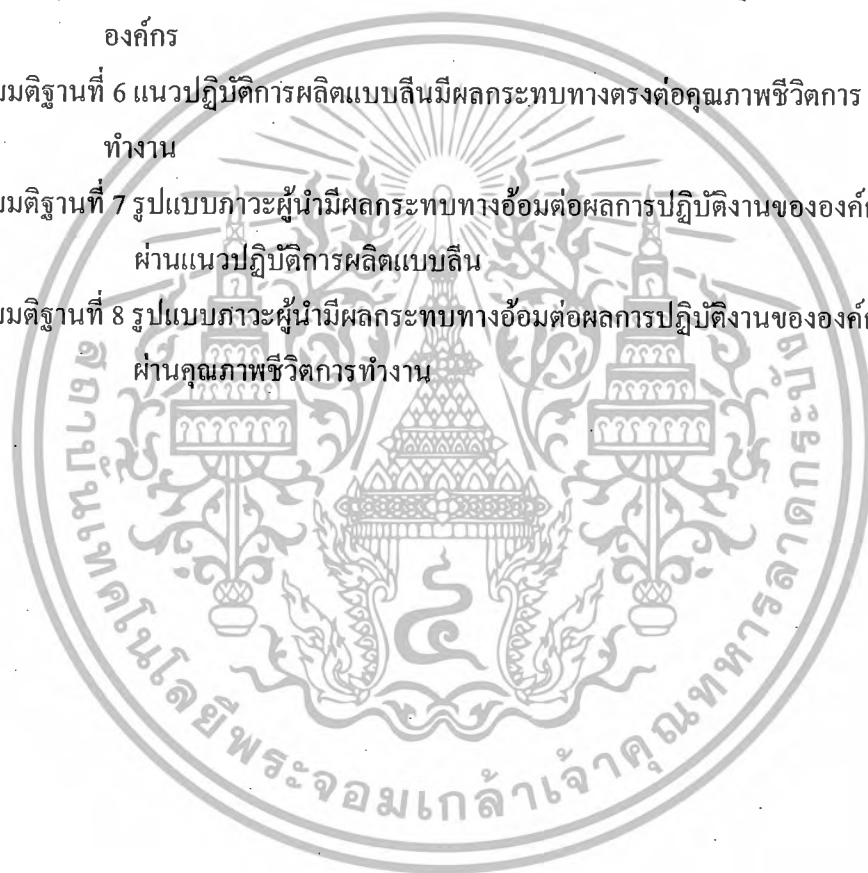
สมมติฐานที่ 4 แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีนมีผลกระทบทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

สมมติฐานที่ 5 คุณภาพชีวิตการทำงานมีผลกระทบทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

สมมติฐานที่ 6 แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีนมีผลกระทบทางตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน

สมมติฐานที่ 7 รูปแบบภาวะผู้นำมีผลกระทบทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยผ่านแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน

สมมติฐานที่ 8 รูปแบบภาวะผู้นำมีผลกระทบทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยผ่านคุณภาพชีวิตการทำงาน



บทที่ 3

การออกแบบการวิจัยและวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาแบบจำลองรูปแบบภาวะผู้นำ แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน และคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ประเทศไทย โดยการวิจัยนี้เป็นการวิจัยในแบบเชิงสำรวจ (Survey Research) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยมีขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 แผนการวิจัย
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับผู้จัดการในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าทั้งในทางตรงและทางอ้อม เนื่องจากผู้จัดการที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าจะเป็นกลุ่มคนที่มีความรู้และความสามารถในการตอบคำถามการวิจัยได้ ทั้งในส่วนของรูปแบบภาวะผู้นำ แนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน ข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน และข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลในส่วนของแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีนที่มีหลักการสำคัญที่มุ่งเน้นในส่วนของการปรับปรุงระบบการผลิตสินค้า ดังนั้นประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จึงประกอบไปด้วยพนักงานระดับผู้จัดการที่รับผิดชอบหน่วยงานการผลิตซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการผลิตสินค้า และพนักงานระดับผู้จัดการที่รับผิดชอบหน่วยงานควบคุมคุณภาพ ซ่อมบำรุง วิศวกรรม วางแผนการผลิตและคลังสินค้า ที่มีหน้าที่สนับสนุนงานการผลิตสินค้าของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งตรง (First Tier Suppliers) จำนวน 635 บริษัท

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sampling Size)

การสุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการตัวอย่างการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้หลักความน่าจะเป็น ด้วยการสุ่มตามจุดมุ่งหมาย (Purposive Sampling) ที่ผู้วิจัยเป็นผู้เลือกผู้ตอบคำถาม โดยพิจารณาว่าสามารถให้คำตอบได้ตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัย เนื่องจากเนื้อหาของข้อคำถามบางส่วน เช่น แนวทางปฏิบัติการผลิตแบบสลิ้น และข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร นั้นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ และมีส่วนเกี่ยวข้องกับท่านนั้นจึงจะสามารถให้ข้อมูลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ และจำนวนผู้ตอบคำถามกำหนดตามเกณฑ์การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (SEM) คือ ต้องมีขนาดกลุ่มตัวอย่างประมาณ 20 คน ต่อหนึ่งพารามิเตอร์ (Hair *et al.*, 2010; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ดังนั้นการวิจัยนี้มีตัวแปรทั้งสิ้น 27 ตัวแปร จึงสามารถกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างได้เท่ากับ 540 คน

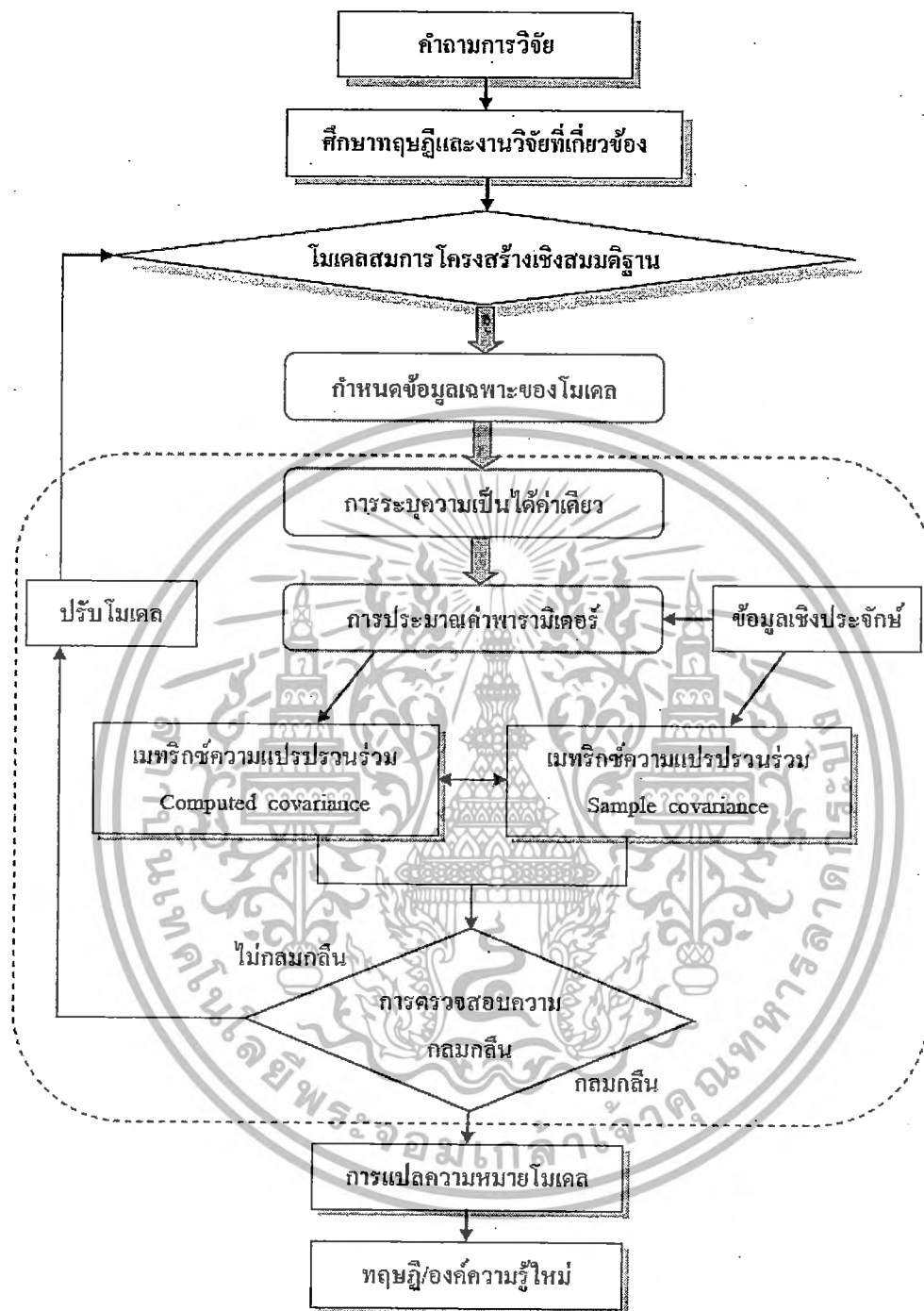
3.2 แผนการวิจัย

การศึกษานี้ผู้วิจัยมีระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยระหว่าง มิถุนายน 2555 ถึง กุมภาพันธ์ 2557 โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามแผนการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งต่าง ๆ เช่น แนวคิด และทฤษฎีจากบทความวิจัยนานาชาติ คุชกูนิพันธ์ และข้อมูลจากหน่วยงานราชการ โดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นในการสร้างกรอบแนวคิด และเครื่องมือในการวิจัย ตลอดจนการกำหนดวิธีการที่ใช้ในการศึกษานี้
2. สืบหาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ โดยแบ่งวิธีการสำรวจเพื่อเก็บข้อมูลออกเป็น 3 รูปแบบคือ การแจกแบบสอบถามในงานประชุมผู้บริหารกลุ่มบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ การกระจายแบบสอบถามทางอีเมล และการนัดหมายเพื่อเข้าไปสำรวจข้อมูลยังสถานประกอบการเป้าหมาย
3. คัดกรองข้อมูลที่สำรวจมาแล้วเพื่อคัดเลือกแบบสอบถามที่ผู้ตอบไม่ตรงตามเงื่อนไขของประชากร และข้อมูลไม่มีคุณภาพออกไป
4. วิเคราะห์ผลการศึกษาด้วย โปรแกรม SPSS และ AMOS และนำผลที่ได้มาอภิปรายผลและเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงต่ออุตสาหกรรม

จากขั้นตอนต่าง ๆ ตามแผนการวิจัยข้างต้น สามารถสรุปเป็นแผนผังโดยอ้างอิงตามแนวทางการวิจัย ตามหลักสมการโครงสร้างของ สุภมาส อังสุโชติ และคณะ (2551) ได้ดังรูปที่ 3.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
ที่มา : สุภมาส อังสุโชติ และคณะ (2551)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้เป็นลักษณะของแบบสอบถามปลายเปิดที่ผู้แบบสอบถามกรอกข้อมูลในช่องว่าง และแบบสอบถามปลายปิดที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกให้คะแนนเพียงข้อเดียว ซึ่งแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบไปด้วย 5 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน 5 ข้อ
ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่เกี่ยวกับตัวแปรรูปแบบของภาวะผู้นำ	จำนวน 35 ข้อ
ส่วนที่ 3 เป็นส่วนที่เกี่ยวกับตัวแปรแนวปฏิบัติการผลิตแบบลิน	จำนวน 44 ข้อ
ส่วนที่ 4 เป็นส่วนที่เกี่ยวกับตัวแปรคุณภาพชีวิตการทำงาน	จำนวน 33 ข้อ
ส่วนที่ 5 เป็นส่วนที่เกี่ยวกับตัวแปรการปฏิบัติงานขององค์กร	จำนวน 21 ข้อ

โดยคำถามในส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) คำถามในส่วนที่ 2 ถึงส่วนที่ 5 จะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 133 ข้อ มีระดับมาตราส่วน 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert's Scale) และมีเกณฑ์การกำหนดค่าน้ำหนักของตัวเลือก โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

มากที่สุด	ระดับคะแนน	5
มาก	ระดับคะแนน	4
ปานกลาง	ระดับคะแนน	3
น้อย	ระดับคะแนน	2
น้อยที่สุด	ระดับคะแนน	1

โดยค่าคะแนนที่ได้มาจะอธิบายผลค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์การแปลผลระดับความคิดเห็นตามเกณฑ์ของ Best (1981) ได้ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงช่วงคะแนนและความหมายการแปลผล

ช่วงคะแนน	ความหมายการแปลผล
4.21 - 5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3.41 - 4.20	เห็นด้วยมาก
2.61 - 3.40	เห็นด้วยปานกลาง
1.81 - 2.60	ไม่เห็นด้วย
1.00 - 1.80	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดนช่วงการวัดคำนวณได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่วงการวัด} &= \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด} - \text{ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ \text{แทนค่าได้ดังนี้} &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพ จึงจำเป็นต้องตรวจสอบ และทดสอบเครื่องมือ ผู้วิจัยได้นำไปตรวจสอบ โดยทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

3.3.1 ทดสอบความเที่ยงตรง (Validity)

เพื่อให้แบบสอบถามมีความเที่ยงตรง ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ดังมีรายชื่อในภาคผนวก ข. พิจารณาเรื่อง ภาษา ถ้อยคำ และความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์ โดยใช้เทคนิค IOC (Internal Objective Congruence) ค่า IOC มีค่าระหว่าง -1 ถึง 1 ข้อคำถามควรมีค่า IOC ไม่ต่ำกว่า 0.5 และข้อคำถามที่ดีควรมีค่า IOC เข้าใกล้ 1 สำหรับคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรทำการปรับปรุงแก้ไข (Rovinelli & Hambleton, 1977) ในงานวิจัยได้ค่า IOC เท่ากับ 0.97 และผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยสามารถอธิบายหลักเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนที่ได้ ดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่าคำถามนั้นวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดไม่ได้ตรงตามวัตถุประสงค์

สูตรการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมกับเนื้อหา

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

3.3.2 ทดสอบความเชื่อมั่น (Pre-test)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด ไปทำการทดสอบ (Pre-test) กับกลุ่มตัวอย่างที่มี

ลักษณะประชากรคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างจริง เพื่อทดสอบความเชื่อมั่น และได้นำแบบสอบถามมาเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ฟาชของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เป็นที่ยอมรับกันว่า ค่าอัลฟาของครอนบาค ควรจะมีค่ามากกว่า 0.7 (Hair *et al.*, 2010) ในงานวิจัยได้ค่าเท่ากับ 0.963 ก่อนนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ทั้งนี้ George & Mallery (2003) เคยเสนอเกณฑ์การพิจารณาค่าความน่าเชื่อถือโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α Coefficient) ไว้ดังนี้

- $\alpha \geq 0.9$ ค่าความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับ ดีเยี่ยม (Excellent)
- $0.9 > \alpha \geq 0.8$ ค่าความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับ ดี (Good)
- $0.8 > \alpha \geq 0.7$ ค่าความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับ ยอมรับได้ (Acceptable)
- $0.7 > \alpha \geq 0.6$ ค่าความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับ ยังมีข้อสงสัย (Questionable)

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบแล้ว ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปติดต่อบริษัทผู้ผลิตยานยนต์ โดยขอความอนุเคราะห์ออกเป็นจดหมายความร่วมมือให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กรอกแบบสอบถามงานวิจัย และขออนุญาตเข้าร่วมแจกแบบสอบถามในงานประชุมร่วมระหว่างผู้ผลิตยานยนต์กับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (Suppliers Meeting) รวมถึงการเข้าไปเก็บข้อมูลในสถานประกอบการ เพื่อให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ กรอกแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยอธิบาย และชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และวิธีการกรอกข้อมูลในแบบสอบถามแก่ตัวแทนของบริษัทผู้ผลิตยานยนต์
2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับผู้จัดการในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย และรับแบบสอบถามกลับคืน
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาตรวจดูความสมบูรณ์ในแต่ละข้อ และนับจำนวนแบบสอบถามให้ครบจำนวนตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในหัวข้อ 3.1.2 และหากพบว่าแบบสอบถามชุดใดที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำไม่สมบูรณ์หรือแบบสอบถามฉบับนั้นถูกตอบโดยผู้ที่ไม่อยู่ในเงื่อนไขที่กำหนดไว้ตามคุณลักษณะประชากรของการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการตัดแบบสอบถามฉบับนั้นทิ้งไป แล้วจึงทำการเก็บแบบสอบถามเพิ่มเติม เพื่อให้ข้อมูลครบตามจำนวนที่กำหนด แล้วผู้วิจัยนำข้อมูลแบบสอบถามไปวิเคราะห์ตามวิธีทางสถิติต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับผู้จัดการ ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย โดยใช้ค่าการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละในการวิเคราะห์ และอธิบายผล

2. การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร เป็นการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตจำนวน 27 ตัวแปร เพื่อตรวจสอบค่าของข้อมูลว่ามีคุณสมบัติตรงกับเงื่อนไขของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างหรือไม่ ซึ่งประกอบไปด้วยการทดสอบค่าการแจกแจงแบบปกติ และระดับความน่าเชื่อถือได้ โดยค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ในส่วนนี้ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าพิสัย ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และค่าครอนบาคอัลฟา

3. การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไม่ให้เกิดปัญหาที่ตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์กันมาก จนทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการนำไปวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกต ก่อนนำไปวิเคราะห์สมการโครงสร้างในขั้นตอนต่อไป

5. การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และผลของตัวแปรแฝงตามกรอบแนวคิดของการวิจัย เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของข้อมูลที่ได้จากการสำรวจว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูล และโมเดลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมตามกรอบแนวคิดของการวิจัยดังที่แสดงไว้ในบทที่ 2 หรือน้อยเพียงใด ซึ่งวิธีการพิจารณาความกลมกลืนของโมเดลนั้น จะพิจารณาจากค่าสถิติสำคัญในการตรวจสอบความเหมาะสมพอดีของโมเดล และสามารถแสดงได้ในตารางที่ 3.2 ดังนี้

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์ค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดล

ดัชนี (Goodness of Fit Measures)	เกณฑ์พิจารณา (Recommended Value)	อ้างอิง
$p(\chi^2)$ (CMIN)	ns. ($p > .05$)	Hair et al. (2010)
χ^2 -test statistics/df (CMIN/DF)	≤ 3.00	Hair et al. (2010)
GFI	$\geq .90$	Hair et al. (2010)
AGFI	≥ 0.9	Schumaker & Lomax (2004).
CFI	≥ 0.9	Hair et al. (2010)
NFI	$\geq .90$	Bentler & Bonett (1980); Bollen (1989)
RMSEA	≤ 0.08	Hair et al. (2010)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาแบบจำลองรูปแบบภาวะผู้นำ แนวปฏิบัติการผลิตแบบสิ้น และคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอในบทนี้จะกล่าวถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับที่ได้กำหนดไว้ตามการออกแบบการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัยดังที่กำหนดไว้ในบทที่ 3 ดังนี้

- 4.1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- 4.2 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานและความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตได้
- 4.3 การวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้
- 4.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)
- 4.5 การวิเคราะห์ความสอดคล้องของ โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Modeling)
- 4.6 ผลการทดสอบสมมติฐานตามวัตถุประสงค์การวิจัย

4.1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยประชากรศาสตร์ ของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ค่าสถิติเชิงพรรณนา ในการแจกแจงความถี่ร้อยละ ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับผู้จัดการ ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ที่ใช้ในการศึกษานี้ จำนวน 540 คน จำแนกในรายละเอียดดังนี้ (1) เพศ พบว่าเพศชายมีจำนวนมากกว่าเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 57.2 โดยเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 42.8 (2) อายุ พบว่าอายุ 25-35 ปีมีจำนวนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 52.8 รองลงมา อายุ 36-45 ปี, อายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 37.2 และ 10.0 ตามลำดับ ส่วนอายุต่ำกว่า 25 ปีไม่พบในงานวิจัย (3) ระดับการศึกษา พบว่าระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามีจำนวนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 74.4 รองลงมา มีระดับการศึกษาปริญญาโท ต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาเอกคิดเป็นร้อยละ 15.7, 9.4 และ 0.4 ตามลำดับ (4) แผนก/ฝ่าย พบว่าแผนก/ฝ่ายสนับสนุนการผลิตสินค้าทางอ้อมมีจำนวนมากกว่า แผนก/ฝ่ายผลิตสินค้าหลักโดยตรง คิดเป็นร้อยละ 71.3 โดยแผนก/ฝ่ายผลิตสินค้าหลัก โดยตรงคิดเป็นร้อยละ 28.7 (5) ประสบการณ์การทำงานจนถึงปัจจุบัน พบว่าอายุงาน 6-12 ปีมีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.7 รองลงมา อายุงาน 1-5 ปี, 13-21 ปี, 1 ปีหรือน้อยกว่า และมากกว่า 21 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.7, 19.4, 11.3 และ 6.9 ตามลำดับ ผลแสดงดังตารางที่ 4.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 ความถี่และร้อยละของข้อมูลแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (n=540)

รายการ	ความถี่	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	309	57.2
หญิง	231	42.8
อายุ		
25-35 ปี	285	52.8
36-45 ปี	201	37.2
มากกว่า 45 ปี	54	10.0
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	51	9.4
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	402	74.4
ปริญญาโท	85	15.7
ปริญญาเอก	2	0.4
แผนก/ฝ่าย		
ผลิตสินค้าหลักโดยตรง	155	28.7
สนับสนุนการผลิตสินค้าทางอ้อม	385	71.3
5.ประสบการณ์การทำงานจนถึงปัจจุบัน		
1 ปี หรือน้อยกว่า	61	11.3
1 - 5 ปี	139	25.7
6 - 12 ปี	198	36.7
13 - 21 ปี	105	19.4
มากกว่า 21 ปี	37	6.9

4.2 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานและความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกต

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกต ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พิสัย ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง โดยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาข้อมูลที่มีการแจกแจงแบบปกติตามเงื่อนไขของข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างที่กำหนดว่าค่าความเบ้และความโด่งควรอยู่ระหว่าง -1 และ +1 (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556) โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามแต่ละตัวแปรแฝง

การวัดความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability Test) ในการศึกษาการวิจัยครั้งนี้ ทำการทดสอบหาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม โดยการวัดค่า Cronbach's Alpha ของข้อคำถาม สำหรับศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง แบบจำลองรูปแบบภาวะผู้นำ แนวปฏิบัติการผลิตแบบลิน และ คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งผลจากการทดสอบหาค่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability Test) (George & Mallery, 2003) ค่า Cronbach's Alpha ที่ออกมาจะสามารถแปลผลได้ดังนี้

ค่า Alpha มากกว่า 0.9 หมายถึง อยู่ในระดับดีมาก (Excellent)

ค่า Alpha มากกว่า 0.8 หมายถึง อยู่ในระดับดี (Good)

ค่า Alpha มากกว่า 0.7 หมายถึง อยู่ในระดับยอมรับได้ (Acceptable)

ค่า Alpha มากกว่า 0.6 หมายถึง อยู่ในระดับน่าสงสัย (Questionable)

ค่า Alpha มากกว่า 0.5 หมายถึง อยู่ในระดับไม่ดี (Poor)

ค่า Alpha น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.5 หมายถึง อยู่ในระดับไม่สามารถยอมรับได้ (Unacceptable)

เมื่อทำการเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างมาจนครบ 540 ชุดแล้ว จึงนำข้อมูลที่เก็บมาทั้งหมดตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามที่เก็บมาทั้งหมด โดยค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามทั้งหมดเท่ากับ 0.982 ซึ่งหมายถึง แบบสอบถามชุดนี้มีความน่าเชื่อถือในระดับดีมาก จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อคำถามทุกข้อที่เป็นมาตรวัดของตัวแปรสังเกต ในแต่ละตัวโดยพิจารณาจากค่า Cronbach's Alpha เพื่อแสดงถึงความน่าเชื่อถือของการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ดังตารางที่ 4.2 ถึง 4.5

ตารางที่ 4.2 ค่าสถิติพื้นฐานและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS)

ตัวแปร	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความแปร	ความโค้ง	ระดับ	อัลฟ่า
1. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Idealized Influence or Charisma Leadership)								
cl1	1	5	3.81	.895	-.361	-.260	มาก	.931
cl2	1	5	3.68	.900	-.344	-.264	มาก	
cl3	1	5	3.67	.927	-.371	-.250	มาก	
cl4	1	5	3.60	.923	-.260	-.325	มาก	
cl5	1	5	3.82	.921	-.571	.024	มาก	
cl6	1	5	3.88	.982	-.626	-.231	มาก	
cl7	1	5	3.92	.890	-.628	.058	มาก	
cl8	1	5	3.83	.863	-.490	.102	มาก	
cl9	1	5	3.76	.941	-.406	-.344	มาก	
cl10	1	5	3.76	.953	-.455	-.290	มาก	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ) ค่าสถิติพื้นฐานและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS)

ตัวแปร	ค่า ต่ำสุด	ค่า สูงสุด	ค่า เฉลี่ย	S.D.	ความ แปร	ความ โต่ง	ระดับ	อัลฟา
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)								
im1	1	5	3.56	.917	-.370	-.156	มาก	.932
im2	1	5	3.70	.911	-.503	.018	มาก	
im3	1	5	3.54	.895	-.432	-.043	มาก	
im4	1	5	3.70	.871	-.572	.340	มาก	
im5	1	5	3.82	.896	-.532	-.025	มาก	
im6	1	5	3.72	.905	-.481	-.018	มาก	
im7	1	5	3.66	.907	-.359	-.289	มาก	
im8	1	5	3.55	.925	-.511	.066	มาก	
3. การกระตุ้นเขavnปัญญา (Intellectual Stimulation)								
is1	1	5	3.69	.873	-.384	-.244	มาก	.931
is2	1	5	3.67	.881	-.375	-.370	มาก	
is3	1	5	3.66	.924	-.499	-.089	มาก	
is4	1	5	3.60	.915	-.412	-.086	มาก	
is5	1	5	3.40	.988	-.328	-.244	กลาง	
is6	1	5	3.57	.961	-.394	-.318	มาก	
is7	1	5	3.59	.937	-.389	-.228	มาก	
is8	1	5	3.64	.901	-.561	.332	มาก	
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)								
ic1	1	5	3.25	1.010	-.243	-.333	กลาง	.924
ic2	1	5	3.43	.946	-.318	-.173	กลาง	
ic3	1	5	3.49	.966	-.372	-.310	กลาง	
ic4	1	5	3.42	.953	-.291	-.222	กลาง	
ic5	1	5	3.26	.935	-.276	-.177	กลาง	
ic6	1	5	3.46	.973	-.478	-.056	กลาง	
ic7	1	5	3.61	.924	-.413	-.251	มาก	
ic8	1	5	3.82	.864	-.560	.202	มาก	
ic9	1	5	3.51	.960	-.487	.133	มาก	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.2 ตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) มีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 35 ข้อคำถามและจากการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อคำถามพบว่า ข้อคำถามมีระดับของค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก และเกณฑ์ปานกลาง โดยตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) ประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตจำนวน 4 ตัวคือ การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (CL) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.60-3.92 การสร้างแรงบันดาลใจ (IM) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.54-3.82 การกระตุน้เขาวน้ปัญหา (IS) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.40-3.69 และ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (IC) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.25-3.82 และตัวแปรทุกตัวมีค่าความเบ้และความโด่งอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 จึงสามารถถือได้ว่าการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556) และสามารถนำไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไปได้

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้พบว่าตัวแปรสังเกตทุกตัวมีค่าความเชื่อถือได้ อยู่ในระดับดีมากโดยมีค่า Cronbach's Alpha อยู่ระหว่าง .924-.931 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าข้อมูลที่เก็บมาในส่วนของตัวแปรแฝงสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงยืนยันและสมการโครงสร้างในขั้นตอนต่อไปได้

ตารางที่ 4.3 ค่าสถิติพื้นฐานและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติ การผลิตแบบลีน (LMS)

ตัวแปร	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความเบ้	ความโด่ง	ระดับ	อัลฟ่า
1. การป้อนกลับข้อมูลให้ผู้ผลิต (Supplier Feedback)								
sf1	1	5	3.75	.838	-.290	-.178	มาก	.845
sf2	1	5	3.46	.874	-.151	-.411	กลาง	
sf3	1	5	3.38	.919	-.151	-.322	กลาง	
sf4	1	5	3.89	.826	-.486	.107	มาก	
sf5	1	5	4.07	.808	-.555	-.145	มาก	
2. การส่งมอบแบบทันเวลาพอดี (JIT Delivery)								
jd1	1	5	3.84	.908	-.606	.282	มาก	.784
jd2	1	5	3.85	.876	-.515	-.022	มาก	
jd3	1	5	3.69	1.014	-.763	.448	มาก	
3.การพัฒนาผู้ผลิต (Developing Suppliers)								
ds1	1	5	3.75	.942	-.574	.065	มาก	.805
ds2	1	5	3.29	.990	-.290	-.302	กลาง	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 (ต่อ) ค่าสถิติพื้นฐานและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติ

การผลิตแบบลีน (LMS)

ตัวแปร	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความเบ้	ความโด่ง	ระดับ	อัลฟา
ds3	1	5	3.68	.762	-.180	-.147	มาก	
ds4	1	5	3.66	.809	-.417	.294	มาก	
ds5	1	5	3.53	.887	-.434	.200	มาก	

4.การมีส่วนร่วมของลูกค้า (Involved Customers)

ci1	2	5	4.11	.801	-.544	-.352	มาก	.887
ci2	2	5	3.84	.870	-.301	-.631	มาก	
ci3	2	5	4.11	.791	-.546	-.309	มาก	
ci4	2	5	4.04	.767	-.310	-.599	มาก	
ci5	2	5	3.96	.801	-.379	-.388	มาก	
ci6	1	5	4.07	.850	-.528	-.446	มาก	

5.การผลิตแบบดึง (Pull)

pl1	1	5	3.44	1.056	-.531	-.077	กลาง	.887
pl2	1	5	3.46	1.053	-.552	-.123	กลาง	
pl3	1	5	3.23	1.076	-.323	-.281	กลาง	
pl4	1	5	3.20	1.196	-.377	-.633	กลาง	

6.การผลิตแบบไหลต่อเนื่อง (Continuous Flow)

cf1	1	5	3.90	.835	-.730	.978	มาก	.868
cf2	1	5	3.93	.849	-.739	.878	มาก	
cf3	1	5	3.80	.869	-.619	.565	มาก	
cf4	1	5	3.88	.855	-.711	.685	มาก	

7.การตั้งเครื่องอย่างรวดเร็ว (Low Setup)

ls1	1	5	3.69	.877	-.441	.094	มาก	.890
ls2	1	5	3.72	.873	-.517	.286	มาก	
ls3	1	5	3.43	.869	-.348	.238	กลาง	
ls4	1	5	3.69	.858	-.584	.505	มาก	

8.กระบวนการผลิตที่ควบคุมได้ (Controlled Process)

cp1	1	5	3.53	.885	-.273	.049	มาก	.837
-----	---	---	------	------	-------	------	-----	------

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 (ต่อ) ค่าสถิติพื้นฐานและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติ

การผลิตแบบลีน (LMS)

ตัวแปร	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความเบ้	ความโด่ง	ระดับ	อัลฟา
cp2	1	5	3.44	.937	-.298	-.091	กลาง	
cp3	1	5	3.69	.928	-.578	.277	มาก	
cp4	1	5	3.66	.910	-.415	-.132	มาก	
cp5	1	5	3.91	.896	-.589	.095	มาก	

9.การบำรุงรักษาทีผล (Productive Maintenance)

pm1	1	5	3.58	.939	-.442	.051	มาก	.862
pm2	1	5	3.86	.861	-.420	-.186	มาก	
pm3	1	5	3.94	.829	-.544	.157	มาก	
pm4	1	5	3.61	.935	-.267	-.257	มาก	

10.การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Involved Employees)

ie1	1	6	3.80	.899	-.368	-.263	มาก	.865
ie2	1	6	3.79	.866	-.313	-.155	มาก	
ie3	1	5	3.45	.976	-.328	-.176	กลาง	
ie4	1	5	3.38	1.003	-.298	-.383	กลาง	

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.3 ตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน (LMS) มีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 44 ข้อคำถาม และจากการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อคำถามพบว่า ข้อคำถามมีระดับค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก และปานกลาง โดยตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน (LMS) จะประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตจำนวน 10 ตัวคือ การป้อนกลับข้อมูลให้ผู้ผลิต (SF) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.69-4.07 การส่งมอบแบบทันเวลาพอดี (JD) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.69-3.85 การพัฒนาผู้ผลิต (DS) 3.29-3.75 การมีส่วนร่วมของลูกค้า (CI) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.84-4.11 การผลิตแบบดึง (PL) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.20-3.46 การผลิตแบบไหลต่อเนื่อง (CF) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.80-3.93 การตั้งเครื่องอย่างรวดเร็ว (LS) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.43-3.72 กระบวนการผลิตที่ควบคุมได้ (CP) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.44-3.91 การบำรุงรักษาทีผล (PM) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.58-3.94 การมีส่วนร่วมของพนักงาน (IE) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.38-3.80 ทั้งนี้ตัวแปรทุกตัวมีค่าความเบ้ และความโด่งอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 จึงสามารถถือว่ามี การแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556) และสามารถนำไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไปได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ พบว่าตัวแปรสังเกตส่วนใหญ่มีค่าความเชื่อถือได้ อยู่ในระดับดีมากโดยมีค่า Cronbach's Alpha อยู่ระหว่าง .805-.890 อีกทั้งยังมีเฉพาะตัวแปรการส่งมอบแบบทันเวลาพอดีเท่านั้นที่มีค่าความเชื่อถือได้อยู่ในระดับยอมรับได้ ที่ค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.784 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ข้อมูลที่เก็บมาในส่วนของตัวแปรแฝงสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและสมการโครงสร้างในขั้นตอนต่อไปได้

ตารางที่ 4.4 ค่าสถิติพื้นฐานและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิต

การทำงาน (QWL)

ตัวแปร	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความเบ้	ความโด่ง	ระดับ	อัลฟา
1. การได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation)								
af1	1	5	3.34	.880	-.459	.147	กลาง	.921
af2	1	5	3.31	.891	-.273	-.171	กลาง	
af3	1	5	3.35	.881	-.310	-.038	กลาง	
af4	1	5	3.32	.868	-.298	.165	กลาง	
2. สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Working Condition)								
sh1	1	5	3.56	.843	-.320	-.059	มาก	.842
sh2	1	5	3.39	.897	-.480	.477	กลาง	
sh3	1	5	3.52	.946	-.391	-.093	มาก	
sh4	1	5	3.37	.824	-.245	-.058	กลาง	
sh5	1	5	3.50	.847	-.232	-.160	มาก	
3. ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน (Growth and Security)								
gh1	1	5	3.63	.817	-.303	-.173	มาก	.897
gh2	2	5	3.78	.743	-.130	-.338	มาก	
gh3	1	5	3.75	.770	-.250	-.118	มาก	
gh4	1	5	3.62	.790	-.357	.438	มาก	
gh5	1	5	3.67	.733	-.303	.233	มาก	
4. โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (Development of Human Capacities)								
dh1	1	5	3.53	.873	-.539	.395	มาก	.862
dh2	1	5	3.54	.813	-.392	.403	มาก	
dh3	1	5	3.64	.934	-.489	.125	มาก	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.4 (ต่อ) ค่าสถิติพื้นฐานและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิต

การทำงาน (QWL)

ตัวแปร	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความเบ้	ความโด่ง	ระดับ	อัลฟ่า
5. การบูรณาการทางสังคม หรือ การทำงานร่วมกัน (Social Integration)								
si1	1	5	2.87	.977	-.042	-.245	กลาง	.753
si2	1	5	3.54	.820	-.180	.010	มาก	
si3	1	5	3.58	.828	-.206	.090	มาก	
si4	1	5	3.82	.759	-.241	.143	มาก	
6. ประชาธิปไตยในองค์กร (Constitutionalism)								
cn1	1	5	3.62	.863	-.384	.084	มาก	.892
cn2	1	5	3.71	.837	-.377	.111	มาก	
cn3	1	5	3.45	.852	-.430	.381	กลาง	
cn4	1	5	3.53	.783	-.145	.089	มาก	
7. ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Total Life Space)								
tl1	1	5	3.31	.856	-.149	.192	กลาง	.927
tl2	1	5	3.26	.874	-.077	.174	กลาง	
tl3	1	5	3.32	.862	-.223	.341	กลาง	
8. ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (Social Relevance)								
sr1	2	5	3.81	.747	.027	-.657	มาก	.879
sr2	1	5	3.69	.746	.096	-.365	มาก	
sr3	1	5	3.66	.801	-.109	-.238	มาก	
sr4	1	5	3.70	.788	-.331	.365	มาก	
sr5	1	5	3.35	.882	-.266	.076	กลาง	

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.4 ตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) มีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 60 ข้อคำถาม และจากการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อคำถามพบว่า ข้อคำถามมีระดับของค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก และปานกลาง โดยตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) ประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตจำนวน 8 ตัว คือ การได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอและยุติธรรม (AF) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.31-3.56 สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (SH) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.39-3.56

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน (GH) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.62-3.78 โอกาสการพัฒนาความสามารถของบุคคล (DH) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.53-3.64 การบูรณาการทางสังคม หรือการทำงานร่วมกัน (SI) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.87-3.82 ประชาธิปไตยในองค์กร (CN) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.45-3.71 ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (TL) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.26-3.32 และลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (SR) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.35-3.81 และตัวแปรทุกตัวมีค่าความเบ้และความโด่งอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 จึงสามารถถือได้ว่าการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556) และสามารถนำไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไปได้

