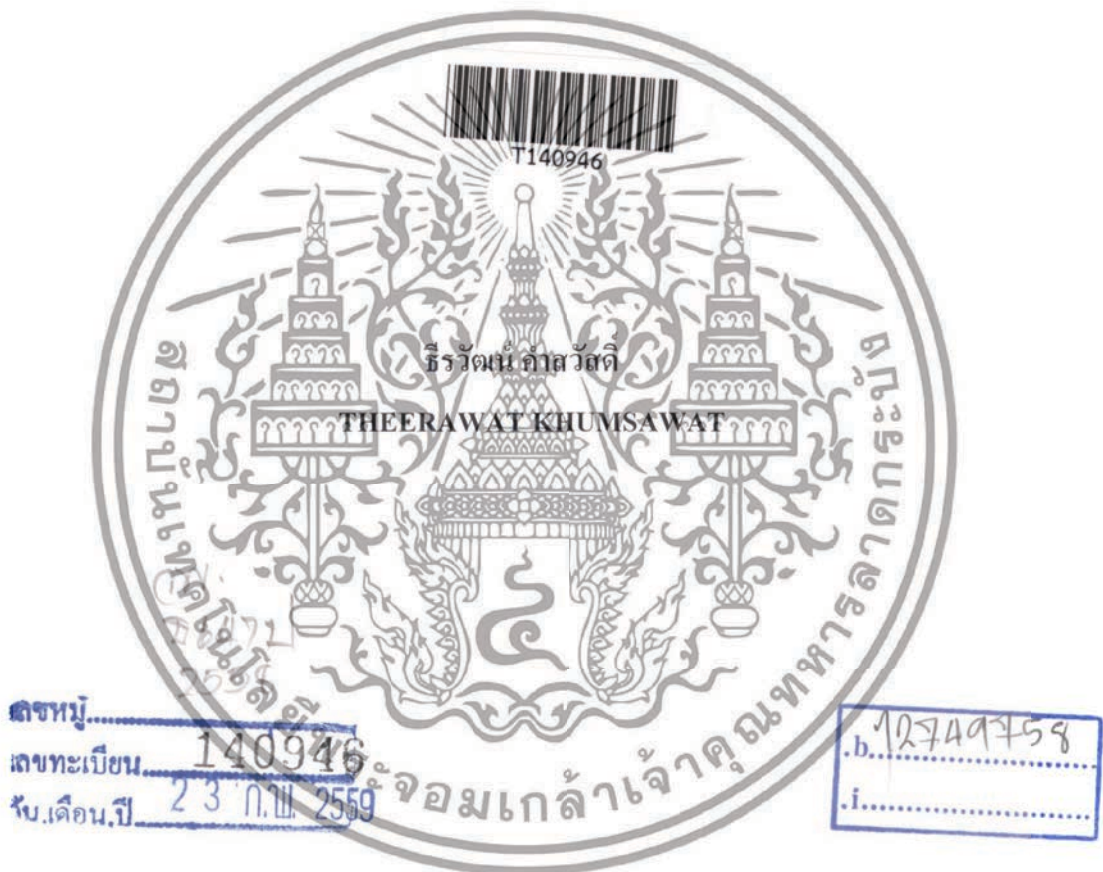


สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิต
แบบลีนมาใช้ในบริษัทฮันท์สแมน (ประเทศไทย) จำกัด

ORGANIZATIONAL FACTORS INFLUENCING OPERATIONAL
PERFORMANCE OF LEAN IMPLEMENTATION IN
HUNTSMAN (THAILAND) LIMITED



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2558

KMITL-2015-AMC-M-017-014

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ORGANIZATIONAL FACTORS INFLUENCING OPERATIONAL
PERFORMANCE OF LEAN IMPLEMENTATION IN
HUNTSMAN (THAILAND) LIMITED**



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

2015

KMITL-2015-AMC-M-017-014

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2015

ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบ
 การผลิตสินค้ามาใช้ในบริษัทฮันท์สแมน (ประเทศไทย) จำกัด
 ORGANIZATIONAL FACTORS INFLUENCING
 OPERATIONAL PERFORMANCE OF LEAN
 IMPLEMENTATION IN HUNTSMAN (THAILAND) LIMITED

นักศึกษา

นายธีรวัฒน์ คำสวัสดิ์

รหัสประจำตัว

55671855

ปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ โรจนันันตติกุล

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์		ลายมือชื่อ
ผศ.ดร.สมศักดิ์	ศุภาสวรรณเวช	
ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ	โรจนันันตติกุล	
ผศ.ดร.มนัส	ไพฑูริย์ศิริคุณาก	
ดร.ชลิตา	ศรีนวล	
ดร.พยัค	วุฒิรงค์	

วัน / เดือน / ปี ที่สอบ 29 พฤษภาคม 2558 เวลา 16.30 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้องประชุม AMC อาคารสำนักบริการคอมพิวเตอร์

วิทยาลัยรับรองแล้ว



(รองศาสตราจารย์ ดร.อานวย แสงโนรี)

คณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการ
นำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทฮันท์แมน
(ประเทศไทย) จำกัด

นักศึกษา

นายธีรวัฒน์ คำสวัสดิ์

รหัสประจำตัว

55671855

ปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

พ.ศ.

2558

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์คือ (1) เพื่อศึกษาระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทฮันท์แมน (ประเทศไทย) จำกัด และ (2) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทฮันท์แมน (ประเทศไทย) จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานฝ่ายผลิตในบริษัทฮันท์แมน (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 118 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามและการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ในการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1) ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทฮันท์แมน (ประเทศไทย) จำกัด อยู่ในระดับมาก

2) การสื่อสารและวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัท ฮันท์แมน (ประเทศไทย) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรอิสระทั้งสองตัวสามารถอธิบายความผันแปรของผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ได้ร้อยละ 47.4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thesis Title	Organizational Factors Influencing Operational Performance of Lean Implementation in Huntsman (Thailand) Limited
Student	Mr. Theerawat Khumsawat
Student ID.	55671855
Degree	Master of Business Administration
Program	Industrial Business Administration
Year	2015
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Nuttawut Rojniruttikul

ABSTRACT

The objectives of this research were (1) To study the level of operational performance of lean implementation in Huntsman (Thailand) Limited and (2) to study organizational factors influencing operational performance of lean implementation in Huntsman (Thailand) Limited. The sample size was 118 employees within Huntsman (Thailand) Limited. Data were collected by using questionnaires and then analyzed by using a statistical program. Statistics for analysis were percentage, arithmetic mean, and standard deviation. Multiple linear regression analysis was used to test the hypotheses. The results were as follows:

- 1) The level of operational performance of lean implementation in Huntsman (Thailand) Limited was at a high level.
- 2) Communication and organizational culture could influence operational performance of lean implementation in Huntsman (Thailand) Limited at 0.01 level of statistical significance and these two independent variables could explain the variation in operational performance of lean implementation in Huntsman (Thailand) Limited at 47.4%.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิตติกรรมประกาศ

ในการศึกษาวิจัยและจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สามารถสำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ด้วยความอนุเคราะห์เป็นอย่างยิ่งจาก ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ โรจนันิรุตติกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ โดยการให้คำแนะนำ ปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนติดตามผลการดำเนินการอย่างใกล้ชิด ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ประกอบด้วย ดร.ชานินทร์ ศรีสุวรรณณา คุณพนารัตน์ สิงห์สวรรค์ และคุณอภิศักดิ์ ไตรพูนสิน ที่ให้คำแนะนำในการแก้ไข ปรับปรุงแบบสอบถาม และให้ความช่วยเหลือในส่วนอื่นๆของการวิจัยอย่างยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ธุรการวิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ให้ความช่วยเหลือ ประสานงาน และอำนวยความสะดวกในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และทุกคนในครอบครัวทุกท่านที่ให้การสนับสนุนให้กำลังใจและเป็นแรงบันดาลใจให้แก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา ส่งผลให้การศึกษาการวิจัยและจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและพนักงานบริษัทฮันท์แมน(ประเทศไทย) จำกัด ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดียิ่งในการให้ข้อมูลและการตอบแบบสอบถามในทุกข้ออย่างสมบูรณ์ รวมไปถึงให้ข้อเสนอแนะต่างๆตลอดระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

สุดท้ายขอขอบคุณเพื่อนบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมรุ่น 16.5 ที่ให้ความช่วยเหลือแนะนำ และให้กำลังใจ

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแก่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

ธีรวัฒน์ คำสวัสดิ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VII
สารบัญภาพ.....	IX
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	5
1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในงานวิจัย.....	5
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	7
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบดินและผลการดำเนินงาน.....	10
2.1.1 ความหมายของระบบการผลิตแบบดิน.....	10
2.1.2 วิวัฒนาการผลิตสู่ระบบการผลิตปัจจุบัน.....	12
2.1.3 หลักการของแนวคิดแบบดิน.....	13
2.1.4 เครื่องมือและเทคนิคในแนวคิดแบบดิน.....	14
2.1.5 กุญแจสู่ความสำเร็จสำหรับแนวคิดแบบดิน.....	19
2.1.6 วิสาหกิจแบบดิน.....	21
2.1.7 การวัดผลการดำเนินงาน.....	22
2.1.7.1 ผลิตภาพ.....	22
2.1.7.2 ต้นทุนการผลิต.....	24
2.1.7.3 ความสูญเปล่า.....	30
2.1.7.4 คุณภาพของผลิตภัณฑ์.....	32
2.1.7.5 การส่งมอบ.....	33

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สวอนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และ IV ของอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การ.....	35
2.2.1 ภาวะผู้นำ.....	35
2.2.2 การสื่อสาร.....	42
2.2.3 การให้รางวัลและค่าตอบแทน.....	43
2.2.4 การฝึกอบรม.....	45
2.2.5 วัฒนธรรมองค์การ.....	51
2.3 ความเป็นมาและการดำเนินงานของบริษัทฮันท์สแมน (ประเทศไทย) จำกัด.....	58
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	60
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	64
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	64
3.1.1 ประชากร.....	64
3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง.....	64
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	65
3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือ.....	65
3.2.2 การตรวจสอบเครื่องมือ.....	66
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	68
3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ.....	68
3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ.....	69
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	71
3.5.1 สถิติเชิงพรรณนา.....	71
3.5.2 สถิติเชิงอนุมาน.....	72
3.5.3 วิธีการคัดเลือกตัวแปรอิสระ.....	75
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	77
4.2 ระดับปัจจัยด้านองค์การของบริษัทฮันท์สแมน (ประเทศไทย) จำกัด.....	80

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

4.3 ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบสิ้นมาใช้.....	89
4.4 ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน ของการนำระบบการผลิตแบบสิ้นมาใช้.....	98
4.5 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำระบบการผลิตแบบสิ้นมาใช้ ในบริษัทฮันท์สแมน (ประเทศไทย) จำกัด.....	105
บทที่ 5 สรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะการวิจัย.....	107
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	107
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	110
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	115
บรรณานุกรม.....	118
ภาคผนวก.....	122
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	123
ประวัติผู้วิจัย.....	137

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และนำของอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 ผลประกอบการของบริษัทฮันท์แมนในแต่ละกลุ่มธุรกิจตั้งแต่ปี 2011-2013.....	2
1.2 เป้าหมายของบริษัทฮันท์แมน (ประเทศไทย) จำกัด ปีค.ศ.2014.....	4
2.1 เปรียบเทียบลักษณะการผลิตแบบต่างๆ.....	12
2.2 ความแตกต่างระหว่างผู้นำ และผู้บริหาร.....	41
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของพนักงานฝ่ายผลิตในบริษัท ฮันท์แมน (ประเทศไทย) จำกัด.....	65
3.2 รายชื่อ ตำแหน่ง และสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	67
3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การ.....	68
3.4 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้.....	68
3.5 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ.....	70
4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	77
4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ ปัจจัยด้านองค์การ.....	80
4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ ภาวะผู้นำ.....	81
4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ การสื่อสาร.....	83
4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ รางวัลและค่าตอบแทน.....	84
4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ การฝึกอบรม.....	86
4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ วัฒนธรรมองค์การ.....	87
4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ ผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้.....	89
4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ ผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการเพิ่มผลิตภาพ.....	90