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้พบว่าตัวแปรสังเกตทุกตัวมีค่าความเชื่อถือได้ อยู่ในระดับดีมาก ดี และยอมรับได้ โดยตัวแปรการได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอ และยุติธรรม (AF) และความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (TL) มีค่าความเชื่อถือได้ในระดับดีมาก ส่วนตัวแปร สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (SH) มั่นคง และความก้าวหน้าในงาน (GH)โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (DH) ประชาธิปไตยในองค์กร (CN) และลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (SR) มีค่าความเชื่อถือได้ในระดับดี และตัวแปรการบูรณาการทางสังคม หรือการทำงานร่วมกัน (SI) มีค่าความเชื่อถือได้ในระดับที่ยอมรับได้โดยสามารถแสดงค่า Cronbach's Alpha ได้ตามตารางที่ 4.4 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าข้อมูลที่เก็บมาในส่วนของตัวแปรแฝงสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และสมการโครงสร้างในขั้นตอนต่อไปได้

ตารางที่ 4.5 ค่าสถิติพื้นฐานและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP)

ตัวแปร	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความเบ้	ความโด่ง	ระดับ	อัลฟ่า
1. คุณภาพ (Quality)								
qu1	1	5	3.60	.777	-.206	.056	มาก	.886
qu2	1	5	3.69	.714	-.300	.336	มาก	
qu3	2	5	3.96	.712	-.158	-.457	มาก	
qu4	1	5	3.76	.725	-.285	.129	มาก	
qu5	1	5	3.72	.781	-.310	.274	มาก	
2. ต้นทุน (Cost)								
co1	1	5	3.39	.771	-.124	.280	กลาง	.876
co2	1	5	3.37	.795	.029	.087	กลาง	
co3	1	5	3.57	.816	-.129	-.069	มาก	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 (ต่อ) ค่าสถิติพื้นฐานและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP)

ตัวแปร	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความเบ้	ความโด่ง	ระดับ	อัลฟา
co4	1	5	3.28	.813	-.196	.557	กลาง	

3. ความทันต่อเวลา (Timeliness)

ti1	1	5	3.66	.828	-.267	-.044	มาก	.889
ti2	1	5	3.45	.763	-.177	.387	กลาง	
ti3	1	5	3.74	.851	-.380	-.047	มาก	
ti4	1	5	3.81	.821	-.533	.436	มาก	

4. ประสิทธิภาพ (Efficiency)

ef1	1	5	3.42	.738	.062	.017	กลาง	.888
ef2	1	5	3.50	.737	.014	.010	มาก	
ef3	1	5	3.47	.769	-.091	.127	กลาง	
ef4	1	5	3.46	.749	-.153	.215	กลาง	

5. ความแม่นยำ (Accuracy)

ac1	1	5	3.59	.707	-.130	-.010	มาก	.885
ac2	1	5	3.59	.720	.029	-.123	มาก	
ac3	1	5	3.73	.758	-.328	.167	มาก	
ac4	1	5	3.48	.729	-.079	-.128	กลาง	

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.5 ตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) มีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 21 ข้อคำถาม และจากการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อคำถามพบว่า ข้อคำถามมีระดับของค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก และปานกลาง โดยตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) ประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตจำนวน 5 ตัวคือ คุณภาพ (QU) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.60-3.96 ต้นทุน (CO) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.28-3.57 ความทันต่อเวลา (TI) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.45-3.81 ประสิทธิภาพ (EF) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.42-3.50 และความแม่นยำ (AC) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.48-3.73 และตัวแปรทุกตัวมีค่าความเบ้ และความโด่งอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 จึงสามารถถือว่าการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วาณิชยบัญชา, 2556) และสามารถนำไปวิเคราะห์ในขั้นต่อไปได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้พบว่า ตัวแปรสังเกตทุกตัวมีค่าความเชื่อถือได้ อยู่ใน ระดับดี โดยมีค่า Cronbach's Alpha อยู่ระหว่าง .876-.889 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าข้อมูลที่ เก็บมาในส่วนของตัวแปรแฝงสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และสมการ โครงสร้างในขั้นตอนต่อไปได้

4.3 การวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อพิจารณาถึงสภาพปัญหา Multicollinearity โดยกำหนดว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้องไม่เกิน 0.8 (Grewal et al., 2004) เนื่องจากตัวแปรหากความสัมพันธ์กันสูง จะส่งผลให้ไม่เป็นไปตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์ โดยโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ที่แสดงไว้ในตารางที่ 4.6 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกคู่มีค่าความสัมพันธ์ที่อยู่ระหว่าง 0.164-0.797 ซึ่งเป็นค่าความสัมพันธ์ที่มีค่าต่ำกว่า 0.8 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุดนั้น จะเป็นค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการส่งมอบแบบทันเวลาพอดี (JD) กับตัวแปรการสรับ บารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (CL) ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดเป็น ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (IC) กับตัวแปรการกระตุ้นเขานับปัญญา (IS) ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ไม่มีปัญหาการมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน สูงเกินไปและสามารถนำไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไปได้

ตารางที่ 4.6 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง

	CL	IM	IS	IC	SF	JD	DS	CI	PL	CF	LS	CP	PM	IE	AF	SH	GS	DH	SI	CN	TL	SR	QU	CO	TI	EF	AC
CL	1																										
IM	.763	1																									
IS	.742	.775	1																								
IC	.767	.788	.797	1																							
SF	.276	.322	.310	.307	1																						
JD	.165	.212	.229	.192	.558	1																					
DS	.334	.400	.396	.361	.565	.600	1																				
CI	.260	.324	.302	.286	.586	.411	.489	1																			

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 (ต่อ) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดล

สมการโครงสร้าง

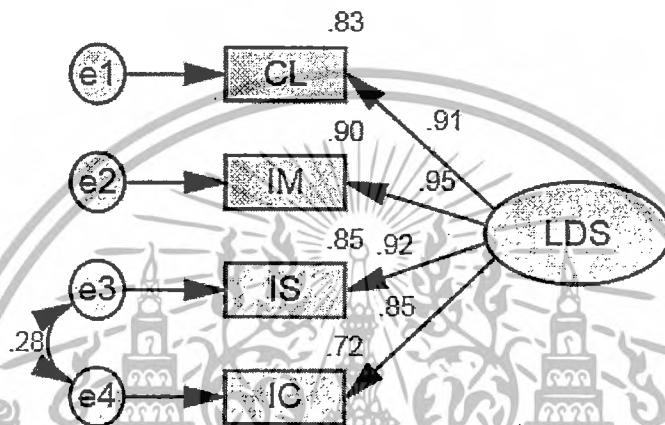
	CL	IM	IS	IC	SF	JD	DS	CI	PL	CF	LS	CP	PM	IE	AF	SH	GS	DH	SI	CN	TL	SR	QU	CO	TI	EF	AC
PL	.186	.232	.237	.226	.305	.311	.383	.305	1																		
CF	.282	.297	.338	.289	.496	.351	.455	.517	.435	1																	
LS	.317	.331	.360	.327	.531	.424	.488	.434	.388	.639	1																
CP	.275	.328	.328	.284	.495	.414	.472	.442	.373	.588	.622	1															
PM	.323	.377	.366	.333	.530	.366	.454	.449	.333	.569	.671	.676	1														
IE	.308	.357	.381	.343	.404	.348	.454	.365	.352	.444	.534	.561	.624	1													
AF	.422	.462	.401	.439	.287	.171	.267	.276	.160	.219	.300	.296	.272	.310	1												
SH	.408	.465	.436	.427	.338	.279	.316	.393	.212	.335	.435	.450	.411	.431	.616	1											
GS	.474	.522	.504	.543	.326	.255	.320	.420	.163	.296	.364	.347	.356	.348	.566	.675	1										
DH	.394	.439	.432	.423	.293	.239	.309	.338	.166	.247	.342	.339	.296	.294	.486	.583	.646	1									
SI	.480	.526	.524	.507	.313	.269	.374	.353	.185	.256	.355	.370	.358	.319	.454	.550	.604	.562	1								
CN	.416	.453	.449	.416	.323	.256	.327	.411	.202	.326	.385	.396	.397	.372	.510	.567	.570	.640	.561	1							
TL	.312	.362	.333	.343	.304	.204	.287	.313	.195	.220	.323	.287	.268	.256	.506	.571	.499	.536	.463	.489	1						
SR	.476	.521	.504	.487	.369	.292	.381	.402	.236	.366	.433	.432	.440	.399	.529	.598	.643	.677	.583	.678	.586	1					
QU	.372	.384	.408	.387	.451	.380	.471	.395	.288	.479	.505	.557	.556	.516	.332	.433	.421	.404	.414	.474	.335	.551	1				
CO	.376	.414	.402	.399	.431	.275	.390	.310	.242	.414	.494	.483	.461	.423	.401	.476	.346	.369	.422	.411	.390	.460	.585	1			
TI	.305	.336	.339	.298	.411	.435	.388	.396	.281	.422	.475	.483	.458	.430	.313	.472	.449	.409	.392	.434	.349	.520	.691	.530	1		
EF	.355	.394	.396	.367	.440	.331	.439	.382	.281	.472	.512	.562	.554	.523	.413	.498	.420	.428	.439	.505	.391	.545	.698	.695	.675	1	
AC	.337	.329	.352	.363	.415	.355	.414	.336	.287	.421	.471	.525	.480	.465	.386	.415	.367	.357	.393	.407	.313	.496	.699	.625	.703	.696	1

4.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีวัตถุประสงค์เพื่อการยืนยันว่าตัวแปรสังเกตได้จากการทบทวนวรรณกรรมมีความสามารถที่จะเป็นมาตรวัดตัวแปรแฝงได้จริงก่อนที่จะใช้เป็น โมเดล การวัด (Measurement Model) และใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต่อไป ซึ่งเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการศึกษาครั้งนี้ จะทำการยืนยันมาตรวัดของตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัวแปร คือ ตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) ตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบสิ้น (LMS) ตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) และตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

4.4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS)



ภาพที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ โมเดลการวัดรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) พบว่ามีตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปรมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมโดยตัวแปร IM มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ .948 ในขณะที่ตัวแปร IC เป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำสุดที่ .849 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001 ดังแสดงในตารางที่ 4.7

เมื่อพิจารณาผลในภาพรวมการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและข้อมูลจากการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่า Chi-square = .759, P = .387, ค่าดัชนี GFI = .999, AGFI = 0.993, CFI = 1.00, NFI = 1.00 และ RMSEA = .000 จึงสามารถสรุปได้ว่าโมเดลที่ได้จากการสำรวจข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และสามารถอธิบายนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้

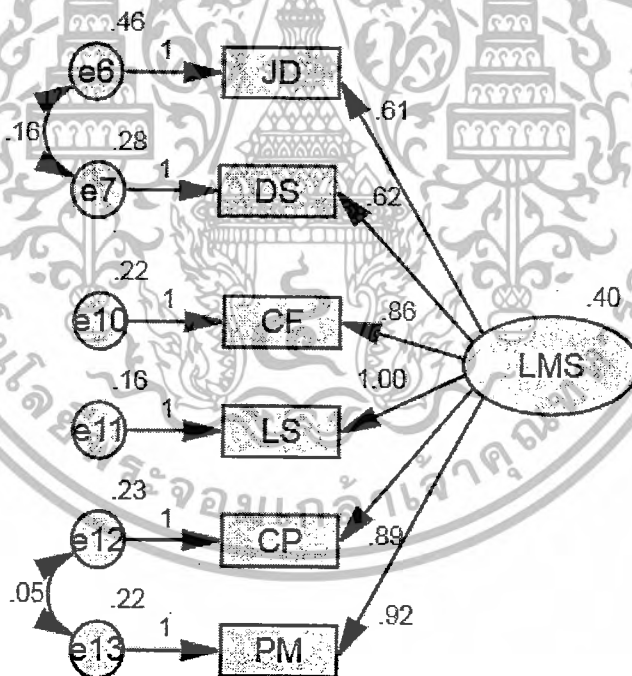
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันและระดับนัยสำคัญของตัวแปรรูปแบบ
ภาวะผู้นำ (LDS)

ตัวแปร	Estimate		Standard Error	Critical Ratio	P
	น้ำหนักองค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน			
IC<---LDS	1.000	.849			
IS<---LDS	1.103	.924	.032	34.870	***
IM<---LDS	1.111	.948	.036	30.675	***
CL<---LDS	1.036	.910	.036	28.692	***

*** มีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001

4.4.2 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบ
ลีน (LMS)



ภาพที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติ
การผลิตแบบลีน (LMS)

ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของ โมเดลแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน (LMS) พบว่ามีตัวแปรสังเกต 6 ตัวแปรมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม โดยมีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตัวแปร LS มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ .842 ในขณะที่ตัวแปร DS เป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำสุดที่ .593 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001 ดังแสดงในตารางที่ 4.8

เมื่อพิจารณาผลภาพรวมของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และข้อมูลจากการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่า Chi-square = 1.716, P = .100, ค่าดัชนี GFI = .993, AGFI = .979, CFI = .997, NFI = .992 และ RMSEA = .036 จึงสามารถสรุปได้ว่าโมเดลที่ได้จากการสำรวจข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และสามารถอธิบายนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างได้

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและระดับนัยสำคัญของตัวแปรแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน (LMS)

ตัวแปร	Estimate		Standard Error	Critical Ratio	P
	น้ำหนักองค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน			
LS<---LMS	1.000	.842			
DS<---LMS	.618	.593	.044	13.953	***
CF<---LMS	.858	.754	.046	18.679	***
CP<---LMS	.891	.761	.049	18.162	***
JD<---LMS	.610	.496	.054	11.340	***
PM<---LMS	.922	.779	.049	18.716	***

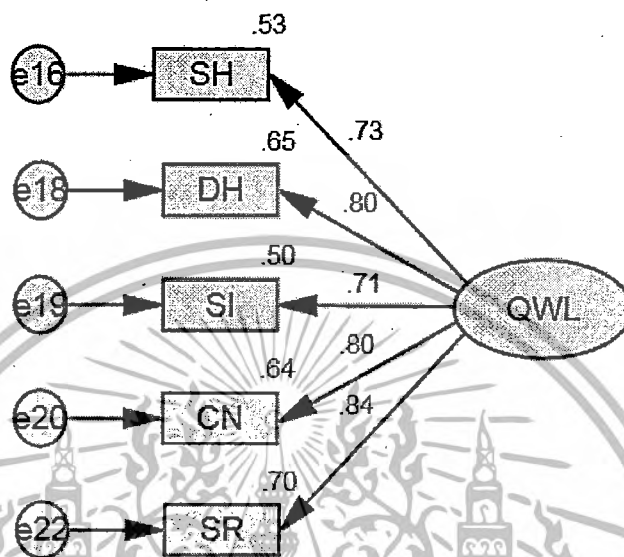
*** มีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001

4.4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล ข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) พบว่ามีตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปรมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม โดยตัวแปร SR มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดมีค่าเท่ากับ .838 ในขณะที่ตัวแปร SI เป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำสุดที่ .708 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001 ดังแสดงในตารางที่ 4.9

เมื่อพิจารณาผลในภาพรวมของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ซึ่งพบว่า ผลสำหรับการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและข้อมูลจากการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่า Chi-square = .437, P = .966, ค่าดัชนีเอกซอสานนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

GFI = .996 ,AGFI = .989, CFI = 1.00, NFI = .996 และ RMSEA = .000 จึงสามารถสรุปได้ว่า โมเดลที่ได้จากการสำรวจข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและสามารถอธิบายนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้



ภาพที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL)

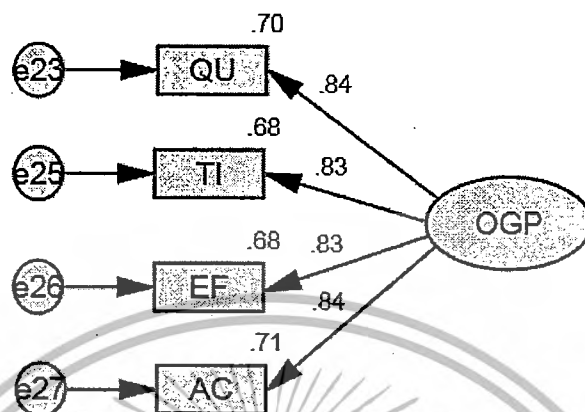
ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและระดับนัยสำคัญของตัวแปรข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL)

ตัวแปร	Estimate		Standard Error	Critical Ratio	P
	น้ำหนักองค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน			
DH<---QWL	1.000	.803			
SH<---QWL	.797	.725	.045	17.659	***
SI<---QWL	.733	.708	.043	17.154	***
CN<---QWL	.931	.798	.047	19.840	***
SR<---QWL	.879	.838	.042	20.994	***

*** มีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP)



ภาพที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP)

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและระดับนัยสำคัญของตัวแปรข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP)

ตัวแปร	Estimate		Standard Error	Critical Ratio	P
	น้ำหนักองค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน			
AC<---OGP	1.000	.843			
QU<---OGP	.972	.837	.042	22.880	***
TI<---OGP	1.103	.826	.049	22.473	***
EF<---OGP	1.010	.826	.045	22.483	***

*** มีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) พบว่ามีตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปรมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม โดยตัวแปร AC มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ .843 ในขณะที่ตัวแปร TI และตัวแปร EF เป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำสุดที่ .826 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001 ดังแสดงในตารางที่ 4.10

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อพิจารณาผลในภาพรวมของการวิเคราะห์หองศ์ประกอบเชิงยืนยัน ซึ่งพบว่า ผลสำหรับการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และข้อมูลจากการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่า Chi-square = .587, P = .533, ค่าดัชนี GFI = .999, AGFI = .995, CFI = 1.00, NFI = .999 และ RMSEA = .000 จึงสามารถสรุปได้ว่า โมเดลที่ได้จากการสำรวจข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และสามารถอธิบายนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้

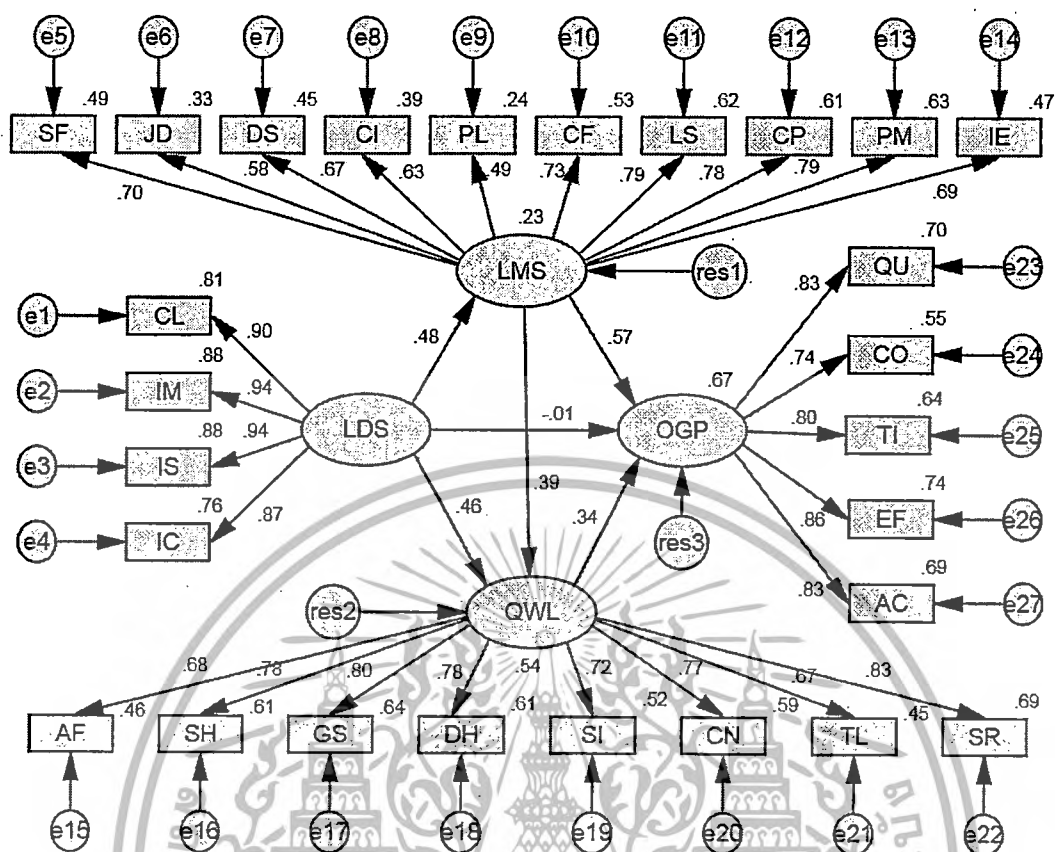
4.5 การวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling)

การวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) นี้จะเป็นการวิเคราะห์ผลของข้อมูลที่ได้จากการสำรวจว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมตามกรอบแนวคิดในการวิจัยดังที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 2 หรือไม่โดยวิธีการในการวิเคราะห์จะเริ่มต้นจากวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในโมเดลตั้งต้น (Initial Model) ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย และพิจารณาคูค่าทางสถิติต่าง ๆ ตามเกณฑ์ของการวิเคราะห์สมการโครงสร้างว่าผ่านตามเกณฑ์ดังที่สรุปไว้ในบทที่ 3 อย่างสมบูรณ์หรือไม่ หากไม่ผ่านตามเกณฑ์ จะต้องทำการปรับปรุงโมเดลจนได้โมเดลที่มีค่าต่าง ๆ ที่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดแล้วจึงนำโมเดลที่ได้จากข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาพิจารณาถึงความสอดคล้องและกลมกลืนกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และสรุปผลโมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัยต่อไป ซึ่งสามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

4.5.1 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัย (Initial Model)

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของโมเดลตั้งต้นนั้น เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกตัวในโมเดลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และข้อมูลที่ได้จากการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างตามกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วย ตัวแปรแฝงจำนวน 4 ตัวแปร คือตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) ตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน (LMS) ตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) และตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) และตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงแต่ละตัวรวมจำนวนตัวแปรสังเกต 27 ตัวแปร โดยสามารถแสดงเส้นความสัมพันธ์และตัวแปรต่าง ๆ ได้ดังภาพที่ 4.5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 4.5 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัย (Initial Model)

ผลจากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อทดสอบโมเดลตั้งต้นตามกรอบแนวคิดการวิจัย พบว่าค่าที่ได้จากการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลตั้งต้น มีค่า Chi-square = 3.208, $P = .000$, ค่าดัชนี GFI = .874, AGFI = .850, CFI = .932, NFI = .904 และ RMSEA = .064 โดยค่าส่วนใหญ่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มีเฉพาะค่า CFI, NFI และ RMSEA ที่ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้นจึงยังไม่สามารถสรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างมีความสอดคล้องและกลมกลืนกับ โมเดลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมตามกรอบแนวคิดในการวิจัย และยังไม่สามารถนำค่าต่าง ๆ ภายในโมเดลดังภาพที่ 4.5 ไปทำการอภิปรายผลถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรได้ ดังนั้นต้องทำการปรับปรุง โมเดลจนค่าต่าง ๆ ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดต่อไป เพื่อนำค่าที่ได้มาวิเคราะห์ และอภิปรายผลถึงอิทธิพลหรือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่อไป

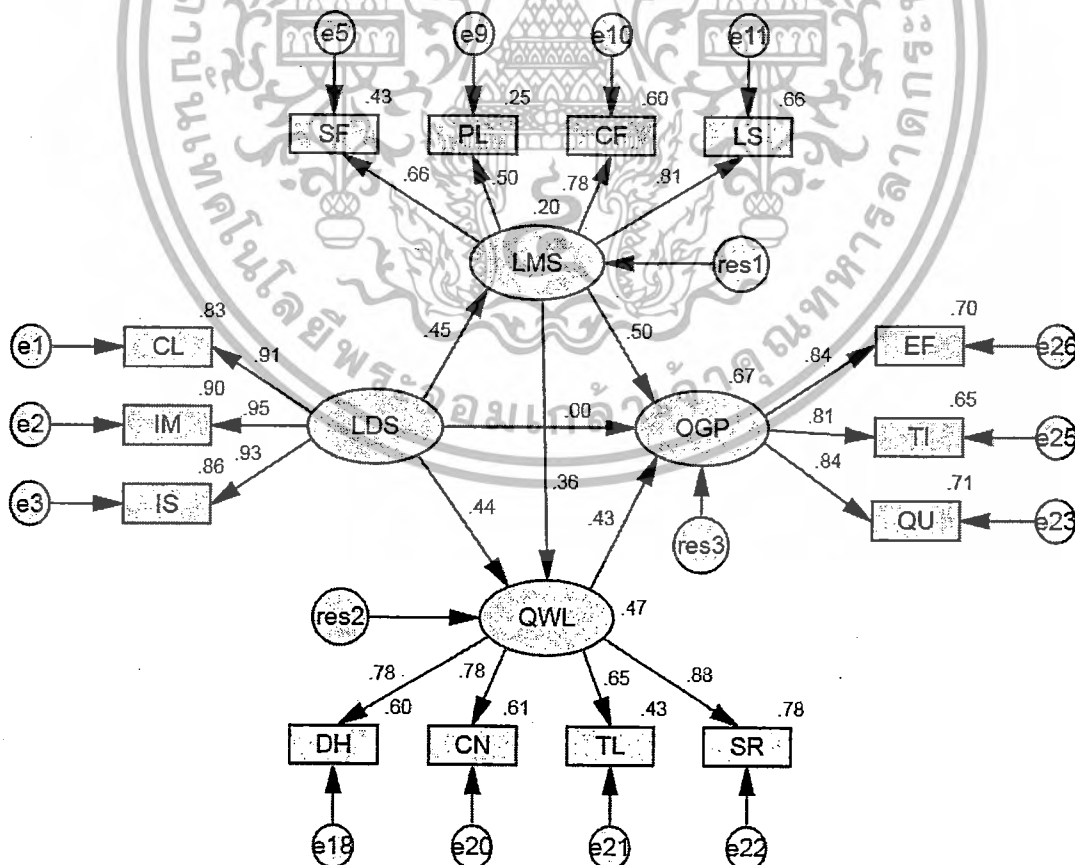
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.5.2 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างภายหลังการปรับปรุงโมเดล

(Fit Model)

การปรับปรุงโมเดลสมการโครงสร้างจากโมเดลตั้งต้นตามกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการโดยการพิจารณาจำนวนตัวแปรสังเกตที่มีอยู่ในโมเดล เนื่องจากผลจากการวิเคราะห์ในตอนต้น พบว่าแม้ตัวแปรสังเกตทุกคู่จะผ่านเกณฑ์การทดสอบความสัมพันธ์ และไม่เกิดปัญหา Multicollinearity แต่ก็มีตัวแปรสังเกตบางคู่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ดังนั้นจึงควรวิเคราะห์และตัดตัวแปรดังกล่าวออกจากโมเดล ซึ่งการลดทอนตัวแปรที่ไม่เหมาะสม เพื่อการปรับปรุงโมเดลในครั้งนี้จะทำโดยการพิจารณาค่า Modification Indices (MI) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556)

หลักการพิจารณาค่า MI เพื่อการตัดสินใจว่าตัวแปรใดที่ควรถูกตัดออกจากโมเดล จะพิจารณาจากตัวแปรที่มีค่า MI สูงสุดก่อน และพิจารณาผลของโมเดลที่ได้ ถ้ายังไม่ได้โมเดลที่เหมาะสมให้พิจารณาตัดตัวแปรที่มีค่า MI รองลงมาตามลำดับ จนกว่าจะได้โมเดลที่เหมาะสม และผ่านตามเกณฑ์ทางสถิติของโมเดลสมการโครงสร้าง จึงสามารถนำโมเดลสมการโครงสร้างที่ได้ไปทำการแปลความหมายและอภิปรายผลต่อไปได้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556)



ภาพที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างภายหลังการปรับปรุงโมเดล (Fit Model)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการปรับปรุงจนได้โมเดลสมการ โครงสร้างที่มีค่าผ่านเกณฑ์ทางสถิติที่กำหนดไว้ โดยมี ค่า Chi-square = 1.236, P = .086, ค่าดัชนี GFI = .977 , AGFI = .966, CFI = .996, NFI = .982 และ RMSEA = .021 และสามารถแสดงโมเดลสมการ โครงสร้างที่ผ่านการปรับปรุงจนได้โมเดล ที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการศึกษาที่ถูกกำหนดขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมดังภาพที่ 4.6

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างภายหลังจากการปรับปรุงโมเดล (Fit Model)

ตัวแปร	Estimate		Standard Error	Critical Ratio	p-value
	สัมประสิทธิ์อิทธิพล	สัมประสิทธิ์อิทธิพล มาตรฐาน			
LMS<-- LDS	.357	.449	.038	9.425	***
QWL<--LDS	.353	.438	.037	9.586	***
QWL<--LMS	.370	.364	.050	7.364	***
OGP<--LDS	-.002	-.003	.032	-.072	.942
OGP<--LMS	.460	.496	.048	9.621	***
OGP<--QWL	.393	.431	.049	7.958	***
IM<--LDS	1.000	.947			
CL<--LDS	.932	.909	.025	37.951	***
CF<--LMS	1.000	.776			
QU<--OGP	1.000	.844			
TI<--OGP	1.099	.806	.052	21.327	***
EF<--OGP	1.044	.837	.047	22.368	***
IS<--LDS	.996	.926	.025	40.177	***
PL<--LMS	.844	.498	.078	10.873	***
SF<--LMS	.790	.659	.054	14.574	***
LS<--LMS	1.097	.815	.062	17.695	***
CN<--QWL	1.000	.784			
TL<--QWL	.927	.653	.060	15.382	***
SR<--QWL	1.014	.884	.047	21.594	***
DH<--QWL	1.057	.776	.056	18.823	***

*** มีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001

ผลจากการปรับปรุงจนได้โมเดลสมการ โครงสร้างที่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรต่าง ๆ ตามภาพที่ 4.6 และ ตารางที่ 4.11 ได้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.5.2.1 ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการเป็นมาตรวัดของตัวแปรสังเกตภายหลังจากการปรับปรุงโมเดล (Fit Model)

ตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) ผลจากการวิเคราะห์สามารถสรุปตัวแปรสังเกตที่เป็นมาตรวัดของรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) ได้จำนวน 3 ตัวแปร คือ การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (CL) การสร้างแรงบันดาลใจ (IM) และการกระตุ้นเขาวนปัญญา (IS) โดยพบว่าตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ .947 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตทุกตัวมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่า 0.001

ตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน (LMS) ผลจากการวิเคราะห์ โดยสามารถสรุปตัวแปรสังเกตที่เป็นมาตรวัดของแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน (LMS) ได้ทั้งหมด 4 ตัวแปร คือ การป้อนกลับข้อมูลให้ผู้ผลิต (SF) การผลิตแบบดึง (PL) การผลิตแบบไหลต่อเนื่อง (CF) และการตั้งเครื่องอย่างรวดเร็ว (LS) โดยตัวแปรการตั้งเครื่องอย่างรวดเร็ว (LS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ .815 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตทุกตัวมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่า 0.001

ตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) ผลจากการวิเคราะห์ พบว่าสามารถสรุปตัวแปรสังเกตที่เป็นมาตรวัดของข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) ได้ 4 ตัวแปร คือ โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (DH) ประชาธิปไตยในองค์กร (CN) ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (TL) และลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (SR) โดยตัวแปรลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (SR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ .884 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตทุกตัวมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่า 0.001

ตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) ผลจากการวิเคราะห์ สามารถสรุปตัวแปรสังเกตที่เป็นมาตรวัดของข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) ได้ 3 ตัวแปร คือ คุณภาพ (QU) ความทันต่อเวลา (TI) และประสิทธิภาพ (EF) โดยตัวแปรคุณภาพ (QU) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ .844 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตทุกตัวมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่า 0.001

4.5.2.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตาม โมเดลสมการโครงสร้างภายหลังจากการปรับปรุงโมเดล (Fit Model)

ผลจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) ในโมเดลที่ปรับปรุงแล้วพบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน (LMS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน (Standardized Regression Coefficient) เท่ากับ .449 ระดับ p-value น้อยกว่า 0.001 และการวิเคราะห์ผลในส่วนของการมีอิทธิพลทางตรง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยังพบว่าตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน (Standardized Regression Coefficient) เท่ากับ .438 ระดับ p-value น้อยกว่า 0.001

ผลจากการทำการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) พบว่าตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีเฉพาะอิทธิพลทางอ้อมในสองเส้นทาง คือ เส้นทางแรก ตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) โดยผ่านตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน (LMS) และมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน (Standardized Regression Coefficient) ทางอ้อมเท่ากับ 0.164 ส่วนเส้นทางที่สอง ตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) โดยผ่านตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) และมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน (Standardized Regression Coefficient) ทางอ้อมเท่ากับ 0.138

นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบความสัมพันธ์ในลักษณะของอิทธิพลทางตรงอีก 3 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่งพบว่า ตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน (LMS) มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน (Standardized Regression Coefficient) เท่ากับ .496 ระดับ p-value น้อยกว่า 0.001 ส่วนที่สองพบว่า ตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน (Standardized Regression Coefficient) เท่ากับ .431 ระดับ p-value น้อยกว่า 0.001 และผลการวิเคราะห์ผลในส่วนสุดท้ายพบว่า ตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน (LMS) มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน (Standardized Regression Coefficient) เท่ากับ .364 ระดับ p-value น้อยกว่า 0.001

จากตารางที่ 4.12 และภาพที่ 4.6 จะเห็นได้ว่า ผลการปฏิบัติงานขององค์กรสามารถถูกอธิบายได้ด้วย รูปแบบภาวะผู้นำ แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน และคุณภาพชีวิตการทำงาน ได้สูงสุดเท่ากับ 0.67 หรือ ร้อยละ 67 ส่วนคุณภาพชีวิตการทำงาน สามารถถูกอธิบายได้ด้วย รูปแบบภาวะผู้นำ และแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน ได้เท่ากับ 0.47 หรือ ร้อยละ 47 และสุดท้าย แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน สามารถถูกอธิบายด้วยรูปแบบภาวะผู้นำได้เท่ากับ 0.2 หรือร้อยละ 20

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R - square)

ตัวแปร	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง
แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน	.20
คุณภาพชีวิตการทำงาน	.47
ผลการปฏิบัติงานขององค์กร	.67

4.6 ผลการทดสอบสมมติฐานตามวัตถุประสงค์การวิจัย

ภายหลังจากการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างจนกระทั่งได้โมเดลที่เหมาะสม (Fit Model) จึงสามารถนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ มาสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยทั้ง 8 สมมติฐานตามที่ได้ กำหนดไว้ในบทที่ 2 ได้ดังตารางที่ 4.13 ดังนี้

ตารางที่ 4.13 สมมติฐานการวิจัยและผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H1 รูปแบบภาวะผู้นำมีผลกระทบทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย
H2 รูปแบบภาวะผู้นำมีผลกระทบทางตรงต่อแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน	สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย
H3 รูปแบบภาวะผู้นำมีผลกระทบทางตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน	สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย
H4 แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีนมีผลกระทบทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร	สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย
H5 คุณภาพชีวิตการทำงานมีผลกระทบทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร	สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย
H6 แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีนมีผลกระทบทางตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน	สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย
H7 รูปแบบภาวะผู้นำมีผลกระทบทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยผ่านแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน	สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย
H8 รูปแบบภาวะผู้นำมีผลกระทบทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยผ่านคุณภาพชีวิตการทำงาน	สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

ผลจากการทดสอบสมมติฐานดังแสดงในตารางที่ 4.13 สามารถสรุปได้ว่าการศึกษาในครั้งนี้ มีผลที่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้จำนวน 7 สมมติฐาน และไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้เพียง 1 สมมติฐาน โดยที่ตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) ไม่มีผลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) แต่มีผลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในสองเส้นทาง คือ ผ่านแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน (LMS) และผ่านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นตัวแปรคั่นกลาง ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้นจะใช้ในการอภิปรายผลการศึกษา
ในบทที่ 5 ต่อไป



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5

การอภิปรายผล

จากบทที่ 4 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ทำการวิเคราะห์ด้วย โมเดลสมการ โครงสร้าง และอธิบายผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ตลอดจนความสอดคล้องของแต่ละตัวแปรในกรอบแนวคิด โดยบทที่ 5 นี้ ผู้วิจัยจะอภิปรายผลเกี่ยวกับบทสรุปของผลการวิจัยพร้อมทั้งแสดงข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาโดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

5.1 การวิเคราะห์และอภิปรายผลตามคำถามการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามการวิจัยไว้ 2 ข้อ ดังนี้

5.1.1 คำถามการวิจัยข้อที่ 1

แบบจำลองของปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีลักษณะอย่างไร ประกอบด้วยองค์ประกอบใดบ้าง และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ประเทศไทย หรือไม่

จากภาพที่ 4.5 พบว่าผลจากการวิเคราะห์ โมเดลสมการ โครงสร้าง เพื่อทดสอบ โมเดลตั้งต้นตามกรอบแนวคิดการวิจัยพบว่า ค่าที่ได้จากการวิเคราะห์ความสอดคล้องของ โมเดลตั้งต้นมีค่า Chi - square = 3.208, P = .000, ค่าดัชนี GFI = .874, AGFI = .850, CFI = .932, NFI = .904 และ RMSEA = .064 โดยค่าส่วนใหญ่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มีเฉพาะค่า CFI NFI และ RMSEA ที่ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด จึงยังไม่สามารถสรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างมีความสอดคล้อง และกลมกลืนกับ โมเดลได้ ดังนั้นจึงต้องทำการปรับปรุงโมเดลจนค่าต่าง ๆ ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