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และ VII ของอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ระดับและลำดับที่ ผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการลดต้นทุน.....	91
4.11 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ระดับและลำดับที่ ผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการลดความสูญเปล่า.....	93
4.12 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ระดับและลำดับที่ผลการดำเนินงาน ของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์.....	95
4.13 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ระดับและลำดับที่ผลการดำเนินงาน ของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงการส่งมอบ.....	96
4.14 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณแบบ stepwise ของปัจจัยด้านองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการเพิ่มผลิตภาพ.....	99
4.15 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณแบบ stepwise ของปัจจัยด้านองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการลดต้นทุน.....	100
4.16 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณแบบ stepwise ของปัจจัยด้านองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการลดความสูญเปล่า.....	101
4.17 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณแบบ stepwise ของปัจจัยด้านองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์.....	102
4.18 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณแบบ stepwise ของปัจจัยด้านองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการปรับปรุงการส่งมอบ.....	103
4.19 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณแบบ stepwise ของปัจจัยด้านองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ โดยรวม.....	104
4.20 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่เสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติม เกี่ยวกับการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทฮันท์สแมน (ประเทศไทย) จำกัด.....	105

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 ประวัติกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ของกลุ่มธุรกิจ Textile Effects.....	2
1.2 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างต้นทุนคงที่ของกลุ่มธุรกิจ Textile Effects.....	3
1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	6
2.1 หลักการพื้นฐานของการผลิตแบบสิ้น.....	13
2.2 การสร้างคุณค่าแห่งวัฒนธรรมการเป็นผู้นำ.....	20
2.3 แนวคิดแบบสิ้นที่ขยายสู่วิสาหกิจ.....	21



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และของอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการดำเนินการทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากและรวดเร็ว มีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น มีทางเลือกของสินค้าที่หลากหลาย ความอยู่รอดของธุรกิจในปัจจุบันนั้นขึ้นอยู่กับลูกค้าเป็นสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลของสินค้าได้จากทั่วโลกในเวลาอันรวดเร็ว ทำให้ผู้ผลิตต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าทั้งในด้านการผลิต คุณภาพ และต้นทุนการผลิต ลูกค้าในปัจจุบันมีความต้องการที่แตกต่างกันและมีลักษณะเฉพาะอย่าง ทำให้ผู้ผลิตจำเป็นต้องปรับตัวและสร้างความสามารถในการแข่งขันของตนให้เหนือกว่าคู่แข่ง โดยการทำให้องค์การมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว โดยเน้นคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ การพัฒนาแนวคิดทางการผลิตรูปแบบหนึ่งคือ การผลิตแบบลีน (Lean Production) ซึ่งมีความยืดหยุ่นต่อการปรับเปลี่ยนของความต้องการลูกค้า และมุ่งเน้นคุณค่าต่อลูกค้าเป็นสำคัญ เพราะความได้เปรียบทางการแข่งขันในสถานการณ์การผลิตในปัจจุบันมิใช่เพียงคุณภาพที่เหนือกว่าแต่ยังรวมถึงราคาที่ถูกกว่า เวลาที่รวดเร็วกว่า และความสามารถในการเปลี่ยนแปลงที่เหนือกว่าด้วย (Nicholas, 2011)

ฮันท์แมน คอร์ปอเรชั่น เป็นบริษัทข้ามชาติสัญชาติอเมริกันที่ประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมเคมี ประกอบไปด้วย 5 กลุ่มธุรกิจ ได้แก่ Polyurethanes, Performance Products, Advanced Material, Pigments และ Textile Effects ซึ่งบริษัทฮันท์แมน(ประเทศไทย) จำกัด จัดอยู่ในกลุ่มธุรกิจสีย้อมผ้าและเคมีสิ่งทอ (Textile Effects) ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายสีย้อมผ้าและเคมีสิ่งทอไปทั่วโลก มีความต้องการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนี้ด้วยการสร้างผลกำไรและเติบโตอย่างยั่งยืนท่ามกลางโลกธุรกิจซึ่งนับวันการแข่งขันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น บริษัทจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนี้

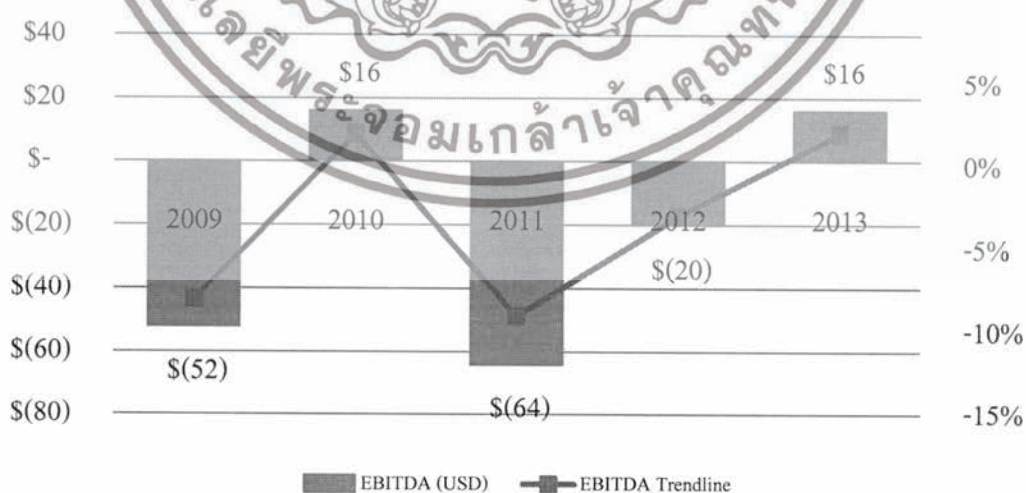
ผลประกอบการธุรกิจของกลุ่ม Textile Effects ได้ปรับตัวดีขึ้นมากในช่วงปี 2011-2013 ดังแสดงในตารางที่ 1.1 และภาพที่ 1.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 1.1 ผลประกอบการของบริษัทฮันท์สแมนในแต่ละกลุ่มธุรกิจตั้งแต่ปี 2011-2013

In millions, unaudited	2011	2012	2013
Segment Revenues:			
Polyurethanes	\$ 4,434	\$ 4,894	\$ 4,964
Performance Products	3,301	3,065	3,019
Advanced Materials	1,372	1,325	1,267
Textile Effects	737	752	811
Pigments	1,642	1,436	1,269
Eliminations and other	(265)	(285)	(251)
Total	\$ 11,221	\$ 11,187	\$ 11,709
Segment Adjusted EBITDA:			
Polyurethanes	\$ 476	\$ 788	\$ 740
Performance Products	374	369	403
Advanced Materials	111	98	131
Textile Effects	(64)	(20)	16
Pigments	508	375	111
Corporate, LIFO and other	(191)	(171)	(188)
Total	\$ 1,214	\$ 1,439	\$ 1,213

ที่มา : Huntsman releases 2011 - 2013 result



ภาพที่ 1.1 ประวัติกำไรจากการดำเนินงาน(EBITDA) ของกลุ่มธุรกิจ Textile Effects

ที่มา : Huntsman releases 2011 - 2013 result

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสำเร็จในการปรับปรุงผลกำไรในการดำเนินงาน(EBITDA) จากภาวะขาดทุนให้กลับมามีกำไรได้นั้นเป็นผลมาจากความสามารถในการลดต้นทุนคงที่ โดยจะเห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างต้นทุนมายังฐานการผลิตที่ต้นทุนคงที่ต่ำกว่า ดังภาพที่ 1.2 แต่บริษัทจำเป็นต้องทำให้มั่นใจถึงการสร้างธุรกิจที่ยั่งยืนและมีผลกำไรอย่างแท้จริงเพื่อช่วยให้ก้าวหน้าคู่แข่งทางธุรกิจ ทีมผู้บริหารระดับสูงจึงได้มีการวางแผนยุทธศาสตร์(Strategic Thrusts) สำหรับปี ค.ศ.2014 ได้แก่

1. สิ่งแวดล้อม อนามัย และความปลอดภัยและจริยธรรม(EH&S and Ethics)
2. การผลักดันยอดขายและการเติบโตของกำไรสุทธิ(Driving Sales and Absolute Net Margin Growth)
3. การปรับปรุงกระแสเงินสดในองค์กร(Improve Cash Generation)
4. เสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น(Strengthening Performance Culture)



ภาพที่ 1.2 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างต้นทุนคงที่ของกลุ่มธุรกิจ Textile Effects
ที่มา : Huntsman releases 2011 – 2013 result

เป้าหมายของบริษัทสันทส์แมน(ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งแสดงดังตารางที่ 1.2 จึงถูกกำหนดให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว เครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยทำให้เป้าหมายบรรลุได้ในเชิงปฏิบัติ นั้นคือ ระบบการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing System) ซึ่งได้เริ่มนำมาใช้ภายในองค์กร การจะนำหลักการของระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมที่มีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงทั้งในด้านของกระบวนการผลิต ลักษณะของผลิตภัณฑ์และความต้องการของลูกค้า ต้องอาศัยการประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม ซึ่งหากนำมาใช้อย่างไม่ถูกต้องอาจเป็นการสร้างความสับสน เป็นการกระทำที่เพิ่มขึ้น และเกิดผลเสียมากกว่าผลดี (ยุทธกิจ หินมะลิ, 2552) เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 1.2 เป้าหมายของบริษัทฮันท์สแมน (ประเทศไทย) จำกัด ปีค.ศ.2014

Mahachai Site				
Manufacturing site	Weight	Threshold	Target	Max
TE EBITDA	40%	26.3M	35M	39.4M
Site OSHA targets	10%	0.35	0	0
PSM target 1 : Process severity index	5%	0.28	0.25	0.23
PSM target 2 : Emergency response plan + SSU safety improvement	5%	delayed 1 month	in month defined	prior to target
DIO (April 90 / average 100)	20%	84	80	72
PSC Cost USD / Volume Tons	10%	556	529	501
Site productivity improvement targets	10%	1,995,000	2,100,000	2,310,000
	100%	DOI 80 days, assuming CBW repackaging stops in June. Productivity improvement target based on full year calculation and assuming CER approvals on time.		

ที่มา : Huntsman releases 2011 – 2013 result

ความสำเร็จของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้เพิ่มขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ โดยเป็นการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตของบริษัทฮันท์สแมน (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนการดำเนินงานระบบการผลิตแบบลีนให้สำเร็จ เพื่อให้ทราบถึงระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในองค์กร และนำผลจากงานวิจัยในครั้งนี้มาใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาของการดำเนินงานให้เหมาะสมกับกระบวนการผลิตเคมีสิ่งทอและสีย้อม และเป็นข้อมูลที่เป็นแนวทางให้กับโรงงานอื่นๆ ในเครือฮันท์สแมน คอร์ปอเรชั่น หรือบริษัทในอุตสาหกรรมเคมีไปใช้ในการดำเนินการจัดหาระบบการผลิตแบบลีนให้มีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทฮันทส์แมน (ประเทศไทย) จำกัด
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทฮันทส์แมน (ประเทศไทย) จำกัด

1.3 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการเพิ่มผลิตภาพ

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการลดต้นทุน

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการลดความสูญเปล่า

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์

สมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการปรับปรุงการส่งมอบ

สมมติฐานที่ 6 ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวม

1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทฮันทส์แมน (ประเทศไทย) จำกัด เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ซึ่งผู้วิจัยต้องการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านต่างๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ได้แก่ ด้านการเพิ่มผลิตภาพ ด้านการลดต้นทุน ด้านการลดความสูญเปล่า ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และปรับปรุงการส่งมอบ ซึ่งปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Prattana Punnakitikashem, Nattapan Buavaraporn and Lin Chen (2012) ผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jeyaraman and Teo (2010) มาเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งแสดงดังภาพที่ 1.3



$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5$$

เมื่อ $k = 5$
 $\hat{Y}_i =$ ค่าประมาณผลการดำเนินงานในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ได้แก่ ด้านการเพิ่มผลิตภาพ ด้านการลดต้นทุน ด้านการลดความสูญเปล่า ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และด้านการปรับปรุงการส่งมอบ
 $X_1 =$ ภาวะผู้นำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

X_2	=	การสื่อสาร
X_3	=	รางวัลและค่าตอบแทน
X_4	=	การฝึกอบรม
X_5	=	วัฒนธรรมองค์การ
b_0	=	ค่าประมาณของค่าที่ตัดแกน Y ของสมการ
b_j	=	ค่าประมาณของค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงเส้นของตัวแปรอิสระที่ j ; $j = 1, 2, 3, \dots, 5$

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานฝ่ายผลิตในบริษัทฮันท์แมน (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 155 คน (ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลบริษัทฮันท์แมน (ประเทศไทย) จำกัด ณ วันที่ 18 สิงหาคม 2557)

1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) คือ ปัจจัยด้านองค์การของระบบการผลิตแบบลีนของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทฮันท์แมน (ประเทศไทย) จำกัด ได้แก่

- ภาวะผู้นำ
- การสื่อสาร
- รางวัลและค่าตอบแทน
- การฝึกอบรม
- วัฒนธรรมองค์การ

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ได้แก่

- ด้านการเพิ่มผลิตภาพ
- ด้านการลดต้นทุน
- ด้านการลดความสูญเปล่า
- ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์
- ด้านการปรับปรุงการส่งมอบ

1.5.3 ช่วงเวลาในการเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2557 ถึงเดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ระบบการผลิตแบบลีน หมายถึง ระบบการจัดการกระบวนการผลิตเพื่อให้สินค้าหรือบริการ มีคุณภาพสูงตามความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการหรือผู้รับผลงาน และเป็นการจัดการกระบวนการที่มีกลยุทธ์ในการผลิตโดยใช้เครื่องมือในแนวคิดแบบลีนต่างๆ เพื่อให้กระบวนการทำงานคงเหลือไว้แต่กิจกรรมที่มีคุณค่าให้มีการดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องในระบบและปรับปรุงกระบวนการ โดยมุ่งเน้นกำจัดความผิดพลาดและความสูญเปล่า

2. ผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานภายในบริษัทเมื่อนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ซึ่งวัดจากปริมาณหรือคุณภาพของสิ่งที่ได้ ในที่นี้ได้แก่ การเพิ่มผลิตภาพ การลดต้นทุน การลดความสูญเปล่า การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และการปรับปรุงการส่งมอบ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถูกพิจารณาว่าเป็นการวัดผลเบื้องต้นเนื่องจากเป็นผลที่เกิดขึ้นในระหว่างการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้

2.1 การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity Improvement) หมายถึง การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตเพื่อให้ผลผลิตมีปริมาณและ/หรือมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น โดยคำนึงถึงการใช้ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการปรับปรุงคุณภาพปัจจัยการผลิต ได้แก่ วัตถุดิบ พลังงาน ต้นทุน ตลอดจนบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการผลิต

2.2 การลดต้นทุน (Cost Reduction) หมายถึง การลดต้นทุนที่มีความสัมพันธ์กับการผลิต ได้แก่ วัตถุดิบทางตรง ค่าแรงงานทางตรง และค่าใช้จ่ายการผลิต

2.3 การลดความสูญเปล่า (Waste Reduction) หมายถึง การลดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดการเพิ่มคุณค่าในผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งแยกพิจารณาได้เป็น 7 ชนิด คือ วัสดุคงคลัง การขนส่ง การเคลื่อนไหวทางร่างกาย การผลิตมากเกินไป ความจำเป็น กระบวนการทำงานที่มากเกินไป การรอคอย และการผลิตของเสีย

2.4 การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Improving the quality of products) คือ การปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ ให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนด การสร้างความพอใจให้ลูกค้า และทำให้ไม่มีข้อร้องเรียนเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์จากลูกค้า

2.5 การปรับปรุงการส่งมอบ (Improving Delivery Performance) หมายถึง การปรับปรุงการส่งสินค้า หรือบริการ หรืองานให้ทันตามความต้องการของลูกค้าในปริมาณ และจำนวนที่ลูกค้าต้องการ มีแนวคิดในการส่งมอบ โดยคำนึงว่าหน่วยงานต่อไปคือลูกค้า เพื่อให้การส่งมอบในทุกขั้นตอนสุดท้ายคือสู่ลูกค้าภายนอกมีประสิทธิภาพสูงสุด

3. ปัจจัยด้านองค์การ หมายถึง องค์ประกอบหลักที่จะทำให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ที่สามารถช่วยในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้เกิดการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีความ

ชัดเจน ทั้งในระดับองค์การ และระดับปฏิบัติการ และเพื่อช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์และ
 เอกสารสนับสนุนการนำส่งมอบสินค้าหรือบริการของ...
 ไม่ว่าการณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป้าหมายในระดับปฏิบัติการให้มีความชัดเจน มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และสามารถลำดับความสำคัญได้ ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

3.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีส่วนร่วม และพันธะสัญญาของผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับ ได้แก่ หัวหน้างานขั้นต้น (Team Leader) หัวหน้าสายการผลิต (Supervisor) ระดับผู้จัดการ (Manager) และระดับผู้บริหาร (Site Manager) ในบริษัท อินทส์แมน(ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการผลักดันให้การนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในองค์กรดำเนินไปอย่างก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติ และการกระทำของผู้อื่น

3.2 การสื่อสาร หมายถึง การที่บริษัทให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนแก่พนักงานรวมถึงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งเป็นการให้และรับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนทั้งผู้ให้และผู้รับอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน อันจะเป็นผลให้บริษัทและพนักงานในบริษัทบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งกันและกัน

3.3 รางวัลและค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งต่างๆ อัน ได้แก่ การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายโบนัส รางวัล และสวัสดิการต่างๆ ที่ทางบริษัทจัดให้แก่พนักงาน ซึ่งการให้บำเหน็จรางวัลนั้นไม่ใช่ลักษณะการจูงใจด้วยเงินแต่เพียงอย่างเดียว และการให้บำเหน็จรางวัลแก่พนักงานอย่างยุติธรรมก็จะส่งผลให้พนักงานมีขวัญกำลังใจ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และต่อองค์กร

3.4 การฝึกอบรม หมายถึง การที่บริษัทจัดกิจกรรมถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีในระบบการผลิตแบบลีน เพื่อช่วยให้พนักงานเข้าใจ และมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพตามที่บริษัทวางแผนไว้ และต่อเนื่องไปยังอนาคต

3.5 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากเอกสารต่างๆซึ่งจะนำเสนอตามลำดับดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีน และผลการดำเนินงาน
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การ
- 2.3 ความเป็นมาและการดำเนินงานของบริษัทฮันท์สแมน (ประเทศไทย) จำกัด
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนและผลการดำเนินงาน

2.1.1 ความหมายของระบบการผลิตแบบลีน

จากกรทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาพบว่ามีบุคคลหลายคนและองค์กรต่างๆ ได้ให้นิยามของระบบการผลิตแบบลีนไว้ดังนี้

National Institute of Standards and Technology Manufacturing Extension Partnership (NIST-MEP) ได้ให้คำจำกัดความของระบบการผลิตแบบลีนไว้ว่าเป็นระบบที่มุ่งเน้นการกำจัดและกำจัดความสูญเปล่าในกิจกรรมตลอดจนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยทำให้การไหลของผลิตภัณฑ์เกิดมาจากوريدังของลูกค้า เพื่อการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสูงสุด (Spann et al. 1997)

American Society For Quality (ASQ) ให้คำจำกัดความของระบบการผลิตแบบลีนไว้ว่าเป็นการเริ่มพิจารณาการจัดของเสียทั้งหมดในกระบวนการที่โรงงานผลิต หลักการของลีนรวมถึงเวลาการรอคอยเป็นศูนย์ (Zero Waiting Time) สินค้าคงคลังเป็นศูนย์ (Zero Inventory) การตารางเวลาการผลิต (Scheduling) (ระบบการตั้งของลูกค้าภายในแทนที่ระบบผลึก) การไหลของกลุ่มผลิตภัณฑ์ (ลดขนาดกลุ่ม) การปรับสมดุลการผลิตและลดเวลาการผลิต (Cutting Actual Process Times) (Monden. 1998)

Production System Design Laboratory at the Massachusetts Institute of Technology ให้คำจำกัดความของการผลิตแบบลีนไว้คือการกำจัดความสูญเปล่าในทุกๆส่วนของการผลิต ซึ่งรวมทั้งส่วนความสัมพันธ์กับลูกค้า ส่วนการออกแบบผลิตภัณฑ์ ส่วนเชื่อมโยงกับซัพพลายเออร์ และในส่วนการบริหารโรงงาน (Feld. 2001)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

William G. Nickels et al. (2002) ให้คำจำกัดความของการผลิตแบบลีนไว้ว่าเป็นการผลิตสินค้าโดยใช้ทุกสิ่งในกระบวนการผลิตน้อยที่สุด โดยเปรียบเทียบกับระบบการผลิตแบบจำนวนมาก

Womack & Jones (2003) อธิบายเรื่องแนวคิดแบบลีนว่าเป็นสิ่งที่ช่วยกำจัดความสูญเปล่า โดยวิธีการระบุคุณค่า ช่วยจัดลำดับการดำเนินการสร้างคุณค่าที่ดีที่สุด ให้ควบคุมดูแลกิจกรรมต่างๆ ไม่ให้หยุดชะงักและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ช่วยจัดการให้คุณภาพมากขึ้นด้วยแรงงานที่ น้อยลง ใช้อุปกรณ์น้อยลงเวลาน้อยลง ในขณะที่เดียวกันก็สามารถนำไปสู่การผลิตในสิ่งที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ได้มากขึ้นด้วย แนวคิดแบบลีน ในลักษณะวิสาหกิจหรือองค์กร หมายถึงระบบธุรกิจด้านการจัดการและการพัฒนาการผลิตสินค้าหรือ บริการที่มีการจัดการด้านการปฏิบัติการ ด้านผู้ผลิตและลูกค้าหรือผู้ใช้บริการธุรกิจและองค์กร ใช้หลักการการปฏิบัติ และเครื่องมือแนวคิดแบบลีน ในการสร้างคุณค่าต่อลูกค้า หรือผู้ใช้บริการโดยตรงคือให้สินค้าหรือ บริการที่มีคุณภาพสูงขึ้นและข้อบกพร่องน้อยที่สุด โดยบุคคลที่ปฏิบัติไม่เป็นภาระลำบากด้วย ระยะเวลาที่ลดลง ต้นทุนค่าใช้จ่ายเวลาที่ลดน้อยลงกว่าระบบผลิตแบบเดิม (Lean Enterprise Institute. 2008)

Jay & Barry (2008) อธิบายระบบการผลิตแบบลีนว่าเป็นระบบการผลิตที่มุ่งเน้นลูกค้า เป็นสำคัญ โดยพยายามกำจัดและลดความสูญเสย รวมทั้งพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การผลิตแบบลีนจะถูกขับเคลื่อนโดยการดึงจากคำสั่งจากลูกค้า และมีการผลิตแบบทันเวลาพอดีเป็นองค์ประกอบสำคัญในการปฏิบัติการ

เกียรติขจร โหมมานะสิน (2550) อธิบายแนวคิดแบบลีนว่าเป็นวิวัฒนาการของมนุษยชาติ ทางด้าน ระบบการจัดการ และเป็นวิถึทางหนึ่งในการสร้างคุณค่าต่อองค์กรที่เป็นเลิศแนวคิดแบบลีน จึงใช้ แนวคิดในการประยุกต์เครื่องมือวิธีการ โดยเริ่มต้นพัฒนาจากการเพิ่มระบบการผลิตจนมีความยืดหยุ่นมาก ขึ้นในกิจกรรมต่างๆตามความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในกระบวนการทำงาน มุ่งทำความเข้าใจความต้องการและมุมมองของลูกค้าในการเพิ่มคุณค่า นำหลักการเบื้องต้น มาผสมผสานแนวคิดในการปรับปรุงที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร การทดลองปฏิบัติ และเรียกองค์กรที่มีลักษณะแบบนี้เรียกว่า วิสาหกิจแบบลีน (Lean Enterprise)