การปรับปรุงโมเดลสมการ โครงสร้างจาก โมเดลตั้งต้นตามกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ดำเนินการโดยการพิจารณาลดจำนวนตัวแปรสังเกตที่มีอยู่ใน โมเดล เนื่องจากผลจากการวิเคราะห์ในตอนต้นพบว่า แม้ตัวแปรตัวแปรสังเกตทุกคู่จะผ่านเกณฑ์การทดสอบความสัมพันธ์ และไม่เกิดปัญหา Multicollinearity แต่มีตัวแปรสังเกตบางคู่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ดังนั้นจึงควรวิเคราะห์ และตัดตัวแปรดังกล่าวออกจากโมเดล ซึ่งการลดทอนตัวแปรที่ไม่เหมาะสม สำหรับการปรับปรุงโมเดลในครั้งนี้จะทำการพิจารณาค่า Modification Indices (MI) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556) โดยจากภาพที่ 4.6 ได้ผลการปรับปรุงโมเดลสมการ โครงสร้าง (Fit Model) พบว่ามีค่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผ่านเกณฑ์ทางสถิติที่กำหนดไว้ โดยมีค่า Chi - square = 1.236, P = .086, ค่าดัชนี GFI = .977, AGFI = .966, CFI = .996, NFI = .982 และ RMSEA = .021 ผลจากการวิเคราะห์ความสามารถในการเป็นมาตรวัดของตัวแปรสังเกตภายหลังจากการปรับปรุงโมเดลสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) ผลจากการวิเคราะห์ สามารถสรุปตัวแปรสังเกตที่เป็นมาตรวัดของรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) ได้ 3 ตัวแปร คือ การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (CL) การสร้างแรงบันดาลใจ (IM) และการกระตุ้นเขาวนปัญญา (IS) โดยตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดมีค่าเท่ากับ .947 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตทุกตัวมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่า 0.001

2. ตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลิน (LMS) ผลจากการวิเคราะห์ สามารถสรุปตัวแปรสังเกตที่เป็นมาตรวัดของแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลิน (LMS) ได้ทั้งหมด 4 ตัวแปร คือ การป้อนกลับข้อมูลให้แก่ผู้ผลิต (SF) การผลิตแบบดึง (PL) การผลิตแบบไหลต่อเนื่อง (CF) และการตั้งเครื่องอย่างรวดเร็ว (LS) โดยพบว่าตัวแปรการตั้งเครื่องอย่างรวดเร็ว (LS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ .815 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตทุกตัวมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่า 0.001

3. ตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) ผลจากการวิเคราะห์ สามารถสรุปตัวแปรสังเกตที่เป็นมาตรวัดของข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) ได้ 4 ตัวแปร คือ โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (DH) ประชาธิปไตยในองค์กร (CN) ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (TL) และลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (SR) โดยตัวแปรลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (SR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ .884 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตทุกตัวมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่า 0.001

4. ตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) ผลจากการวิเคราะห์ ทำให้สามารถสรุปตัวแปรสังเกตที่เป็นมาตรวัดของข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) ได้ 3 ตัวแปร คือ คุณภาพ (QU) ความทันต่อเวลา (TI) และประสิทธิภาพ (EF) โดยตัวแปรคุณภาพ (QU) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ .844 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตทุกตัวมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่า 0.001

5.1.2 คำถามการวิจัยข้อที่ 2

ปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม ต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ประเทศไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลจากการวิเคราะห์ของตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) ในโมเดลที่ปรับปรุงแล้ว พบว่ามีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน (LMS) ตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงของข้อมูลในด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) พบว่าตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีเฉพาะอิทธิพลทางอ้อมในสองเส้นทาง คือ เส้นทางแรก ตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) โดยผ่านตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน (LMS) ส่วนเส้นทางที่สอง ตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) โดยผ่านตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL)

นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบความสัมพันธ์ในลักษณะของอิทธิพลทางตรงอีก 3 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง พบว่าตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน (LMS) มีอิทธิพลทางตรงต่อ ตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนที่สอง พบว่าตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการวิเคราะห์ผลในส่วนสุดท้ายพบว่า ตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน (LMS) มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากตารางที่ 4.13 พบว่าจากผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างที่ได้ สามารถนำมาสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยทั้ง 8 สมมติฐานตามที่ได้กำหนดไว้ในบทที่ 2 ได้ดังนี้

1. H1 รูปแบบภาวะผู้นำไม่มีผลกระทบทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร
2. H2 รูปแบบภาวะผู้นำมีผลกระทบทางตรงต่อแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน
3. H3 รูปแบบภาวะผู้นำมีผลกระทบทางตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน
4. H4 แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีนมีผลกระทบทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร
5. H5 คุณภาพชีวิตการทำงานมีผลกระทบทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร
6. H6 แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีนมีผลกระทบทางตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน
7. H7 รูปแบบภาวะผู้นำมีผลกระทบทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยผ่านแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน
8. H8 รูปแบบภาวะผู้นำมีผลกระทบทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยผ่านคุณภาพชีวิตการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.2 การนำผลการวิจัยและหรือโมเดลที่ได้ไปประยุกต์ใช้

5.2.1 การใช้ภาวะผู้นำมาขับเคลื่อนแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน และคุณภาพชีวิต

ในการทำงาน

จากงานวิจัยที่ได้พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน และคุณภาพชีวิตในการทำงานตามที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลไว้ในหัวข้อที่ 5.1 ดังนั้นการที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์โดยเฉพาะผู้ผลิตชิ้นส่วนส่งตรงหรือลำดับที่ 1 แต่ละองค์กรจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีและความรู้ในกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์และมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ของผู้ประกอบยานยนต์ จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัว เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของตนอยู่ตลอดเวลา องค์กรเหล่านี้ล้วนแต่ต้องแสวงหาเครื่องมือการบริหารองค์กรใหม่ ๆ สำหรับประยุกต์ใช้กับองค์กรของตน แต่ในหลายองค์กรกลับพบว่า ไม่สามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือเหล่านั้นกับองค์กรของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากงานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำองค์กรที่ดีจะต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำของตนในการขับเคลื่อนเครื่องมือดังกล่าวซึ่งสามารถอภิปรายผลได้

ถึงแม้อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ถือว่าเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เทคโนโลยี เครื่องจักร และอุปกรณ์การผลิตที่ทันสมัย แต่ก็ยังคงมีการใช้แรงงานอยู่ในระดับสูง ดังนั้นการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจากงานวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นว่าการจะผลักดันแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีนที่ดีว่าเป็นการปรับปรุงงานขององค์กรอย่างหนึ่ง และรวมถึงปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน จำเป็นที่ผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์และแผนงานที่มีประสิทธิภาพ และสามารถที่สร้างความร่วมมือร่วมใจจากพนักงานจากทั่วทั้งองค์กรได้ จึงจะสามารถส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุได้ตามเป้าหมาย (Bass, 1990; Bodla & Nawaz, 2010; Judge & Piccolo, 2010; Ling *et al.*, 2008; Mester *et al.*, 2003)

นอกเหนือจากสั่งการของผู้บริหารองค์กรตามอำนาจดำเนินการแล้ว ยังจำเป็นที่จะต้องใช้ทักษะการโน้มน้าวใจพนักงานให้สนับสนุนแผนปฏิบัติงานที่ผู้บริหารได้กำหนดขึ้น โดยอาศัยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์องค์กรร่วมกัน (Bass, 1990; Bodla & Nawaz, 2010; Judge *et al.*, 2010; Ling *et al.*, 2008; Mester *et al.*, 2003) ผลจากการศึกษาในครั้งนี้สามารถสรุปคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่มีความเหมาะสมต่อทั้งการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีน และคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรได้โดยผู้นำองค์กรควรมีลักษณะดังนี้

1. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ

โดยที่ผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีจริยธรรมในการทำงาน เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ตาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา พนักงานภาคภูมิใจเมื่อได้ปฏิบัติงานด้วย หรือได้อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา และไม่ใช้อำนาจในการปฏิบัติงาน หรือตัดสินใจในงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน สำหรับแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีนเป็นแนวปฏิบัติที่ถือว่าการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ เช่น ต้องมีปรับสายการผลิตใหม่ให้เป็นการผลิตแบบดึง และไหลแบบต่อเนื่อง พนักงานต้องมีการเปลี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานใหม่ไปตามสายการผลิตที่ถูกจัดขึ้นใหม่ ซึ่งผู้บริหารองค์กรต้องใช้ภาวะผู้นำในการกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่จะเปลี่ยนแปลงดังกล่าวที่สามารถทำให้พนักงานเปิดรับวิธีการใหม่ ๆ ดังกล่าวและรู้สึกมีส่วนร่วมในเป้าหมายและแผนงานนั้น ๆ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้นำต้องประพฤติในทางที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม เป็นแบบอย่างที่ดีในการคิดในแง่บวก กระตุ้นทีมงานให้มีความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยแสดงถึงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้ พร้อมทั้งอธิบายสื่อสารเป้าหมายองค์กรให้ผู้ตามรับทราบและรู้สึกถึงความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน อีกทั้งช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก โดยเมื่อผู้นำสามารถทำให้พนักงานเกิดความคิดในเชิงบวกได้ พนักงานจะเกิดความรู้สึกถึงการปรับปรุงงานว่าเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กรและตนเองได้ ซึ่งถือเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานอีกทางหนึ่งด้วย

3. การกระตุ้นชาวพนักงาน

ผู้นำต้องกระตุ้นผู้ตามให้มีความสามารถในการค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในงานที่ตนรับผิดชอบ มีความสามารถในการวิเคราะห์หาแนวทางการแก้ปัญหา สามารถแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ และต้องมีความสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และสร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้จะมีอุปสรรคมากมายซึ่งสอดคล้องกับแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีนที่มุ่งเน้นให้พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่หน้างานต้องสามารถที่จะคิดปรับปรุงการทำงานของตนเองได้ เช่น การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle - QCC) ที่เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารจัดสรรเวลาเพิ่มเติมจากเวลาการทำงานปกติ ให้พนักงานจัดตั้งกลุ่มเพื่อร่วมกันคิดค้นหาแนวทางการปรับปรุงการทำงานที่สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานอยู่ เพื่อที่ผลิตภัณฑ์ที่ตนเองดำเนินการผลิตอยู่นั้น มีคุณภาพที่ดีขึ้น จำนวนงานเสียลดลง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น หรือการเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนสามารถเขียนข้อเสนอแนะ (Suggestion System) เพื่อการปรับปรุงงานที่ตนเองรับผิดชอบ เป็นต้น

เนื่องจากแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน เน้นการปรับปรุงงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานจริงที่หน้างาน พนักงานเหล่านี้เป็นผู้ดำเนินการผลิตผลิตภัณฑ์โดยตรง โดยผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกมาจะได้เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คุณภาพตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ส่วนแล้วแต่ต้องอาศัยการทำงานของพนักงานเหล่านี้ ดังนั้นผู้นำจึงมีความสำคัญในการขับเคลื่อนเครื่องมือต่าง ๆ พนักงานในองค์กร ให้เกิดความยั่งยืน

5.2.2 การประยุกต์ใช้แนวการปฏิบัติการผลิตแบบลีนกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งตรง ของประเทศไทย

แนวคิดลีน ถูกคิดค้นขึ้นโดยบริษัทโตโยต้า ในช่วงทศวรรษที่ 1950 ซึ่งในเวลานั้นถูกเรียกว่า ระบบการผลิตแบบโตโยต้า แนวคิดแบบลีนได้มีวิวัฒนาการมาจากระบบ TPS จนกลายเป็นปรัชญาการบริหารที่มุ่งเน้นไปที่การลดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ที่อยู่ในห่วงโซ่แห่งคุณค่า ด้วยการกำจัดความสูญเปล่า (Alsmadi *et al.*, 2012; Anvari *et al.*, 2011; Castro *et al.*, 2010; Chavez *et al.*, 2013; Hasle *et al.*, 2012; Nordin *et al.*, 2010; Salvendy, 2001; Shah & Ward, 2007; Shahin & Janatyan, 2010; Taj, 2008) โดยแนวคิดดังกล่าวได้รับความนิยม และแพร่หลายไปยังต่างประเทศต่าง ๆ ซึ่ง ซาห์ และ วาร์ด ได้นำเสนอตัววัดแนวปฏิบัติของการผลิตแบบลีนที่ได้รับการยืนยันความถูกต้อง พร้อมทั้งได้อธิบายถึงระบบการผลิตแบบลีนที่ประกอบไปด้วยโครงสร้างหลักที่มี 3 ส่วน คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิต ส่วนที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ส่วนที่เกี่ยวข้องกับภายในองค์กร โดยที่โครงสร้างหลักสามารถแบ่งต่อไปได้อีกเป็น 10 โครงสร้างเชิงปฏิบัติการ (Shah & Ward 2007; Alsmadi *et al.*, 2012) ตามรายละเอียดที่ได้แสดงไว้ในบทที่ 2

สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งตรงของประเทศไทย แต่ละองค์กรมีความพร้อมด้านทรัพยากรต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน ดังนั้นงานวิจัยนี้ได้ไปถึงปัจจัยที่แต่ละองค์กร ควรให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก คือ การติดตั้งเครื่องอย่างรวดเร็วถือเป็นข้อกำหนดหนึ่งของแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีนที่ต้องมีการลดเวลาของการเปลี่ยนการผลิตผลิตภัณฑ์จากรุ่นหนึ่ง ไปเป็นอีกรุ่นหนึ่ง ซึ่งยิ่งนับวันความต้องการของลูกค้าจะมีแนวโน้มที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น ผู้ผลิตจึงต้องการการปรับกระบวนการผลิตให้สอดคล้องกับแนวโน้มดังกล่าว องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับปรุงทั้งเครื่องจักรและทักษะของพนักงาน เพื่อให้มีความสามารถในการติดตั้งเครื่องได้อย่างรวดเร็วไม่เช่นนั้นแล้วการตั้งเครื่องที่ใช้เวลานานจะเป็นอุปสรรคการส่งมอบที่ตรงเวลาให้แก่ลูกค้า (Alsmadi *et al.*, 2012; Shah & Ward, 2007; Shingo, 1989) ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่าความทันต่อเวลาเป็นปัจจัยที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนส่งตรงของประเทศไทยให้ความสำคัญในการวัดผลสำเร็จขององค์กร

เนื่องจากในรถยนต์หนึ่งคันจะประกอบด้วยชิ้นส่วนต่าง ๆ นับเป็นพันรายการ ในขณะที่ผู้ผลิตของประเทศไทยเองยังคงต้องอาศัยวัตถุดิบจำนวนหนึ่งจากต่างประเทศ รวมทั้งนโยบายของผู้ประกอบการยานยนต์ชั้นนำที่มีนโยบายการจัดซื้อแบบ Global Purchasing ดังนั้นการป้อนกลับข้อมูลให้ผู้ผลิตจึงถือว่ามีสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งการแจ้งกลับข้อมูลด้านคุณภาพและการส่งมอบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รวมถึงการยกระดับความสัมพันธ์ เพื่อร่วมกันพัฒนาทั้งระบบห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมีต้นทุนที่สามารถแข่งขันได้ (Alsmadi *et al.*, 2012; Shah & Ward, 2007)

ในขณะเดียวกันเทคนิคการผลิตแบบดึง (Pull) ซึ่งถือเป็นเทคนิคเฉพาะตัวของแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน หรือระบบการผลิตแบบโตโยต้า ซึ่งมีความแตกต่างอย่างสิ้นเชิง กับเทคนิคการผลิตแบบผลัก (Push) ที่จะใช้หลักการ การพยากรณ์มาทำการวางแผนการใช้ทรัพยากร ในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน แต่ในระบบการผลิตแบบดึงเป็นเทคนิควิธีการผลิตที่ผลิตภัณฑ์ถูกสร้างขึ้น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งคำสั่งซื้อของลูกค้าจะเป็นสิ่งที่สั่งการ และดึงสินค้าจากท้ายสุดของสายการผลิต และการกระทำได้กล่าวจะส่งต่อกัน ไปเรื่อย ๆ ถึงผู้ส่งมอบเทคนิคดังกล่าวจะทำให้ห้องค์กรสามารถควบคุมทั้งคุณภาพ ต้นทุน และการส่งมอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Alsmadi *et al.*, 2012; Shah & Ward, 2007; Shingo, 1989; Swamidass, 2000) ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้ก็ได้แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์กรเป็นปัจจัยที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนส่งตรงของประเทศไทยให้ความสำคัญในการวัดผลสำเร็จขององค์กรเช่นกัน

เนื่องจากเทคนิคการผลิตแบบดึง จำเป็นที่โรงงานผู้ผลิตต้องมีการปรับผังการวางสายการผลิตในลักษณะการผลิตแบบไหลต่อเนื่อง ซึ่งหมายถึงการออกแบบผังโรงงานให้มีการผลิตครั้งละแค่นั้นขึ้นเท่านั้น ก่อนที่จะส่งต่อชิ้นงานไปยังสถานีงานต่อไป เช่น ผลิตภัณฑ์ถูกแบ่งออกเป็นหมวดหมู่ที่มีวิธีการผลิต (Processing Requirement) คล้าย ๆ กัน ผลิตภัณฑ์ถูกแบ่งออกเป็นหมวดหมู่ที่มีขั้นตอนการไหล (Routing Requirement) คล้าย ๆ กัน เครื่องจักรอุปกรณ์ถูกจัดกลุ่มให้ผลิตสินค้าเป็นชุด (Families of Products) ได้อย่างต่อเนื่อง (Alsmadi *et al.*, 2012; Salvendy, 2001; Shah & Ward, 2007) ดังนั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในกระบวนการผลิตจะสามารถถูกตรวจจับ และแก้ไขได้อย่างทันท่วงที และพนักงานจะได้รับการฝึกฝนให้มีความชำนาญในกระบวนการผลิตที่ตนเองรับผิดชอบ โดยจะส่งผลให้มีการควบคุมคุณภาพที่ดีขึ้น ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้ก็ได้แสดงให้เห็นว่า คุณภาพเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนส่งตรงของประเทศไทยให้ความสำคัญ

จากที่กล่าวมาข้างต้นการศึกษาครั้งนี้สามารถสรุปถึงหลักการการผลิตแบบลีนที่ได้รับอิทธิพลจากรูปแบบภาวะผู้นำองค์กร และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร คือ

1. การป้อนกลับข้อมูลให้ผู้ผลิต

องค์กรมีการส่งเสริมความสัมพันธ์กับผู้ผลิตทั้งทางด้านการติดต่องานอย่างใกล้ชิด การเข้าเยี่ยมโรงงานอย่างสม่ำเสมอ และมีการแจ้งกลับข้อมูลด้านคุณภาพ รวมทั้งการส่งมอบให้ผู้ผลิตทราบข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพการทำงาน ไปอย่างควบคู่กัน และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับผู้ผลิตให้มีการทำงานร่วมกันได้อย่างยั่งยืน ตัวอย่างของรูปแบบการป้อนกลับข้อมูล เช่น การจัดทำระบบประเมินคะแนนความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพ และการส่งมอบประจำเดือน การเข้าไปตรวจประเมินระบบบริหารคุณภาพของผู้ผลิตประจำปี และ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การจัดประชุมผู้ผลิต และผู้ผลิตรับเหมาช่วงประจำปี เพื่อชี้แจงนโยบายและระเบียบปฏิบัติในการจัดซื้อ เป็นต้น

2. การผลิตแบบดึง

องค์กรต้องมุ่งเน้นระบบการผลิตโดยใช้ความต้องการสินค้าสำเร็จรูปเป็นตัวตั้งในการกำหนดแผนการดึงวัตถุดิบ และกิจกรรมในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งหลักการสำคัญ คือ ชิ้นส่วนในแต่ละสถานงานจะถูกดึงโดยสินค้าในสถานงานถัดไป และต้องมีระบบการควบคุมการเติมของปัจจัยการผลิตสินค้าให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและไม่ขาดตอน

รูปแบบที่นิยมมาประยุกต์ใช้กับการผลิตแบบดึง ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ โดยเฉพาะผู้ผลิตที่จัดส่งให้กับโตโยต้า ได้แก่ การส่งผลิตด้วยคัมบัง (Kanban) ซึ่งวิธีนี้มีหลักการคือ จะทำการผลิตในสิ่งที่ต้องการในเวลาที่ต้อง และในจำนวนที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้จำนวนสินค้าคงคลัง และวัตถุดิบคงคลังอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด แต่ยังสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันเวลา

3. การผลิตแบบไหลต่อเนื่อง

องค์กรจะต้องทำการแบ่งผลิตภัณฑ์ออกเป็นหมวดหมู่ ตามประเภทผลิตภัณฑ์ที่มีวิธีการผลิตคล้าย ๆ กัน เพื่อลดการเคลื่อนย้ายของผลิตภัณฑ์ เนื่องจากจะสามารถทำให้เครื่องจักรถูกจัดกลุ่มให้ผลิตสินค้าเป็นชุดได้อย่างต่อเนื่อง สามารถออกแบบผังโรงงาน หรือการไหลของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถใช้ประโยชน์จากทักษะของพนักงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากการมีความชำนาญในงานนั้น ๆ จะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว และมีคุณภาพมากกว่าการเปลี่ยนรูปแบบในการทำงานที่หลากหลาย

ส่วนใหญ่แล้วรูปแบบการผลิตแบบไหลต่อเนื่อง จะถูกดำเนินการควบคู่กับระบบการผลิตแบบดึง โดยที่สายการผลิตหน้างานจะมีการนำระบบขนส่งลำเลียง (Conveyance Line) มาใช้เพื่อควบคุมปริมาณ และเวลาในการผลิตผลิตภัณฑ์ในแต่ละสถานีการผลิต โดยหัวหน้า หรือผู้วางระบบการผลิตดังกล่าวจะคำนวณถึงความสมดุลของงาน (Workload Balancing) ที่เหมาะสมกับแต่ละผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการกำจัดคอขวด (Bottleneck) ในกระบวนการผลิตที่ทำให้เกิดการสะดุดหรือมีเวลาในการผลิต (Cycle Time) ที่สูงเกินเวลาที่ลูกค้าต้องการ (Takt Time)

4. การตั้งเครื่องอย่างรวดเร็ว

องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการฝึกฝนทักษะของพนักงานให้มีความสามารถในการติดตั้งเครื่องจักร เนื่องจากคุณลักษณะของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เครื่องจักรในการผลิตเป็นหลัก และใช้พนักงานในการปรับตั้ง และควบคุมเครื่องจักร ดังนั้นหากพนักงานสามารถลดเวลาของการตั้งเครื่องลงได้ จะส่งผลโดยตรงต่อการลดเวลาการผลิตสินค้า และสามารถดำเนินการผลิตได้ตามข้อตกลงของลูกค้า นอกจากนี้องค์กรต้องมีการปรับปรุงระบบการทำงานทั้งทางด้านการติดตั้ง และการซ่อมบำรุงเครื่องจักรอย่างสม่ำเสมอ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เทคนิคที่อุตสาหกรรมยานยนต์นิยมใช้ในการลดเวลาการตั้งเครื่องได้แก่ SMED (Single Minute Exchange of Die) ซึ่งเทคนิคนี้มีเป้าหมายที่การใช้เวลาในการตั้งเครื่องให้น้อยกว่า 10 นาที โดยองค์กรจะต้องปรับปรุงมาตรฐานการทำงานของวิธีการตั้งเครื่องใหม่ โดยการแยกกิจกรรมในการปรับตั้งออกเป็น การปรับตั้งภายนอก (External Setup) และการปรับตั้งภายใน (Internal Setup) การปรับตั้งภายนอก หมายถึง กิจกรรมที่สามารถทำได้ในขณะที่เครื่องจักรยังปฏิบัติงานอยู่ ส่วนการปรับตั้งภายใน หมายถึง กิจกรรมที่สามารถทำได้เมื่อต้องหยุดเครื่องจักรเท่านั้น ดังนั้นจึงต้องพยายามลดเวลาการติดตั้งทั้งสองส่วน และในขณะเดียวกันต้องปรับปรุงวิธีการติดตั้งให้มีการปรับตั้งภายในให้น้อยที่สุด

5.2.3 ความสำคัญของคุณภาพชีวิตในการทำงานกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งออก ของประเทศไทย

จากข้อมูลของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งออกของประเทศไทย พบว่ามีการใช้แรงงานโดยประมาณ 275,000 คน โดยถ้านับรวมทั้งผู้ประกอบการยานยนต์และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งผ่านผู้ผลิตที่ส่งตรง พบว่ามีการใช้แรงงานรวม 625,000 คน (คณะกรรมการพัฒนาการรอบยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์, 2555) ดังนั้นจะพบว่าถึงแม้ว่าผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จะเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต เพื่อก้าวให้ทันกับเทคโนโลยีการผลิตของผู้ประกอบการยานยนต์ แต่ด้วยการที่ภาคอุตสาหกรรมยานยนต์โดยรวมของประเทศไทยยังคงมีการใช้แรงงานในปริมาณสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับแรงงานที่มีทักษะสูง รวมไปถึงผู้บริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพพบว่า มีความต้องการในตลาดแรงงานสูง ดังนั้นแต่ละองค์กรจึงจำเป็นต้องรักษาทรัพยากรบุคคลเหล่านี้ไว้อย่างเต็มที่ โดยการจัดการระบบคุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่องค์กรในปัจจุบันให้ความสนใจ และนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับองค์กรของตนเป็นจำนวนมาก

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างของการวิจัยในครั้งนี้พบว่ามีปัจจัยที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งออกของประเทศไทยให้ความสำคัญดังนี้

1. โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล

สิ่งที่พบว่าองค์กรเล็งเห็นว่ามีค่าสำคัญ องค์กรต้องการเปิดโอกาสในการพัฒนาความสามารถของพนักงาน ซึ่งนอกจากองค์กรจะได้ประโยชน์จากทักษะ และความรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้นแล้ว พนักงานจะรู้สึกพึงพอใจที่ได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของตน พนักงานจะมีความรู้สึกว่าคุณค่า และรู้สึกทำทนายในการทำงาน ได้ใช้ความสามารถในการทำงานเต็มที่ รวมทั้งมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (Bolhari *et al.*, 2012; Noe *et al.*, 2011; Sheel *et al.*, 2012; Timossi *et al.*, 2008) และเมื่อพนักงานมีทักษะ และ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสามารถสูงย่อมเป็นการส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้ง คุณภาพ ความทันต่อเวลา และ ประสิทธิภาพในการดำเนินการองค์กรตามที่ผลการวิจัยบ่งชี้ไว้

ตัวอย่างของวิธีการดำเนินการพัฒนาความสามารถบุคคล เช่น การจัดทำแผนพัฒนา รายบุคคล (Independent Development Plan - IDP) เป็นรูปแบบการจัดการฝึกอบรม และพัฒนา ทักษะความสามารถของพนักงานที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล เป็นกระบวนการที่เน้นระบบ การสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ซึ่งผู้บังคับบัญชากับพนักงานต้องมีการ พุดคุยกันถึงความคาดหวังในการทำงาน และเป้าหมายในอาชีพ เพื่อให้ได้มาซึ่งแผนพัฒนาที่ ตอบโจทย์ทั้งองค์กร และการเพิ่มพูนขีดความสามารถของพนักงาน ไปพร้อม ๆ กัน

2. ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว

หลังจากที่พนักงานถูกพัฒนาทักษะ และความสามารถของตนแล้ว กลุ่มพนักงานที่มี ทักษะสูงเหล่านี้ จะเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน ดังนั้นองค์กรจึงต้องจูงใจพนักงานด้วย การส่งเสริมความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว โดยหลักการดังกล่าวถูกนำมาประยุกต์ใช้เป็น จำนวนมากในองค์กรยุคปัจจุบัน เนื่องจากพนักงานที่มีทักษะสูงตลอดจนไปถึงผู้บริหารมีอาชีพ ถือว่าเป็นบุคลากรที่ทรงคุณค่าขององค์กรที่แต่ละองค์กรจะต้องพยายามรักษาไว้ ซึ่งบุคลากร เหล่านี้จะมีศักยภาพที่เป็นที่ดึงดูดขององค์กรอื่น ๆ บุคลากรเหล่านี้จึงสามารถที่จะพิจารณาความ พึงพอใจในองค์กรที่ต้องตอบสนองสมดุลในงานกับชีวิตส่วนตัว

ดังนั้นแต่ละองค์กรจำเป็นต้องรักษาบุคลากรเหล่านี้โดยการจัดการรูปแบบลักษณะงาน ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ ที่ตอบสนองความพึงพอใจ และความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Bolhari *et al.*, 2012; Sheel *et al.*, 2012; McShane & Gwinow, 2008; Timossi *et al.*, 2008) การรักษาบุคลากรที่ทรงคุณค่าขององค์กรไว้ได้เท่ากับเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรที่ ไม่ต้องสูญเสียเงิน และเวลาในการพัฒนาบุคลากรใหม่ที่มาทดแทน ลดความเสี่ยงในการเกิด ปัญหาด้านคุณภาพในการผลิต และการส่งมอบ จากการทำงานของพนักงานใหม่ที่ไม่มี ประสบการณ์ในการทำงาน รวมทั้งยังช่วยให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ขององค์กรที่ได้จาก ประสบการณ์การทำงานของพนักงาน

3. ประชาธิปไตยในองค์กร

นอกเหนือจากปัจจัยข้างต้นแล้วยังพบว่า องค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานมีสิทธิตาม วัฒนธรรมขององค์กรนั้น จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความเป็นปัจเจกชนของตน ซึ่ง สิทธิดังกล่าวจะรวมถึงตั้งแต่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับงาน ยอมรับใน ความขัดแย้งทางความคิด รวมทั้งความพึงพอใจเกี่ยวกับข้อบังคับ และกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์กร ที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้ได้การปฏิบัติจริงที่เหมาะสม (Bolhari *et al.*, 2012; Sheel *et al.*, 2012; Timossi *et al.*, 2008) ซึ่งแนวทางดังกล่าวนับว่าสอดคล้องกับแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีนที่มุ่งเน้น การปรับปรุงงานโดยพนักงานหน้างาน เช่น การจัดการส่งมอบงานที่ไม่ได้คุณภาพไปยัง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กระบวนการถัดไป ซึ่งนอกเหนือจากการวางกระบวนการผลิตที่ดีตั้งแต่เริ่มแรกแล้ว ยังต้องอาศัยการทำงานที่ร่วมมือกันในแต่ละกระบวนการผลิต เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในระหว่างกระบวนการผลิต จำเป็นต้องมีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ดังนั้นหากวัฒนธรรมขององค์กรนั้นเป็นไปในลักษณะเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และยอมรับในความขัดแย้งในความคิดแล้ว จะทำให้แก้ปัญหาระหว่างกระบวนการผลิตเป็นไปอย่างราบรื่น

4. ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

ปัจจัยสุดท้ายที่งานวิจัยพบว่า ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งออกของประเทศไทยให้ความสนใจเป็นอย่างมาก ได้แก่ การที่พนักงานมีความรู้สึกว่างานที่ตนเองทำนั้นเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม การที่พนักงานมีความรู้สึกว่า งานที่ตนเองทำอยู่นั้น นอกจากจะตอบสนองความพึงพอใจของตนเองแล้ว ยังควรตอบสนองความพึงพอใจที่รู้สึกว่าการของตนเองหรือองค์กรของตนมีประโยชน์ต่อสังคม โดยการร่วมรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชนรอบข้าง ก่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร รวมทั้งทำให้เกิดความภาคภูมิใจในองค์กรของตนเอง (Bolhari *et al.*, 2012; Sheel *et al.*, 2012; Timossi *et al.*, 2008) ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางบริหารองค์กรยุคใหม่ที่เน้นให้องค์กรมีการเติบโตที่ยั่งยืน (Sustainable Growth)

โดยการที่องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพ และการเติบโตทางธุรกิจ ซึ่งธุรกิจที่เป็นลักษณะของโรงงานผลิตอย่างอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ จำเป็นต้องให้ความสำคัญอย่างใกล้ชิด เนื่องจากมีความเสี่ยงในการควบคุมมลภาวะที่เกิดขึ้นจากการผลิต และรวมถึงการถูกควบคุมด้วยข้อกำหนด และมาตรฐานที่ถูกกำหนดโดยลูกค้า และภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

5.3 ข้อยกเว้นของการวิจัย

5.3.1 ด้านระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง (SEM) เพื่อหาโมเดลสมการ โครงสร้างของตัวแปร ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่ามีลักษณะอย่างไร ประกอบด้วยองค์ประกอบใดบ้าง โดยให้ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างที่มีความสอดคล้อง และกลมกลืนกับ โมเดล จึงทำให้เกิดการปรับปรุงโมเดลจนกว่าค่าสถิติต่าง ๆ จะผ่านเกณฑ์ที่กำหนดตามเงื่อนไข ซึ่งทำให้ต้องมีการลดจำนวนตัวแปรสังเกตที่มีอยู่ในโมเดลลง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.3.2 ด้านการเข้าถึงข้อมูล

จากการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มตามจุดมุ่งหมาย (Purposive sampling) เลือกผู้ตอบคำถามโดยพิจารณาว่าสามารถให้คำตอบได้ตรงตามวัตถุประสงค์ การวิจัย และกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างไว้เท่ากับ 540 คน ดังนั้นงานวิจัยครั้งนี้จึงไม่ได้พิจารณาถึงการเข้าถึงข้อมูลตามรูปแบบการประกอบธุรกิจของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งตรงหรือลำดับที่ 1 ประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยบริษัทต่างชาติร้อยละ 47 บริษัทร่วมทุนกับคนไทยร้อยละ 30 และเป็นบริษัทที่การลงทุนเป็นของคนไทยร้อยละ 23 และการกระจายตัวของกลุ่มตัวอย่างตามภูมิภาค พื้นที่ของประเทศไทย ดังในภาพที่ 2.2

5.4 ข้อเสนอแนะการวิจัย

5.4.1 ข้อเสนอแนะทางวิชาการ

เนื่องจากผู้วิจัยได้เลือกที่จะศึกษาถึง การวิเคราะห์หาโมเดลสมการ โครงสร้าง ภาวะผู้นำ เครื่องมือบริหารองค์กร อย่างแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน และคุณภาพชีวิตในการทำงาน ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ส่งตรง ดังนั้นในอนาคตอาจพิจารณาเพิ่มหรือเปลี่ยนตัวแปรอื่น ๆ ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร สำหรับเครื่องมือบริหารองค์กร เช่น ระบบบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management - TQM) ซึ่งเป็นระบบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มุ่งเน้นให้องค์กรมีวัฒนธรรมที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะสร้างโอกาสทางธุรกิจ และความได้เปรียบในการแข่งขัน สำหรับในด้านทรัพยากรมนุษย์อาจพิจารณานำตัวแปรอื่น ๆ เช่น ระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System - PMS) ซึ่งเป็นระบบงานที่ออกแบบขึ้น เพื่อช่วยให้ผู้บริหารองค์กรสามารถวัดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของทีมงาน ว่าสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายขององค์กรได้หรือไม่ ซึ่งทั้งระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) และระบบการบริหารผลงาน (PMS) จำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำขององค์กรในการขับเคลื่อน ดังนั้นจึงอาจจะเป็นปัจจัยที่นำมาพิจารณาควบคู่ในการวิจัยครั้งต่อไป

5.4.2 ข้อเสนอแนะด้านระเบียบวิธีวิจัย

จากข้อจำกัดการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ด้านระเบียบวิธีวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์หาโมเดลสมการ โครงสร้าง ดังนั้นผู้วิจัยขอเสนอว่า ควรนำระเบียบวิธีวิจัยโปรแกรมวิเคราะห์ผลอื่น ๆ มาทำการวิเคราะห์ผลเชิงเปรียบเทียบว่า ยังคงได้ผลสรุปตัวแปรที่แตกต่างหรือเหมือนกับงานวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นี่ยังไง เช่น การใช้รูปแบบการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) หรือ การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เป็นต้น และข้อจำกัดงานวิจัย ด้านการเข้าถึงข้อมูล เรื่อง สัดส่วนของกลุ่มผู้ประกอบการ และการกระจายตัวตามภูมิภาค ดังนั้นผู้วิจัยแนะนำให้กำหนด สัดส่วนจำนวนการจัดส่งแบบสอบถามไปยังผู้ประกอบการแต่ละกลุ่มบริษัท คือ บริษัทต่างชาติ บริษัทร่วมทุนกับคนไทย และบริษัทของคนไทยเอง และในแต่ละภูมิภาค พื้นที่ของประเทศไทย เพื่อใช้เป็นข้อมูลนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบผล ความเหมือนหรือความต่างของแต่ละกลุ่มบริษัท การลงทุน และผลของแต่ละภูมิภาค

5.4.3 ข้อเสนอแนะทางการปฏิบัติต่อธุรกิจ

ผลจากการศึกษาในครั้งนี้ สามารถสรุปได้ว่าสิ่งที่องค์กรต้องมุ่งเน้น คือ คุณลักษณะของ ภาวะผู้นำในรูปแบบ การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นเขานำปัญญา เพื่อที่จะส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จของแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน และ คุณภาพชีวิตการทำงาน เพื่อส่งผลกับการปฏิบัติงานขององค์กร โดยในส่วนของแนวปฏิบัติการผลิต แบบลีน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า มีอิทธิพลโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ประกอบไปด้วย ปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การป้อนกลับข้อมูลให้ผู้ผลิต การผลิตแบบดึง การผลิตแบบไหล ต่อเนื่อง และการตั้งเครื่องอย่างรวดเร็ว ในส่วนของคุณภาพชีวิตการทำงานที่ผลการวิจัย พบว่ามี อิทธิพลโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรเช่นกัน พบว่ามีปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล ประชาธิปไตยในองค์กร ความสมดุลระหว่างงานกับ ชีวิตส่วนตัว และลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม สำหรับผลสำเร็จที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ส่งตรง ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญกับคุณภาพ ความทันต่อเวลา และ ประสิทธิภาพ

จากงานวิจัยนี้จะเห็นได้ว่า การใช้รูปแบบภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียวยังไม่สามารถทำให้ องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงพอ ยังคงต้องมีการเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสม มาช่วยในการบริหารองค์กร โดยงานวิจัยนี้ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำองค์กรสามารถที่จะขับเคลื่อน แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน และคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ ตามเป้าหมาย ดังนั้นผู้นำองค์กรถือว่ามีความสำคัญยิ่งในฐานะที่เป็นสิ่งประสานระหว่าง บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้อง ทำให้พนักงานทั้งหมดมีเป้าหมายร่วมกันที่มุ่งเน้นไปยังการพัฒนา องค์กร โดยผู้นำองค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์ และพันธกิจขององค์กร สร้างให้เกิดวัฒนธรรม องค์กร และสามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ (Dictionary of Human Resources and Personnel Management, 2006; Goleman, 2000) บทบาทนี้ไม่เพียงแต่จะเป็น แนวทางสำหรับการลงมือปฏิบัติตามกลไกของธุรกิจเท่านั้น แต่ยังช่วยให้องค์กรสามารถดำรง อยู่รอดในสถานะที่อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทย ต้องเพิ่มศักยภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการแข่งขัน เพื่อรองรับการเปิดการค้าเสรี และการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community - AEC) ที่จะส่งผลให้โอกาสในการขยายตลาดยานยนต์และชิ้นส่วนของประเทศไทย ภายใต้ยุทธศาสตร์เป้าหมายเพิ่มกำลังการผลิตรถยนต์ 3 ล้านคันต่อปี (สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย, 2556)

5.4.4 ข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์พัฒนารูปแบบสมการโครงสร้างของตัวแปรที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ส่งตรงหรือลำดับที่ 1 ของประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้หลักการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป หลักการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อให้สามารถอธิบายได้ถึงตัวแปรใดบ้างที่มีอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม ต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ส่งตรง ประเทศไทย ดังนั้นข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคตสามารถนำการวิจัยนี้ ไปศึกษาต่อยอดขยายผลไปยังบริษัทชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับที่ 2 และลำดับที่ 3 (Second and Third Tier Suppliers) เพื่อนำไปพัฒนาให้เกิดการต่อเนื่องในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) และหรือนำไปเปรียบเทียบกับปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งตรงของประเทศไทย กับงานวิจัยอื่นที่มีการศึกษากับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับโลก (Global Suppliers) ที่มีฐานการผลิตในต่างประเทศ เพื่อที่จะเป็นประโยชน์กับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ที่ต้องเตรียมพร้อมปรับตัวกับการแข่งขันที่จะรุนแรงมากยิ่งขึ้น ในอนาคต ตามนโยบายการจัดซื้อชิ้นส่วนแบบ Global Purchasing ของผู้ประกอบการยานยนต์

บรรณานุกรม

กัลยา วานิชย์บัญชา. 2556. การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS. พิมพ์ครั้งที่ 1
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.

คณะอนุกรรมการพัฒนารอบยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และ
ชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์. 2555. กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรม
ยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์. เข้าถึงได้จาก:
<http://www.thaiautoparts.or.th/download/PPAI.pdf>

คณะอนุกรรมการพัฒนารอบยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ และ
ชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์. 2556. ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรม
ยานยนต์ และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ งานประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2556 สมาคมผู้ผลิต
ชิ้นส่วนยานยนต์ไทย. เข้าถึงได้จาก:
http://www.thaiautoparts.or.th/download/Im_8.pdf

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. 2557. รายชื่อบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์
แห่งประเทศไทย. เข้าถึงได้จาก:
http://www.set.or.th/listedcompany/static/listedCompanies_th_TH.xls

นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542. โมเดลลิสม์: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2547. รายงานการศึกษา
การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของไทย. เข้าถึงได้จาก:
http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_overview/Annual2004.zip

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2555. ตารางสถิติบัญชี
ประชาชาติ. เข้าถึงได้จาก:
http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_overview/annual2012.pdf

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2556. **The Next Generation of
Thai Industry.** เข้าถึงได้จาก:
http://www.nesdb.go.th/Portals/0/news/ppt/13/PPT_0419251213.pdf

สำนักงานเศรษฐกิจ กระทรวงอุตสาหกรรม. 2554. **สรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี พ.ศ. 2554
และ แนวโน้มปี พ.ศ. 2555.** เข้าถึงได้จาก:
http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_overview/Annual2011.pdf

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำนักงานเศรษฐกิจ กระทรวงอุตสาหกรรม. 2554. แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย
ปี พ.ศ. 2555-2557. เข้าถึงได้จาก:

http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_plan/National_Industrial_Development_Master_Plan.pdf

สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชณีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. 2551. สถิติการวิเคราะห์
สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL.
พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: มิสชัน มีเดีย.

สถาบันยานยนต์. 2553. การศึกษาสมรรถนะการดำเนินงานในอุตสาหกรรมยานยนต์.

เข้าถึงได้จาก:

http://www.thaiauto.or.th/2012/backoffice/file_upload/research/211225551119341.pdf

สถาบันยานยนต์. 2555. **Master Plan for Automotive Industry 2012-2016.**

เข้าถึงได้จาก: <http://www.thaiauto.or.th/2012/research/research-detail.asp?rsh-id=39>

สถาบันยานยนต์. 2556. ผลกระทบจาก AEC และความต้อกรจีนส่วนรถยนต์ใน 5 ปีข้างหน้า.

เข้าถึงได้จาก:

http://www.thaiauto.or.th/2012/backoffice/file_upload/news/13120131220511.pdf

สถาบันยานยนต์. 2557. **STATISTICS.**

เข้าถึงได้จาก: <http://www.thaiauto.or.th/2012/>

สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย. 2556. งานประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2556.

เข้าถึงได้จาก: http://www.thaiautoparts.or.th/download/Im_7.pdf

อารยะ ปรีชาเมตตา. 2554. การยกระดับขีดความสามารถ และนัยต่อการขยายตัวของอุตสาหกรรม
ในระดับจังหวัด: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์และอิเล็กทรอนิกส์. เข้าถึงได้จาก:

http://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDIQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.tuhpp.net%2Ffiles%2Fying2.pdf&ei=eQ0zUse4IcH3rQeQ8YH4Bw&usg=AFQjCNFpy49pv3FXHDO7s1TH7CxiL532dg&sig2=R9EE_HzPGWPwx5xBmmlZfg&bvm=bv.52164340,d.bmk

A & C Black. (2006), **“Dictionary of human resources and personnel management”**,

Third edition published 2003, reprinted 2006, *A & C Black Publishers Ltd.*: London,
England.

Aamodt, M.G. (2010), **“Industrial/Organizational Psychology: An applied approach”**,

Wadsworth.: USA.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Agus, A. and Hajinoor, M.S. (2012), “**Lean production supply chain management as driver towards enhancing product quality and business performance**”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 92-121.
- Ahmad, S. and Schroeder, R.G. (2003), “**The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences**”, *Journal of Operations Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 19-43.
- Alsmadi, M., Almani, A. and Jerisat, R. (2012), “**A comparative analysis of Lean practices and performance in the UK manufacturing and service sector firms**”, *Total Quality Management*, Vol. 23 No. 4, pp. 381-396.
- Andrew, K.R. (1971), “**The Concept of Corporate Strategy**”, *Richard D Irwin.*: USA.
- Anvari, A., Ismail, Y. and Hojjati, S.M.H. (2011), “**A study on total quality management and lean manufacturing: through lean thinking approach**”, *World Applied Sciences Journal*, Vol. 12 No. 9, pp. 1585-1596.
- Arawati A. and Mohd, S.H. (2012), “**Lean production supply chain management as driver towards enhancing product quality and business performance: Case study of manufacturing companies in Malaysia**”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 92-121.
- Arsad S., Asif R. and Ahmed M. (2012), “**The impact of "Fairness" in working conditions on organizational performance in Pakistan telecommunication company limited, Islamabad**”, *International Journal of Economics and Management Sciences*, Vol. 2 No. 4, pp. 10-19.
- ASEAN-EU Business summit. (2012), “**Position paper Automotive**”.
[Online]. Available: http://odata.asean-eubizsummit.com/downloads/positions/Automotive_Position_Paper.pdf.
- Asgari, M.H., Nojbaee, S.S. and Rahnama, O. (2012), “**The relationship between Quality of work life and performance of Tonekabon Guidance Schools teachers**”, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol. 2 No. 3, pp. 2569-2575.
- Badiru, A.B. (2006), “**Handbook of Industrial and Systems Engineering**”, *Taylor & Francis.*: Florida, USA.
- Barney, J.B. and Hesterly, W.S. (2010), “**Strategic Management and Competitive Advantage**”, *Prentice-Hall.*: Boston, USA.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Barzegar, M.T. and Delgoshaei, B. (2012), "**Relationship between Leadership Behavior, Quality of Work Life and Human Resources Productivity: Data from Iran**", *International Journal of Hospital Research*, Vol. 1 No. 1, pp. 1-14.
- Barzegar, Afzal, Tabibi, & Delgoshaei. (2012), "**Relationship between Leadership behavior, Quality of work life and human resources productivity: Data from Iran**", *International Journal of Hospital Research*, Vol. 1 No. 1, pp. 1-14.
- Bass, B.M. (1990), "**From Transactional to Transformational Leadership: learning to share vision**", *Organizational Dynamics*, Vol. 19 No. 1, pp. 19-31.
- Bass, B.M. (1999), "**Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership**", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, No.1, pp. 9-32.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1991), "**Transformational leadership and organizational culture**", *International Journal of Public Administration*, Vol. 17 No.3/4, pp. 541-555.
- Benbow, D.W and Broom, H.W. (2009), "**The Certified Reliability Engineer Handbook**", *ASQ Quality press*.: Milwaukee, Wisconsin, USA
- Bentler, P.M. and Bonnet, D.C. (1980), "**Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures**", *Psychological Bulletin*, Vol. 88 No. 3, pp. 588-606.
- Best, J.W. (1981), "**Research in Education**", *Prentice Hall*.: New Jersey, USA.
- Besterfield, D.H. (1994), "**Quality Control**", *Prentice Hall*.: USA.
- Bodla, M.A. and Nawaz, M.M. (2010), "**Transformational leadership style and its relationship with satisfaction**", *International Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 2 No. 1, pp.370-381.
- Bolhari, A., Rezaeean, A., Bolhari, J., and Zare F. (2012), "**The impact of occupational stress on Quality of Work Life among the staff of e-workplace**". *World Academy of science, Engineering and Technology*, Vol. 67 No. 6(7), pp. 314-318.
- Bollen, K.A. (1989), "**Structural Equations with Latent Variables**", John Wiley & Sons, New York.
- Bonavia, T. and Marin, J.A. (2006), "**An empirical study of lean production in the ceramic tile industry in Spain**", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26 No. 5, pp. 505-531.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Bongsebandhu-phubhakdi, C., Saiki, T. and Osada, H. (2009), **“Management of technology in Thai automotive parts companies”**, *Journal of Advances in Management research*, Vol.6 No.2, pp. 128-143.
- Boonstra, J.J. (2004), **“Dynamics of Organizational Change and Learning”**, Wiley Handbooks in the Psychology of Management in Organizations, *John Wiley & Sons, Ltd.*: England.
- Boyer, K.K. and Lewis, M.W. (2002), **“Competitive priorities: investigating the need for trade-offs in operations strategy”**, *Production and Operations Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 9-20.
- Brett, J.M. and Drasgow, F. (2002), **“The Psychology of Work Theoretically Based Empirical Research”** *LEA Mahwah*: New jersey, USA.
- Brown, S., Lamming, R., Bessant, J. and Jones, P. (2005), **“Strategic Operations Management”**, *Elsevere*, Great Britain.
- Brown, F.W. and Reilly, M.D. (2008), **“Emotional intelligence transformational leadership and gender: correlation and interaction possibilities”**, *The Journal of International Management Studies*, Vol. 3 No. 2, pp. 1-9.
- Burns, J. (1978), **“Leadership”**, *Harper & Row*: New York, USA.
- Butler, T.W. and Leong, G.K. (2000), **“The impact of operations competitive priorities on hospital performance”**, *Health Care Management Science*, Vol. 3 No.3, pp. 227-235.
- Carmeli, A. and Tishler, A. (2006), **“The relative importance of the top management team’s managerial skills”**, *International Journal of Manpower*, Vol. 27 No.1, pp. 9-36.
- Castro, R.D., Llach, J., Bikfalvi, A. and Ribas, N. (2010), **“Flexibility in a lean context: empirical evidences from a manufacturing survey in Spain”**, *4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, Spain, pp. 970-979.
- Charan, R. (2006), **“Sharpening your business acumen”**, *Strategy+Business*. Issue 42, Spring, Reprint No. 06106, pp. 1-10.
- Chavez, R., Gimenez, C., Fynes, B., Wiengarten, F. and Yu, W. (2013), **“Internal lean practices and operational performance - The contingency perspective of industry clockspeed”**, *Journal of Operations & Production Management*, Vol. 33 No. 5, pp. 562-588.
- Chavoch, A., Halimi, A.B., Salehi, M., Behyar, P. and Bayat, Z. (2011), **“Competitive Priorities and Export Success of Semiconductor Equipment Manufacturing Firms in**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Singapore", *2011 International Conference on Economics and Finance Research IPEDR*, Vol. 4, pp. 203-212.

Chip S. (2012), "**Quality of Work Life and Organisational Performance Parameters at Workplace**", *Segi Review*, Vol. 5 No. 2, pp. 36-47.

Chitwood, J. (2010), "**Leadership Style**", Employee Satisfaction, and Productivity in the Enrollment Department of a Proprietary University. *PhD Dissertation*, University of Phoenix.

Collis, D.J. and Montgomery, C.A. (2008). "**Competing on Resources**", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 140-150.

Collier, P.M. (2003), "**Accounting for Managers: interpreting accounting information for decision-making**", *John Wiley & Sons Ltd.*: England.

Cooper, R. and Kaplan, R.S. (1988), "**Measure costs right: Make the right decision**", *Harvard Business Review*, September-October, pp. 96-103.

Cua, K.O., McKone, K.E. and Schroeder, R.G. (2001), "**Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance**", *Journal of Operations Management*. Vol. 9 No. 6, pp. 675-694.

Dictionary of Economics. (2002), *Routledge*.: New York, USA.

Dictionary of Human Resources and Personnel Management. (2006), London, England.

Dionne, S.D., Yammarino, F.J., Atwater, L.E. and Spangler, W.D. (2004), "**Transformational leadership and team performance**", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17 No. 2, pp.177-193.

Drucker, P.F. (1988), "**The Coming of the New Organization**", *Harvard Business Review*, Reprint 88105, January-February, pp. 1-11.

Drucker, P.F. (1992), "**The New Society of Organizations**", *Harvard Business Review*, September-October, pp. 95-104.

Drucker, P.F. (1994), "**The theory of business**", *Harvard Business Review*, Reprint 94506, September-October, pp. 93-104.

Drucker, P.F. (2002), "**The Discipline of Innovation**", *Harvard Business Review*, Reprint R0208F, August, pp. 3-11.

Drucker, P.F. (2004), "**What make an Effective Executive**", *Harvard Business Review*, Product 6980, June, pp. 1-8.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Drury, C. (2001), **“Management accounting for business decisions”**, Thomson Learning.: Australia.
- Elenkov, D.S. (2002), **“Effects of leadership on organizational performance in Russian companies”**, *Journal of Business Research*, Vol. 55 No. 6, pp. 467–480.
- Everitt, B.S. (2002), **“The Cambridge Dictionary of Statistics”**, Cambridge University Press.: UK, England.
- Ezzeddine, A.M. (2006), **“Lean indicators in hospital/healthcare settings and the role of leadership in the diffusion of performance improvement strategy”**, *Ph.D. Dissertation*, Wayne State University.
- Folami, L. and Blin, D. (2012), **“Relationship among Job Satisfaction, Task Complexity, and Organizational Context in Public Accounting”**, *International Review of Business Research Papers*, Vol. 8. No.4, pp. 207-224.
- Foos, T., Schum, G. and Rothenberg, S. (2006), **“Tacit Knowledge transfer and the knowledge disconnect”**, *Journal of Knowledge Management*, Vol.10 No.1, pp. 6-18.
- Garvin, D.A. (1987), **“Competing on the Eight Dimensions of Quality”**, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 101-109.
- George, D. and Mallery, P. (2003), **“SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 11 update”**, 4th ed., Allyn and Bacon.: Boston.
- Goleman, D. (2000), **“Leadership that gets results”**. *Harvard Business Review*, March-April, pp. 1-15.
- Grewal, R., Cote, J.A. and Baumgartner, H. (2004), **“Multicollinearity and Measurement Error in Structural Equation Models: Implications for Theory Testing”**, *Marketing Science*, Vol. 23 No. 4, pp. 519-529.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2010), **“Multivariate Data Analysis: A Global Perspective (7th ed.)”**, Upper Saddle River, Pearson Prentice-Hall.: NJ, USA.
- Hallgren, M. (2007), **“Manufacturing strategy, capabilities and performance”**, *Dissertation number 1108*, Department of Management and Engineering, Linkoping University. Sweden.
- Hallgren, M. and Olhager, J. (2009), **“Lean and agile manufacturing: external and internal drivers and performance outcomes”**, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29 No.10, pp. 976-999.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Hammond, J.S., Keeney, R.L. and Raiffa, H. (1998), “**Hidden Traps in Decision-Making**”, *Harvard Business Review*, Reprint No. 98505, September-October, pp. 1-9.
- Hansen, D.R. and Mowen, M.M. (2006), “**Cost Management: Accounting and Control**”, *Thomson.*: South-western, USA.
- Hasle, P., Bojesen, A., Jensen, P.L. and Bramming, P. (2012), “**Lean and the working environment: a review of the literature**”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 32 No. 7, pp. 829-849.
- Hayes, R.H. and Pisano, G.P. (1996), “**Manufacturing Strategy at the intersection of Two Paradigms Shifts**”, *Production and Operations Management*. Vol. 5 No. 1, pp. 25-41.
- Helm, M.M. (2006), “**Encyclopedia of Management**”, Thomson-Gale, Michigan.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E. and Schlesinger, L.A. (1997), “**The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value**”, *Free Press*: New York, USA.
- Hicks R.C., Dattero R. and Galup, S.D. (2007), “**A metaphor for knowledge management: explicit islands in a tacit sea**”, *Journal of Knowledge Management*, Vol.11 No.1, pp. 5-16.
- Honda Motor Co.,Ltd. (2010), “**Supplier Quality Manual**”.
- Hosseini, S.M. (2010), “**Quality of work life (QWL) and its relationship with performance**”, *Advanced Management Science*, Vol. 1 No. 2, pp. 559-562.
- Huse, E.F. and Cummings, T. (1985), “**Organization Development and Change**”, *West publishing.*: USA.
- Hussey, D. (1998), “**Strategic Management-From Theory to Implementation**”, *Butterworth-Heinemann.*: Oxford, England.
- Iqbal, A. (2010), “**Employee Turnover Causes, Consequences and Retention Strategies**”, *The Business Review, Cambridge*, Vol. 16 No.2, pp. 275-281.
- Islam, M.B. (2012), “**Factors Affecting Quality of Work Life**”, *Global Journal of Management and Business Research*, Vol. 12 No. 18, pp. 22-31.
- Islam, Md. Zohurul and Sununta Siengthai (2009), “**Quality of work life and organizational performance: Empirical evidence from Dhaka Export Processing Zone**”. *A paper presented at the ILO Conference on Regulating for Decent Work*, Geneva, pp. 7-11.
- Isuzu Motors Company (Thailand) Limited. (2009), “**Supplier Quality Manual**”.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Jayaram, J., Vickery, S. and Droge, C. (2008), “**Relationship building, lean strategy and firm performance an exploratory study in the automotive supplier industry**”, *International Journal of Production Research*, Vol. 46 No. 20, pp. 5633-5649.
- Judge, T.A and Piccolo, R.F. (2010), “**Transformational and Transactional Leadership A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity**”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 No. 5, pp. 755–768.
- Juran, J.M. (1999), “**Juran’s Quality Handbook**”, McGraw-Hill.: New York, USA.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), “**The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance**”, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 1-10.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001), “**The Strategy-Focused Organization**”, Harvard Business School press: USA.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2007), “**Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**”, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 2-13.
- Karlson, C. and Ahlstrom, P. (1996), “**Assessing changes towards lean production**”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16 No.2, pp. 24-41.
- Kash, B.A., Castle, N.G., Naufal, G.S. and Hawes, C. (2006), “**Effect of Staff Turnover on Staffing A Closer Look at Registered Nurses**”, *The Gerontologist*, Vol. 46 No.5, pp. 609-619.
- Kassem, H.S. and Sarhan, A.M. (2013), “**Effect of job characteristics on satisfaction and performance: A test in Egyptian agricultural extension system**”, *African Journal of Agricultural Research*, Vol. 8(48), pp. 6126-6130.
- Kathuria, R. (2000), “**Competitive priorities and managerial performance: a taxonomy of small manufacturers**”, *Journal of Operations Management*. Vol. 18 No. 6, pp. 627-641.
- Kathuria, R., Partovi, F.Y. and Greenhaus, J.H. (2010), “**Leadership practices, competitive priorities, and manufacturing group performance**”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30 No. 10, pp. 1080-1105.
- Khim L.S. and John W.R. (2009), “**Implementing lean production systems: barriers to change**”, *Management Research News*, Vol. 32 No. 1, pp.37- 49.
- Kohpaiboon, A. and Yamashita, N. (2010), “**FTAs and the supply chain in the Thai Automotive Industry**”, *ASEAN+1 FTAs and global value chains in East Asia*. ERIA Research Project Report 20, No.29, pp. 321-362. [Online].Available:

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

http://www.eria.org/publications/research_project_reports/images/pdf/y2010/no29/Ch10_FTA_and_the_Supply_Chain.pdf

- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B. and Lee, D.J. (2010), “**Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand**”, *Journal of Business Research*, Vol. 63 No. 1, pp. 20-26.
- Kotter, J.P. (1995), “**Leading Change - Why Transformation Efforts Fail**”, *Harvard Business Review*. March-April, pp. 59-67.
- Kotter, J.P. (1996), “**Leading Change**”, *Harvard Business School Press.*: Boston, Massachusetts, USA.
- Kroes, J.R. (2007), “**Outsourcing of supply chain processes: Evaluating the impact of congruence between Outsourcing drivers and competitive priorities on performance**”, *Ph.D. Dissertation*, Georgia Institute of Technology.
- Lau, R.S.M. (2000), “**Quality of work life and performance - An investigation**”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11 No. 5, pp. 422-437.
- Laureani, A. and Antony, J. (2010), “**Reducing employees' turnover in transactional services: a Lean Six Sigma case study**”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59 No. 7, pp. 688-700.
- Ling, Y., Simsek, Z. and Lubatkin, M.H. (2008), “**The Impact of Transformational CEOs on the performance of small-to-medium-sized firms: Does organizational context matter ?**”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 No.4 , pp. 923-934.
- Marvel, J.H. and Standridge, C.R. (2009), “**A simulation-enhanced lean design process**”, *Journal of Industrial Engineering and Management*”, Vol. 2 No.1, pp. 90-113.
- Mat, J. (2008), “**The Influence of Leadership Style on Internal Marketing in Retailing**”, *Ph.D. Dissertation*, University of Stirling.
- Mattias H. and Jan O. (2009), “**Lean and agile manufacturing: external and internal drivers and performance outcomes**”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29 No. 10, pp. 976-999.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2008), “**Human resource management**”, Twelfth Edition, *Thomson South-Western*: USA

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Mayo, E. (1946), **“The human problems of an industrial civilization”**, *Harvard university press.*: USA.
- McShane, S.L. and Gwinow, M.A.V. (2008), **“Organizational Behavior”**, 4 th Edition, *McGraw-Hill.*: Boston, USA.
- Mester, C., Visser, D., Roodt, G. and Kellerman, R. (2003), **“Leadership style and its relation to employee attitudes and behavior”**, *SA Journal of Industrial Psychology*. Vol. 29 No.2, pp. 72-82.
- Millward, L. (2005), **“Understanding Occupational & Organizational Psychology”**, *SAGE Publications.*: London, England.
- Mitsubishi Motors (Thailand) Co.,Ltd. (2011), **“Supplier Quality Assurance Manual”**.
- Morrell, K.M., Loan-Clarke, J. and Wilkinson, A.J. (2004). **“Organisational change and employee turnover”**, *Personnel Review*. Vol. 33 No. 2, pp. 161-173.
- Muchinsky, P.M. (2005), **“Psychology Applied to Work”**, *Thomson Wadsworth.*: Australia.
- Muftah, H.A. and Lafi, H. (2011), **“Impact of QWL on employee satisfaction case of oil and gas industry in Qatar”**, *Advances in Management & Applied Economics*. Vol. 1 No. 2, pp. 107-134.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. (2011), **“fundamentals of Human Resource Management”**, Fourth Edition., *The McGraw-Hill Companies, Inc.*: New York, USA.
- Nonaka, I. (2007), **“The Knowledge-Creating Company”**, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 162-170.
- Nordin, N., Deros, B.M. and Wahab, D.A. (2010), **“A survey on lean manufacturing implement in Malaysian automotive industry”**, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 1 No.4, pp. 374-380.
- Oakland, J.S. (2003), **“TQM text with cases”**, *Butterworth-Heinemann.*: MA, USA.
- Ogbonna, E. and Harris, L. (2000), **“Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies”**, *International Journal of Human Resources Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 766-788.
- Olsen, E.O. (2004), **“Lean manufacturing management- The relationship between practice and firm-level financial performance”**, *Ph.D. Dissertation*, The Ohio State University.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Olsen, B.C. (2011), “**Transformational leadership behaviors among future search leaders**”, *Ph.D. Dissertation*, Walden University.
- Omachonu, V.K. and Ross, J.E. (2004), “**Principles of Total Quality**”, *CRC Press.*: Florida, USA.
- Paul, A.K. and Anantharanan, R.N. (2003), “**Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model**”, *International Journal of Human Resources Management*. Vol. 14 No. 7, pp. 1246-1266.
- Pettersen, J. (2009), “**Defining lean production: some conceptual and practical issues**”, *The TQM Journal*. Vol. 21 No.2, pp. 127-142.
- Pishen, M.H.M. (2012), “**Quality of work life (QWL) and job stress among Iran public employees**”, *African Journal of Business Management*. Vol. 6 No.28 , pp. 8296-8308.
- Pius, A., Esam, S., Rajkumar, R. and Geoff, N. (2006) “**Critical success factors for lean implementation within SMEs**”, *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 17 No. 4, pp. 460-471.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. and Fetter, R. (1990), “**Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors**”. *Leadership Quarterly*, Vol. 1 No.2, pp. 107-142.
- Porter, M.E. (1980), “**Competitive Strategy**”, *Free Press.*: New York, USA.
- Porter, M.E. (1985), “**Competitive Advantage**”, *Free Press.*: New York, USA.
- Porter. (1996), “**What is Strategy ?**”, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 61-78.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), “**The Core Competence of the Corporation**”, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-90.
- Rafferty, A.E. and Griffin, M.A. (2004), “**Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions**”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 15 No. 3, pp. 329-354.
- Rao, P.K., Mohan, A.C. (2008), “**Perceptual Factors in Quality of Work Life of Indian Employees**”, *Manage Labour Study*, Vol. 33 No. 3, pp. 373-83.

- Rethinam, G.S. (2008), “**Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals**”, *European Journal of Social Sciences*, Vol. 7 No. 1, pp. 58-70.
- Rosemary R.F. and William F.W. (2009), “**Lean manufacturing, non-financial performance measures, and financial performance**”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29 No. 3, pp. 214-240.
- Rovinelli, R. J., and Hambleton, R. K. (1977), “**On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity**”, *Dutch Journal of Educational Research*, Vol. 2, pp. 49-60.
- Rovinelli, R.J. and Hambleton, R.K. (1977), “**On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity**”, *Dutch Journal of Educational Research*, Vol. 2, pp. 49-60.
- Sabir, M.S., Sohail, A. and Khan, M.A. (2011). “**Impact of leadership style on organizational commitment: in a mediating role of employee values**”, *Journal of Economics and Behavioral Studies*. Vol. 3 No. 2, pp. 145-152.
- Salvendy, G. (2001), “**Handbook of Industrial Engineering**”, *John Wiley & Sons, Inc.*: USA.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. and Osborn, R.N. (2010), “**Organizational Behavior**”, *John Wiley & Sons, Inc.*: NJ, USA.
- Scherrer-Rathje, M., Boyle, T.A. and Deflorin, P. (2009), “**Lean, take two! Reflections from the second attempt at lean implementation**”, *Business Horizons*, Vol. 52 No.1, pp. 79-88.
- Schumacker, R.E. and Lomax, R.G. (2004), “**A Beginner’s Guide to structural equation modeling**”, second Ed., *Lawrence Erlbaum Associates Inc.*: Mahwah, NJ, USA.
- Schumaker, R.E., and Lomax, R.G. (2004), “**A beginner’s guide to structural equation modeling, 2nd ed**”, *Lawrence Erlbaum.*: New Jersey.
- Shah, R. and Ward, P.T. (2007). “**Defining and developing measures of lean production**”, *Journal of Operations Management*, Vol. 5 No.4, pp. 785-805.
- Shahin, A. and Janatyan, N. (2010), “**Group Technology (GT). and Lean Production: A Conceptual Model for Enhancing Productivity**”, *International Business Research*, Vol. 3 No. 4, pp. 105-118.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Sharma, R. (2012), “**Conceptual framework for improving business performance with lean manufacturing and successful human factors interventions – a case study**”, *International Journal for Quality research*, Vol. 6 No. 3, pp. 259-270.
- Sheel, S., Sindhvani, B.K., Goel, S. and Pathak, S. (2012), “**Quality of work life, employee performance and career growth opportunities: a literature review**”, *International Journal of Multidisciplinary Research*, Vol. 2 No. 2, pp. 291-300.
- Shingo, S. (1989), “**A Study of the Toyota Production System From an Industrial Engineering**”, *Productivity Press.*: Massachusetts, USA.
- Sinha, C. (2012), “**Factors affecting quality of work life - Empirical Evidence From Indian Organizations**”, *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol. 1 No. 11, pp. 31-40.
- Skinner, W. (1974), “**The Focused factory**”, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 113-121.
- Spear, S. and Bowen, H.K. (1999), “**Decoding the DNA of the Toyota Production System**”, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 96-106.
- Staats, B.R. and Upton, D.M. (2007), “**Lean principles, learning, and software production: evidence from Indian Software Services**”, *Harvard Business School*, Working paper 08-001, March, pp. 1-32.
- Steed, A. (2012), “**An Exploration of the Leadership Attributes and Methods Associated with Successful Lean System Deployments in Acute Care Hospitals**”, *Quality Management in Health Care*, Vol. 21 No. 1, pp. 48-58.
- Sturgeon, T.J., Memedovic, O. and Biesebroek, J.V. (2009), “**Globalisation of the automotive industry: main features and trends**”, *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*. Vol. 2, No. 1/2, pp. 7-24.
- Subramaniam, B.L.S. (2012), “**Empirical study on factors influencing on Quality of Work Life of commercial banks employees**”, *European Journal of Social Sciences*, Vol. 28 No.1, pp. 112-120.
- Sugimori, Y., Kusunoki, K., Cho, F. and Uchikawa, S. (1977), “**Toyota production system and Kanban system Materialization of just-in-time and respect-for-human system**”, *International Journal of Production Research*, Vol. 15, No.6, pp. 553-564.
- Suzuki Motor Thailand. (2014), “**Quality Assurance Manual (For Suppliers of SMT) Revision 01**”.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Swamidass, P.M. (2000), **“Encyclopedia of Production and Manufacturing Management”**,
Kluwer Academic Publishers.: Boston, Dordrecht, London.
- Tabassum, A. (2012), **“Interrelations between Quality of Work Life Dimensions and faculty member Job Satisfaction in the private universities of Bangladesh”**, *European Journal of Business and Management*, Vol. 4 No. 2, pp. 78-90.
- Taj, S. (2008), **“Lean manufacturing performance in China: assessment of 65 manufacturing plants”**, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 19 No. 2, pp. 217-234.
- Tariq, A. (2012), **“Work-Life Balance as a Best Practice Model of Human Resource Management: A Win-Win Situational Tool for the Employees and Organizations”**,
Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 3, pp. 577-584.
- Techakanont, K. (2011), **“Thailand Auto Parts Industry”**, *Intermediate Goods Trade in East Asia*. IDE-JETRO, Bangkok, Thailand.
- Timossi, L.D.S., Pedroso, B., Francisco, A.C.D. and Pilatti, L.A. (2008), **“Evaluation of QWL from the Walton’s QWL model”**, *XIV International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Rio de Janeiro, Brazil, October, pp. 1-17.
- Tombaugh, J.R. (2005), **“Positive leadership yields performance and profitability: Effective organizations develop their strengths”**, *Development and Learning in Organizations*, Vol. 19 No. 3, pp. 15 – 17.
- Toyota Motor Thailand. (2013), **“Supplier Quality Assurance Manual 2013”**.
- Treville, S.D., Shapiro, R.D. and Hameri, A.P. (2004), **“From supply chain to demand chain: the role of lead time reduction in improving demand chain performance”**, *Journal of Operations Management*. Vol. 21, pp. 613-627.
- Ueda, Y. (2009), **“The origin and growth of local entrepreneur in auto parts industry in Thailand”**, *CCCS Working Paper Number 25*. Doshisha University.
- Vinodh, S. and D. Joy. (2012), **“Structural Equation Modeling of lean manufacturing practices”**, *International Journal of Production Research*, Vol. 50 No.6, pp. 1598-1607.
- Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S. and Ayob, N.B. (2011), **“The influence of leadership styles on employees’ job satisfaction in public sector organizations in Malaysia”**,
International Journal of Business, Management and Social Sciences, Vol. 2 No. 1, pp. 24-32.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Wee, H.M. and Simon W. (2009), "**Lean supply chain and its effect on product cost and quality: a case study on Ford Motor Company**", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14 No. 5, pp. 335-341.
- Wheelwright, S.C. and Hayes, R.H. (1985), "**Competing Through Manufacturing**", *Harvard Business Review*, Reprint 85117, January-February, pp. 1-12.
- White, C. (2004), "**Strategic Management**", *Palgrave Macmillan*.: USA.
- Woehl, J.H. (2011), "**How leadership styles reflect on lean manufacturing practices and culture**", *Ph.D. Dissertation*, Capella University.
- Womack, J.P., Jones, D.T. and Roos, D. (1990), "**The Machine That Changed the World**", *Macmillan Publishing Co.*: New York, USA.
- Womack, J.P. and Jones, D.T. (1994), "**From lean production to the Lean enterprise**", *Harvard Business Review*, Vol. 72 No. 2, pp. 93-103.
- Worley, J.M. and Doolen, T.L. (2006), "**The role of communication and management support in a lean manufacturing implementation**", *Management Decision*, Vol. 44 No. 2, pp. 228-245.

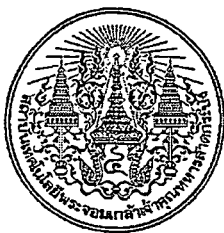


ภาคผนวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แบบจำลองรูปแบบภาวะผู้นำ แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีนและคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ประเทศไทย

(MODEL OF LEADERSHIP STYLE, LEAN MANUFACTURING PRACTICES AND QUALITY OF WORK LIFE EFFECT TO FIRM'S PERFORMANCE IN THAILAND AUTO PARTS INDUSTRY)

ผู้วิจัย ชีระวิทย์ สุรรัตน์นท์

หลักสูตร ปริญญาเอก สาขาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษางานวิจัย ที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการศึกษาของนิสิตวิทยาลัยบริหารและการจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้ศึกษาขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อท่านและองค์กรท่านแต่ประการใดทั้งสิ้น การศึกษาครั้งนี้จะสำเร็จไม่ได้ หากมิได้รับความร่วมมือจากท่าน ผู้ศึกษาจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และขอขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้
2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ
 - 2.1 เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของตัวแปรที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ประเทศไทย
 - 2.2 เพื่อพัฒนารูปแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ประเทศไทย
3. แบบสอบถามชุดนี้มี 5 ส่วน ดังนี้
 - ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านรูปแบบภาวะผู้นำ
 - ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน
 - ส่วนที่ 4 ข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน
 - ส่วนที่ 5 ข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดระบุเครื่องหมาย ✓ ในข้อที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

<input type="checkbox"/>	ชาย	<input type="checkbox"/>	หญิง
--------------------------	-----	--------------------------	------

2. อายุ

<input type="checkbox"/>	ต่ำกว่า 25 ปี	<input type="checkbox"/>	25- 35 ปี
<input type="checkbox"/>	36 - 45 ปี	<input type="checkbox"/>	มากกว่า 45 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

<input type="checkbox"/>	ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/>	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
<input type="checkbox"/>	ปริญญาโท	<input type="checkbox"/>	ปริญญาเอก

4. ตำแหน่ง.....

5. แผนก/ฝ่าย.....

6. ประสบการณ์การทำงานจนถึงปัจจุบัน.....ปี.....เดือน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านรูปแบบภาวะผู้นำ

คำชี้แจง โปรดระบุเครื่องหมาย ✓ ในข้อที่ตรงกับกรปฏิบัติของผู้นำของท่านมากที่สุด

ข้อมูลด้านรูปแบบภาวะผู้นำ	ระดับการปฏิบัติ				
	1	2	3	4	5
<p>1 = ไม่เคยปฏิบัติ 2 = ปฏิบัตินานๆครั้ง 3 = ปฏิบัติบางครั้ง</p> <p>4 = ปฏิบัติบ่อย 5 = ปฏิบัติเป็นประจำ</p>					
1. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Idealized influence or Charisma leadership: II or CL)					
1.1 ผู้นำของคุณประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ตาม เป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ สรรพคุณ					
1.2 ผู้นำทำให้คุณเกิดความภาคภูมิใจมีโอกาสเมื่อคุณได้ร่วมงานกัน					
1.3 ผู้นำมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้					
1.4 ผู้นำของคุณสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์					
1.5 ผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีศีลธรรมและจริยธรรม					
1.6 ผู้นำหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ ส่วนตน ผู้อื่นและกลุ่มตนเอง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนสื่อออนไลน์
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อมูลด้านรูปแบบภาวะผู้นำ <i>1 = ไม่เคยปฏิบัติ 2 = ปฏิบัตินานๆครั้ง 3 = ปฏิบัติบางครั้ง</i> <i>4 = ปฏิบัติบ่อย 5 = ปฏิบัติเป็นประจำ</i>	ระดับการปฏิบัติ				
	1	2	3	4	5
1.7 ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง					
1.8 ผู้นำมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขา					
1.9 ผู้นำสร้างความรู้สึกร่วมกันเพียงคนเดียวเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ					
1.10 คุณรู้สึกว่าคุณสามารถนำคุณไปสู่การบรรลุเป้าหมายของทีมและขององค์กรได้					
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM)					
2.1 ผู้นำของคุณประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม					
2.2 ผู้นำมีการอธิบายสื่อสารเป้าหมายขององค์กรให้ผู้ตามรับทราบ					
2.3 ผู้นำกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความมุ่งมั่นในการทำงาน					
2.4 ผู้นำมีการแสดงออกโดยการสร้างเจตคติที่ดีต่ออนาคตและการคิดในแง่บวก					
2.5 ผู้นำของคุณมีความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้					
2.6 ผู้นำมีการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
2.7 ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร					
2.8 ผู้นำช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง					
3. การกระตุ้นเขavnปัญญา (Intellectual stimulation: IS)					
3.1 ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ทราบถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน					
3.2 ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความต้องการในการหา แนวทางการแก้ปัญหา					
3.3 ผู้นำคุณมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อมูลด้านรูปแบบภาวะผู้นำ 1 = ไม่เคยปฏิบัติ 2 = ปฏิบัตินานๆครั้ง 3 = ปฏิบัติบางครั้ง 4 = ปฏิบัติบ่อย 5 = ปฏิบัติเป็นประจำ	ระดับการปฏิบัติ				
	1	2	3	4	5
3.4 ผู้นำมีการตั้งใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการจัดการกับปัญหา					
3.5 ผู้นำไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ					
3.6 ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และสร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้จะมีอุปสรรคมากมาย					
3.7 ผู้นำสร้างความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา ของผู้ร่วมงานทุกคน					
3.8 ผู้นำส่งเสริมการพัฒนาความสามารถของผู้ตามเพื่อให้เข้าใจและแก้ไข ปัญหาได้ด้วยตนเอง					
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC)					
4.1 ผู้นำของคุณให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล					
4.2 ผู้นำทำให้คุณรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ					
4.3 ผู้นำของคุณสามารถเป็นโค้ชและเป็นทีปรีक्षाของผู้ตามแต่ละบุคคล					
4.4 ผู้นำสร้างบรรยากาศของการสนับสนุน ในการเรียนรู้ให้แต่ละบุคคล					
4.5 ผู้นำส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว					
4.6 ผู้นำเห็นปัจเจกบุคคลในความเป็นมนุษย์มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต					
4.7 ผู้นำรับฟังผู้ตามในการชี้แจงเหตุและผล					
4.8 ผู้นำมีการมอบหมายงานและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่					
4.9 ผู้นำให้การดูแลผู้ตาม โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน

คำชี้แจง โปรดระบุเครื่องหมาย ✓ ในข้อที่ตรงกับองค์กรที่ท่านดำเนินการมากที่สุด

ข้อมูลด้านแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน 1 = ไม่ได้ดำเนินการ 2 = ดำเนินการเป็นส่วนน้อย 3 = ดำเนินการบางส่วน 4 = ดำเนินการค่อนข้างมาก 5 = ดำเนินการเต็มรูปแบบ	ระดับการดำเนินการ				
	1	2	3	4	5
1. การป้อนกลับข้อมูลให้ผู้ผลิต (Supplier feedback)					
1.1 องค์กรมีการติดต่องานอย่างใกล้ชิดกับผู้ผลิต					
1.2 ผู้ผลิตมาเยี่ยมโรงงานอย่างสม่ำเสมอ					
1.3 องค์กรมีการไปเยี่ยมโรงงานผู้ผลิตอย่างสม่ำเสมอ					
1.4 องค์กรมีการแจ้งกลับข้อมูลด้านคุณภาพและ การส่งมอบให้ผู้ผลิตทราบเสมอ					
1.5 องค์กรมุ่งหวังที่จะสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับผู้ผลิต					
2. การส่งมอบแบบทันเวลาพอดี (JIT delivery)					
2.1 ผู้ผลิตได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรตั้งแต่ช่วงเริ่มพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่					
2.2 ผู้ผลิตมีระบบการส่งมอบแบบทันเวลาพอดี					
2.3 องค์กรมีระบบการออกใบรับรองการจัดส่งให้กับผู้ผลิต					
3. การพัฒนาผู้ผลิต (Developing suppliers)					
3.1 ผู้ผลิตมีพันธสัญญาในการลดต้นทุนในแต่ละปี					
3.2 ผู้ผลิตรายหลักตั้งโรงงานอยู่บริเวณพื้นที่ใกล้กับองค์กร					
3.3 องค์กรมีการสื่อสารในระดับบริษัทเพื่อให้ผู้ผลิตได้ทราบถึงประเด็นสำคัญต่าง ๆ					
3.4 องค์กรมีแนวทางที่ชัดเจนในการควบคุมดูแลจำนวนของผู้ผลิตที่เหมาะสมในแต่ละประเภท					
3.5 องค์กรประเมินผู้ผลิตโดยใช้ต้นทุนรวมที่ไม่ใช่ราคาขายต่อหน่วย					
4. การมีส่วนร่วมของลูกค้า (Involved customers)					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อมูลด้านแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน	ระดับการดำเนินการ				
	1	2	3	4	5
1 = ไม่ได้ดำเนินการ 2 = ดำเนินการเป็นส่วนน้อย 3 = ดำเนินการบางส่วน 4 = ดำเนินการค่อนข้างมาก 5 = ดำเนินการเต็มรูปแบบ					
4.1 องค์กรมีการติดต่ออย่างใกล้ชิดกับลูกค้า					
4.2 ลูกค้ามาเยี่ยมโรงงานอย่างสม่ำเสมอ					
4.3 ลูกค้ามีการแจ้งกลับข้อมูลด้านคุณภาพและการส่งมอบให้องค์กรทราบเสมอ					
4.4 ลูกค้ามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการขององค์กรทั้งสินค้าในปัจจุบันและสินค้าในอนาคต					
4.5 ลูกค้ามีการแลกเปลี่ยนข่าวสารเกี่ยวกับความต้องการปัจจุบันและอนาคตกับฝ่ายการตลาดเสมอ					
4.6 องค์กรมีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า					
5.การผลิตแบบดึง (Pull)					
5.1 การผลิตหรือการดำเนินงานถูกดึงโดยสินค้าหรือบริการที่สำเร็จรูปแล้ว					
5.2 ชิ้นส่วนในแต่ละสถานีงานถูกดึงโดยสินค้าในสถานีงานถัดไป					
5.3 องค์กรใช้ระบบการผลิตแบบดึง					
5.4 องค์กรใช้คัมบังในการส่งสัญญาณเพื่อควบคุมการผลิต					
6.การผลิตแบบไหลต่อเนื่อง (Continuous flow)					
6.1 ผลิตภัณฑ์ถูกแบ่งออกเป็นหมวดหมู่ที่มีวิธีการผลิต คล้าย ๆ กัน					
6.2 เครื่องจักรถูกจัดกลุ่มให้ผลิตสินค้าเป็นชุดได้อย่างต่อเนื่อง					
6.3 การออกแบบผังโรงงานใช้ข้อมูลจากสินค้าเป็นตัวกำหนด โดยแยกไปตามกลุ่ม					
6.4 ระยะเวลาของการผลิตสอดคล้องกับอัตราความต้องการของลูกค้า					
7.การตั้งเครื่องอย่างรวดเร็ว (Low setup)					
7.1 พนักงานมีการฝึกฝนเพื่อลดเวลาของการตั้งเครื่อง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ทางการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อมูลด้านแนวปฏิบัติการผลิตแบบสลิน <i>i</i> = ไม่ได้ดำเนินการ 2 = ดำเนินการเป็นส่วนน้อย 3 = ดำเนินการบางส่วน 4 = ดำเนินการค่อนข้างมาก 5 = ดำเนินการเต็มรูปแบบ	ระดับการดำเนินการ				
	1	2	3	4	5
7.2 องค์กรมีระบบในการปรับปรุงเพื่อลดเวลาของการตั้งเครื่องอยู่เสมอ					
7.3 องค์กรมีเวลาของการตั้งเครื่องที่ต่ำ					
7.4 ระยะเวลาการติดตั้งเครื่องจักรสามารถดำเนินการได้ตามข้อตกลงของลูกค้าได้					
8.กระบวนการผลิตที่ควบคุมได้ (Controlled process)					
8.1 เครื่องจักรและอุปกรณ์ส่วนใหญ่ในองค์กรใช้สถิติในการควบคุม					
8.2 องค์กรมีการใช้ SPC (Statistical process control) อย่างแพร่หลาย เพื่อลดความผันแปรของกระบวนการ					
8.3 องค์กรมีการใช้ แผนภาพ (Charts) ที่แสดงข้อมูลอัตราส่วนของเสียไว้ที่ Shop floor					
8.4 องค์กรมีการใช้แผนภูมิค้างปลา ในการชี้บ่งสาเหตุของปัญหาคุณภาพ					
8.5 องค์กรมีการศึกษาความสามารถของกระบวนการ (Process capability studies) ก่อนทำการผลิตจริง (Mass production)					
9.การบำรุงรักษาที่ผลิต (Productive maintenance)					
9.1 พนักงานฝ่ายผลิตสามารถบำรุงรักษาเครื่องจักรได้ด้วยตนเองในเบื้องต้น					
9.2 องค์กรมีการบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์สม่ำเสมอ					
9.3 องค์กรมีการบันทึกประวัติการซ่อมเพื่อใช้ในการทำการบำรุงรักษาเครื่องจักร					
9.4 องค์กรมีการแสดงข้อมูลของการบำรุงรักษาเครื่องจักร ไว้ที่ Shop floor เพื่อให้พนักงานรับทราบ					
10.การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Involved employees)					
10.1 พนักงานหน้างานเป็นส่วนสำคัญในทีมแก้ไขปัญหา					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อมูลด้านแนวปฏิบัติการผลิตแบบสิ้น	ระดับการดำเนินการ				
	1	2	3	4	5
1 = ไม่ได้ดำเนินการ 2 = ดำเนินการเป็นส่วนน้อย 3 = ดำเนินการบางส่วน 4 = ดำเนินการค่อนข้างมาก 5 = ดำเนินการเต็มรูปแบบ					
10.2 พนักงานหน้างานมีส่วนร่วมในโครงการข้อเสนอแนะ					
10.3 พนักงานหน้างานเป็นผู้นำในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ					
10.4 พนักงานหน้างานได้รับการฝึกอบรมข้ามสายงาน					

ส่วนที่ 4 ข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน

คำชี้แจง โปรดระบุเครื่องหมาย ✓ ในข้อที่ตรงกับความพึงพอใจของท่านมากที่สุด

ข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน	ระดับความพึงพอใจ				
	1	2	3	4	5
1 = ไม่พึงพอใจอย่างยิ่ง 2 = ไม่พึงพอใจ 3 = ปานกลาง 4 = พึงพอใจ 5 = พึงพอใจอย่างยิ่ง					
1. การได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and fair compensation)					
1.1 คุณมีความพึงพอใจเพียงใดกับค่าจ้างที่ได้รับจากการทำงาน					
1.2 คุณมีความพึงพอใจเพียงใดกับค่าจ้างที่ได้รับจากการทำงาน เมื่อเทียบกับเพื่อนร่วมงาน					
1.3 คุณมีความพึงพอใจเพียงใดกับผลตอบแทนที่คุณได้รับจากการมีส่วนร่วมร่วมกับบริษัท					
1.4 คุณมีความพึงพอใจเพียงใดกับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่บริษัทมีให้					
2. สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and healthy working condition)					
2.1 คุณมีความพึงพอใจเพียงใดกับจำนวนชั่วโมงของการทำงานในแต่ละสัปดาห์					
2.2 คุณรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับปริมาณของงานที่ทำ					
2.3 คุณรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน					
2.4 คุณรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับสภาพในการทำงาน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่ขึ้นด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน 1 = ไม่พึงพอใจอย่างยิ่ง 2 = ไม่พึงพอใจ 3 = ปานกลาง 4 = พึงพอใจ 5 = พึงพอใจอย่างยิ่ง	ระดับความพึงพอใจ				
	1	2	3	4	5
2.5 คุณรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับอุปกรณ์ป้องกันภัยที่บริษัทมีให้					
3. ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน (Growth and security)					
3.1 คุณมีความพึงพอใจเพียงใดกับอิสระในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานของคุณและวิธีทำงาน					
3.2 คุณมีความพึงพอใจเพียงใดกับความสำคัญของงานที่ทำ					
3.3 คุณมีความพึงพอใจเพียงใดกับการได้ทำงานที่หลากหลาย					
3.4 คุณมีความพึงพอใจเพียงใดกับการได้รับทราบผลประเมินการปฏิบัติงานของคุณ					
3.5 คุณมีความพึงพอใจเพียงใดกับงานที่ได้รับมอบหมาย					
4. โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (Development of human capacities)					
4.1 คุณมีความพึงพอใจเพียงใดกับโอกาสที่จะได้ก้าวหน้าในอาชีพ					
4.2 คุณมีความพึงพอใจเพียงใดกับการฝึกอบรมที่คุณได้เข้าร่วม					
4.3 คุณรู้สึกอย่างไรกับการที่บริษัทให้โอกาสศึกษา					
5. การบูรณาการทางสังคม หรือ การทำงานร่วมกัน (Social integration)					
5.1 คุณรู้สึกอย่างไรกับการหลือมล้ำในองค์กร					
5.2 คุณรู้สึกอย่างไรกับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและกับผู้บังคับบัญชา					
5.3 คุณรู้สึกอย่างไรกับความทุ่มเททำงานของทีม และของเพื่อนร่วมงาน					
5.4 คุณมีความพึงพอใจเพียงใดเมื่อแนวคิดของคุณได้รับการยอมรับ					
6. ประชาธิปไตยในองค์กร (Constitutionalism)					
6.1 คุณมีความพึงพอใจเพียงใดเกี่ยวกับการที่บริษัทให้ความสำคัญต่อสิทธิของพนักงาน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน 1 = ไม่พึงพอใจอย่างยิ่ง 2 = ไม่พึงพอใจ 3 = ปานกลาง 4 = พึงพอใจ 5 = พึงพอใจอย่างยิ่ง	ระดับความพึงพอใจ				
	1	2	3	4	5
6.2 คุณมีความพึงพอใจเพียงใดเกี่ยวกับการที่บริษัทให้โอกาสพนักงานได้แสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับงาน					
6.3 คุณมีความพึงพอใจเพียงใดเกี่ยวกับข้อบังคับและกฎระเบียบต่าง ๆ ของบริษัท					
6.4 คุณรู้สึกอย่างไรที่บริษัทคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชนของคุณ					
7. ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Total life space)					
7.1 คุณมีความพึงพอใจเพียงใดเกี่ยวกับการทำงานมีผลกระทบต่อชีวิตของครอบครัวของคุณ					
7.2 คุณมีความพึงพอใจเพียงใดเกี่ยวกับการทำงานมีผลกระทบต่อการพักผ่อนของคุณ					
7.3 คุณมีความพึงพอใจเพียงใดเกี่ยวกับตารางการทำงานงานและการพักผ่อนของคุณ					
8. ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (Social relevance)					
8.1 คุณรู้สึกมีความภูมิใจเกี่ยวกับงานที่ทำ					
8.2 คุณมีความพึงพอใจหรือไม่เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของบริษัทที่สังคมมอง					
8.3 คุณมีความพึงพอใจเพียงใดเกี่ยวกับการที่บริษัท มีส่วนในการช่วยเหลือสังคม					
8.4 คุณมีความพึงพอใจเพียงใดเกี่ยวกับการบริการและคุณภาพสินค้าของบริษัท					
8.5 คุณมีความพึงพอใจเพียงใดเกี่ยวกับนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทปฏิบัติต่อพนักงาน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 5 ข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร

คำชี้แจง โปรดระบุเครื่องหมาย ✓ ในข้อที่ตรงกับองค์กรที่ท่านเป็นอยู่มากที่สุด

ข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร 1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = ค่อนข้างมาก 5 = มากที่สุด	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. คุณภาพ (Quality)					
1.1 ผลการปฏิบัติงานขององค์กรในด้านคุณภาพเป็นอย่างไร					
1.2 ผลลัพธ์ของ Final product Spec. เมื่อเทียบกับ Design Spec. เป็นอย่างไร					
1.3 ระดับความทนทานและเชื่อถือได้ของสินค้าเป็นอย่างไร					
1.4 ประสิทธิภาพในการปรับเปลี่ยน Design change ตามความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างไร					
1.5 การทำให้ได้ตาม และเหนือความต้องการของลูกค้าได้ผลเป็นอย่างไร					
2. ต้นทุน (Cost)					
2.1 ผลการควบคุมต้นทุนการผลิตขององค์กรเป็นอย่างไร					
2.2 ผลการลดต้นทุนขององค์กรเป็นอย่างไร					
2.3 องค์กรมีแผนการลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง					
2.4 ต้นทุนขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร					
3. ความทันต่อเวลา (Timeliness)					
3.1 ผลการปฏิบัติงานขององค์กรของคุณในด้านความทันต่อเวลาเป็นอย่างไร					
3.2 ผลของการลด Manufacturing lead time เป็นอย่างไร					
3.3 ผลของการส่งมอบเมื่อเทียบกับ Delivery dates ของลูกค้าเป็นอย่างไร					
3.4 ผลของการส่งมอบกรณีฉุกเฉินได้อย่างรวดเร็วตามความต้องการลูกค้า					
4. ประสิทธิภาพ (Efficiency)					
4.1 ผลการเพิ่ม Labor productivity เป็นอย่างไร					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร 1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = ค่อนข้างมาก 5 = มากที่สุด	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
4.2 ผลการเดินเครื่องจักรให้เกิดการ Utilization สูงสุดเป็นอย่างไร					
4.3 การใช้วัตถุดิบ (Yield) เมื่อเทียบกับเป้าหมายเป็นอย่างไร					
4.4 ระบบหรือวิธีการทำงานขององค์กรคุณเป็นอย่างไร					
5. ความแม่นยำ (Accuracy)					
5.1 ผลลัพธ์ในด้าน Accuracy ของการผลิตเป็นอย่างไร					
5.2 ผลลัพธ์ในด้าน Accuracy ด้านคุณภาพเป็นอย่างไร					
5.3 ผลลัพธ์ในด้าน Accuracy ด้านการจัดส่งสินค้าเป็นอย่างไร					
5.4 ผลลัพธ์ในด้าน Accuracy ด้านต้นทุนเป็นอย่างไร					

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

กรุณาจัดส่งทาง E-mail : cheerawit.s@gmail.com และ crw11109@gmail.com

(หากมีข้อสงสัยสอบถามเพิ่มเติมสามารถติดต่อได้ที่

คุณชีระวิทย์ สุวีร์รพันธ์ Tel.085-489-1208 หรือตาม E-mail ข้างต้น)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก ข.

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามงานวิจัยและจดหมายเชิญ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรายงานวิจัย

1. รศ.ดร.วรรณารถ แสงมณี
2. ผศ.ดร.สรรพสิทธิ์ ลิ้มนรัตน์
3. ดร.ชลิตา ศรีนวล
4. ดร.อัสनिया สุวรรณศิริกุล
5. คุณวิชัย วงศ์วิทย์สงค์



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Pius *et al.* (2006) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Critical Success Factors for Lean Implementation Within SMEs ทำการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีผลต่อการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีน ในสหราชอาณาจักรพบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการประสบความสำเร็จขององค์กรในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยผู้นำองค์กรต้องมีคุณลักษณะที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีนรวมถึงสามารถถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวไปสู่พนักงานให้พนักงานมีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น จากการทำงานของตนเองได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ผู้นำขององค์กรที่เป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้เป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีน ควรทำหน้าที่ในการส่งเสริมพนักงานในด้านต่าง ๆ ที่ประกอบไปด้วยการกระตุ้นให้การคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน

Worley & Doolen (2006) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง The Role of Communication and Management Support in A Lean Manufacturing Implementation ทำการศึกษาในเรื่องของปัจจัยทางด้านการสื่อสารภายในองค์กรและคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีนในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า คุณลักษณะของผู้นำองค์กรและระบบการสื่อสารภายในองค์กรส่งผลต่อการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีน คือ ผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญกับระบบการผลิตแบบลีนและมีการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง โดยการกำหนดให้การนำระบบการผลิตแบบลีนเป็นสื่อเป็นภาระกิจหลักอย่างเป็นทางการที่องค์กรต้องดำเนินการ เช่นการกำหนดให้ เป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ นโยบายองค์กร และแผนการดำเนินงานขององค์กร จากนั้นต้องสื่อสารให้พนักงานทุกระดับในองค์กรรับทราบอย่างเหมาะสม เพื่อป้องกันความสับสนของพนักงาน และสามารถปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากนั้นจึงกระจายหน้าที่รับผิดชอบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีนของพนักงานทุกระดับอย่างเหมาะสม

Jayaram *et al.* (2008) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Relationship Building, Lean Strategy and Firm Performance: An Exploratory Study in The Automotive Supplier Industry ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของการผลิตแบบลีน คือ การผลิตแบบทันเวลาพอดี การลดเวลา การตั้งเครื่อง การผลิตแบบเซลล์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร คือ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Asset - ROA) ความพึงพอใจของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง คือ องค์กรในทวีปอเมริกาเหนือ จำนวน 57 บริษัท ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนรายใหญ่ให้กับบิ๊กทรี (Big Three) ที่มีจำนวนพนักงานเฉลี่ยบริษัทละ 2,810 คน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ผลงานวิจัยพบว่า ไม่มีผลกระทบในทางบวกหรือลบที่มีนัยสำคัญ (p-values is not significant) ระหว่างค่าของความสัมพันธ์ระหว่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ทางการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตัวแปรของการผลิตแบบลีน คือ การผลิตแบบทันเวลาพอดี การลดเวลาการตั้งเครื่อง การผลิตแบบเซลล์ กับ ผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กร

Rao & Mohan (2008) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Perceptual Factors in Quality of Work Life of Indian Employees ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานขององค์กรอุตสาหกรรมในประเทศอินเดีย พบว่ามีลักษณะขององค์กร หรือรูปแบบที่พนักงานต้องการให้ผู้นำองค์กรกำหนดให้องค์กรเป็นไปเพื่อให้สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานได้มี 4 ลักษณะคือ 1) การจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมและจัดพนักงานให้รับผิดชอบงานตามความเหมาะสม 2) การให้อิสระพนักงานในการทำงาน 3) การให้โอกาสพนักงานในการแสดงผลงาน และโอกาสในการเติบโตในสายงานที่รับผิดชอบได้ และ 4) การส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมงานอย่างมีความสุข

Rethinam (2008) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals ทำการศึกษาในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม IT ในหลายประเทศ เพื่อกำหนดตัวแปรทางด้านคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรพบว่า ประกอบไปด้วยคุณลักษณะงานที่ทำให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีประกอบไปด้วย การทำงานที่ไม่ทำให้เสียสุขภาพ การทำงานที่มีความมั่นคงในอาชีพการงาน การทำงานที่ทำให้พนักงานมีความสุข และมีความพึงพอใจในงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ การทำงานที่ได้พัฒนาความสามารถของตนเองอยู่เสมอ และการได้ทำงานที่สามารถมีเวลาเหลือในการพักผ่อนหรือใช้ชีวิตส่วนตัวได้ตามสมควร

Hallgren & Olhager (2009) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Lean and Agile Manufacturing: External and Internal Drivers and Performance Outcomes ทำการศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ที่มีส่วนในการขับเคลื่อนการตัดสินใจเลือกกำหนดขีดความสามารถในระบบการดำเนินงานแบบลีน โดยศึกษาตัวแปรของระบบลีน คือ การผลิตซ้ำ การควบคุมตามแผนการผลิตประจำวัน การวางแผนการผลิตแบบไหลต่อเนื่องกับผลกระทบที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร คือ ต้นทุน คุณภาพ การส่งมอบ ความยืดหยุ่น ในธุรกิจอุตสาหกรรมในโครงการขีดความสามารถสูง (High Performance Project) กลุ่มตัวอย่าง คือ องค์กรจำนวน 211 บริษัท จาก 3 ประเภทอุตสาหกรรม ใน 7 ประเทศ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์แบบจำลอง โครงสร้าง ผลงานวิจัยพบว่า ระบบการผลิตแบบลีนมีผลกระทบและมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ค่า p-value น้อยกว่า 0.001 ต่อตัววัดด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กรทุกตัว

Islam & Siengthai (2009) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Quality of Work Life and Organizational Performance: Empirical Evidence from Dhaka Export Processing Zone ทำการศึกษาถึงตัวแปรคุณภาพชีวิตการทำงานต่อผลการดำเนินงานหรือสมรรถภาพขององค์กร โดยทำการศึกษาจากเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พนักงานที่ปฏิบัติงานในเขตการส่งออกของประเทศบังคลาเทศจำนวน 216 คน พบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานส่งผลทางบวกโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยลักษณะของคุณภาพชีวิตของการทำงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรประกอบไปด้วย การที่พนักงานได้รับอิสระในการปฏิบัติงานและการพักผ่อนได้รับผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสม ได้รับสวัสดิการอื่น ๆ นอกเหนือจากผลตอบแทนทางการเงิน และได้รับความรู้จากการฝึกอบรมที่เพียงพอ

Khim & John (2009) ได้ศึกษายานวิจัยเรื่อง *Implementing Lean Production Systems: Barriers to Change* ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการนำกลยุทธ์ทางด้านการปรับปรุงระบบการผลิต 2 ระบบคือ ระบบการผลิตแบบลีน และระบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยกลุ่มตัวอย่าง เป็นโรงงานอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกาจำนวน 500 โรงงานพบว่าสาเหตุหนึ่งที่เป็นอุปสรรคที่สำคัญ คือ ผู้บริหารขององค์กรที่ได้ทำหน้าที่เป็นผู้นำ และเป็นแบบอย่างที่ดี และแสดงถึงความมุ่งมั่นในการนำระบบเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง ขาดการสื่อสารให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของการนำระบบมาประยุกต์ใช้ ไม่ได้ให้การสนับสนุนพนักงานในองค์กรอย่างเพียงพอ รวมถึงไม่มีการกำหนดระบบรางวัลตอบแทนให้แก่พนักงานทำให้พนักงานไม่รู้สึกมีส่วนร่วม และได้ผลประโยชน์จากการดำเนินโครงการตามสมควร

Mattias & Jan (2009) ได้ศึกษายานวิจัยเรื่อง *Lean and Agile Manufacturing: External and Internal Drivers and Performance Outcomes* ทำการศึกษาและอธิบายถึงผลจากการที่องค์กรระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ โดยทำการศึกษาสำรวจจาก 211 โรงงาน จาก 7 ประเทศ พบว่าผลการนำระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ในองค์กรส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ทางด้านต้นทุนขององค์กร เนื่องจากระบบการผลิตแบบลีน มีส่วนช่วยให้การผลิตสินค้ามีประสิทธิภาพการผลิตที่สูงขึ้น มีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการผลิต หรือการดำเนินงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ

Rosemary & William (2009) ได้ศึกษายานวิจัยเรื่อง *Lean Manufacturing, Non-financial Performance Measures, and Financial Performance* ทำการศึกษาถึงผลจากการนำระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารของโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตจำนวน 121 โรงงาน ในประเทศสหรัฐอเมริกา และวิเคราะห์ผลด้วยเทคนิคสมการโครงสร้าง พบว่าการนำระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ส่งผลให้กำไรขององค์กรสูงขึ้น เนื่องจากหลักการปฏิบัติงานตามระบบการผลิตแบบลีน จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถลดต้นทุนของการปฏิบัติงานตามกิจกรรมต่าง ๆ ลงได้จากการผลิตแบบพอดี ไม่สั่งซื้อวัตถุดิบมาผลิตสินค้าในจำนวนที่มากเกินไปเกินความต้องการ และลดของเสียในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร ตลอดจนระบบการผลิตแบบลีน จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงคุณภาพของสินค้า และการบริการได้ดีขึ้น เนื่องจากการผลิตแบบพอดีตามหลักการของระบบการผลิตแบบลีน จะสนับสนุน ต่อการตรวจสอบคุณภาพด้วยตัวผู้ปฏิบัติงานเองก่อนส่งไปสู่ขั้นต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Wee & Simon (2009) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง *Lean Supply Chain and Its Effect on Product Cost and Quality: A Case Study on Ford Motor Company* ทำการศึกษาถึงผลการนำหลักการระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ โดยวิธีการกรณีศึกษาที่ทดลองประยุกต์ใช้ระบบกับบริษัท ฟอร์ดมอเตอร์ ประเทศไต้หวัน พบว่าผลจากการนำระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ในองค์กรที่ศึกษาส่งผลต่อสมรรถภาพขององค์กรที่ดีขึ้นทางด้าน การลดต้นทุน การปรับปรุงคุณภาพของสินค้าที่ดีขึ้น การลดเวลาการผลิต ตลอดจนเวลาการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า และระดับความพึงพอใจของลูกค้าดีขึ้น เนื่องจากผลจากการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีนทำให้ลูกค้าได้รับสินค้าและบริการที่รวดเร็วและตรงกับความต้องการ

Chitwood (2010) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง *Leadership Style, Employee Satisfaction, and Productivity in The Enrollment Department of A Proprietary University* ทำการศึกษาตัวแปรด้านรูปแบบภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบเฉื่อยชา (Passive Leadership) ด้านความพึงพอใจของพนักงานและด้านผลผลิตภาพ มหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา รวมทั้งหมด 19 แห่ง กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารงานฝ่ายรับนักศึกษาของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 41 คน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลงานวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจของพนักงาน และไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร รวมถึงไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของพนักงานกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร

Hosseini (2010) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง *Quality of Work Life (QWL) and Its Relationship With Performance* ทำการศึกษาเพื่อหาปัจจัยทางด้านคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้ดีขึ้น โดยศึกษาในกลุ่มตัวอย่าง พนักงานในธุรกิจประกันภัยในประเทศอิหร่าน ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่าปัจจัยทางด้านคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กรประกอบไปด้วย การที่พนักงานได้รับผลตอบแทนอย่างยุติธรรม ได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ได้ทำงานที่มีโอกาสเติบโตก้าวหน้า ได้ทำงานในตำแหน่งที่ได้รับพัฒนาความสามารถจากองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีเพื่อนร่วมงานที่มีความสุข และได้รับการยอมรับในสังคมการทำงาน

Koonmee *et al.* (2010) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง *Ethics Institutionalization, Quality of Work Life, and Employee Job Related Outcomes: A Survey of Human Resource Managers in Thailand.* ทำการศึกษาค้นคว้าถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเชิงจริยธรรม (Ethics Institutionalization - EI) QWL และผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับการทำงานของพนักงานในประเทศไทย ซึ่งทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามผู้จัดการฝ่ายบุคคลของบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศไทยจำนวน 514 บริษัท ผลการสำรวจพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเชิงจริยธรรม (EI) กับ QWL นอกจากนี้ยังพบว่า EI และหัวข้อย่อยอีก 2 ข้อ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของ QWL มีผลกระทบเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน การทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน และจิตวิญญาณของทีม

Laureani & Antony (2010) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Reducing Employees' Turnover in Transactional Services: A Lean Six Sigma Case Study ทำการศึกษาด้วยวิธีการทบทวนวรรณกรรม จากงานวิจัย และกรณีศึกษาในเรื่องของผลที่เกิดจากการที่องค์กรอุตสาหกรรมนำระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ในองค์กรพบว่า การประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีนส่งผลต่อการทำให้พนักงานภายในองค์กรมีความพึงพอใจ และคุณภาพของชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น อีกทั้งยังส่งผลให้องค์กรลดระดับการลาออกของพนักงานได้

Voon *et al.* (2011) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia ทำการศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน ที่เป็นผู้บริหารขององค์กร และผลจากการศึกษาพบว่าคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานประกอบไปด้วยคุณลักษณะทั้ง 2 รูปแบบคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) โดยมีลักษณะผู้นำที่ยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามจะได้รางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น และอีกรูปแบบหนึ่งคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กรพร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงานผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อีกด้วย ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า เช่น ใช้วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม และความคิดในการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน การทำให้กิจกรรมต่าง ๆ เกิดความหมายในเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตาม

Woehl (2011) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง How Leadership Styles Reflect on Lean Manufacturing Practices and Culture ทำการศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อแนวปฏิบัติและวัฒนธรรมของการผลิตแบบลีน โดยศึกษาตัวแปรของรูปแบบภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมหลักเล็ง ตัวแปรแนวปฏิบัติแบบลีนและตัวแปรวัฒนธรรมแบบลีน ในธุรกิจอุตสาหกรรมโรงงานอุปกรณ์สารกึ่งตัวนำ จำนวน 11 แห่งในสหรัฐอเมริกา และทวีปยุโรป กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารของโรงงานผู้ผลิตได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายคุณภาพ และผู้จัดการทั่วไป จำนวน 37 คน และพนักงานทุกคนที่ทำงานในโรงงานเหล่านี้ จำนวน 292 คน โดยสถิติการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลงานวิจัยพบว่า เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อระดับของดีน (Degree of Leanness - DOL) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.0540 และมีค่านัยสำคัญ 0.001

Alsmadi *et al.* (2012) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง A Comparative Analysis of Lean Practices and Performance in The UK Manufacturing and Service Sector Firms ทำการศึกษาวเคราะห์ถึงความแตกต่างในแนวปฏิบัติของระบบดีน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติ กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยศึกษาตัวแปร โครงสร้างแนวปฏิบัติของระบบดีน และผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของบริษัทต่าง ๆ ในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและภาคบริการในประเทศอังกฤษ กลุ่มตัวอย่าง คือ องค์กรต่าง ๆ ในภาคการผลิต และภาคบริการในประเทศอังกฤษที่มีพนักงานจำนวนมากกว่า 50 คน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 278 ชุด โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลงานวิจัยพบว่า จากผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่าความผันแปรของผลการปฏิบัติงานขององค์กรเกิดจากการนำโครงสร้างระบบดีนทั้ง 10 ตัวมาปฏิบัติ ค่าอาร์สแควร์ (R^2) เท่ากับ 64.3 และพบว่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันมีค่าเป็นบวกระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0.898 และ 0.733 นอกจากนี้ยังพบว่ามีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญระหว่างแนวปฏิบัติของระบบดีน 6 ตัว คือ การมีส่วนร่วมของลูกค้ำ การส่งมอบแบบทันเวลาพอดีของผู้ผลิตสินค้า การผลิตแบบดึง การผลิตสินค้าแบบไหลต่อเนื่อง การควบคุมกระบวนการเชิงสถิติ และการมีส่วนร่วมของพนักงานกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร

Arawati & Mohd (2012) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Lean Production Supply Chain Management as Driver Towards Enhancing Product Quality and Business Performance: Case Study of Manufacturing Companies in Malaysia ทำการศึกษาโดยสำรวจข้อมูลจากผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายซัพพลายเชน และผู้จัดการหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการนำระบบการผลิตแบบดีนมาใช้ในองค์กร ที่ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตในมาเลเซีย จำนวน 200 คน จาก Federation of Malaysian Manufacturers Directory เพื่อหาคำตอบว่า หลักการของระบบการผลิตแบบดีนส่งผลต่อการยกระดับการปฏิบัติงานขององค์กรในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบดีนได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมตามปัญหาที่องค์กรกำลังประสบอยู่ ซึ่งผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ระบบการผลิตแบบดีนมีส่วนช่วยให้สมรรถภาพขององค์กรดีขึ้นได้ ในด้านของการปรับปรุงคุณภาพของสินค้า (Product Quality) และลดเวลาในการเตรียมเครื่องจักร (Setup Time) ทำให้สามารถผลิตสินค้าและส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าได้เร็วขึ้น