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

สรุปได้ว่า ระบบการผลิตแบบลีน หมายถึง ระบบการจัดการกระบวนการทำงานเพื่อให้

สินค้าหรือบริการ มีคุณภาพสูงตามความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการหรือผู้รับผลงาน และเป็น เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่ออนุญาตเห็นชอบจะเขียนดำเนินการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การจัดการกระบวนการที่มีกลยุทธ์ในการผลิตโดยใช้เครื่องมือในแนวคิดแบบสิ้นต่างๆ เพื่อให้กระบวนการทำงานคงเหลือไว้แต่กิจกรรมที่มีคุณค่าให้มีการดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องในระบบและปรับปรุงกระบวนการ โดยมุ่งเน้นกำจัดความผิดพลาดและความสูญเปล่า

2.1.2 วิวัฒนาการผลิตสู่ระบบการผลิตปัจจุบัน

วิวัฒนาการผลิตเริ่มจากการผลิตแบบงานฝีมือ (Craft Production) มาเป็นแบบผลิตแบบจำนวนมาก (Mass Production) แต่ในปัจจุบันการผลิตได้มีลักษณะเปลี่ยนแปลงไป ดังตารางที่ 2.1 (Spann et al. 1997) จะเห็นได้ว่าภายใต้การผลิตในยุคปัจจุบัน การผลิตแบบสิ้นจะเหมาะสมตรงกับลักษณะการผลิตที่ลูกค้าต้องการมากที่สุด โดยมีการลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบลักษณะการผลิตแบบต่าง ๆ

ลักษณะ	การผลิตแบบงานฝีมือ	การผลิตแบบจำนวนมาก	การผลิตในปัจจุบัน
ผลิตภัณฑ์	หลากหลายหรือตามความต้องการลูกค้า	แบบเดียวกัน	หลากหลายหรือตามความต้องการของลูกค้า
การควบคุมการผลิต	ผลิตตามสั่ง	ผลิตตามการพยากรณ์	ผลิตตามความต้องการของลูกค้า
เทคโนโลยีการผลิต	ทักษะของช่างฝีมือ	ความแม่นยำของเครื่องจักร ทักษะย่อยๆ ของแรงงาน	การควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ ความแม่นยำของเครื่องจักรสูง ทักษะย่อยๆ ของแรงงาน
วิธีการผลิต	ด้วยมือ	การใช้ส่วนที่แทนกันได้ เครื่องจักรอัตโนมัติ แรงงาน สายพาน	การใช้ส่วนที่แทนกันได้ เครื่องจักรอัตโนมัติ แรงงาน หุ่นยนต์
ความต้องการของตลาด	มีอย่างจำกัด	ตลาดนำหน้า ความสามารถในการผลิต	ตลาดมีความสำคัญน้อยกว่าความสามารถในการผลิต
ความต้องการของลูกค้า	มีเพียงพอให้ไปใช้งาน	มีเพียงพอให้ไปใช้งาน คุณสมบัติของสินค้า ต้นทุน	คุณภาพตามความต้องการของลูกค้า คุณสมบัติของสินค้า ต้นทุน เวลาในการส่งมอบ

ที่มา : Spann et al. (1997) สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากวิวัฒนาการการผลิตสู่ระบบการผลิตแบบปัจจุบัน ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า วิวัฒนาการการผลิตมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจากการผลิตแบบฝีมือ มาเป็นผลิตแบบจำนวนมาก จนมาถึงการผลิตแบบปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงของวิวัฒนาการการผลิตดังกล่าว ได้มีความสัมพันธ์กับความต้องการของตลาดและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

2.1.3 หลักการของแนวคิดแบบลีน

หลักการพื้นฐานของการผลิตแบบลีนมี 5 ประการคือ การนิยามคุณค่า การวิเคราะห์สายธารคุณค่า การไหล การดึง/ทันเวลาพอดี และความสมบูรณ์แบบ ดังภาพที่ 2.1 (Feld, 2001) และยังคงคำนึงถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในแต่ละโครงสร้างหลักตามการหมุนของวงล้อการผลิตแบบลีน



ภาพที่ 2.1 หลักการพื้นฐานของการผลิตแบบลีน

ที่มา : Feld (2001)

1. การระบุคุณค่า (Value) การระบุกระบวนการที่สร้างคุณค่าในสินค้าหรือกระบวนการให้บริการ ให้นิยามคุณค่าหลากหลาย ค้นหาคุณค่าอย่างเหมาะสมจากลูกค้า ใช้ต้นทุนที่เหมาะสม ทบทวนคุณค่านี้อย่างต่อเนื่อง โดยไม่ได้คำนึงถึงคุณค่าจากผู้ผลิตที่ต้องการเน้นด้านการลดต้นทุนการนิยามคุณค่าคำนึงการเปลี่ยน ไปตามมุมมองของลูกค้า

2. การสร้างกระแสธารหรือสายธารแห่งคุณค่า (Value Stream) การแสดงรายละเอียดกิจกรรมโดยการระบุกิจกรรมขั้นตอนในกระบวนการทั้งหมด (Flow Process) ในสินค้า หรือกระบวนการทุกขั้นตอน แสดงทิศทางการไหลด้วยแผนภูมิของกระแสธารแห่งคุณค่า เริ่มตั้งแต่นั้นขั้นตอนแรกจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการในการบริการลูกค้า เพื่อพิจารณาว่ากิจกรรมใดที่ไม่เพิ่มเอกสารเป็นเอกสารที่ส่งวนเวียนสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คุณค่า หรือไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ และเป็นความสูญเปล่า การสร้างกระแสธารคุณค่าต้องพิจารณาจากสามประการคือ ประการแรกพิจารณาสิ่งที่สร้างคุณค่าแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ประการที่สองพิจารณาสิ่งที่ไม่สร้างคุณค่าแต่เป็นการพัฒนาสินค้าหรือบริการ การพัฒนาระบบการผลิต โดยไม่สามารถกำจัดตัดทิ้งออกไปได้คือเป็นความสูญเปล่า หรือมุดะชนิดแรก (Type One Muda) ประการที่สามพิจารณาสิ่งที่ไม่สร้างคุณค่าต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการเลยคือเป็นมุดะชนิดที่สองคือ ต้องกำจัดตัดทิ้งออกโดยเร็ว โดยใช้เครื่องมือ หรือเทคนิคต่างๆ แนวคิดนี้ถูกนำมาใช้ในการ วิเคราะห์คุณค่าพิจารณากิจกรรม แล้วนำมาถ่ายทอดลงในกระบวนการ และแสดงการดำเนินไปได้ อย่างต่อเนื่อง

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

4. การดึง (Customer Pull) ให้ผู้ใช้บริการเป็นผู้ดึงคุณค่าจากกระบวนการ ให้การไหลมีทิศทางตรงไปสู่ผู้รับบริการและปริมาณอย่างเพียงพอกับความต้องการ โดยการผลิตจะมุ่งผลิตเฉพาะสิ่งที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ให้ความสำคัญเฉพาะสิ่งที่ผู้รับบริการมีความต้องการนี้เท่านั้น กระบวนการที่ตรงตามความต้องการของ ผู้รับบริการ รวมทั้งในเวลาที่ใช้ตรงกับความต้องการ ปราศจากการรอคอย โดยอาจมีสารสนเทศสนับสนุนการดำเนินการ ตั้งแต่ต้นจนบรรลุผล โดยทุกคนมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องพ้องกันสู่ความเป็นเลิศ

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

2.1.4 เครื่องมือและเทคนิคในแนวคิดแบบลีน

2.1.4.1 การทำ 5ส.

กุลรัตน์ สุชาสทธิพิชัย (2552) กล่าวว่าการทำงาน 5ส. เป็นเทคนิคที่ใช้ในองค์กรเพื่อรักษา สภาพแวดล้อมด้านคุณภาพในองค์กรประเทศญี่ปุ่นเป็นผู้ริเริ่มนำระบบ 5ส. มาใช้ ปัจจุบันก็ยังใช้กันอยู่ การทำ 5ส. ไม่ได้จำกัดแค่การปรับปรุงสภาพแวดล้อมเท่านั้น แต่ยังเป็นการปรับปรุงกระบวนการคิดของพนักงานด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. **สะสาง** คือ การพิจารณาสิ่งรอบตัวให้ชัด ระหว่างสิ่งที่จำเป็นกับสิ่งที่ไม่จำเป็น สิ่งที่ไม่จำเป็นต้องทิ้งไปหรือขายไป การสะสางนั้น แบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ สำรวจ-แยก-จัด โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อสะสาง กำหนดไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สำรวจ โดยการมองดูรอบๆตัว ว่ามีสิ่งของใดที่ไม่สามารถให้ประโยชน์ต่อไปได้อีกแล้ว เช่น สมุดเก่าที่ใช้หมดแล้วและไม่มี ความจำเป็นที่จะต้องเก็บไว้ ปากกาที่เขียนไม่ติดหรือของที่เสียใช้การไม่ได้แล้วก็จัดการขจัดออกไปทันที

ขั้นตอนที่ 2 แยก ทำการแยกของที่ต้องการใช้กับของที่ไม่ต้องการใช้ออกจากกัน ตรวจสอบให้รู้ว่ามีสิ่งของใดที่เป็นของผู้อื่นหรือขององค์กรซึ่งไม่มีความจำเป็นต้องใช้แล้ว ไม่ควรกำจัดทิ้งก่อนเพราะอาจมีผู้ต้องการใช้อยู่ สิ่งที่เราควรทำคือ คิดป่ายว่าเป็นของรอกจัด ซึ่งข้อความในป้ายควรระบุเหตุผลว่าทำไมจึงถูกกำจัดออกไป รวมทั้งวันที่คิดป่าย วันที่ขจัดออกและผู้ต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 จัด ภายหลังจากช่วงเวลาที่กำหนดในใบ "ของรอกจัด" ให้ตรวจสอบว่ามีใครแย้งกลับว่าต้องการใช้บ้าง ถ้าไม่มีก็ขจัดได้

2. **สะควก** คือ การจัดวางสิ่งที่เป็นให้ง่ายต่อการหยิบใช้ กล่าวกันว่าใช้หลัก "สะควก" นี้เพื่อกำจัดความสูญเปล่าของเวลาในการค้นหาสิ่งของ โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อความสะควก กำหนดไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 พิจารณาการจัดวางสิ่งของในสถานที่ทำงานว่ามีการจัดระบบหรือวางอยู่กระจัด กระจายในการทำกิจกรรม สะควกให้จำไว้เสมอว่า ทุกสิ่งทุกอย่างควรอยู่ในที่ของมัน ดังนั้น จะต้องมีการทำแผนผังว่าสิ่งใดจะเก็บตรงไหน เพื่อให้ท่านและเพื่อนร่วมงานได้ทราบว่สิ่งของต่างๆ อยู่ที่ ไคบ้าง

ขั้นตอนที่ 2 ในการตัดสินใจว่าสิ่งใดจะวางไว้ที่ใด จะต้องพิจารณาว่าของสิ่งนั้นใช้บ่อยแค่ไหน สิ่งที่ใช้บ่อยควรเก็บไว้ใกล้บริเวณทำงาน ส่วนสิ่งที่ถูกใช้ไม่บ่อยนักก็เก็บห่างออกไปจากจุดงาน แต่ สิ่งเหล่านี้ต้องมีเนื้อที่เก็บที่เหมาะสม และควรมีแผนที่แสดงไว้ด้วย

ขั้นตอนที่ 3 เพื่อกันลืม ว่าของที่ต้องการเก็บไว้ที่ใด เมื่อเวลาผ่านไปนานๆ ท่านต้องทำ รายการบันทึกสิ่งของพร้อมที่เก็บเป็นบัญชีเก็บไว้และทำการคิดป่ายตามลิ้นชักหรือตู้ อย่างชัดเจนว่า มีสิ่งของใด เก็บอยู่ที่ใด