Asgari *et al.* (2012) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง The Relationship Between Quality of Work Life and Performance of Tonekabon Guidance Schools Teachers ทำการศึกษาโดยมีจุดประสงค์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยใช้เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การศึกษาเชิงพรรณนาและสหสัมพันธ์ กลุ่มตัวอย่างประกอบไปด้วยครูที่ได้รับคัดเลือกมาจำนวน 178 คน ผลของการวิจัยพบว่า 1. มีความสัมพันธ์เชิงบวกที่มีนัยสำคัญระหว่าง QWL กับผลการปฏิบัติงานของครู 2. ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างค่าจ้างกับผลการปฏิบัติงาน 3. ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมของการทำงานผลการปฏิบัติงาน 4. ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความก้าวหน้าในงานและการพัฒนา กับผลการปฏิบัติงาน 5. มีความสัมพันธ์เชิงบวกที่มีนัยสำคัญระหว่างกฎระเบียบกับผลการปฏิบัติงาน 6. ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการทำงานทั่วไปกับผลการปฏิบัติงาน 7. ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างการบูรณาการทางสังคมกับผลการปฏิบัติงาน 8. ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน

Barzegar & Delgoshaei (2012) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Relationship Between Leadership Behavior, Quality of Work Life and Human Resources Productivity: Data from Iran ทำการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำองค์กรที่พนักงานต้องการและส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานในสถานประกอบการด้านสุขภาพจำนวน 403 แห่งพบว่าพฤติกรรมของผู้นำองค์กรส่งผลทางบวกต่อระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน โดยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ คือ ผู้นำควรมีความสามารถอธิบายถึงหน้าที่รับผิดชอบของพนักงานแต่ละคน ได้อย่างชัดเจน ผู้นำควรให้ความเป็นกันเองและลงมือปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่าการสั่งการเพียงอย่างเดียว ผู้นำควรกระตุ้นหรือชื่นชมพนักงานเมื่อประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อเป็นกำลังใจแก่พนักงาน และผู้นำควรมีการสร้างแรงบันดาลใจในด้านต่าง ๆ ให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้

Chip (2012) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Quality of Work Life and Organisational Performance Parameters at Workplace ทำการศึกษาถึงปัจจัยทางด้านคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานจำนวน 150 คน ที่ทำงานโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศอินเดีย และส่งผลต่อการทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรดีขึ้น ผลจากการศึกษาพบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานที่พนักงานต้องการ และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร คือ การที่พนักงานมีความปลอดภัยในการทำงาน ได้รับสวัสดิการที่เหมาะสม ได้รับเงินเดือนอย่างเพียงพอ ได้รับการฝึกอบรมตามความเหมาะสม และมีผู้บริหารที่รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงาน

Hasle *et al.* (2012) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Lean and The Working Environment: A Review of The Literature ทำการศึกษาด้วยวิธีการทบทวนวรรณกรรม เพื่อหาคำตอบว่าส่งผลอย่างไรต่อสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานของพนักงาน และผลการศึกษาพบว่าระบบการผลิตแบบลีนส่งผลทั้งทางลบและทางบวกต่อพนักงาน โดยจะส่งผลทางลบต่อพนักงานระดับปฏิบัติงานทำให้พนักงานรู้สึกถึงสภาพแวดล้อมที่กดดัน และการทำงานที่ลำบากขึ้นเนื่องจากต้องควบคุมคุณภาพการทำงาน และลดของเสียจากการทำงานอย่างเคร่งครัด ในขณะที่ระบบการผลิตแบบลีนจะส่งผลทางบวกต่อ

พนักงานในระดับบริหารที่ปฏิบัติงานที่ซับซ้อน เนื่องจากจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ และควบคุมกระบวนการการทำงานที่ซับซ้อนได้ง่าย และชัดเจนมากยิ่งขึ้น

Steed (2012) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง An Exploration of The Leadership Attributes and Methods Associated with Successful Lean System Deployments in Acute Care Hospitals ทำการศึกษาถึงคุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้นำองค์กรต่อการนำระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จ โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงพยาบาลในสหรัฐอเมริกา พบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสมประกอบนั้น ผู้บริหารต้องมีองค์ประกอบในหลากหลายส่วน คือ เป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนอย่างถูกต้อง สามารถถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวไปสู่พนักงานได้ ปฏิบัติตัวเป็นตัวอย่างในการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานของตนตามหลักการระบบการผลิตแบบลีน และสอบถามถึงความต้องการการสนับสนุน ปัญหาอุปสรรค ตลอดจนข้อเสนอแนะจากพนักงานอยู่เสมอ เพื่อแสดงถึงความใส่ใจกับพนักงานในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้

Vinodh & Joy (2012) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง Structural Equation Modeling of Lean Manufacturing Practice ทำการศึกษาเพื่อทำการวิเคราะห์แนวปฏิบัติของการผลิตแบบลีน ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ และเพื่อทำการระบุปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง โดยศึกษาตัวแปรด้านความรับผิดชอบของผู้บริหาร ด้านกลยุทธ์การผลิต ด้านเทคโนโลยี และด้านตัววัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลาง และขนาดย่อม (SME) จำนวน 60 แห่งในประเทศอินเดีย กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายอุตสาหกรรม จำนวน 60 คน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง ผลงานวิจัยพบว่า ความรับผิดชอบของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญมากกับตัววัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดงานวิจัย

LDS --> OGP	LDS --> LMS	LDS --> QWL	LMS --> OGP	LMS --> QWL	QWL --> OGP
Ogbonna & Harris (2000)	Pius <i>et al.</i> (2006)	Podsakoff <i>et al.</i> (1990)	Cua <i>et al.</i> (2001)	Laureani & Antony (2010)	Lau (2000)
Elenkov (2002)	Worley & Doolen (2006)	Rao & Mohan (2008)	Olsen (2004)	Hasle <i>et al.</i> (2012)	Paul & Anantharaman (2003)
Dionne <i>et al.</i> (2004)	Khim & John (2009)	Chitwood (2010)	Jayaram <i>et al.</i> (2008)		Rethinam (2008)
Tombaugh (2005)	Woehl (2011)	Voon <i>et al.</i> (2011)	Hallgren & Olhager (2009)		Islam & Siengthai (2009)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

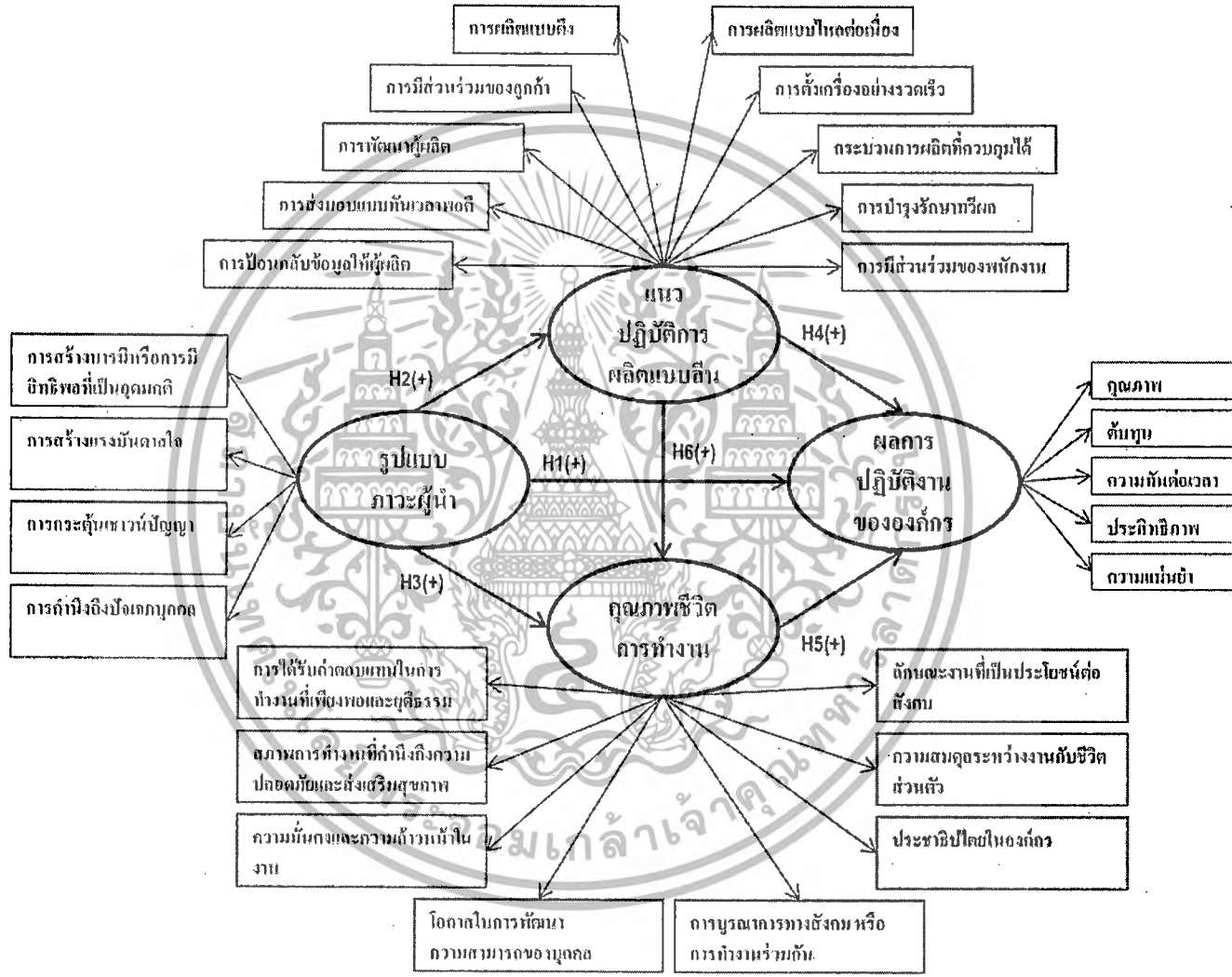
ตารางที่ 2.1 (ต่อ) สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดงานวิจัย

LDS --> OGP	LDS --> LMS	LDS --> QWL	LMS --> OGP	LMS --> QWL	QWL --> OGP
	Steed (2012)	Barzegar & Delgoshaei (2012)	Mattias & Jan (2009)		Hosseini (2010)
			Rosemary & William (2009)		Koonmee <i>et al.</i> (2010)
			Wee & Simon (2009)		Asgari <i>et al.</i> (2012)
			Alsmadi <i>et al.</i> (2012)		Chip (2012)
			Arawati & Mohd (2012)		
			Vinodh & Joy (2012)		

2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมในวารสารนานาชาติ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยสามารถสร้างกรอบแนวคิดที่ใช้ในงานวิจัยได้ดังภาพที่ 2.4

ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย



2.8 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 รูปแบบภาวะผู้นำมีผลกระทบทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

สมมติฐานที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำมีผลกระทบทางตรงต่อแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน

สมมติฐานที่ 3 รูปแบบภาวะผู้นำมีผลกระทบทางตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน

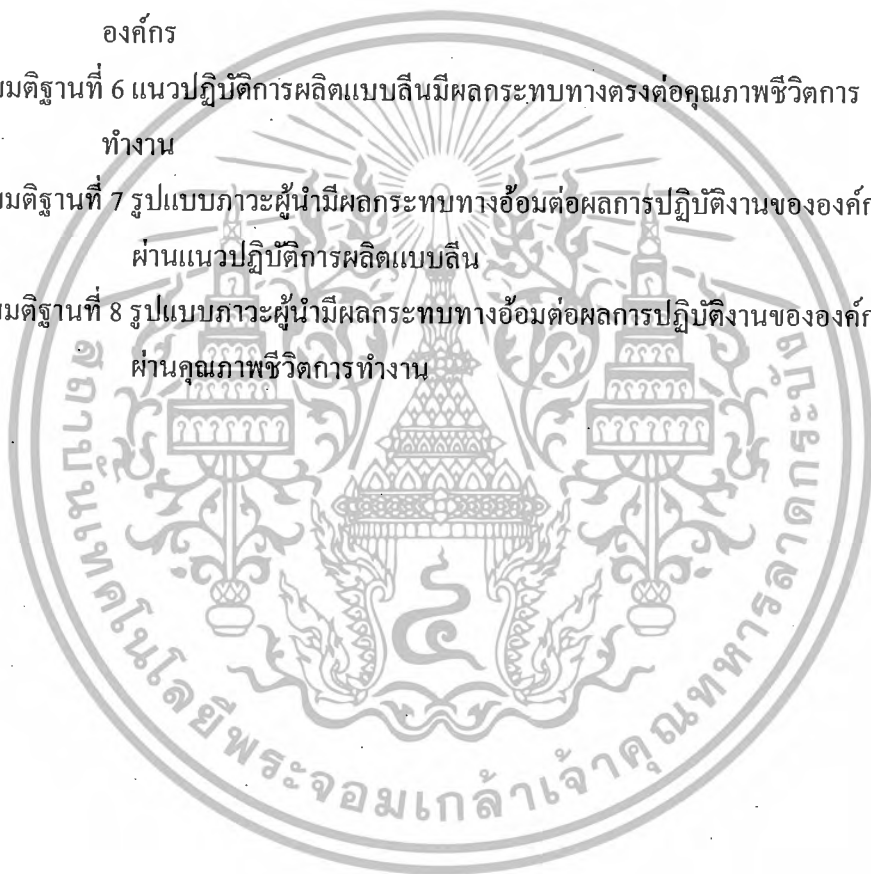
สมมติฐานที่ 4 แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีนมีผลกระทบทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

สมมติฐานที่ 5 คุณภาพชีวิตการทำงานมีผลกระทบทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

สมมติฐานที่ 6 แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีนมีผลกระทบทางตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน

สมมติฐานที่ 7 รูปแบบภาวะผู้นำมีผลกระทบทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยผ่านแนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน

สมมติฐานที่ 8 รูปแบบภาวะผู้นำมีผลกระทบทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยผ่านคุณภาพชีวิตการทำงาน



บทที่ 3

การออกแบบการวิจัยและวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาแบบจำลองรูปแบบภาวะผู้นำ แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน และคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ประเทศไทย โดยการวิจัยนี้เป็นการวิจัยในแบบเชิงสำรวจ (Survey Research) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยมีขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 แผนการวิจัย
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับผู้จัดการในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าทั้งในทางตรงและทางอ้อม เนื่องจากผู้จัดการที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าจะเป็นกลุ่มคนที่มีความรู้และความสามารถในการตอบคำถามการวิจัยได้ ทั้งในส่วนของรูปแบบภาวะผู้นำ แนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน ข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน และข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลในส่วนของแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีนที่มีหลักการสำคัญที่มุ่งเน้นในส่วนของ การปรับปรุงระบบการผลิตสินค้า ดังนั้นประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จึงประกอบไปด้วยพนักงานระดับผู้จัดการที่รับผิดชอบหน่วยงานการผลิตซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการผลิตสินค้า และพนักงานระดับผู้จัดการที่รับผิดชอบหน่วยงานควบคุมคุณภาพ ซ่อมบำรุง วิศวกรรม วางแผนการผลิตและคลังสินค้า ที่มีหน้าที่สนับสนุนงานการผลิตสินค้าของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งตรง (First Tier Suppliers) จำนวน 635 บริษัท

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sampling Size)

การสุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการตัวอย่างการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้หลักความน่าจะเป็น ด้วยการสุ่มตามจุดมุ่งหมาย (Purposive Sampling) ที่ผู้วิจัยเป็นผู้เลือกผู้ตอบคำถาม โดยพิจารณาว่าสามารถให้คำตอบได้ตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัย เนื่องจากเนื้อหาของข้อคำถามบางส่วน เช่น แนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน และข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร นั้นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ และมีส่วนเกี่ยวข้องเท่านั้นจึงจะสามารถให้ข้อมูลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ และจำนวนผู้ตอบคำถามกำหนดตามเกณฑ์การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (SEM) คือ ต้องมีขนาดกลุ่มตัวอย่างประมาณ 20 คน ต่อหนึ่งพารามิเตอร์ (Hair *et al.*, 2010; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ดังนั้นการวิจัยนี้มีตัวแปรทั้งสิ้น 27 ตัวแปร จึงสามารถกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างได้เท่ากับ 540 คน

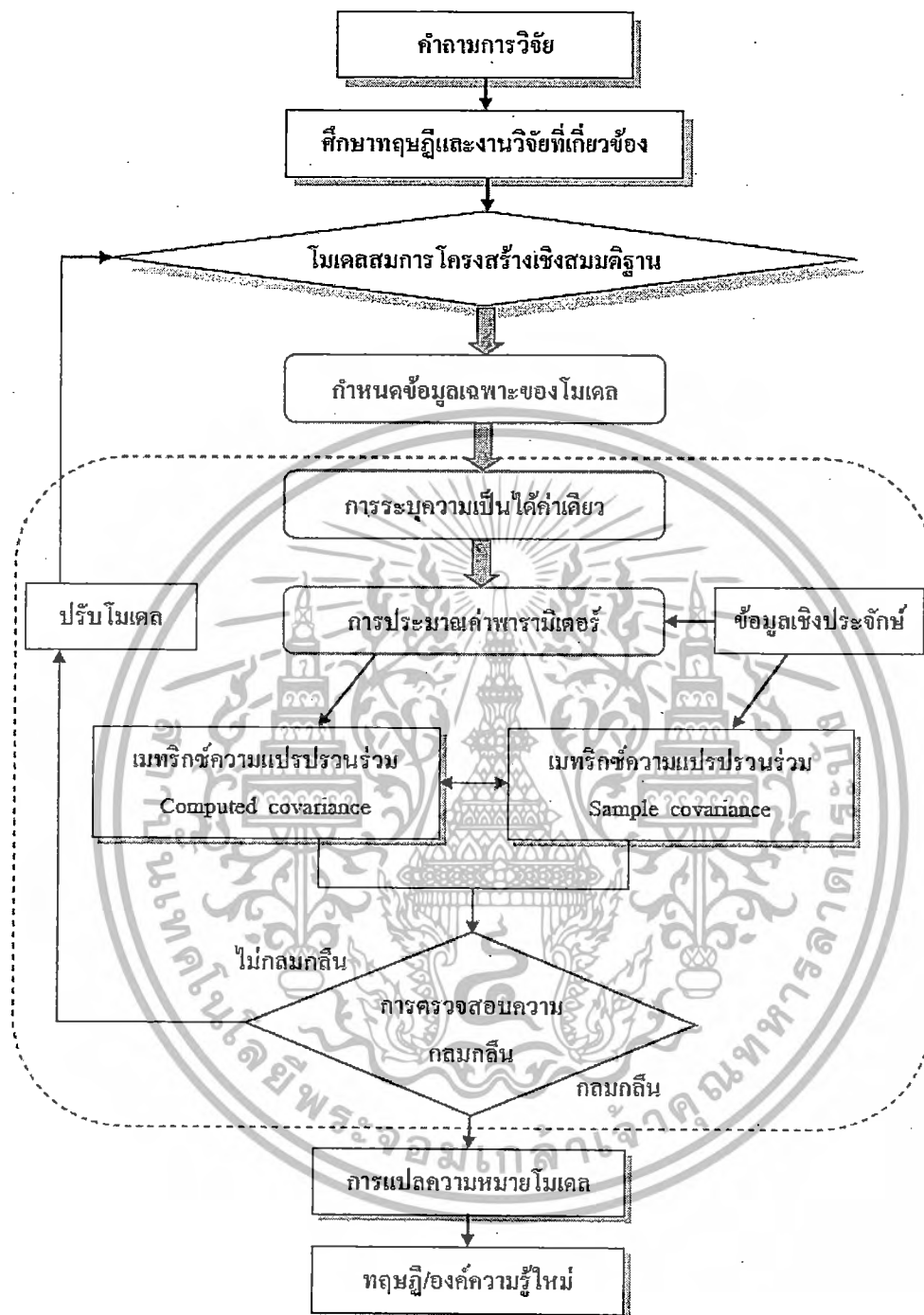
3.2 แผนการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมีระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยระหว่าง มิถุนายน 2555 ถึง กุมภาพันธ์ 2557 โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามแผนการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งต่าง ๆ เช่น แนวคิด และทฤษฎีจากบทความวิจัยนานาชาติ คุชกูนิพนธ์ และข้อมูลจากหน่วยงานราชการ โดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นในการสร้างกรอบแนวคิด และเครื่องมือในการวิจัย ตลอดจนการกำหนดวิธีการที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้
2. สืบหาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ โดยแบ่งวิธีการสำรวจเพื่อเก็บข้อมูลออกเป็น 3 รูปแบบคือ การแจกแบบสอบถามในงานประชุมผู้บริหารกลุ่มบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ การกระจายแบบสอบถามทางอีเมล และการนัดหมายเพื่อเข้าไปสำรวจข้อมูลยังสถานประกอบการเป้าหมาย
3. คัดกรองข้อมูลที่สำรวจมาแล้วเพื่อคัดเลือกแบบสอบถามที่ผู้ตอบไม่ตรงตามเงื่อนไขของประชากร และข้อมูลไม่มีคุณภาพออกไป
4. วิเคราะห์ผลการศึกษาด้วย โปรแกรม SPSS และ AMOS และนำผลที่ได้มาอภิปรายผลและเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงต่ออุตสาหกรรม

จากขั้นตอนต่าง ๆ ตามแผนการวิจัยข้างต้น สามารถสรุปเป็นแผนผังโดยอ้างอิงตามแนวทางการวิจัย ตามหลักสมการโครงสร้างของ สุกมาศ อังสุโชติ และคณะ (2551) ได้ดังรูปที่ 3.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
ที่มา : สุภมาส อังศุโชติ และคณะ (2551)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้เป็นลักษณะของแบบสอบถามปลายเปิดที่ผู้แบบสอบถามกรอกข้อมูลในช่องว่าง และแบบสอบถามปลายปิดที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกให้คะแนนเพียงข้อเดียว ซึ่งแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบไปด้วย 5 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน 5 ข้อ
ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่เกี่ยวกับตัวแปรรูปแบบของภาวะผู้นำ	จำนวน 35 ข้อ
ส่วนที่ 3 เป็นส่วนที่เกี่ยวกับตัวแปรแนวปฏิบัติการผลิตแบบสิ้น	จำนวน 44 ข้อ
ส่วนที่ 4 เป็นส่วนที่เกี่ยวกับตัวแปรคุณภาพชีวิตการทำงาน	จำนวน 33 ข้อ
ส่วนที่ 5 เป็นส่วนที่เกี่ยวกับตัวแปรการปฏิบัติงานขององค์กร	จำนวน 21 ข้อ

โดยคำถามในส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) คำถามในส่วนที่ 2 ถึงส่วนที่ 5 จะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 133 ข้อ มีระดับมาตราส่วน 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert's Scale) และมีเกณฑ์การกำหนดค่าน้ำหนักของตัวเลือก โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

มากที่สุด	ระดับคะแนน	5
มาก	ระดับคะแนน	4
ปานกลาง	ระดับคะแนน	3
น้อย	ระดับคะแนน	2
น้อยที่สุด	ระดับคะแนน	1

โดยค่าคะแนนที่ได้มาจะอธิบายผลค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์การแปลผลระดับความคิดเห็นตามเกณฑ์ของ Best (1981) ได้ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงช่วงคะแนนและความหมายการแปลผล

ช่วงคะแนน	ความหมายการแปลผล
4.21 - 5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3.41 - 4.20	เห็นด้วยมาก
2.61 - 3.40	เห็นด้วยปานกลาง
1.81 - 2.60	ไม่เห็นด้วย
1.00 - 1.80	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดนช่วงการวัดคำนวณได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่วงการวัด} &= \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด} - \text{ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ \text{แทนค่าได้ดังนี้} &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพ จึงจำเป็นต้องตรวจสอบ และทดสอบเครื่องมือ ผู้วิจัยได้นำไปตรวจสอบ โดยทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

3.3.1 ทดสอบความเที่ยงตรง (Validity)

เพื่อให้แบบสอบถามมีความเที่ยงตรง ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถาม ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ดั่งมีรายชื่อในภาคผนวก ข. พิจารณาเรื่อง ภาษา ลำนวน และความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์ โดยใช้เทคนิค IOC (Internal Objective Congruence) ค่า IOC มีค่าระหว่าง -1 ถึง 1 ข้อคำถามควรมีค่า IOC ไม่ต่ำกว่า 0.5 และข้อคำถามที่ดีควรมีค่า IOC เข้าใกล้ 1 สำหรับคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรทำการปรับปรุงแก้ไข (Rovinelli & Hambleton, 1977) ในงานวิจัยได้ค่า IOC เท่ากับ 0.97 และผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยสามารถอธิบายหลักเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนที่ได้ ดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่าคำถามนั้นวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดไม่ได้ตรงตามวัตถุประสงค์

สูตรการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมกับเนื้อหา

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

3.3.2 ทดสอบความเชื่อมั่น (Pre-test)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด ไปทำการทดสอบ (Pre-test) กับกลุ่มตัวอย่างที่มี

ลักษณะประชากรคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างจริง เพื่อทดสอบความเชื่อมั่น และได้นำแบบสอบถามมาเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนการคำนวณว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เป็นที่ยอมรับกันว่า ค่าอัลฟาของครอนบาค ควรจะมีค่ามากกว่า 0.7 (Hair *et al.*, 2010) ในงานวิจัยได้ค่าเท่ากับ 0.963 ก่อนนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ทั้งนี้ George & Mallery (2003) เคยเสนอเกณฑ์การพิจารณาค่าความน่าเชื่อถือโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α Coefficient) ไว้ดังนี้

- $\alpha \geq 0.9$ ค่าความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับ ดีเยี่ยม (Excellent)
- $0.9 > \alpha \geq 0.8$ ค่าความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับ ดี (Good)
- $0.8 > \alpha \geq 0.7$ ค่าความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับ ยอมรับได้ (Acceptable)
- $0.7 > \alpha \geq 0.6$ ค่าความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับ ยังมีข้อสงสัย (Questionable)

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบแล้ว ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปติดต่อบริษัทผู้ผลิตยานยนต์ โดยขอความอนุเคราะห์ออกเป็นจดหมายความร่วมมือให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กรอกแบบสอบถามงานวิจัย และขออนุญาตเข้าร่วมแจกแบบสอบถามในงานประชุมร่วมระหว่างผู้ผลิตยานยนต์กับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (Suppliers Meeting) รวมถึงการเข้าไปเก็บข้อมูลในสถานประกอบการ เพื่อให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ กรอกแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยอธิบาย และชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และวิธีการกรอกข้อมูลในแบบสอบถามแก่ตัวแทนของบริษัทผู้ผลิตยานยนต์
2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับผู้จัดการในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย และรับแบบสอบถามกลับคืน
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาตรวจดูความสมบูรณ์ในแต่ละข้อ และนับจำนวนแบบสอบถามให้ครบจำนวนตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในหัวข้อ 3.1.2 และหากพบว่าแบบสอบถามชุดใดที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำไม่สมบูรณ์หรือแบบสอบถามฉบับนั้นถูกตอบโดยผู้ที่ไม่อยู่ในเงื่อนไขที่กำหนดไว้ตามคุณลักษณะประชากรของการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการตัดแบบสอบถามฉบับนั้นทิ้งไป แล้วจึงทำการเก็บแบบสอบถามเพิ่มเติม เพื่อให้ข้อมูลครบตามจำนวนที่กำหนด แล้วผู้วิจัยนำข้อมูลแบบสอบถามไปวิเคราะห์ตามวิธีทางสถิติต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับผู้จัดการ ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย โดยใช้ค่าการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละในการวิเคราะห์ และอธิบายผล
2. การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร เป็นการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตจำนวน 27 ตัวแปร เพื่อตรวจสอบค่าของข้อมูลว่ามีคุณสมบัติตรงกับเงื่อนไขของการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างหรือไม่ ซึ่งประกอบไปด้วยการทดสอบค่าการแจกแจงแบบปกติ และระดับความน่าเชื่อถือได้ โดยค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ในส่วนนี้ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าพิสัย ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และค่าครอนบาคอัลฟา
3. การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไม่ให้เกิดปัญหาที่ตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์กันมาก จนทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการนำไปวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นต่อไป
4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกต ก่อนนำไปวิเคราะห์สมการโครงสร้างในขั้นต่อไป
5. การวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และผลของตัวแปรแฝงตามกรอบแนวคิดของการวิจัย เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของข้อมูลที่ได้จากการสำรวจว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูล และโมเดลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมตามกรอบแนวคิดของการวิจัยดังที่แสดงไว้ในบทที่ 2 หรืออย่างน้อยเพียงใด ซึ่งวิธีการพิจารณาความกลมกลืนของ โมเดลนั้น จะพิจารณาจากค่าสถิติสำคัญในการตรวจสอบความพอเหมาะพอดีของโมเดล และสามารถแสดงได้ในตารางที่ 3.2 ดังนี้

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์ค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดล

ดัชนี (Goodness of Fit Measures)	เกณฑ์พิจารณา (Recommended Value)	อ้างอิง
$p(\chi^2)$ (CMIN)	ns. ($p > .05$)	Hair et al. (2010)
χ^2 -test statistics/df (CMIN/DF)	≤ 3.00	Hair et al. (2010)
GFI	$\geq .90$	Hair et al. (2010)
AGFI	≥ 0.9	Schumaker & Lomax (2004).
CFI	≥ 0.9	Hair et al. (2010)
NFI	$\geq .90$	Bentler & Bonett (1980); Bollen (1989)
RMSEA	≤ 0.08	Hair et al. (2010)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาแบบจำลองรูปแบบภาวะผู้นำ แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน และคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่นำเสนอในบทนี้จะกล่าวถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับที่ได้กำหนดไว้ตามการออกแบบการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัยดังที่กำหนดไว้ในบทที่ 3 ดังนี้

- 4.1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- 4.2 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานและความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตได้
- 4.3 การวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้
- 4.4 การวิเคราะห์หอคอกประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)
- 4.5 การวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Modeling)
- 4.6 ผลการทดสอบสมมติฐานตามวัตถุประสงค์การวิจัย

4.1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยประชากรศาสตร์ ของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ค่าสถิติเชิงพรรณนา ในการแจกแจงความถี่ร้อยละ ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับผู้จัดการ ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ จำนวน 540 คน จำแนกในรายละเอียดดังนี้ (1) เพศ พบว่าเพศชายมีจำนวนมากกว่าเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 57.2 โดยเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 42.8 (2) อายุ พบว่าอายุ 25-35 ปีมีจำนวนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 52.8 รองลงมา อายุ 36-45 ปี, อายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 37.2 และ 10.0 ตามลำดับ ส่วนอายุต่ำกว่า 25 ปีไม่พบในงานวิจัย (3) ระดับการศึกษา พบว่าระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามีจำนวนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 74.4 รองลงมา มีระดับการศึกษาปริญญาโท ต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาเอกคิดเป็นร้อยละ 15.7, 9.4 และ 0.4 ตามลำดับ (4) แผนก/ฝ่าย พบว่าแผนก/ฝ่ายสนับสนุนการผลิตสินค้าทางอ้อมมีจำนวนมากกว่า แผนก/ฝ่ายผลิตสินค้าหลักโดยตรง คิดเป็นร้อยละ 71.3 โดยแผนก/ฝ่ายผลิตสินค้าหลักโดยตรงคิดเป็นร้อยละ 28.7 (5) ประสบการณ์การทำงานจนถึงปัจจุบัน พบว่าอายุงาน 6-12 ปีมีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.7 รองลงมา อายุงาน 1-5 ปี, 13-21 ปี, 1 ปีหรือน้อยกว่า และมากกว่า 21 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.7, 19.4, 11.3 และ 6.9 ตามลำดับ ผลแสดงดังตารางที่ 4.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 ความถี่และร้อยละของข้อมูลแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (n=540)

รายการ	ความถี่	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	309	57.2
หญิง	231	42.8
อายุ		
25-35 ปี	285	52.8
36-45 ปี	201	37.2
มากกว่า 45 ปี	54	10.0
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	51	9.4
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	402	74.4
ปริญญาโท	85	15.7
ปริญญาเอก	2	0.4
แผนกฝ่าย		
ผลิตสินค้าหลักโดยตรง	155	28.7
สนับสนุนการผลิตสินค้าทางอ้อม	385	71.3
5.ประสบการณ์การทำงานจนถึงปัจจุบัน		
1 ปี หรือน้อยกว่า	61	11.3
1 - 5 ปี	139	25.7
6 - 12 ปี	198	36.7
13 - 21 ปี	105	19.4
มากกว่า 21 ปี	37	6.9

4.2 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานและความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกต

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกต ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พิสัย ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง โดยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาข้อมูลที่มีการแจกแจงแบบปกติตามเงื่อนไขของข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างที่กำหนดว่าค่าความเบ้และความโด่งควรอยู่ระหว่าง -1 และ +1 (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556) โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามแต่ละตัวแปรแฝง

การวัดความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability Test) ในการศึกษาการวิจัยครั้งนี้ ทำการทดสอบหาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามโดยการวัดค่า Cronbach's Alpha ของข้อคำถาม สำหรับศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง แบบจำลองรูปแบบภาวะผู้นำ แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีน และ คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งผลจากการทดสอบหาค่า เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability Test) (George & Mallery, 2003) ค่า Cronbach's Alpha ที่ออกมาจะสามารถแปลผลได้ดังนี้

ค่า Alpha มากกว่า 0.9 หมายถึง อยู่ในระดับดีมาก (Excellent)

ค่า Alpha มากกว่า 0.8 หมายถึง อยู่ในระดับดี (Good)

ค่า Alpha มากกว่า 0.7 หมายถึง อยู่ในระดับยอมรับได้ (Acceptable)

ค่า Alpha มากกว่า 0.6 หมายถึง อยู่ในระดับน่าสงสัย (Questionable)

ค่า Alpha มากกว่า 0.5 หมายถึง อยู่ในระดับไม่ดี (Poor)

ค่า Alpha น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.5 หมายถึง อยู่ในระดับไม่สามารถยอมรับได้ (Unacceptable)

เมื่อทำการเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างมาจนครบ 540 ชุดแล้ว จึงนำข้อมูลที่เก็บมาทั้งหมดตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามที่เก็บมาทั้งหมด โดยค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามทั้งหมดเท่ากับ 0.982 ซึ่งหมายถึง แบบสอบถามชุดนี้มีความน่าเชื่อถือในระดับดีมาก จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อคำถามทุกข้อที่เป็นมาตรวัดของตัวแปรสังเกต ในแต่ละตัวโดยพิจารณาจากค่า Cronbach's Alpha เพื่อแสดงถึงความน่าเชื่อถือของการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ดังตารางที่ 4.2 ถึง 4.5

ตารางที่ 4.2 ค่าสถิติพื้นฐานและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS)

ตัวแปร	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความเบ้	ความโด่ง	ระดับ	อัลฟา
1. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Idealized Influence or Charisma Leadership)								
cl1	1	5	3.81	.895	-.361	-.260	มาก	.931
cl2	1	5	3.68	.900	-.344	-.264	มาก	
cl3	1	5	3.67	.927	-.371	-.250	มาก	
cl4	1	5	3.60	.923	-.260	-.325	มาก	
cl5	1	5	3.82	.921	-.571	.024	มาก	
cl6	1	5	3.88	.982	-.626	-.231	มาก	
cl7	1	5	3.92	.890	-.628	.058	มาก	
cl8	1	5	3.83	.863	-.490	.102	มาก	
cl9	1	5	3.76	.941	-.406	-.344	มาก	
cl10	1	5	3.76	.953	-.455	-.290	มาก	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ) ค่าสถิติพื้นฐานและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS)

ตัวแปร	ค่า ต่ำสุด	ค่า สูงสุด	ค่า เฉลี่ย	S.D.	ความ เบ้	ความ โด่ง	ระดับ	อัลฟ่า
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)								
im1	1	5	3.56	.917	-.370	-.156	มาก	.932
im2	1	5	3.70	.911	-.503	.018	มาก	
im3	1	5	3.54	.895	-.432	-.043	มาก	
im4	1	5	3.70	.871	-.572	.340	มาก	
im5	1	5	3.82	.896	-.532	-.025	มาก	
im6	1	5	3.72	.905	-.481	-.018	มาก	
im7	1	5	3.66	.907	-.359	-.289	มาก	
im8	1	5	3.55	.925	-.511	.066	มาก	
3. การกระตุ้นเขavnปัญญา (Intellectual Stimulation)								
is1	1	5	3.69	.873	-.384	-.244	มาก	.931
is2	1	5	3.67	.881	-.375	-.370	มาก	
is3	1	5	3.66	.924	-.499	-.089	มาก	
is4	1	5	3.60	.915	-.412	-.086	มาก	
is5	1	5	3.40	.988	-.328	-.244	กลาง	
is6	1	5	3.57	.961	-.394	-.318	มาก	
is7	1	5	3.59	.937	-.389	-.228	มาก	
is8	1	5	3.64	.901	-.561	.332	มาก	
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)								
ic1	1	5	3.25	1.010	-.243	-.333	กลาง	.924
ic2	1	5	3.43	.946	-.318	-.173	กลาง	
ic3	1	5	3.49	.966	-.372	-.310	กลาง	
ic4	1	5	3.42	.953	-.291	-.222	กลาง	
ic5	1	5	3.26	.935	-.276	-.177	กลาง	
ic6	1	5	3.46	.973	-.478	-.056	กลาง	
ic7	1	5	3.61	.924	-.413	-.251	มาก	
ic8	1	5	3.82	.864	-.560	.202	มาก	
ic9	1	5	3.51	.960	-.487	.133	มาก	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.2 ตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) มีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 35 ข้อคำถามและจากการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อคำถามพบว่า ข้อคำถามมีระดับของค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก และเกณฑ์ปานกลาง โดยตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) ประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตจำนวน 4 ตัวคือ การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (CL) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.60-3.92 การสร้างแรงบันดาลใจ (IM) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.54-3.82 การกระตุ้นเขาวนัปัญหา (IS) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.40-3.69 และ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (IC) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.25-3.82 และตัวแปรทุกตัวมีค่าความเบ้และความโด่งอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 จึงสามารถถือได้ว่าการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556) และสามารถนำไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไปได้