3. **สะอาด** คือ การทำความสะอาดทุกซอกทุกมุมของอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ เครื่องใช้ ให้สะอาด หมัดจด กล่าวกันว่า สะอาด คือ พื้นฐานของการยกระดับคุณภาพ โดยมีขั้นตอน การทำความสะอาดไว้ดังนี้

1. เริ่มต้นที่พื้นที่ กวาด เช็ด ฯลฯ
2. กำหนดเส้นแบ่งเขตพื้นที่ให้แน่นอน
3. ต้องขจัดต้นเหตุอันเป็นบ่อเกิดแห่งความสกปรกและเหอะ

4. ความสะอาดลึกเข้าไปถึงจุดเล็กๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษานี้เท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. **สัญลักษณ์** คือ รักษาที่ทำงานให้สะอาดตา โดยรักษา 3ส. แรกอยู่เสมอ เพราะถ้าทำไม่สม่ำเสมอ ในไม่ช้าก็จะพบว่า สถานที่ทำงานจะกลับมาสกปรกอีกความพยายามต่างๆ ที่ได้ทำไปก็จะสูญเปล่า วิธีที่จะรักษาไว้ คือ

1. ตั้งระบบการติดตามอย่างต่อเนื่องสำหรับกิจกรรม 5ส. เช่น ทำตารางการทำความสะอาดและจัดผู้รับผิดชอบ

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

5. **สร้างนิสัย** คือ การปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างต่อเนื่องจนเป็นนิสัย ส.ที่ 5 นี้ เป็นจุดสำคัญของกิจกรรม 5ส. เพราะกิจกรรมนี้จะไปได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับคนที่นำกิจกรรมไปใช้ ซึ่งความสำเร็จของกิจกรรมเกิดจากทัศนคติที่ดีของบุคลากร หน่วยงาน ใคนำกิจกรรม 5ส. ไปใช้ เพื่อปรับปรุงระบบงานและสามารถดำเนินกิจกรรมไปได้อย่างต่อเนื่องนั้น จะเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ เต็มไปด้วยบุคลากรที่มีคุณภาพ ซึ่งสิ่งที่ตามมาคือ ภาพพจน์ที่ดีของหน่วยงาน แต่กิจกรรมนี้ สิ่งที่เป็นตัวกระตุ้นให้ดำเนินไปได้ก็คือ หัวหน้าหน่วยงานนั่นเอง

2.1.4.2 Visual Control

นิพนธ์ นนธิ (2548) กล่าวว่า การปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพการทำงาน ด้วยการสื่อสารให้ทุกคนได้เห็นเป้าหมาย หรือมาตรฐานของงาน ทราบสถานะที่เกิดขึ้นจริง ตลอดจนเข้าใจขั้นตอนการทำงาน ด้วยการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่เข้าใจได้โดยง่าย ซึ่งอาจอยู่ในรูปของ กราฟ ตาราง ภาพ หรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ ทลชนิดนี้หรือระบบนี้ เรียกว่า “Visual Control” ชื่อภาษาไทยอาจเรียกแตกต่างกันไป เช่น ระบบสารสนเทศเชิงประจักษ์ การควบคุมเชิงประจักษ์ การควบคุมด้วยการมองเห็น การควบคุมด้วยสายตา เป็นต้น

2.1.4.3 Kanban System

กุลรัตน์ สุทธาสถิตชัย (2552) อธิบายว่า ระบบ Kanban เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ถูกพัฒนาขึ้น โดยบริษัทโตโยต้า ถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการผลิตให้ทันเวลาพอดี (Just-in-Time) ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมา เพื่อใช้ในการควบคุมคุณภาพและการไหลของงาน Kanban คือ บัตร แผ่นป้ายหรือสัญลักษณ์ ที่บอกถึงการไหลของงานในการปฏิบัติงานภายในโรงงานและการเบิกจ่ายวัสดุดิบ Kanban แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.บัตรสั่งผลิต (Production Order Card)

2.บัตรเบิกใช้หรือจ่ายชิ้นส่วน (Withdrawal Card)

สัญลักษณ์ของ Kanban ไม่จำเป็นต้องเป็นในลักษณะของบัตรเพียงอย่างเดียวยังสามารถแทนได้ด้วยสัญลักษณ์อื่นดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.ระบบภาษา ตัวภาษาเองอาจจะใช้แทนบัตรได้ คือ เมื่อภาษาว่างลงแสดงว่าต้องการชิ้นส่วนเพิ่มเติม ระบบนี้จะใช้งานได้ดี เมื่อภาษาได้รับการออกแบบเป็นพิเศษให้สามารถบรรจุวัตถุบ หรือชิ้นส่วนได้อย่างพอดี

2.ระบบไม่ใช่ภาษา อาจจะเป็นพื้นที่การทำงานในสายการผลิตสำหรับกำหนดพื้นที่วางวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนก็ได้ เมื่อพื้นที่บริเวณดังกล่าวว่างลงก็เป็นสัญญาณที่บอกได้ว่าต้องการวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนมาเพิ่ม รวมทั้งยังเป็นสัญญาณบอกได้ถึงหน่วยงานผลิตอื่นต้องทำการผลิตต่อได้ด้วย

2.1.4.4 POKA YOKE

ซัวซัย สุวรรณบุรวิภา (2552) กล่าวว่า แนวความคิดเรื่อง POKA YOKE เป็นแนวความคิดที่ถูกนำมาใช้เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่เกิดจากการลืม ในการทำงาน Dr.Shingeo Shingo นักวิทยาศาสตร์ชาวญี่ปุ่น กล่าวว่า การลืมของมนุษย์เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และมีแนวโน้มจะมากขึ้น บ่อยครั้งที่เราคำหนดผิดพนักงาน ในเรื่องของความตั้งใจ และวินัย ส่งผลให้ขวัญและกำลังใจตกต่ำ คุณภาพก็ไม่ได้ดีขึ้นนัก โดยใช้ POKA YOKE ในการแก้ปัญหาดังกล่าว โดยสามารถแบ่งชนิดของ POKA YOKE ได้ทั้งหมด 10 ประเภท ด้วยกันประกอบไปด้วย

- 1.ความผิดพลาดจากการลืม (Forgetfulness)
- 2.ความผิดพลาดจากการไม่เข้าใจ (Errors Due to Misunderstanding)
- 3.ความผิดพลาดจากการระบุชื่อหรือมอง (Errors in Identification)
- 4.ความผิดพลาดจากการขาดทักษะ (Errors Made by Amateurs)
- 5.ความผิดพลาดจากการเจตนาข้ามขั้นตอนหรือสะเลย (Willful Errors)
- 6.ความผิดพลาดจากการขาดจิตสำนึก (Inadvertent Errors , Absentminded)
- 7.ความผิดพลาดจากการตัดสินใจช้า (Errors Due to Slowness)
- 8.ความผิดพลาดจากการขาดมาตรฐาน (Errors Due to Lack of Standards)
- 9.ความผิดพลาดจากการตกใจ (Surprise Errors)
- 10.ความผิดพลาดจากการจงใจให้เกิดความเสียหาย (Intentional Errors)

2.1.4.5 Kaizen

ไคเซนเป็นภาษาญี่ปุ่นมีความหมายว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดไป (Continual Improvement) เนื่องจาก Kai มีความหมายถึง การเปลี่ยนแปลง (Change) และ Zen หมายถึง ดี(Good) ไคเซนเป็นแนวคิดของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยเน้นในความร่วมมือ (Participation) ของทุกคนเป็นหลัก และเชื่อในปริมาณของสิ่งที่ทำการปรับปรุงมากกว่าผลที่ได้จากการปรับปรุง (Return) คือ เน้นการปรับปรุงหลาย ๆ สิ่ง ทำปริมาณมาก ๆ ถึงแม้ว่าผลลัพธ์ที่ได้จะดีขึ้นเพียงเล็กน้อย (Small Improvement) แต่ถ้าทำไปเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง (Continuous) มันก็จะกลายเป็นผลการปรับปรุงที่ยิ่งใหญ่ (Big Improvement) ในอนาคต ในขณะที่ซิกซ์ซิกมาจะเลือก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปเผยแพร่บนสื่อออนไลน์ การนำเอกสารไปใช้โดยไม่ผ่านการอนุญาตถือว่าผิดกฎหมาย

ทำโครงการ (Project) ที่ให้ผลตอบแทนทางการเงิน (Financial Return) ที่คุ้มค่าเท่านั้น ไม่นั้นที่ปริมาณ

ผลจากการทำไคเซนไม่จำเป็นต้องวัดเป็นตัวเงินได้เท่านั้น สิ่งทีวัดเป็นตัวเงินไม่ได้ แต่เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการปรับปรุงก็สามารถทำเป็นกิจกรรมของไคเซนได้ การทำกิจกรรมไคเซน อาจเป็นกลุ่มหรือเดี่ยวก็ได้ ขึ้นกับเรื่องที่ทำ โดยเรื่องที่ทำไคเซนอาจทำให้เกิดสิ่งเหล่านี้

1. ระยะทางการขนย้ายลดลง
2. รอบเวลาการผลิต (Cycle Time) ลดลง
3. ผลิตภาพเพิ่มขึ้น
4. ใช้พื้นที่น้อยลง
5. งานออกดีขึ้น
6. งานที่อยู่ระหว่างกระบวนการ (WIP) ลดลง
7. คุณภาพดีขึ้น
8. กระบวนการผลิตสั้นลง
9. ใช้เวลาการตั้งเครื่องจักรลดลง
10. เพิ่มความปลอดภัย
11. ขวัญกำลังใจดีขึ้น

2.1.4.6 การมีมาตรฐานในการทำงาน (Work Standardization)

การมีมาตรฐานการทำงาน คือ การมีระบบเอกสาร (Documentation) อ้างอิงไว้เป็นมาตรฐาน (Standard) สำหรับการทำงานและปฏิบัติตามมาตรฐานนั้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ต้องปรับปรุงเอกสารและอบรมพนักงาน ให้ทำตามมาตรฐานที่ได้แกะนั้น การมีมาตรฐานทำให้สามารถควบคุมการทำงานและผลงานได้ง่าย รวมถึงใช้สื่อกับพนักงานถึงการปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้นด้วย นับเป็นบันไดขั้นแรก ๆ ของการเพิ่มผลผลิตเลยทีเดียว ตัวอย่างของมาตรฐานการทำงานก็คือ คู่มือการทำงาน (Work Instruction) ต่าง ๆ นั่นเอง หรืออาจกล่าวว่ามีระบบ ISO 9000 ก็พอจะกล่าวได้

2.1.4.7 TPM (Total Productive Maintenance)

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

1. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรประกาศเจตนารมณ์ในการทำ TPM ให้พนักงาน

รับทราบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 2.จัดการฝึกอบรมและให้ความรู้เรื่อง TPM กับพนักงานทุกระดับ
- 3.จัดโครงสร้างการทำกิจกรรม โดยจัดตั้งหน่วยงานส่งเสริม
- 4.จัดการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและกำหนดนโยบายรวมทั้งเป้าหมาย
- 5.จัดทำแผนงานหลักของแต่ละกิจกรรม
- 6.เชิญผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมพิธีการ และดำเนินการเปิดกิจกรรม TPM
- 7.จัดระบบเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ได้แก่ การปรับปรุงเฉพาะเรื่อง การบำรุงรักษาด้วยตนเอง การบำรุงรักษาตามแผน และการพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงาน
- 8.จัดการช่วงเริ่มต้นของเครื่องจักรและผลิตภัณฑ์ใหม่
- 9.จัดการบำรุงรักษาเชิงคุณภาพ
- 10.เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของฝ่ายสนับสนุน
- 11.ส่งเสริมความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมให้พนักงานในองค์กร
- 12.จัดทำ TPM อย่างต่อเนื่องและยกระดับเป้าหมายให้สูงขึ้น

2.1.5 คุณยงสู่ความล้ำเลิศสำหรับแนวคิดแบบลีน

1. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นปรัชญาทางธุรกิจที่นิยมใช้ในประเทศญี่ปุ่น และเป็นที่รู้จักกันในคำว่า ไคเซ็น (Kaizen) เศรษฐกิจญี่ปุ่นที่ก้าวหน้ามามากกว่า 20 ปี เพราะได้ใช้ ไคเซ็นในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและอย่างสม่ำเสมอ ทำให้บริหารธุรกิจได้ตรงเป้าหมายและตามความสำคัญ สามารถทำให้ธุรกิจปรับตัวตามช่วงการเปลี่ยนแปลงมากและน้อยของปริมาณผลิตภัณฑ์ที่กำหนด และเมื่อมีการพัฒนาปรับปรุงมากขึ้นเรื่อย ๆ การรวบรวมกิจกรรมการปรับปรุงเล็ก ๆ สามารถหาสาเหตุที่มาจากอิทธิพลหลัก ซึ่งทำให้มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

2. การสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Creation) การสร้างคุณค่าตามแนวคิดของลีน คือการทำความเข้าใจว่าอะไรคือ คุณค่า (Value) และความสูญเปล่า (Waste/Muda) ทั้งในและนอกองค์กร ที่อยู่ในความสัมพันธ์ต่อการผลิต คุณค่าเป็นสิ่งจำเป็นและต้องถูกสร้างขึ้นในสายตาคูค้ำและตามที่ลูกค้ากำหนด และมีกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างถูกต้องโดยต้องใช้เวลาและความพยายามที่จะกำจัดการสูญเปล่าออกจากกระบวนการโดย ยาซุฮิโร โมเต็น ได้ทำการศึกษาระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System: TPS) ได้แบ่งลักษณะงานในการผลิตออกเป็น 3 ประเภท คือ

2.1 สิ่งที่ไม่เกิดคุณค่าเพิ่ม (Non Value Added: NVA) คือ ความสูญเปล่าและเป็นกิจกรรมที่ไม่จำเป็นซึ่งควรกำจัดออกไป ตัวอย่างเช่น เวลารอคอย (Waiting Time) การสุมผลิตภัณฑ์ระหว่างการผลิต (Work In Process: WIP) โดยไม่เชื่อมต่อเพื่อเข้าสู่กระบวนการต่อไป ในทันที การทำงานหรือกิจกรรมเดียวกันซ้ำ ๆ (Double Handling)

2.2 สิ่งที่ต้องมีแต่ไม่เกิดคุณค่าเพิ่ม (Necessary but Non Value Added: NNVA) คือ ความสูญเปล่าแต่อาจจำเป็นต้องยอมให้เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต ตัวอย่างเช่น การ

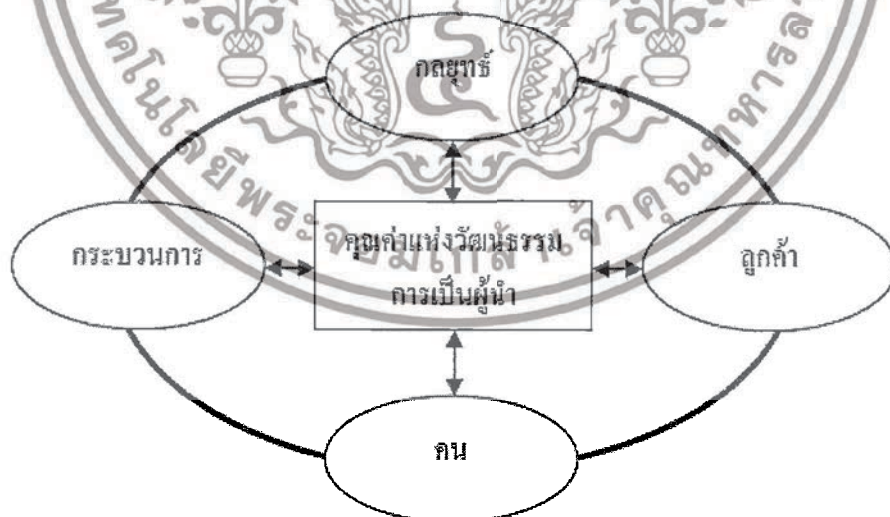
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาดูเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เดินในระยะไกลเพื่อหิบบชิ้นส่วนหรือวัตถุดิบ การเคลื่อนย้ายอุปกรณ์หรือเครื่องมือระหว่างการผลิต และเพื่อจัดการทำงานเช่นนี้จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานครั้งใหญ่ เช่น การวางผังโรงงานในกระบวนการผลิตใหม่ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในทันที

2.3 สิ่งที่เกิดคุณค่าเพิ่ม (Value Added: VA) คือ กิจกรรมที่มีคุณค่าในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตตั้งแต่ขั้นวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนใช้ในการผลิตว่าจะใช้แรงงานหรือเครื่องจักรในการผลิตซึ่งต้องใช้ข้อมูลในการตัดสินใจมาก

3. การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus) เป็นการให้คำปรึกษาและค้นคว้าวิจัยตลาดทำให้องค์กรมีแนวทางเดียวกันตามความต้องการของลูกค้าในด้านคุณภาพ และการนำมาสู่การเชื่อมต่อระหว่างการผลิตกับลูกค้าเพื่อให้ได้การบริการที่ดีขึ้น ซึ่งการทำให้องค์กรมีแนวทางเดียวกันโดยการสร้างคุณค่าแห่งวัฒนธรรมการเป็นผู้นำ (Culture Leadership Values) จากความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ การสร้างกลยุทธ์ ลูกค้า และคน ดังภาพที่ 2.2 (Feld, 2001) จะส่งผลให้ลูกค้ามีความซื่อสัตย์และภักดีต่อสินค้า และกำไรเพิ่มขึ้น ซึ่งหัวใจสำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้าประกอบด้วย

3.1 เสียงจากลูกค้า (Voice of the Customer) ช่วยในการมุ่งเน้นลูกค้าคงอยู่และกระตุ้นให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เริ่มจากการให้ความสนใจและถ่ายทอดความสัมพันธ์ระดับหน้าที่การทำงานตามโครงสร้างขององค์กรซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดกิจกรรมและแสดงให้เห็นว่าทำอะไร ตลอดจนการมีส่วนร่วมแก้ไขกับอุปสรรคของหน้าที่การทำงานเดิม



ภาพที่ 2.2 การสร้างคุณค่าแห่งวัฒนธรรมการเป็นผู้นำ (Culture leadership Values)

ที่มา : Feld (2001)

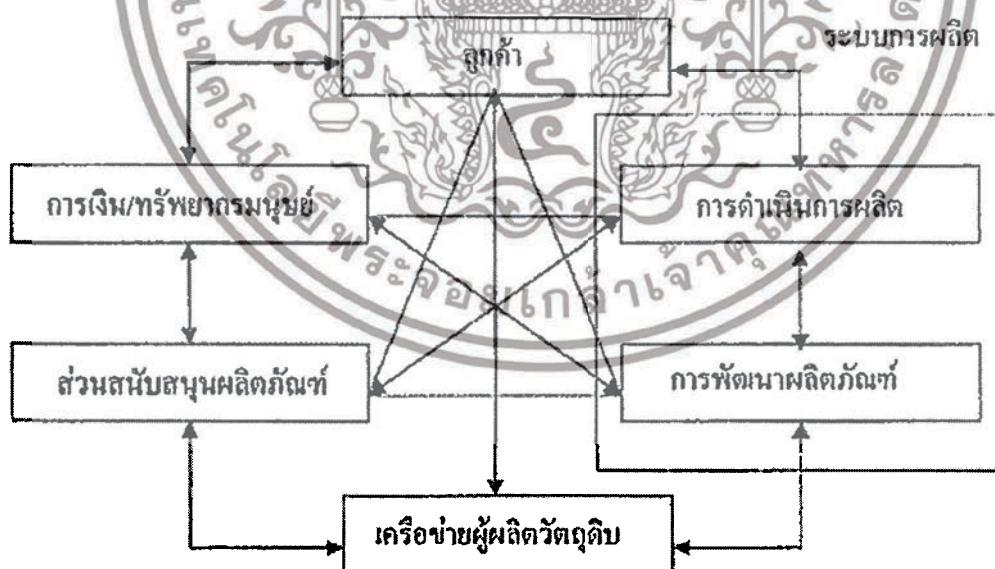
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2 การจัดการความต้องการลูกค้าให้มีแนวทางเดียวกัน (Customer Alignment) สำหรับองค์กรเป็นแนวทางเกี่ยวกับการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Vision) การมุ่งเน้นที่ลูกค้าและคุณค่าต่อลูกค้า (Customer Value) ให้ลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์เป็นการกระตุ้นพนักงานและองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

3.3 ความเชื่อมโยงลูกค้าไปยังผลลัพธ์ (Linking the Customer to Results) เป็นการสังเกตการวัดการปรับปรุงของเนื้อหาสาระที่ไปยังลูกค้า ผลลัพธ์เป็นการจัดการด้วยวิธีการและเกณฑ์การวัดความสัมพันธ์

เครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรมุ่งเน้นลูกค้าแบ่งได้ 3 ส่วน คือ (1) การจัดหาบริการลูกค้าโดยการใช้ระบบการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) เป็นการรับรองการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ประสบความสำเร็จในธุรกิจ (2) การจัดการกระบวนการด้านคุณภาพ โดยการใช้ Six Sigma ลดความแปรปรวนสำหรับการปรับปรุงกระบวนการ (3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้าโดยใช้ Quality Function Deployment (QFD) ที่มีการวางแผนการติดต่อสื่อสารและเทคนิคการจัดเอกสารที่รวบรวมปัญหาของกิจกรรมการดำเนินงานในระบบการผลิตและบริการ มีโครงสร้างการวิเคราะห์คุณค่าต่อลูกค้า (Customer Value) ด้านหน้าที่ของผลิตภัณฑ์และการบริการลูกค้า

2.1.6 วิสาหกิจแบบลีน



ภาพที่ 2.3 แนวคิดแบบลีนที่ขยายสู่วิสาหกิจ

ที่มา : วิทยา สุหฤหดำรง (2550)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากภาพที่ 2.3 อธิบายได้ว่าปัจจุบันนี้แนวคิดแบบ LEAN มีการพัฒนาและนำไปประยุกต์ใช้ให้ครอบคลุมทั้งองค์กร และวิสาหกิจการผลิตที่เริ่มจากต้นน้ำ ไปยังปลายน้ำ เพื่อที่หาโซ่อุปทานของการผลิตสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ซึ่งการนำแนวคิดแบบลีน ไปประยุกต์กับวิสาหกิจเราเรียกว่า “วิสาหกิจแบบลีน (Lean Enterprise)” โดยการให้ความสนใจและมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้กับสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรม ที่ต้องรวมทั้งลูกค้า การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และส่วนสนับสนุนผลิตภัณฑ์

วิสาหกิจแบบลีน เป็นการจัดการประสานรวมในระบบการผลิตขององค์กร โดยเริ่มจากลูกค้า การขายผลิตภัณฑ์ การประกอบผลิตภัณฑ์ การออกแบบ และองค์ประกอบโซ่อุปทาน รวมทั้งวัตถุดิบ และกระบวนการ วัตถุประสงค์ของวิสาหกิจแบบลีน คือ เพื่อเลื่อนเป้าหมายเดิมของการจัดการองค์กร และทรัพย์สินไปสู่การจัดการสายธารคุณค่า (Value Stream) โดยแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของคุณค่า (Value) และความสูญเปล่า (Waste) เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงานลดต้นทุน ลดสินค้าคงคลัง มีจำนวนของเสียที่น้อยลง ลดเวลานำ (Lead Time) และเพื่อเพิ่มคุณภาพ

2.1.7 การวัดผลการดำเนินงาน

การวัดผลการดำเนินงาน สามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ส่วนประกอบสำคัญ

2.1.7.1 ผลผลิตภาพ (Productivity) หมายถึง การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต เพื่อให้ผลผลิตมีปริมาณและ/หรือมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น โดยคำนึงถึงการ ใช้ ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการปรับปรุงคุณภาพปัจจัยการผลิต ได้แก่ วัตถุดิบ อุปกรณ์การผลิต ตลอดจนบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการผลิต (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550)