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้พบว่าตัวแปรสังเกตทุกตัวมีค่าความเชื่อถือได้ อยู่ในระดับดีมากโดยมีค่า Cronbach's Alpha อยู่ระหว่าง .924-.931 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าข้อมูลที่เก็บมาในส่วนของตัวแปรแฝงสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ห่อ้งค์ประกอบเชิงยืนยันและสมการโครงสร้างในขั้นตอนต่อไปได้

ตารางที่ 4.3 ค่าสถิติพื้นฐานและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติ การผลิตแบบลีน (LMS)

ตัวแปร	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความเบ้	ความโด่ง	ระดับ	อัลฟา
1. การป้อนกลับข้อมูลให้ผู้ผลิต (Supplier Feedback)								
sf1	1	5	3.75	.838	-.290	-.178	มาก	.845
sf2	1	5	3.46	.874	-.151	-.411	กลาง	
sf3	1	5	3.38	.919	-.151	-.322	กลาง	
sf4	1	5	3.89	.826	-.486	.107	มาก	
sf5	1	5	4.07	.808	-.555	-.145	มาก	
2. การส่งมอบแบบทันเวลาพอดี (JIT Delivery)								
jd1	1	5	3.84	.908	-.606	.282	มาก	.784
jd2	1	5	3.85	.876	-.515	-.022	มาก	
jd3	1	5	3.69	1.014	-.763	.448	มาก	
3.การพัฒนาผู้ผลิต (Developing Suppliers)								
ds1	1	5	3.75	.942	-.574	.065	มาก	.805
ds2	1	5	3.29	.990	-.290	-.302	กลาง	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 (ต่อ) ค่าสถิติพื้นฐานและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติ

การผลิตแบบลีน (LMS)

ตัวแปร	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความเบ้	ความโค้ง	ระดับ	อัลฟา
ds3	1	5	3.68	.762	-.180	-.147	มาก	
ds4	1	5	3.66	.809	-.417	.294	มาก	
ds5	1	5	3.53	.887	-.434	.200	มาก	

4.การมีส่วนร่วมของลูกค้า (Involved Customers)

ci1	2	5	4.11	.801	-.544	-.352	มาก	.887
ci2	2	5	3.84	.870	-.301	-.631	มาก	
ci3	2	5	4.11	.791	-.546	-.309	มาก	
ci4	2	5	4.04	.767	-.310	-.599	มาก	
ci5	2	5	3.96	.801	-.379	-.388	มาก	
ci6	1	5	4.07	.850	-.528	-.446	มาก	

5.การผลิตแบบดึง (Pull)

pl1	1	5	3.44	1.056	-.531	-.077	กลาง	.887
pl2	1	5	3.46	1.053	-.552	-.123	กลาง	
pl3	1	5	3.23	1.076	-.323	-.281	กลาง	
pl4	1	5	3.20	1.196	-.377	-.633	กลาง	

6.การผลิตแบบไหลต่อเนื่อง (Continuous Flow)

cf1	1	5	3.90	.835	-.730	.978	มาก	.868
cf2	1	5	3.93	.849	-.739	.878	มาก	
cf3	1	5	3.80	.869	-.619	.565	มาก	
cf4	1	5	3.88	.855	-.711	.685	มาก	

7.การตั้งเครื่องอย่างรวดเร็ว (Low Setup)

ls1	1	5	3.69	.877	-.441	.094	มาก	.890
ls2	1	5	3.72	.873	-.517	.286	มาก	
ls3	1	5	3.43	.869	-.348	.238	กลาง	
ls4	1	5	3.69	.858	-.584	.505	มาก	

8.กระบวนการผลิตที่ควบคุมได้ (Controlled Process)

cp1	1	5	3.53	.885	-.273	.049	มาก	.837
-----	---	---	------	------	-------	------	-----	------

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 (ต่อ) ค่าสถิติพื้นฐานและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติ

การผลิตแบบลีน (LMS)

ตัวแปร	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความเบ้	ความโด่ง	ระดับ	อัลฟา
cp2	1	5	3.44	.937	-.298	-.091	กลาง	
cp3	1	5	3.69	.928	-.578	.277	มาก	
cp4	1	5	3.66	.910	-.415	-.132	มาก	
cp5	1	5	3.91	.896	-.589	.095	มาก	

9.การบำรุงรักษาที่ผล (Productive Maintenance)

pm1	1	5	3.58	.939	-.442	.051	มาก	.862
pm2	1	5	3.86	.861	-.420	-.186	มาก	
pm3	1	5	3.94	.829	-.544	.157	มาก	
pm4	1	5	3.61	.935	-.267	-.257	มาก	

10.การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Involved Employees)

ie1	1	6	3.80	.899	-.368	-.263	มาก	.865
ie2	1	6	3.79	.866	-.313	-.155	มาก	
ie3	1	5	3.45	.976	-.328	-.176	กลาง	
ie4	1	5	3.38	1.003	-.298	-.383	กลาง	

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.3 ตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน (LMS) มีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 44 ข้อคำถาม และจากการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อคำถามพบว่า ข้อคำถามมีระดับค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก และปานกลาง โดยตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน (LMS) จะประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตจำนวน 10 ตัวคือ การป้อนกลับข้อมูลให้ผู้ผลิต (SF) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.69-4.07 การส่งมอบแบบทันเวลาพอดี (JD) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.69-3.85 การพัฒนาผู้ผลิต (DS) 3.29-3.75 การมีส่วนร่วมของลูกค้ำ (CI) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.84-4.11 การผลิตแบบตึง (PL) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.20-3.46 การผลิตแบบไหลต่อเนื่อง (CF) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.80-3.93 การตั้งเครื่องอย่างรวดเร็ว (LS) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.43-3.72 กระบวนการผลิตที่ควบคุมได้ (CP) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.44-3.91 การบำรุงรักษาที่ผล (PM) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.58-3.94 การมีส่วนร่วมของพนักงาน (IE) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.38-3.80 ทั้งนี้ตัวแปรทุกตัวมีค่าความเบ้ และความโด่งอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 จึงสามารถถือว่ามีแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556) และสามารถนำไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไปได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ พบว่าตัวแปรสังเกตส่วนใหญ่มีค่าความเชื่อถือได้ อยู่ใน ระดับดีมากโดยมีค่า Cronbach's Alpha อยู่ระหว่าง .805-.890 อีกทั้งยังมีเฉพาะตัวแปรการส่งมอบ แบบทันเวลาพอดีเท่านั้นที่มีค่าความเชื่อถือได้อยู่ในระดับยอมรับได้ ที่ค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.784 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ข้อมูลที่เก็บมาในส่วนของตัวแปรแฝงสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและสมการโครงสร้างในขั้นตอนต่อไปได้

ตารางที่ 4.4 ค่าสถิติพื้นฐานและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิต

การทำงาน (QWL)

ตัวแปร	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความเบ้	ความโด่ง	ระดับ	อัลฟ่า
1. การได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation)								
af1	1	5	3.34	.880	-.459	.147	กลาง	.921
af2	1	5	3.31	.891	-.273	-.171	กลาง	
af3	1	5	3.35	.881	-.310	-.038	กลาง	
af4	1	5	3.32	.868	-.298	.165	กลาง	
2. สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Working Condition)								
sh1	1	5	3.56	.843	-.320	-.059	มาก	.842
sh2	1	5	3.39	.897	-.480	.477	กลาง	
sh3	1	5	3.52	.946	-.391	-.093	มาก	
sh4	1	5	3.37	.824	-.245	-.058	กลาง	
sh5	1	5	3.50	.847	-.232	-.160	มาก	
3. ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน (Growth and Security)								
gh1	1	5	3.63	.817	-.303	-.173	มาก	.897
gh2	2	5	3.78	.743	-.130	-.338	มาก	
gh3	1	5	3.75	.770	-.250	-.118	มาก	
gh4	1	5	3.62	.790	-.357	.438	มาก	
gh5	1	5	3.67	.733	-.303	.233	มาก	
4. โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (Development of Human Capacities)								
dh1	1	5	3.53	.873	-.539	.395	มาก	.862
dh2	1	5	3.54	.813	-.392	.403	มาก	
dh3	1	5	3.64	.934	-.489	.125	มาก	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.4 (ต่อ) ค่าสถิติพื้นฐานและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิต

การทำงาน (QWL)

ตัวแปร	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความเบ้	ความโด่ง	ระดับ	อัลฟ่า
5. การบูรณาการทางสังคม หรือ การทำงานร่วมกัน (Social Integration)								
si1	1	5	2.87	.977	-.042	-.245	กลาง	.753
si2	1	5	3.54	.820	-.180	.010	มาก	
si3	1	5	3.58	.828	-.206	.090	มาก	
si4	1	5	3.82	.759	-.241	.143	มาก	
6. ประชาธิปไตยในองค์กร (Constitutionalism)								
cn1	1	5	3.62	.863	-.384	.084	มาก	
cn2	1	5	3.71	.837	-.377	.111	มาก	.892
cn3	1	5	3.45	.852	-.430	.381	กลาง	
cn4	1	5	3.53	.783	-.145	.089	มาก	
7. ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Total Life Space)								
tl1	1	5	3.31	.856	-.149	.192	กลาง	
tl2	1	5	3.26	.874	-.077	.174	กลาง	.927
tl3	1	5	3.32	.862	-.223	.341	กลาง	
8. ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (Social Relevance)								
sr1	2	5	3.81	.747	.027	-.657	มาก	
sr2	1	5	3.69	.746	.096	-.365	มาก	
sr3	1	5	3.66	.801	-.109	-.238	มาก	.879
sr4	1	5	3.70	.788	-.331	.365	มาก	
sr5	1	5	3.35	.882	-.266	.076	กลาง	

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.4 ตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) มีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 60 ข้อคำถาม และจากการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อคำถามพบว่า ข้อคำถามมีระดับของค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก และปานกลาง โดยตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) ประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตจำนวน 8 ตัว คือ การได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอและยุติธรรม (AF) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.31-3.56 สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (SH) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.39-3.56

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน (GH) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.62-3.78 โอกาสการพัฒนาความสามารถของบุคคล (DH) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.53-3.64 การบูรณาการทางสังคม หรือการทำงานร่วมกัน (SI) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.87-3.82 ประชาธิปไตยในองค์กร (CN) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.45-3.71 ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (TL) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.26-3.32 และลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (SR) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.35-3.81 และตัวแปรทุกตัวมีค่าความเบ้และความโด่งอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 จึงสามารถถือได้ว่ามีผลการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วาณิชขันธ์ขุชา, 2556) และสามารถนำไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไปได้

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้พบว่าตัวแปรสังเกตทุกตัวมีค่าความเชื่อถือได้ อยู่ในระดับดีมาก ดี และยอมรับได้ โดยตัวแปรการได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอ และยุติธรรม (AF) และความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (TL) มีค่าความเชื่อถือได้ในระดับดีมาก ส่วนตัวแปร สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (SH) มั่นคง และความก้าวหน้าในงาน (GH)โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (DH) ประชาธิปไตยในองค์กร (CN) และลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (SR) มีค่าความเชื่อถือได้ในระดับดี และตัวแปรการบูรณาการทางสังคม หรือการทำงานร่วมกัน (SI) มีค่าความเชื่อถือได้ในระดับที่ยอมรับได้โดยสามารถแสดงค่า Cronbach's Alpha ได้ตามตารางที่ 4.4 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าข้อมูลที่เก็บมาในส่วนของตัวแปรแฝงสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และสมการโครงสร้างในขั้นตอนต่อไปได้

ตารางที่ 4.5 ค่าสถิติพื้นฐานและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP)

ตัวแปร	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความเบ้	ความโด่ง	ระดับ	อัลฟ่า
1. คุณภาพ (Quality)								
qu1	1	5	3.60	.777	-.206	.056	มาก	.886
qu2	1	5	3.69	.714	-.300	.336	มาก	
qu3	2	5	3.96	.712	-.158	-.457	มาก	
qu4	1	5	3.76	.725	-.285	.129	มาก	
qu5	1	5	3.72	.781	-.310	.274	มาก	
2. ต้นทุน (Cost)								
co1	1	5	3.39	.771	-.124	.280	กลาง	.876
co2	1	5	3.37	.795	.029	.087	กลาง	
co3	1	5	3.57	.816	-.129	-.069	มาก	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนสื่อออนไลน์ การค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 (ต่อ) ค่าสถิติพื้นฐานและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงาน
ขององค์กร (OGP)

ตัวแปร	ค่า ต่ำสุด	ค่า สูงสุด	ค่า เฉลี่ย	S.D.	ความ เบ้	ความ โด่ง	ระดับ	อัลฟา
co4	1	5	3.28	.813	-.196	.557	กลาง	
3.ความทันต่อเวลา (Timeliness)								
ti1	1	5	3.66	.828	-.267	-.044	มาก	.889
ti2	1	5	3.45	.763	-.177	.387	กลาง	
ti3	1	5	3.74	.851	-.380	-.047	มาก	
ti4	1	5	3.81	.821	-.533	.436	มาก	
4. ประสิทธิภาพ (Efficiency)								
ef1	1	5	3.42	.738	-.062	.017	กลาง	.888
ef2	1	5	3.50	.737	.014	.010	มาก	
ef3	1	5	3.47	.769	-.091	.127	กลาง	
ef4	1	5	3.46	.749	-.153	.215	กลาง	
5. ความแม่นยำ (Accuracy)								
ac1	1	5	3.59	.707	-.130	-.010	มาก	.885
ac2	1	5	3.59	.720	.029	-.123	มาก	
ac3	1	5	3.73	.758	-.328	.167	มาก	
ac4	1	5	3.48	.729	-.079	-.128	กลาง	

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.5 ตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) มีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 21 ข้อคำถาม และจากการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อคำถาม พบว่า ข้อคำถามมีระดับของค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก และปานกลาง โดยตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) ประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตจำนวน 5 ตัวคือ คุณภาพ (QU) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.60-3.96 ต้นทุน (CO) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.28-3.57 ความทันต่อเวลา (TI) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.45-3.81 ประสิทธิภาพ (EF) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.42-3.50 และความแม่นยำ (AC) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.48-3.73 และตัวแปรทุกตัวมีค่าความเบ้และความโด่งอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 จึงสามารถถือว่ามีแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556) และสามารถนำไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไปได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้พบว่า ตัวแปรสังเกตทุกตัวมีค่าความเชื่อถือได้ อยู่ใน ระดับดี โดยมีค่า Cronbach's Alpha อยู่ระหว่าง .876-.889 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าข้อมูลที่ เก็บมาในส่วนของตัวแปรแฝงสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และสมการ โครงสร้างในขั้นตอนต่อไปได้

4.3 การวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อพิจารณาถึงสภาพปัญหา Multicollinearity โดยกำหนดว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้องไม่เกิน 0.8 (Grewal et al., 2004) เนื่องจากตัวแปรหากความสัมพันธ์กันสูง จะส่งผลให้ไม่เป็นไปตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์ โดยโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ที่แสดงไว้ในตารางที่ 4.6 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกคู่มีค่าความสัมพันธ์ที่อยู่ระหว่าง 0.164-0.797 ซึ่งเป็นค่าความสัมพันธ์ที่มีค่าต่ำกว่า 0.8 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุดนั้น จะเป็นค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการส่งมอบแบบทันเวลาพอดี (JD) กับตัวแปรการสื่งบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (CL) ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดเป็น ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (IC) กับตัวแปรการกระตุ้นเขานับปัญญา (IS) ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ไม่มีปัญหาการมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน สูงเกินไปและสามารถนำไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไปได้

ตารางที่ 4.6 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง

	CL	IM	IS	IC	SF	JD	DS	CI	PL	CF	LS	CP	PM	IE	AF	SH	GS	DH	SI	CN	TL	SR	QU	CO	TI	EF	AC	
CL	1																											
IM	.763	1																										
IS	.742	.775	1																									
IC	.767	.788	.797	1																								
SF	.276	.322	.310	.307	1																							
JD	.165	.212	.229	.192	.558	1																						
DS	.334	.400	.396	.361	.565	.600	1																					
CI	.260	.324	.302	.286	.586	.411	.489	1																				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 (ต่อ) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดล

สมการโครงสร้าง

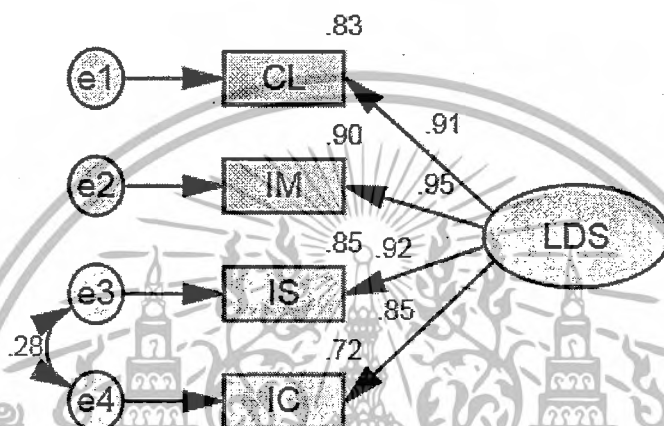
	CL	IM	IS	IC	SF	JD	DS	CI	PL	CF	LS	CP	PM	IE	AF	SH	GS	DH	SI	CN	TL	SR	QU	CO	TI	EF	AC	
PL	.186	.232	.237	.226	.305	.311	.383	.305	1																			
CF	.282	.297	.338	.289	.496	.351	.455	.517	.435	1																		
LS	.317	.331	.360	.327	.531	.424	.488	.434	.388	.639	1																	
CP	.275	.328	.328	.284	.495	.414	.472	.442	.373	.588	.622	1																
PM	.323	.377	.366	.333	.530	.366	.454	.449	.333	.569	.671	.676	1															
IE	.308	.357	.381	.343	.404	.348	.454	.365	.352	.444	.534	.561	.624	1														
AF	.422	.462	.401	.439	.287	.171	.267	.276	.160	.219	.300	.296	.272	.310	1													
SH	.408	.465	.436	.427	.338	.279	.316	.393	.212	.335	.435	.450	.411	.431	.616	1												
GS	.474	.522	.504	.543	.326	.255	.320	.420	.163	.296	.364	.347	.356	.348	.566	.675	1											
DH	.394	.439	.432	.423	.293	.239	.309	.338	.166	.247	.342	.339	.296	.294	.486	.583	.646	1										
SI	.480	.526	.524	.507	.313	.269	.374	.353	.185	.256	.355	.370	.358	.319	.454	.550	.604	.562	1									
CN	.416	.453	.449	.416	.323	.256	.327	.411	.202	.326	.385	.396	.397	.372	.510	.567	.570	.640	.561	1								
TL	.312	.362	.333	.343	.304	.204	.287	.313	.195	.220	.323	.287	.268	.256	.506	.571	.499	.536	.463	.489	1							
SR	.476	.521	.504	.487	.369	.292	.381	.402	.236	.366	.433	.432	.440	.399	.529	.598	.643	.677	.583	.678	.586	1						
QU	.372	.384	.408	.387	.451	.380	.471	.395	.288	.479	.505	.557	.556	.516	.332	.433	.421	.404	.414	.474	.335	.551	1					
CO	.376	.414	.402	.399	.431	.275	.390	.310	.242	.414	.494	.483	.461	.423	.401	.476	.346	.369	.422	.411	.390	.460	.585	1				
TI	.305	.336	.339	.298	.411	.435	.388	.396	.281	.422	.475	.483	.458	.430	.313	.472	.449	.409	.392	.434	.349	.520	.691	.530	1			
EF	.355	.394	.396	.367	.440	.331	.439	.382	.281	.472	.512	.562	.554	.523	.413	.498	.420	.428	.439	.505	.391	.545	.698	.695	.675	1		
AC	.337	.329	.352	.363	.415	.355	.414	.336	.287	.421	.471	.525	.480	.465	.386	.415	.367	.357	.393	.407	.313	.496	.699	.625	.703	.696	1	

4.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีวัตถุประสงค์เพื่อการยืนยันว่าตัวแปรสังเกตได้จากการทบทวนวรรณกรรมมีความสามารถที่จะเป็นมาตรวัดตัวแปรแฝงได้จริงก่อนที่จะใช้เป็นโมเดลการวัด (Measurement Model) และใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต่อไป ซึ่งเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการศึกษานี้ จะทำการยืนยันมาตรวัดของตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัวแปร คือ ตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) ตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน (LMS) ตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) และตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

4.4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS)



ภาพที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) พบว่ามีตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปรที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมโดยตัวแปร IM มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ .948 ในขณะที่ตัวแปร IC เป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำสุดที่ .849 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001 ดังแสดงในตารางที่ 4.7

เมื่อพิจารณาผลในภาพรวมการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและข้อมูลจากการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่า Chi-square = .759, P = .387, ค่าดัชนี GFI = .999, AGFI = 0.993, CFI = 1.00, NFI = 1.00 และ RMSEA = .000 จึงสามารถสรุปได้ว่าโมเดลที่ได้จากการสำรวจข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และสามารถอธิบายนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างได้

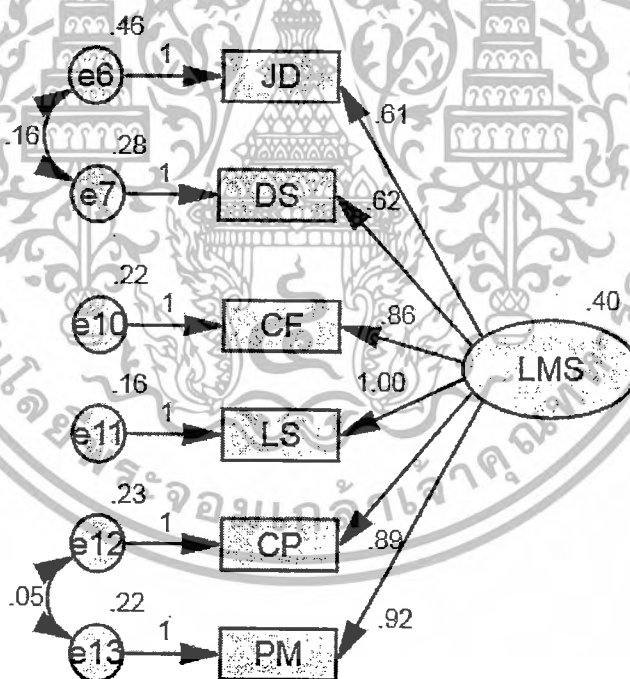
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงยืนยันันและระดับนัยสำคัญของตัวแปรรูปแบบ
ภาวะผู้นำ (LDS)

ตัวแปร	Estimate		Standard Error	Critical Ratio	P
	น้ำหนักองค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน			
IC<--LDS	1.000	.849			
IS<--LDS	1.103	.924	.032	34.870	***
IM<--LDS	1.111	.948	.036	30.675	***
CL<--LDS	1.036	.910	.036	28.692	***

*** มีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001

4.4.2 ผลการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงยืนยันันของตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบ
ลีน (LMS)



ภาพที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงยืนยันันของตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติ
การผลิตแบบลีน (LMS)

ผลการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงยืนยันันของโมเดลแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน (LMS)

พบว่าม้ตัวแปรสังเกต 6 ตัวแปรมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม โดยมีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตัวแปร LS มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ .842 ในขณะที่ตัวแปร DS เป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำสุดที่ .593 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001 ดังแสดงในตารางที่ 4.8

เมื่อพิจารณาผลภาพรวมของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และข้อมูลจากการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่า Chi-square = 1.716, P = .100, ค่าดัชนี GFI = .993, AGFI = .979, CFI = .997, NFI = .992 และ RMSEA = .036 จึงสามารถสรุปได้ว่าโมเดลที่ได้จากการสำรวจข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และสามารถอธิบายนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและระดับนัยสำคัญของตัวแปรแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน (LMS)

ตัวแปร	Estimate		Standard Error	Critical Ratio	P
	น้ำหนักองค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน			
LS<---LMS	1.000	.842			
DS<---LMS	.618	.593	.044	13.953	***
CF<---LMS	.858	.754	.046	18.679	***
CP<---LMS	.891	.761	.049	18.162	***
JD<---LMS	.610	.496	.054	11.340	***
PM<---LMS	.922	.779	.049	18.716	***

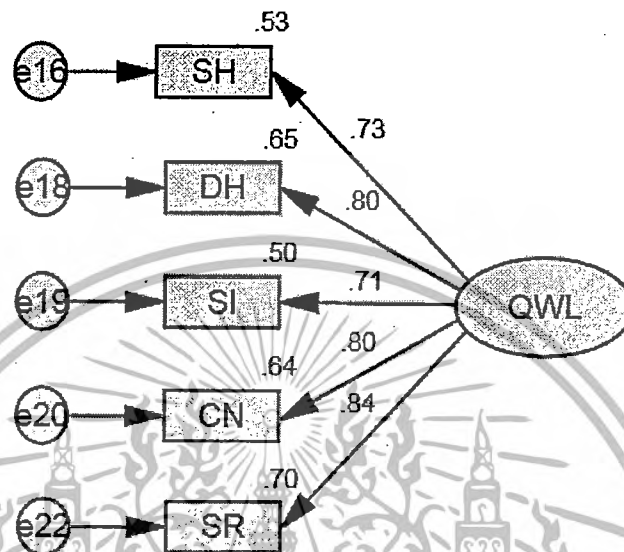
*** มีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001

4.4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล ข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) พบว่ามีตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปรที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม โดยตัวแปร SR มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดมีค่าเท่ากับ .838 ในขณะที่ตัวแปร SI เป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำสุดที่ .708 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001 ดังแสดงในตารางที่ 4.9

เมื่อพิจารณาผลในภาพรวมของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ซึ่งพบว่า ผลสำหรับการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและข้อมูลจากการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่า Chi-square = .437, P = .966, ค่าดัชนีเอ็กซอสานนี้เป็นเอ็กซอสานที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอ็กซอสานทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

GFI = .996 ,AGFI = .989, CFI = 1.00, NFI = .996 และ RMSEA = .000 จึงสามารถสรุปได้ว่า โมเดลที่ได้จากการสำรวจข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและสามารถอธิบายนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างได้



ภาพที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL)

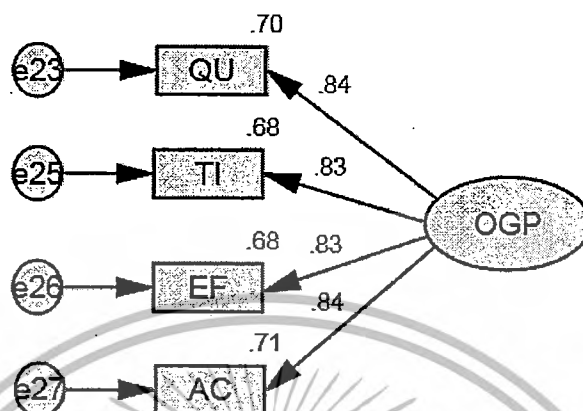
ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและระดับนัยสำคัญของตัวแปรข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL)

ตัวแปร	Estimate		Standard Error	Critical Ratio	P
	น้ำหนักองค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน			
DH<---QWL	1.000	.803			
SH<---QWL	.797	.725	.045	17.659	***
SI<---QWL	.733	.708	.043	17.154	***
CN<---QWL	.931	.798	.047	19.840	***
SR<---QWL	.879	.838	.042	20.994	***

*** มีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4.4 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP)



ภาพที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP)

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันและระดับนัยสำคัญของตัวแปรข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP)

ตัวแปร	Estimate		Standard Error	Critical Ratio	P
	น้ำหนักหองค์ประกอบ	น้ำหนักหองค์ประกอบมาตรฐาน			
AC<---OGP	1.000	.843			
QU<---OGP	.972	.837	.042	22.880	***
TI<---OGP	1.103	.826	.049	22.473	***
EF<---OGP	1.010	.826	.045	22.483	***

*** มีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001

ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) พบว่ามีตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปรมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม โดยตัวแปร AC มีค่าน้ำหนักของหองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ .843 ในขณะที่ตัวแปร TI และตัวแปร EF เป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักของหองค์ประกอบมาตรฐานต่ำสุดที่ .826 และค่าน้ำหนักของหองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001 ดังแสดงในตารางที่ 4.10

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อพิจารณาผลในภาพรวมของการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยัน ซึ่งพบว่า ผลสำหรับการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และข้อมูลจากการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่า Chi-square = .587, P = .533, ค่าดัชนี GFI = .999, AGFI = .995, CFI = 1.00, NFI = .999 และ RMSEA = .000 จึงสามารถสรุปได้ว่า โมเดลที่ได้จากการสำรวจข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และสามารถอธิบายนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้

4.5 การวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling)

การวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) นี้จะเป็นการวิเคราะห์ผลของข้อมูลที่ได้จากการสำรวจว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมตามกรอบแนวคิดในการวิจัยดังที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 2 หรือไม่โดยวิธีการในการวิเคราะห์จะเริ่มต้นจากวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในโมเดลตั้งต้น (Initial Model) ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย และพิจารณาคูค่าทางสถิติต่าง ๆ ตามเกณฑ์ของการวิเคราะห์สมการโครงสร้างว่าผ่านตามเกณฑ์ดังที่สรุปไว้ในบทที่ 3 อย่างสมบูรณ์หรือไม่ หากไม่ผ่านตามเกณฑ์ จะต้องทำการปรับปรุงโมเดลจนได้โมเดลที่มีค่าต่าง ๆ ที่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดแล้วจึงนำโมเดลที่ได้จากข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาพิจารณาถึงความสอดคล้องและกลมกลืนกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และสรุปผลโมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัยต่อไป ซึ่งสามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังนี้

4.5.1 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัย (Initial Model)

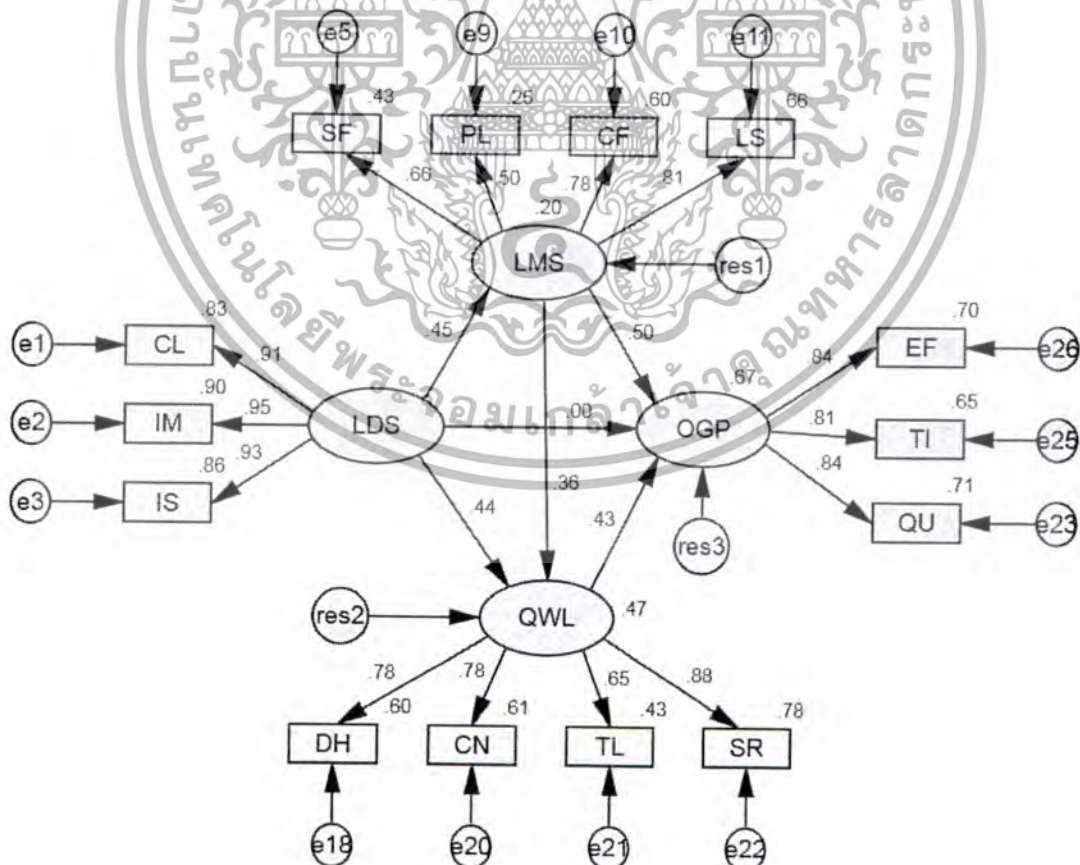
การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของโมเดลตั้งต้นนั้น เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกตัวในโมเดลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และข้อมูลที่ได้จากการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างตามกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วย ตัวแปรแฝงจำนวน 4 ตัวแปร คือตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) ตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน (LMS) ตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) และตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) และตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงแต่ละตัวรวมจำนวนตัวแปรสังเกต 27 ตัวแปร โดยสามารถแสดงเส้นความสัมพันธ์และตัวแปรต่าง ๆ ได้ดังภาพที่ 4.5

4.5.2 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างภายหลังการปรับปรุงโมเดล

(Fit Model)

การปรับปรุงโมเดลสมการโครงสร้างจากโมเดลตั้งต้นตามกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการโดยการพิจารณาผลจำนวนตัวแปรสังเกตที่มีอยู่ในโมเดล เนื่องจากผลจากการวิเคราะห์ ในตอนต้น พบว่าแม้ตัวแปรตัวแปรสังเกตทุกคู่จะผ่านเกณฑ์การทดสอบความสัมพันธ์ และไม่เกิด ปัญหา Multicollinearity แต่ก็มีตัวแปรสังเกตบางคู่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ดังนั้นจึงควร วิเคราะห์และตัดตัวแปรดังกล่าวออกจากโมเดล ซึ่งการลดทอนตัวแปรที่ไม่เหมาะสม เพื่อการ ปรับปรุงโมเดลในครั้งนี้จะทำโดยการพิจารณาค่า Modification Indices (MI) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556)

หลักการพิจารณาค่า MI เพื่อการตัดสินใจว่าตัวแปรใดที่ควรถูกตัดออกจากโมเดล จะพิจารณาจากตัวแปรที่มีค่า MI สูงสุดก่อน และพิจารณาผลของโมเดลที่ได้ ถ้ายังไม่ได้โมเดล ที่เหมาะสมให้พิจารณาตัดตัวแปรที่มีค่า MI รองลงมาตามลำดับ จนกว่าจะได้โมเดลที่เหมาะสม และ ผ่านตามเกณฑ์ทางสถิติของโมเดลสมการโครงสร้าง จึงสามารถนำโมเดลสมการโครงสร้างที่ได้ไป ทำการแปลความหมายและอภิปรายผลต่อไปได้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556)



ภาพที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างภายหลังการปรับปรุงโมเดล (Fit Model)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ทางการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการปรับปรุงจนได้โมเดลสมการโครงสร้างที่มีค่าผ่านเกณฑ์ทางสถิติที่กำหนดไว้โดยมีค่า Chi-square = 1.236, P = .086, ค่าดัชนี GFI = .977, AGFI = .966, CFI = .996, NFI = .982 และ RMSEA = .021 และสามารถแสดงโมเดลสมการโครงสร้างที่ผ่านการปรับปรุงจนได้โมเดลที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการศึกษาที่ถูกกำหนดขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมดังภาพที่ 4.6

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างภายหลังจากการปรับปรุงโมเดล (Fit Model)

ตัวแปร	Estimate		Standard Error	Critical Ratio	p-value
	สัมประสิทธิ์อิทธิพล	สัมประสิทธิ์อิทธิพล มาตรฐาน			
LMS<-- LDS	.357	.449	.038	9.425	***
QWL<--LDS	.353	.438	.037	9.586	***
QWL<--LMS	.370	.364	.050	7.364	***
OGP<--LDS	-.002	-.003	.032	-.072	.942
OGP<--LMS	.460	.496	.048	9.621	***
OGP<--QWL	.393	.431	.049	7.958	***
IM<--LDS	1.000	.947			
CL<--LDS	.932	.909	.025	37.951	***
CF<--LMS	1.000	.776			
QU<--OGP	1.000	.844			
TI<--OGP	1.099	.806	.052	21.327	***
EF<--OGP	1.044	.837	.047	22.368	***
IS<--LDS	.996	.926	.025	40.177	***
PL<--LMS	.844	.498	.078	10.873	***
SF<--LMS	.790	.659	.054	14.574	***
LS<--LMS	1.097	.815	.062	17.695	***
CN<--QWL	1.000	.784			
TL<--QWL	.927	.653	.060	15.382	***
SR<--QWL	1.014	.884	.047	21.594	***
DH<--QWL	1.057	.776	.056	18.823	***

*** มีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001

ผลจากการปรับปรุงจนได้โมเดลสมการโครงสร้างที่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรต่าง ๆ ตามภาพที่ 4.6 และ ตารางที่ 4.11 ได้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.5.2.1 ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการเป็นมาตรวัดของตัวแปรสังเกตภายหลังจากการปรับปรุงโมเดล (Fit Model)

ตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) ผลจากการวิเคราะห์สามารถสรุปตัวแปรสังเกตที่เป็นมาตรวัดของรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) ได้จำนวน 3 ตัวแปร คือ การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (CL) การสร้างแรงบันดาลใจ (IM) และการกระตุ้นเขาวนปัญญา (IS) โดยพบว่าตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ .947 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตทุกตัวมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่า 0.001

ตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน (LMS) ผลจากการวิเคราะห์ โดยสามารถสรุปตัวแปรสังเกตที่เป็นมาตรวัดของแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน (LMS) ได้ทั้งหมด 4 ตัวแปร คือ การป้อนกลับข้อมูลให้ผู้ผลิต (SF) การผลิตแบบดึง (PL) การผลิตแบบไหลต่อเนื่อง (CF) และการตั้งเครื่องอย่างรวดเร็ว (LS) โดยตัวแปรการตั้งเครื่องอย่างรวดเร็ว (LS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ .815 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตทุกตัวมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่า 0.001

ตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) ผลจากการวิเคราะห์ พบว่าสามารถสรุปตัวแปรสังเกตที่เป็นมาตรวัดของข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) ได้ 4 ตัวแปร คือ โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (DH) ประชาธิปไตยในองค์กร (CN) ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (TL) และลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (SR) โดยตัวแปรลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (SR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ .884 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตทุกตัวมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่า 0.001

ตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) ผลจากการวิเคราะห์ สามารถสรุปตัวแปรสังเกตที่เป็นมาตรวัดของข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP) ได้ 3 ตัวแปร คือ คุณภาพ (QU) ความทันต่อเวลา (TI) และประสิทธิภาพ (EF) โดยตัวแปรคุณภาพ (QU) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ .844 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตทุกตัวมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่า 0.001

4.5.2.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามโมเดลสมการโครงสร้างภายหลังจากการปรับปรุงโมเดล (Fit Model)

ผลจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS) ในโมเดลที่ปรับปรุงแล้วพบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน (LMS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน (Standardized Regression Coefficient) เท่ากับ .449 ระดับ p-value น้อยกว่า 0.001 และการวิเคราะห์ผลในส่วนของการมีอิทธิพลทางตรงเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ ศร ๐๕๒๔.๒๕(๔)/ ๑๒๗)



วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ ๑๐๕๒๐

๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.วรณารถ แสงภณี

อาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นายชिरะวิทย์ สุรรัตน์ันท์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แบบจำลองรูปแบบภาวะผู้นำ แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีนและคุณภาพชีวิตการทำงาน ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ประเทศไทย” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.กุลกัญญา ณ ป้อมเพ็ชร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และดร.วินัย ปัญจขจรศักดิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ นายชिरะวิทย์ สุรรัตน์ันท์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จिरะเสกข์ ตรีเมธสุนทร)

คณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

ส่วนสนับสนุนวิชาการ

โทร ๐ ๒๓๒๙ ๘๐๐๐ ต่อ ๒๑๑๙

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ ศธ ๐๕๒๔.๒๕(๔) / ๑๒๘



วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ ๑๐๕๒๐

๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรพรพิสิทธิ์ ลิ้มนรินทร์

อาจารย์ประจำคณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นายชัชวาทย์ สุรรัตน์นท์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แบบจำลองรูปแบบภาวะผู้นำ แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีนและคุณภาพชีวิตการทำงาน ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ประเทศไทย” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.กุลกัญญา ณ ป้อมเพ็ชร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และดร.วินัย ปัญจขจรศักดิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่าน จะช่วยให้งานวิจัยของ นายชัชวาทย์ สุรรัตน์นท์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)

คณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

ส่วนสนับสนุนวิชาการ

โทร ๐ ๒๓๒๙ ๘๐๐๐ ต่อ ๒๑๑๙

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ ๐๕๒๔.๒๕(๔) / ๑๒๙

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ ๑๐๕๒๐

๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.ชลิตา ศรีนวล

อาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นายชีระวิทย์ สุรรัตนันท์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แบบจำลองรูปแบบภาวะผู้นำ แนวปฏิบัติการผลิตแบบลีนและคุณภาพชีวิตการทำงาน ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ประเทศไทย” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.กุลกัญญา ณ บ่อมเพ็ชร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และดร.วินัย ปัญจจรศักดิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ นายชีระวิทย์ สุรรัตนันท์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)

คณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

ส่วนสนับสนุนวิชาการ

โทร ๐ ๒๓๒๙ ๘๐๐๐ ต่อ ๒๑๑๙

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ ๐๕๒๕.๒๕(๔) / ๑๓๑

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ ๑๐๕๒๐

๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.อัสनिया สุวรรณศิริกุล
ที่ปรึกษา บริษัทในกลุ่มสมบูรณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นายชिरะวิทย์ สุวรริตนันท์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แบบจำลองรูปแบบภาวะผู้นำ แนวปฏิบัติการผลิตแบบสิ้นและคุณภาพชีวิตการทำงาน ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ประเทศไทย” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.กุลกัญญา ณ ป้อมเพ็ชร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และดร.วินัย ปัญจขจรศักดิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่าน จะช่วยให้งานวิจัยของ นายชिरะวิทย์ สุวรริตนันท์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)
คณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

ส่วนสนับสนุนวิชาการ

โทร ๐ ๒๓๒๕ ๘๐๐๐ ต่อ ๒๑๑๙

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ ศธ ๐๕๒๔.๒๕(๔) / ๑๓๒๓



วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ ๑๐๕๒๐

๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน คุณวิชัย วงศ์วิทย์สงค์

Toyota Motor Asia Pacific-Engineer and Manufacturing Co.,Ltd.