แต่เพื่อให้เป็นที่เข้าใจร่วมกัน ผลผลิตภาพในที่นี้ หมายถึง การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าอันนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) หรือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Development) ด้วยจิตสำนึกเป็นแรงผลักดัน และใช้เทคนิคและเครื่องมือในการเพิ่มผลผลิต/ผลผลิตภาพ (Productivity Techniques and Tools) เป็นตัวช่วยให้ประสบความสำเร็จ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550)

การผลิตสินค้าและบริการได้มาจากการแปรสภาพทรัพยากรการผลิต กล่าวได้ว่าหากการแปรสภาพเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากเพียงใด ผลผลิตที่ได้ก็จะมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ผลผลิตภาพวัดได้โดยพิจารณาจาก อัตราส่วนของปัจจัยนำออกในรูปสินค้าและบริการหารด้วยปัจจัยนำเข้า (ทรัพยากรทางการผลิต เช่น แรงงาน เงินทุน) งานหลักอย่างหนึ่งที่สำคัญของผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการคือ การพยายามเพิ่มพูนหรือปรับปรุงสัดส่วนระหว่างปัจจัยนำออกและปัจจัยนำเข้า การปรับปรุงผลผลิตภาพก็คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพของการผลิตนั่นเอง

การปรับปรุงประสิทธิภาพของการผลิตสามารถดำเนินการได้ 2 วิธี คือ 1) การลดปัจจัยนำเข้าในขณะที่ผลผลิตยังคงเดิม 2) การเพิ่มผลผลิตขณะที่ปัจจัยนำเข้ายังคงเดิม ในทาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษานี้เท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เศรษฐศาสตร์ ปัจจัยนำเข้าได้แก่ วัตถุดิบ แรงงาน เงินทุน และการจัดการ ซึ่งนำมารวมกันเป็นระบบการผลิต

การบริหารจัดการจะสร้างระบบการผลิตซึ่งจะดำเนินการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าต่างๆ ให้ออกมาเป็นปัจจัยนำออกหรือผลผลิตในรูปของสินค้าและบริการ การผลิตจึงเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดสินค้าและบริการ กรณีที่มีการผลิตเป็นจำนวนมากนั้นหมายถึง การใช้แรงงานที่เพิ่มขึ้นหรือระดับการจ้างงานที่สูง แต่มิได้หมายความว่าถึงผลิตภาพที่สูงขึ้น

การวัดผลิตภาพ เป็นการวัดมูลค่ารวมของปัจจัยนำออกที่ผ่านกระบวนการแปรสภาพแล้ว นำมาเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้า นอกจากนี้ หากไม่มีการเพิ่มประสิทธิภาพของผลผลิต ต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ จะเพิ่มสูงขึ้น ในทางกลับกัน ต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ จะลดลงถ้าประสิทธิภาพของผลผลิตเพิ่มขึ้น เนื่องจากการผลิตเพิ่มมากขึ้นขณะที่ใช้ทรัพยากรจำนวนเท่าเดิม การวัดผลิตภาพสามารถวัดได้โดยตรง เช่น การจัดการทำงานของแรงงานต่อชั่วโมงต่อจำนวนตันของเหล็กกล้า หรือวัดพลังงานไฟฟ้าเป็นกิโลวัตต์ ลักษณะของการวัดผลิตภาพ มีดังต่อไปนี้

1. การวัดผลิตภาพแบบปัจจัยเดียว (Single Factor Productivity) เป็นการแสดงสัดส่วนของการใช้ทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) หนึ่งอย่าง เพื่อการผลิตสินค้าหรือบริการ (ปัจจัยนำออก) ดังสมการต่อไปนี้

$$\text{ผลิตภาพ} = \frac{\text{หน่วยของผลผลิตที่ได้}}{\text{ปัจจัยนำเข้าที่ใช้}}$$

2. การวัดผลิตภาพแบบพหุปัจจัย (Multifactor Productivity) เป็นการแสดงสัดส่วนของการใช้ทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) หลายอย่าง หรือทั้งหมดทุกๆ ปัจจัย ได้แก่ แรงงาน วัตถุดิบ พลังงาน เงินทุน ฯลฯ เพื่อการผลิตสินค้าหรือบริการ (ปัจจัยนำออก) ดังสมการต่อไปนี้

$$\text{ผลิตภาพ} = \frac{\text{ผลผลิต}}{\text{แรงงาน} + \text{วัตถุดิบ} + \text{พลังงาน} + \text{เงินทุน} + \text{อื่นๆ}}$$

การวัดผลิตภาพจะเป็นตัวช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินได้ว่า หน่วยงานปฏิบัติงานได้ดีแค่ไหนเพียงใด การวัดผลิตภาพแบบพหุปัจจัยจะช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่ดีกว่าในด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างปัจจัยต่างๆ (Jay & Barry. 2008)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การเพิ่มผลิตภาพ หมายถึง การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต เพื่อให้ผลผลิตมีปริมาณและ/หรือมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น โดยคำนึงถึงการใช้ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการปรับปรุงคุณภาพปัจจัยการผลิต ได้แก่ วัตถุดิบ อุปกรณ์การผลิต ตลอดจนบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการผลิต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1.7.2 ต้นทุนการผลิต (Cost) หมายถึง มูลค่าของทรัพยากรที่สูญเสียไปเพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการ โดยมูลค่านั้นจะต้องสามารถวัดได้เป็นหน่วยเงินตรา ซึ่งเป็นลักษณะของการลดลงในสินทรัพย์หรือเพิ่มขึ้นในหนี้สิน ต้นทุนที่เกิดขึ้นอาจจะให้ประโยชน์ในปัจจุบันหรือในอนาคตก็ได้ เมื่อต้นทุนใดที่เกิดขึ้นแล้วและกิจการได้ใช้ประโยชน์ไปทั้งสิ้นแล้ว ต้นทุนนั้นก็จะเป็น “ค่าใช้จ่าย” (Expenses) ดังนั้น ค่าใช้จ่ายจึงหมายถึงต้นทุนที่ได้ให้ประโยชน์และกิจการได้ใช้ประโยชน์ทั้งหมดไปแล้วในขณะนั้นและสำหรับต้นทุนที่กิจการสูญเสียไป แต่จะให้ประโยชน์แก่กิจการในอนาคตเรียกว่า “สินทรัพย์ (Assets) (อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์. 2548)

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

ความหมายของต้นทุนมีหลายชนิดซึ่งจะแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ ในกระบวนการวางแผนและตัดสินใจ การเลือกใช้ต้นทุนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด การนำต้นทุนไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ก็อาจทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้ ต้นทุนสามารถจำแนกได้ในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

2.1.7.2.1 การจำแนกต้นทุนตามลักษณะส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์

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

1. วัตถุดิบ (Materials) วัตถุดิบนับว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญของการผลิตสินค้าหรือ ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปโดยทั่วไป ซึ่งต้นทุนที่เกี่ยวกับการใช้วัตถุดิบในการผลิตสินค้า อาจจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 วัตถุดิบทางตรง (Direct Materials) หมายถึง วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิต และสามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าใช้ในการผลิตสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่งในปริมาณและต้นทุนเท่าใด รวมทั้งจัดเป็นวัตถุดิบส่วนใหญ่ที่ใช้ในการผลิตสินค้าชนิดนั้น ๆ เช่น ไม้แปรรูป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จัดเป็นวัตถุดิบทางตรงของการผลิตเฟอร์นิเจอร์ ผ้าที่ใช้ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้า ยางดิบที่ใช้ในการผลิตยางรถยนต์ แร่เหล็กที่ใช้ในอุตสาหกรรมถลุงเหล็ก กระดาษที่ใช้ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 วัตถุดิบทางอ้อม (Indirect Materials) หมายถึง วัตถุดิบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยทางอ้อมกับการผลิตสินค้า แต่ไม่ใช่วัตถุดิบหลักหรือวัตถุดิบส่วนใหญ่ เช่น ตะปู กาว กระดาษทรายที่ใช้เป็นส่วนประกอบของการทำเครื่องหนังหรือเฟอร์นิเจอร์ น้ำมันหล่อลื่น เครื่องจักร เส้นด้ายที่ใช้ในการตัดเย็บเสื้อผ้า เป็นต้น โดยปกติแล้ว วัตถุดิบทางอ้อมอาจจะถูกเรียกว่า “วัสดุโรงงาน” ซึ่งจะถือเป็นค่าใช้จ่ายการผลิตชนิดหนึ่ง

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

2.1 ค่าแรงงานทางตรง (Direct Labor) หมายถึง ค่าแรงงานต่าง ๆ ที่จ่ายให้แก่คนงานหรือลูกจ้างที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าสำเร็จรูปโดยตรง รวมทั้งเป็นค่าแรงงานที่มีจำนวนมากเมื่อเทียบกับค่าแรงงานทางอ้อมในการผลิตสินค้าหน่วยหนึ่ง ๆ และจัดเป็นค่าแรงงานส่วนสำคัญในการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป เช่น คนงานที่ทำงานเกี่ยวกับการควบคุมเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตก็ควรถือเป็นแรงงานทางตรง พนักงานในสายการประกอบ เป็นต้น

2.2 ค่าแรงงานทางอ้อม (Indirect Labor) หมายถึง ค่าแรงงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าสำเร็จรูปที่ใช้ในการผลิตสินค้า เช่น เงินเดือนผู้ควบคุมโรงงาน เงินเดือนพนักงานทำความสะอาดเครื่องจักร และโรงงาน พนักงานตรวจสอบคุณภาพ ช่างซ่อมบำรุง ตลอดจนต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับคนงาน เช่น ค่าภาษีที่ออกให้ลูกจ้าง สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งค่าแรงงานทางอ้อมเหล่านี้จะถือเป็นส่วนหนึ่งของค่าใช้จ่ายการผลิต (อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์, 2548)

3. ค่าใช้จ่ายการผลิต (Manufacturing Overhead) หมายถึง แหล่งรวบรวมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าซึ่งนอกเหนือจากวัตถุดิบทางตรง ค่าแรงงานทางตรง เช่น วัตถุดิบทางอ้อม ค่าแรงงานทางอ้อม ค่าใช้จ่ายในการผลิตทางอ้อมอื่น ๆ ได้แก่ ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าเช่า ค่าเสื่อมราคา ค่าประกันภัย ค่าภาษี เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามค่าใช้จ่ายเหล่านี้ก็จะต้องเป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการผลิตในโรงงานเท่านั้น ไม่รวมถึงเงินเดือน ค่าเช่า ค่าไฟฟ้า ค่าเสื่อมราคา ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในสำนักงาน ดังนั้น ค่าใช้จ่ายการผลิตจึงถือเป็นที่รวมของค่าใช้จ่ายในการผลิตทางอ้อมต่าง ๆ (Cost Pool of Indirect Manufacturing Costs) นอกจากนี้ ยังจะพบว่าในบางกรณีก็มีการเรียกค่าใช้จ่ายการผลิต ในชื่ออื่น ๆ เช่น ค่าใช้จ่ายโรงงาน (Factory Overhead) โสหุ้ยการผลิต (Manufacturing Burden) ต้นทุนผลิตทางอ้อม (Indirect Costs) เป็นต้น

2.1.7.2.2 การจำแนกต้นทุนตามความสำคัญและลักษณะของต้นทุนการผลิต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การจำแนกต้นทุนตามความสำคัญและลักษณะของต้นทุนการผลิตนั้น จะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับการจำแนกต้นทุนตามส่วนประกอบของการผลิต ซึ่งวัตถุประสงค์ของการจำแนกต้นทุนในลักษณะนี้ ก็เพื่อใช้ในการวางแผนและควบคุมมากกว่าที่จะจำแนกเพื่อการคำนวณต้นทุนของสินค้าหรือบริการ การจำแนกต้นทุนตามความสำคัญและลักษณะของต้นทุนการผลิต เราสามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะคือ