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นายซีระวิทย์ สุริรัตนันท์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แบบจำลองรูปแบบภาวะผู้นำ แนวปฏิบัติการผลิตแบบสั้นและคุณภาพชีวิตการทำงาน ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ประเทศไทย” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.กุลกัญญา ณ ป้อมเพ็ชร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และดร.วินัย ปัญจขจรศักดิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ นายซีระวิทย์ สุริรัตนันท์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ศรีเมธสุนทร)

คณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

ส่วนสนับสนุนวิชาการ

โทร ๐ ๒๓๒๔ ๘๐๐๐ ต่อ ๒๑๑๙

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก ค.

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิจัย

ค.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

n	แทน	จำนวนตัวอย่าง (Sample size)
%	แทน	ค่าร้อยละ (Percentage)
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
df	แทน	ระดับขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
R	แทน	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple correlation)
R-square	แทน	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (Square multiple correlation)
S.E.	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard error)
Sig	แทน	ค่าสถิติแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ (p-value)
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
***	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
χ^2/df	แทน	ค่าสัดส่วนไค-สแควร์
RMSEA	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root mean square error of approximation)
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of fit index)
AGFI	แทน	ดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted goodness of fit index)
PGFI	แทน	ดัชนีที่การเข้าได้ประหยัคมีการปรับที่แตกต่างออกไป (Parsimony goodness of fit index)
CFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค.2 อักษรย่อที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	อักษรย่อ
<p>ตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ</p> <p>1. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Idealized influence or Charisma leadership)</p> <p>2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation)</p> <p>3. การกระตุ้นเขavnปัญญา (Intellectual stimulation)</p> <p>4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)</p>	<p>LDS</p> <p>CL</p> <p>IM</p> <p>IS</p> <p>IC</p>
<p>ตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบลีน</p> <p>1. การป้อนกลับข้อมูลให้ผู้ผลิต (Supplier feedback)</p> <p>2. การส่งมอบแบบทันเวลาพอดี (JIT delivery)</p> <p>3. การพัฒนาผู้ผลิต (Developing suppliers)</p> <p>4. การมีส่วนร่วมของลูกค้า (Involved customers)</p> <p>5. การผลิตแบบดึง (Pull)</p> <p>6. การผลิตแบบไหลต่อเนื่อง (Continuous flow)</p> <p>7. การตั้งเครื่องอย่างรวดเร็ว (Low setup)</p> <p>8. กระบวนการผลิตที่ควบคุมได้ (Controlled process)</p> <p>9. การบำรุงรักษาที่ผลิต (Productive maintenance)</p> <p>10. การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Involved employees)</p>	<p>LMS</p> <p>SF</p> <p>JD</p> <p>DS</p> <p>CI</p> <p>PL</p> <p>CF</p> <p>LS</p> <p>CP</p> <p>PM</p> <p>IE</p>
<p>ตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน</p> <p>1. การได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and fair compensation)</p> <p>2. สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and healthy working condition)</p> <p>3. ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน (Growth and security)</p> <p>4. โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (Development of human capacities)</p> <p>5. การบูรณาการทางสังคม หรือ การทำงานร่วมกัน (Social integration)</p> <p>6. ประชาธิปไตยในองค์กร (Constitutionalism)</p> <p>7. ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Total life space)</p> <p>8. ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (Social relevance)</p>	<p>QWL</p> <p>AF</p> <p>SH</p> <p>GH</p> <p>DH</p> <p>SI</p> <p>CN</p> <p>TL</p> <p>SR</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร	OGP
1. คุณภาพ (Quality)	QU
2. ต้นทุน (Cost)	CO
3. ความทันต่อเวลา (Timeliness)	TI
4. ประสิทธิภาพ (Efficiency)	EF
5. ความแม่นยำ (Accuracy)	AC



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



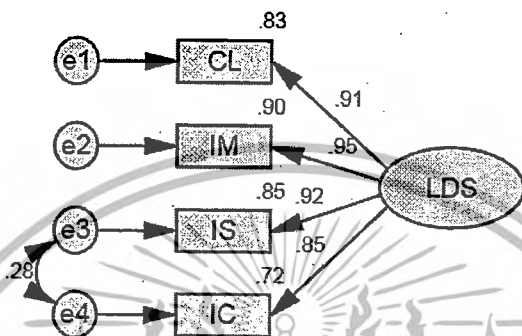
ภาคผนวก ง.

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ง.1 การวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ของโมเดลการวัด (Measurement model)

ง.1.1 ผลการวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงรูปแบบภาวะผู้นำ (LDS)



Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IC <--- LDS	1.000				
IS <--- LDS	1.103	.032	34.870	***	
IM <--- LDS	1.111	.036	30.675	***	
CL <--- LDS	1.036	.036	28.692	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
IC <--- LDS	.849
IS <--- LDS	.924
IM <--- LDS	.948
CL <--- LDS	.910

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e4 <--> e3	.033	.007	4.377	***	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
e4 <--> e3	.284

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LDS	.403	.033	12.076	***	
e4	.157	.012	13.554	***	
e3	.084	.008	10.760	***	
e2	.056	.007	8.413	***	
e1	.090	.007	12.185	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CL	.828
IM	.899
IS	.854
IC	.720

Model Fit Summary**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	9	.759	1	.384	.759
Saturated model	10	.000	0		
Independence model	4	2300.094	6	.000	383.349

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.001	.999	.993	.100
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.356	.324	-.126	.195

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	1.000	.998	1.000	1.001	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.167	.167	.167
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	6.312
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	2294.094	2140.040	2455.481

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.001	.000	.000	.012
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	4.267	4.256	3.970	4.556

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.108	.635
Independence model	.842	.813	.871	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	18.759	18.927	57.383	66.383
Saturated model	20.000	20.187	62.916	72.916
Independence model	2308.094	2308.169	2325.260	2329.260

ECVI

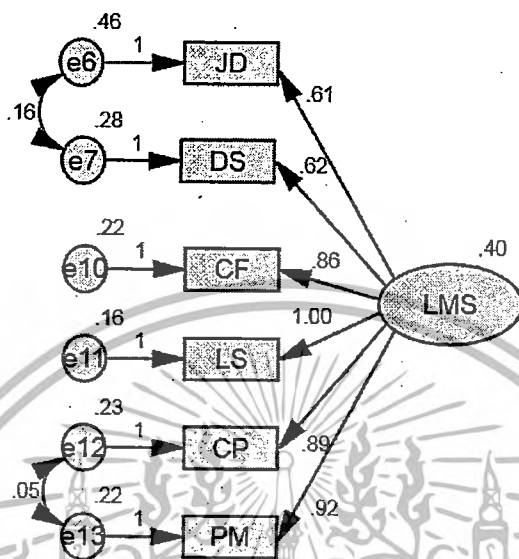
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.035	.035	.047	.035
Saturated model	.037	.037	.037	.037
Independence model	4.282	3.996	4.582	4.282

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	2729	4714
Independence model	3	4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ง.1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงแนวทางปฏิบัติการผลิตแบบสั้น (LMS)



Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DS <--- LMS	.618	.044	13.953	***	
CF <--- LMS	.858	.046	18.679	***	
LS <--- LMS	1.000				
CP <--- LMS	.891	.049	18.162	***	
JD <--- LMS	.610	.054	11.340	***	
PM <--- LMS	.922	.049	18.716	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
DS <--- LMS	.593

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับบริการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	Estimate
CF <--- LMS	.754
LS <--- LMS	.842
CP <--- LMS	.761
JD <--- LMS	.496
PM <--- LMS	.779

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e7 <--> e6	.158	.018	8.578	***	
e12 <--> e13	.046	.015	3.149	.002	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
e7 <--> e6	.438
e12 <--> e13	.204

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LMS	.402	.036	11.301	***	
e7	.283	.019	15.064	***	
e6	.459	.029	15.583	***	
e10	.224	.017	13.048	***	
e11	.165	.017	9.953	***	
e12	.232	.019	12.168	***	
e13	.221	.019	11.775	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
--	----------

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	Estimate
PM	.606
CP	.579
LS	.709
CF	.569
JD	.246
DS	.351

Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PM	CP	LS	CF	JD	DS
PM	.000					
CP	.000	.000				
LS	.009	-.010	.000			
CF	-.010	.008	.002	.000		
JD	-.012	.021	.004	-.013	.000	
DS	-.004	.010	-.005	.004	.000	.000

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PM	CP	LS	CF	JD	DS
PM	.000					
CP	.000	.000				
LS	.303	-.359	.000			
CF	-.373	.287	.081	.000		
JD	-.428	.798	.134	-.493	.000	
DS	-.159	.434	-.228	.170	.000	.000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
-------	------	------	----	---	---------

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับใช้ในการเรียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	14	12.013	7	.100	1.716
Saturated model	21	.000	0		
Independence model	6	1515.992	15	.000	101.066

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.008	.993	.979	.331
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.242	.416	.182	.297

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.992	.983	.997	.993	.997
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.467	.463	.465
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	5.013	.000	18.740
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1500.992	1376.861	1632.487

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.022	.009	.000	.035
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	2.813	2.785	2.554	3.029

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.036	.000	.070	.704
Independence model	.431	.413	.449	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	40.013	40.381	100.095	114.095
Saturated model	42.000	42.553	132.123	153.123
Independence model	1527.992	1528.150	1553.741	1559.741

ECVI

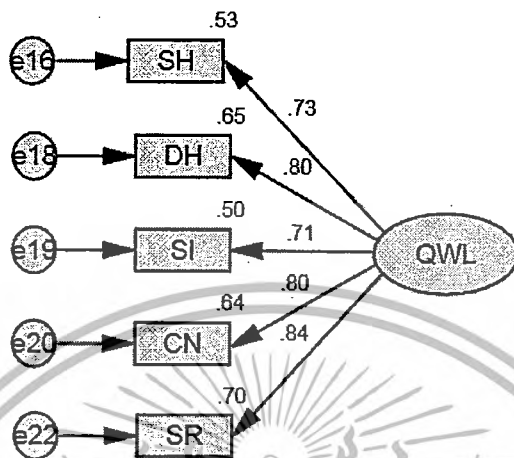
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.074	.065	.100	.075
Saturated model	.078	.078	.078	.079
Independence model	2.835	2.605	3.079	2.835

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	632	829
Independence model	9	11

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ง.1.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL)



Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SH <--- QWL	.797	.045	17.659	***	
DH <--- QWL	1.000				
SI <--- QWL	.733	.043	17.154	***	
CN <--- QWL	.931	.047	19.840	***	
SR <--- QWL	.879	.042	20.994	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
SH <--- QWL	.725
DH <--- QWL	.803
SI <--- QWL	.708
CN <--- QWL	.798
SR <--- QWL	.838

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
QWL	.386	.036	10.795	***	
e16	.221	.016	14.101	***	
e18	.212	.017	12.570	***	
e19	.206	.014	14.323	***	
e20	.191	.015	12.708	***	
e22	.126	.011	11.417	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
SR	.703
CN	.637
SI	.501
DH	.645
SH	.526

Matrices (Group number 1 - Default model)**Residual Covariances (Group number 1 - Default model)**

	SR	CN	SI	DH	SH
SR	.000				
CN	.004	.000			
SI	-.004	-.002	.000		
DH	.002	.000	-.004	.000	
SH	-.004	-.006	.016	.000	.000

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	SR	CN	SI	DH	SH
SR	.000				
CN	.183	.000			

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	SR	CN	SI	DH	SH
SI	-.206	-.095	.000		
DH	.074	-.017	-.143	.000	
SH	-.192	-.237	.748	.016	.000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	10	4.828	5	.437	.966
Saturated model	15	.000	0		
Independence model	5	1353.528	10	.000	135.353

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.005	.996	.989	.332
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.239	.408	.113	.272

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.996	.993	1.000	1.000	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.500	.498	.500
Saturated model	.000	.000	.000

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	9.319
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1343.528	1226.366	1468.061

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.009	.000	.000	.017
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	2.511	2.493	2.275	2.724

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.059	.896
Independence model	.499	.477	.522	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	24.828	25.053	67.743	77.743
Saturated model	30.000	30.338	94.374	109.374
Independence model	1363.528	1363.641	1384.986	1389.986

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.046	.046	.064	.046
Saturated model	.056	.056	.056	.056

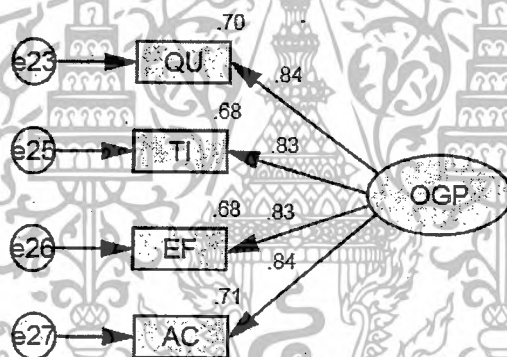
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Independence model	2.530	2.312	2.761	2.530

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	1236	1685
Independence model	8	10

ง.1.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OGP)

**Estimates (Group number 1 - Default model)****Maximum Likelihood Estimates****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
QU <--- OGP	.972	.042	22.880	***	
TI <--- OGP	1.103	.049	22.473	***	
EF <--- OGP	1.010	.045	22.483	***	
AC <--- OGP	1.000				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
QU <--- OGP	.837
TI <--- OGP	.826
EF <--- OGP	.826
AC <--- OGP	.843

Variiances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OGP	.280	.024	11.695	***	
e23	.113	.009	12.001	***	
e25	.159	.013	12.368	***	
e26	.133	.011	12.360	***	
e27	.114	.010	11.760	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
AC	.711
EF	.682
TI	.682
QU	.700

Matrices (Group number 1 - Default model)**Residual Covariances (Group number 1 - Default model)**

	AC	EF	TI	QU
AC	.000			
EF	.000	.000		
TI	.003	-.003	.000	
QU	-.002	.003	.000	.000

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	AC	EF	TI	QU
AC	.000			
EF	-.004	.000		
TI	.129	-.140	.000	
QU	-.115	.135	-.004	.000

Model Fit Summary
CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	8	1.065	2	.587	.533
Saturated model	10	.000	0		
Independence model	4	1309.131	6	.000	218.189

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.002	.999	.995	.200
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.226	.409	.015	.245

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.999	.998	1.001	1.002	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.333	.333	.333

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	5.432
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1303.131	1187.887	1425.749

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.002	.000	.000	.010
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	2.429	2.418	2.204	2.645

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.071	.853
Independence model	.635	.606	.664	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	17.065	17.215	51.398	59.398
Saturated model	20.000	20.187	62.916	72.916
Independence model	1317.131	1317.206	1334.298	1338.298

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.032	.033	.043	.032

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

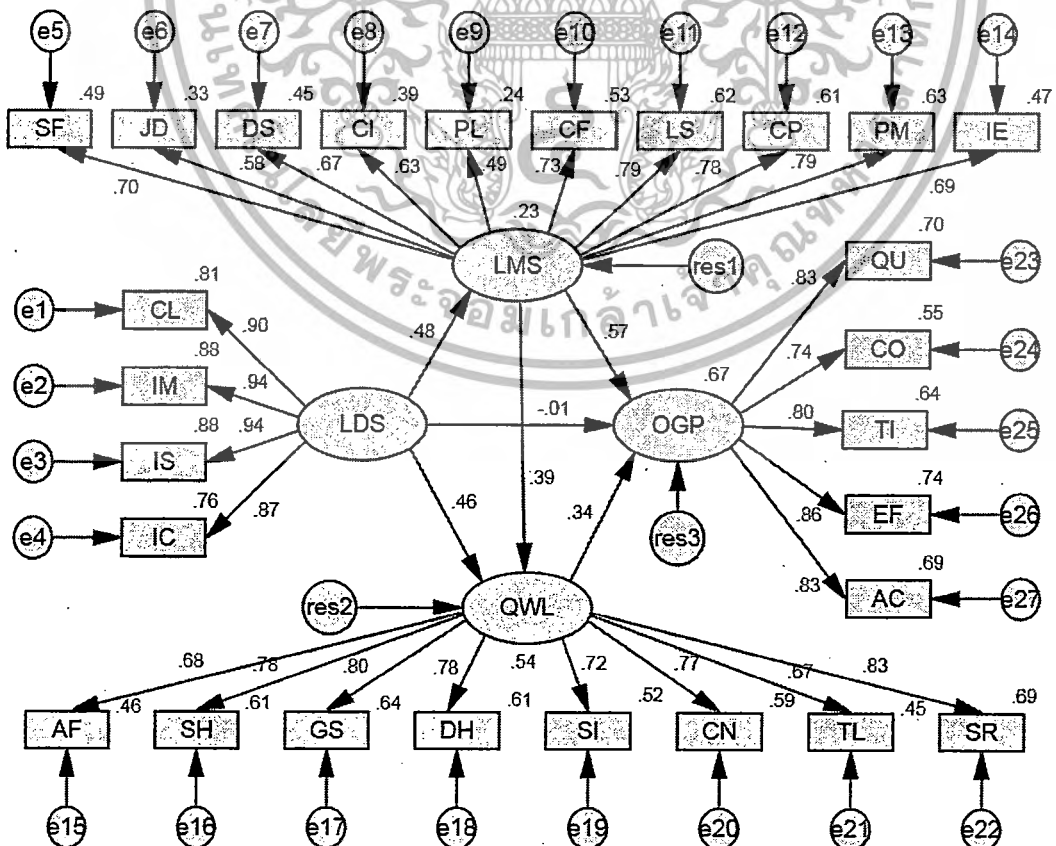
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Saturated model	.037	.037	.037	.037
Independence model	2.444	2.230	2.671	2.444

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	3032	4660
Independence model	6	7

ง.2 การวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling)

ง.2.1 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัย (Initial model)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LMS <--- LDS	.308	.030	10.147	***	
QWL <--- LDS	.350	.032	10.797	***	
QWL <--- LMS	.471	.055	8.526	***	
OGP <--- LDS	-.008	.034	-.245	.806	
OGP <--- LMS	.724	.067	10.819	***	
OGP <--- QWL	.363	.054	6.744	***	
IM <--- LDS	1.000				
CL <--- LDS	.933	.025	36.710	***	
DS <--- LMS	1.000				
TI <--- OGP	1.000				
CO <--- OGP	.896	.047	18.879	***	
QU <--- OGP	.905	.041	21.937	***	
IS <--- LDS	1.021	.024	42.298	***	
JD <--- LMS	1.012	.082	12.363	***	
SF <--- LMS	1.058	.072	14.793	***	
CI <--- LMS	.917	.069	13.345	***	
SH <--- QWL	1.000				
GS <--- QWL	.972	.048	20.159	***	
DH <--- QWL	1.131	.058	19.541	***	
AF <--- QWL	1.008	.061	16.565	***	
IC <--- LDS	.937	.028	33.499	***	
PL <--- LMS	1.038	.098	10.562	***	
CF <--- LMS	1.183	.077	15.308	***	
LS <--- LMS	1.337	.081	16.403	***	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CP	<---	LMS	1.305	.080	16.265	***	
PM	<---	LMS	1.338	.081	16.459	***	
IE	<---	LMS	1.219	.084	14.484	***	
SI	<---	QWL	.871	.049	17.802	***	
CN	<---	QWL	1.042	.054	19.148	***	
TL	<---	QWL	1.012	.062	16.272	***	
SR	<---	QWL	1.016	.048	21.212	***	
EF	<---	OGP	.980	.043	22.805	***	
AC	<---	OGP	.918	.042	21.720	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
LMS	<---	LDS	.484
QWL	<---	LDS	.457
QWL	<---	LMS	.392
OGP	<---	LDS	-.010
OGP	<---	LMS	.569
OGP	<---	QWL	.343
IM	<---	LDS	.938
CL	<---	LDS	.901
DS	<---	LMS	.673
TI	<---	OGP	.801
CO	<---	OGP	.744
QU	<---	OGP	.834
IS	<---	LDS	.940
JD	<---	LMS	.577
SF	<---	LMS	.702
CI	<---	LMS	.626

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

		Estimate
SH	<--- QWL	.782
GS	<--- QWL	.800
DH	<--- QWL	.780
AF	<--- QWL	.681
IC	<--- LDS	.874
PL	<--- LMS	.487
CF	<--- LMS	.730
LS	<--- LMS	.790
CP	<--- LMS	.782
PM	<--- LMS	.793
IE	<--- LMS	.686
SI	<--- QWL	.723
CN	<--- QWL	.767
TL	<--- QWL	.671
SR	<--- QWL	.833
EF	<--- OGP	.858
AC	<--- OGP	.828

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LDS	.486	.034	14.418	***	
res1	.152	.018	8.482	***	
res2	.132	.013	9.885	***	
res3	.106	.011	9.369	***	
e2	.066	.006	10.856	***	
e1	.098	.007	13.223	***	
e8	.257	.017	15.499	***	
e7	.239	.016	15.238	***	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e25	.178	.013	13.918	***	
e24	.207	.014	14.696	***	
e23	.115	.009	13.227	***	
e3	.067	.006	10.693	***	
e6	.407	.026	15.710	***	
e5	.228	.015	15.032	***	
e15	.335	.022	15.299	***	
e16	.181	.013	14.372	***	
e17	.152	.011	14.109	***	
e18	.234	.016	14.397	***	
e4	.132	.009	14.054	***	
e9	.685	.043	15.975	***	
e10	.243	.016	14.793	***	
e11	.213	.015	14.046	***	
e12	.213	.015	14.165	***	
e13	.209	.015	13.995	***	
e14	.331	.022	15.153	***	
e19	.197	.013	14.997	***	
e20	.216	.015	14.556	***	
e21	.358	.023	15.360	***	
e22	.130	.010	13.474	***	
e26	.110	.009	12.506	***	
e27	.124	.009	13.378	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
LMS	.234
QWL	.536

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	Estimate
OGP	.670
AC	.685
EF	.736
SR	.693
TL	.450
CN	.589
SI	.523
IE	.470
PM	.629
CP	.612
LS	.624
CF	.533
PL	.237
IC	.763
DH	.609
GS	.640
SH	.611
AF	.463
SF	.493
JD	.332
IS	.883
QU	.695
CO	.554
TI	.642
DS	.453
CI	.392
CL	.812
IM	.880



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	60	1020.155	318	.000	3.208
Saturated model	378	.000	0		
Independence model	27	10618.173	351	.000	30.251

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.023	.874	.850	.735
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.213	.170	.106	.157

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.904	.894	.932	.925	.932
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.906	.819	.844
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	702.155	609.380	802.526
Saturated model	.000	.000	.000

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Model	NCP	LO 90	HI 90
Independence model	10267.173	9934.183	10606.512

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.893	1.303	1.131	1.489
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	19.700	19.049	18.431	19.678

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.064	.060	.068	.000
Independence model	.233	.229	.237	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1140.155	1146.730	1397.649	1457.649
Saturated model	756.000	797.425	2378.213	2756.213
Independence model	10672.173	10675.132	10788.045	10815.045

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.115	1.943	2.302	2.128
Saturated model	1.403	1.403	1.403	1.479
Independence model	19.800	19.182	20.430	19.805

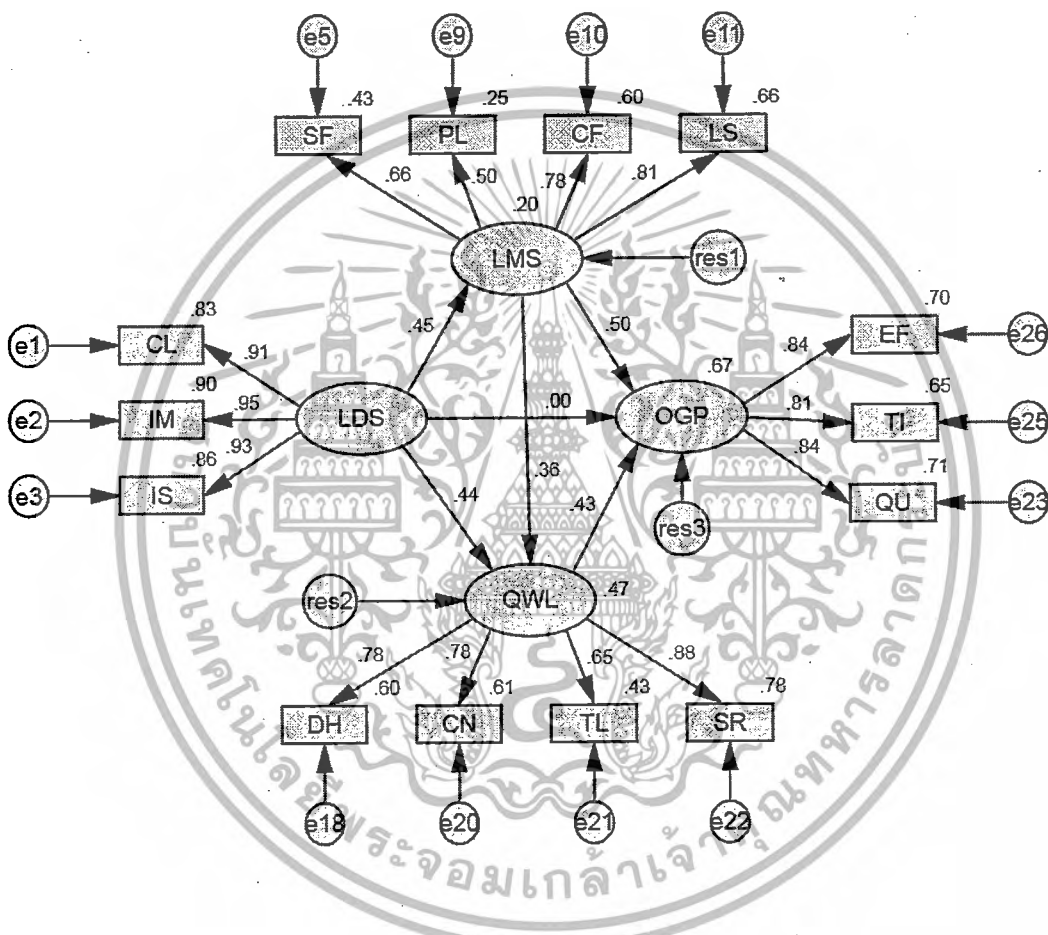
HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	191	201

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรรมใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Independence model	21	22

ง.2.2 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างภายใต้การปรับปรุงโมเดล (Fit model)



Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LMS <--- LDS	.357	.038	9.425	***	
QWL <--- LDS	.353	.037	9.586	***	
QWL <--- LMS	.370	.050	7.364	***	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OGP <--- LDS	-.002	.032	-.072	.942	
OGP <--- LMS	.460	.048	9.621	***	
OGP <--- QWL	.393	.049	7.958	***	
IM <--- LDS	1.000				
CL <--- LDS	.932	.025	37.951	***	
CF <--- LMS	1.000				
QU <--- OGP	1.000				
TI <--- OGP	1.099	.052	21.327	***	
EF <--- OGP	1.044	.047	22.368	***	
IS <--- LDS	.996	.025	40.177	***	
PL <--- LMS	.844	.078	10.873	***	
SF <--- LMS	.790	.054	14.574	***	
LS <--- LMS	1.097	.062	17.695	***	
CN <--- QWL	1.000				
TL <--- QWL	.927	.060	15.382	***	
SR <--- QWL	1.014	.047	21.594	***	
DH <--- QWL	1.057	.056	18.823	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
LMS <--- LDS	.449
QWL <--- LDS	.438
QWL <--- LMS	.364
OGP <--- LDS	-.003
OGP <--- LMS	.496
OGP <--- QWL	.431
IM <--- LDS	.947
CL <--- LDS	.909

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	Estimate
CF <--- LMS	.776
QU <--- OGP	.844
TI <--- OGP	.806
EF <--- OGP	.837
IS <--- LDS	.926
PL <--- LMS	.498
SF <--- LMS	.659
LS <--- LMS	.815
CN <--- QWL	.784
TL <--- QWL	.653
SR <--- QWL	.884
DH <--- QWL	.776

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LDS	.496	.034	14.602	***	
res1	.250	.026	9.591	***	
res2	.172	.018	9.564	***	
res3.	.089	.010	8.589	***	
e2	.057	.007	8.524	***	
e1	.091	.007	12.136	***	
e11	.190	.018	10.301	***	
e10	.207	.018	11.693	***	
e23	.109	.010	11.183	***	
e25	.174	.014	12.510	***	
e26	.125	.011	11.452	***	
e3	.082	.008	10.826	***	
e9	.675	.044	15.435	***	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e5	.254	.018	14.089	***	
e18	.238	.018	13.376	***	
e20	.203	.015	13.210	***	
e21	.373	.025	14.969	***	
e22	.093	.010	9.354	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
LMS	.202
QWL	.468
OGP	.668
SR	.781
TL	.426
CN	.614
DH	.602
SF	.434
PL	.248
IS	.857
EF	.701
TI	.650
QU	.712
CF	.602
LS	.664
CL	.826
IM	.897

Model Fit Summary

CMIN

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	34	87.745	71	.086	1.236
Saturated model	105	.000	0		
Independence model	14	4817.200	91	.000	52.936

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.014	.977	.966	.661
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.213	.283	.172	.245

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.982	.977	.996	.995	.996
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.780	.766	.777
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	16.745	.000	44.678
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	4726.200	4502.481	4957.156

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.163	.031	.000	.083
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	8.937	8.768	8.353	9.197

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.021	.000	.034	1.000
Independence model	.310	.303	.318	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	155.745	157.692	301.659	335.659
Saturated model	210.000	216.011	660.615	765.615
Independence model	4845.200	4846.002	4905.282	4919.282

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.289	.258	.341	.293
Saturated model	.390	.390	.390	.401
Independence model	8.989	8.574	9.418	8.991

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	564	625
Independence model	13	15

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นายชिरะวิทย์ สุริรัตน์นท์
วันเดือนปีเกิด	1 พฤศจิกายน 2509
สถานที่เกิด	จังหวัดนครราชสีมา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	111/53-54 หมู่ 4 ซอยมังกร-ขันธ์ ถนนเทพารักษ์ ตำบลแพรกษาใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ (10280)
ประวัติการศึกษา	1.) วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมเครื่องกล) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล (เทเวศร์) 2.) วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (วิศวกรรมเครื่องกล) “Course work” มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3.) บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ประสบการณ์การทำงาน	บริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ยามาฮาเอ็นเอ็น จำกัด บริษัท คาร์เปท อินเตอร์เนชั่นแนล ไทยแลนด์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ฮูโอ ไทยเคเบิล จำกัด บริษัท สมบูรณ์หล่อเหล็กเหนียวอุตสาหกรรม จำกัด
การทำงานปัจจุบัน	1.) รองผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท สมบูรณ์แอดวานซ์เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) 2.) กรรมการผู้จัดการบริษัท บริษัท สมบูรณ์ฟอร์จจิงเทคโนโลยี จำกัด 3.) อาจารย์พิเศษ คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการและสาขาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน มหาวิทยาลัยศรีปทุม บางเขนและชลบุรี 4.) คณะกรรมการที่ปรึกษา หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต (เทคโนโลยีสารสนเทศทางธุรกิจ) สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลงานวิจัย

1.) Model of leadership and the effect of lean manufacturing practices on firm performance in Thailand's auto parts Industry.

Cheerawit, S., Kulkanya, N. and Vinai, P.

Research journal of business management, United States of America: USA

ISSN 1819-1932 / DOI: 10.3923/rjbm, Vol. 8 No. 2, pp. 104-117

Copyright © 2014 by Academic Journals Inc.

ประเทศสหรัฐอเมริกา

2.) Effects of work life on firm performance in Thailand's auto parts Industry.

Cheerawit, S., Kulkanya, N. and Vinai, P.

Conference of the International Journal of Arts & Sciences, Munich, Germany

CD-ROM. ISSN: 1943-6114, Vol. 6 No. 2, pp. 345-354.

Copyright © 2013 by University Publications.net.

ประเทศเยอรมนี

3.) Effects of lean manufacturing practices on firm performance in Thailand's auto parts Industry.

Cheerawit, S., Kulkanya, N. and Vinai, P.

Conference of the International Journal of Arts & Sciences, Prague, Czech Republic

CD-ROM. ISSN: 1943-6114, Vol. 6 No. 2, pp. 493-502.

Copyright © 2013 by University Publications.net

ประเทศสาธารณรัฐเช็ก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้