1. ต้นทุนขั้นต้น (Prime Costs) หมายถึง ต้นทุนรวมระหว่างวัตถุดิบทางตรงและค่าแรงงานทางตรง ซึ่งตามปกติเราจะถือว่า ต้นทุนขั้นต้นจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการผลิต รวมทั้งเป็นต้นทุนที่มีจำนวนมากเมื่อเทียบกับต้นทุนการผลิตทั้งหมด แต่อย่างไรก็ตามในยุคปัจจุบัน การผลิตในธุรกิจบางแห่งมีการใช้เครื่องจักรมากขึ้น ทำให้ต้นทุนค่าแรงงานทางตรงลดลง ในลักษณะเช่นนี้ต้นทุนขั้นต้นก็จะมีค่าสำคัญลดลงเมื่อเทียบกับต้นทุนแปรสภาพ

2. ต้นทุนแปรสภาพ (Conversion Costs) หมายถึง ต้นทุนที่เกี่ยวกับแปรสภาพและเปลี่ยนรูปแบบจากวัตถุดิบทางตรงให้กลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป ต้นทุนแปรสภาพจะประกอบด้วย ค่าแรงงานทางตรง และค่าใช้จ่ายการผลิต จากที่กล่าวแล้วก็คือ เมื่อกิจการมีการลงทุนในเครื่องจักรมากขึ้น ค่าเสื่อมราคา ค่าซ่อมบำรุง ซึ่งจัดเป็นค่าใช้จ่ายการผลิต ก็จะมีจำนวนมากขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นในปัจจุบันนี้ สำหรับธุรกิจที่มีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ก็จะทำให้ความสำคัญกับต้นทุนแปรสภาพมากกว่าต้นทุนขั้นต้น

2.1.7.2.3 การจำแนกต้นทุนตามความสัมพันธ์กับระดับของกิจกรรม

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

1. ต้นทุนผันแปร (Variable Costs) หมายถึง ต้นทุนที่จะมีต้นทุนรวมเปลี่ยนแปลงไปตาม สัดส่วนของการเปลี่ยนแปลงในระดับกิจกรรมหรือปริมาณการผลิต ในขณะที่ต้นทุนต่อหน่วยจะ คงที่เท่ากันทุก ๆ หน่วย โดยทั่วไปแล้วต้นทุนผันแปรนี้จะสามารถควบคุมได้โดยแผนกหรือ หน่วยงานที่ทำให้เกิดต้นทุนผันแปรนั้น ในเชิงการบริหารนั้น ต้นทุนผันแปรจะเข้ามามีบทบาท อย่างมาก ต่อการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร เช่น การกำหนดราคาสินค้าของกิจการ ก็จะต้อง กำหนดให้ครอบคลุมทั้งส่วนที่เป็นต้นทุนผันแปร และต้นทุนคงที่ทั้งหมด ในกรณีที่กิจการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาดูเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จะทำให้การผลิตและจำหน่ายสินค้าในส่วนที่นอกเหนือจากกำลังการผลิตปกติ แต่ไม่เกินกำลังการผลิต สูงสุดของกิจการ การตัดสินใจกำหนดราคาสินค้าในใบสั่งซื้อพิเศษนี้ ก็ไม่ควรที่จะต่ำกว่า ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย

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

3. ต้นทุนผสม (Mixed Costs) หมายถึง ต้นทุนที่มีลักษณะของต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรรวมอยู่ด้วยกัน ในช่วงของการดำเนินกิจกรรมที่มีความหมายต่อการตัดสินใจ โดยต้นทุนผสมนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ ต้นทุนกึ่งผันแปร และต้นทุนกึ่งคงที่หรือต้นทุนเชิงขั้น

2.1.7.2.4 การจำแนกต้นทุนตามความสัมพันธ์กับหน่วยต้นทุน

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

1. ต้นทุนทางตรง (Direct Cost) หมายถึง ต้นทุนที่ฝ่ายบริหารสามารถที่จะระบุได้ว่าต้นทุนใดเป็นของหน่วยต้นทุน (Cost Object) ใดนั่นเอง เช่น วัตถุดิบทางตรงและค่าแรงงานทางตรงที่ใช้ในการผลิตงานผลิตชิ้นใดชิ้นหนึ่ง หรือค่าเสื่อมราคาเครื่องจักรในแผนกประกอบ ก็คือ ต้นทุนทางตรงของแผนกประกอบนั่นเอง

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

2.1.7.2.5 การจำแนกต้นทุนตามหน้าที่งานในสายการผลิต

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

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

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

2. ต้นทุนแผนกบริการ (Cost of Service Departments) หมายถึง ต้นทุนต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิตโดยตรงโดยแผนกต่าง ๆ เหล่านี้จะทำหน้าที่ในด้านการบริการให้แก่แผนกอื่น ๆ เช่น แผนกเงินเดือนและค่าจ้าง แผนกบุคคล แผนกซ่อมบำรุง แผนกธุรการ โรงงาน เป็นต้น โดยปกติแล้วต้นทุนในแผนกบริการส่วนที่เกี่ยวกับการผลิตก็จะถูกจัดสรรเข้าแผนกผลิตต่าง ๆ เพื่อทำการคำนวณหาต้นทุนผลิตที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามการจัดสรรต้นทุนจากแผนกบริการให้แก่แผนกผลิตก็ต้องคำนึงถึงการที่แผนกผลิตได้ใช้ประโยชน์จากแผนกบริการนั้น ๆ

2.1.7.2.6 การจำแนกต้นทุนตามหน้าที่งานในกิจการ

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

1. ต้นทุนที่เกี่ยวกับการผลิต (Manufacturing Costs) ได้แก่ ต้นทุนที่มีความสัมพันธ์กับการผลิต คือ วัตถุดิบทางตรง ค่าแรงงานทางตรง และค่าใช้จ่ายการผลิต

2. ต้นทุนที่เกี่ยวกับการตลาด (Marketing Costs) หมายถึง ต้นทุนต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการขายสินค้า หรือบริการ ค่าโฆษณา ค่านายหน้าพนักงานขาย

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

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

2.1.7.2.7 การจำแนกต้นทุนตามความสัมพันธ์กับเวลา

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

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ต้นทุนทดแทน (Replacement Cost) หมายถึง มูลค่า หรือราคาตลาดปัจจุบันของสินทรัพย์ประเภทเดียวกันกับที่กิจการใช้อยู่กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือสินทรัพย์ที่กิจการเคยซื้อมาในอดีต ถ้าต้องการที่จะซื้อใหม่ในขณะนี้จะต้องจ่ายเงินในจำนวนเท่าไร ซึ่งโดยปกติมูลค่าหรือราคาต้นทุนทดแทนย่อมมีมูลค่าสูงกว่าต้นทุนในอดีต ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะการเกิดภาวะเงินเฟ้อส่วนหนึ่งและจากการเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีของสินทรัพย์ เพื่อให้มีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้นส่วนหนึ่ง

3. ต้นทุนในอนาคต (Future Cost) หมายถึง ต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายที่กิจการคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต จากการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งต้นทุนในอนาคตนั้นอาจจะได้มาจากการประมาณการหรือการพยากรณ์ก็เป็นได้ บ่อยครั้งที่ต้นทุนในอนาคตจะถูกนำมาใช้ในการวางแผน ฉะนั้นการประมาณต้นทุนในอนาคตจึงต้องทำด้วยความระมัดระวังและรอบคอบ

2.1.7.2.8 การจำแนกต้นทุนตามลักษณะของความรับผิดชอบ

1. ต้นทุนที่ควบคุมได้ (Controllable Cost) หมายถึง ต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายที่สามารถระบุหรือกำหนดได้ว่า หน่วยงานใดหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มีอำนาจ หน้าที่ หรือมีความสามารถที่จะทำให้ต้นทุนจำนวนนั้นเพิ่มขึ้น หรือลดลงจากการตัดสินใจของตน ซึ่งถ้าจะพิจารณาให้มากขึ้นก็พอที่จะสรุปได้ว่า ต้นทุนที่ควบคุมได้ในหน่วยงานหรือผู้บริหารคนใดคนหนึ่ง ก็อาจจะเป็นต้นทุนที่ควบคุมไม่ได้ในอีกหน่วยงานหรือผู้บริหารอีกคนหนึ่งก็ได้

2. ต้นทุนที่ควบคุมไม่ได้ (Uncontrollable Cost) หมายถึง ต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายที่ไม่อยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่ ที่หน่วยงานหรือผู้บริหารในระดับนั้น ๆ จะควบคุมไว้ได้ นั่นคือไม่สามารถที่จะกำหนดต้นทุนประเภทนี้ให้เพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ โดยปกติต้นทุนที่ควบคุมไม่ได้ของผู้บริหารระดับล่างก็มักจะเกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงนั่นเอง

2.1.7.2.9 การจำแนกต้นทุนตามลักษณะของการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อตัดสินใจ

ในการดำเนินธุรกิจผู้บริหารมักจะต้องประสบปัญหาต่าง ๆ มากมายและที่สำคัญก็คือ ผู้บริหารจะต้องพยายามทำการตัดสินใจแก้ไขปัญหา หรือเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ข้อมูลทางด้านต้นทุนที่เข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจจึงมักจะถูกจำแนกเป็น

1. ต้นทุนจม (Sunk Cost) หมายถึง ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ (Unavoidable Cost) หรือไม่สามารถที่จะทำการเปลี่ยนแปลงได้ไม่ว่าผู้บริหารจะทำการตัดสินใจอย่างไร ดังนั้นต้นทุนจมจึงเป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจในอดีต ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจในปัจจุบัน เช่น ค่าเช่าที่เป็นสัญญาเช่าระยะยาว ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ประจำ เป็นต้น ถึงแม้ว่าต้นทุนจมจะไม่มีผลต่อการตัดสินใจในปัจจุบัน แต่ผู้บริหารก็ควรที่จะทำการตัดสินใจเลือก ทางเลือกที่สามารถใช้ประโยชน์จากต้นทุนจมให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงได้ (Avoidable Cost) หมายถึง ต้นทุนที่สามารถประหยัดได้จากการตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงได้มักจะมีบทบาทที่สำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหารเสมอ

3. ต้นทุนเสียโอกาส (Opportunity Cost) คือ ผลประโยชน์หรือผลตอบแทนที่กิจการจะได้รับจากการตัดสินใจเลือกทางเลือกหนึ่งแต่กับต้องสูญเสียไป จากการที่เลือกตัดสินใจในอีกทางเลือกหนึ่ง เช่น ถ้ากิจการมีเงินจำนวนหนึ่งและสามารถนำไปฝากธนาคารได้ดอกเบี้ยปีละ 20,000 บาท แต่ถ้ากิจการต้องการนำเงินที่มีอยู่นั้นไปลงทุนทำธุรกิจ การที่กิจการเลือกลงทุนทำธุรกิจทำให้สูญเสียดอกเบี้ยที่จะได้รับ 20,000 บาท ถือว่าถ้ากิจการเลือกทำธุรกิจก็จะมีต้นทุนเสียโอกาสเกิดขึ้น 20,000 บาท โดยปกติต้นทุนเสียโอกาสจะไม่มีการบันทึกลงบัญชีของกิจการเพราะมิได้เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง แต่เป็นต้นทุนที่ถูกสมมติเพื่อการตัดสินใจ

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

5. ต้นทุนเพิ่มต่อหน่วย (Marginal Cost) หมายถึง ต้นทุนที่จะเพิ่มขึ้นจากการผลิตเพิ่มขึ้นหนึ่งหน่วย ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับต้นทุนส่วนเพิ่ม (Incremental Cost) แต่ต้นทุนส่วนเพิ่มต่อหน่วยเป็นการพิจารณาส่วนที่เพิ่มจากการเพิ่มของการผลิตเพียง 1 หน่วย ตามที่กล่าวแล้ว ช่วยผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจได้เช่นกัน (อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์, 2548)

ดังนั้นในงานวิจัยนี้จึงสรุปความหมายของการลดต้นทุน คือ การลดต้นทุนที่มีความสัมพันธ์กับการผลิต ได้แก่ วัตถุดิบทางตรง ค่าแรงงานทางตรง และค่าใช้จ่ายการผลิต

2.1.7.3 ความสูญเสียเปล่า

Jay & Barry (2008) อธิบายว่าความสูญเสียเปล่าหมายถึง สิ่งใดก็ตามที่ไม่ได้มีการเพิ่มคุณค่าให้เกิดขึ้น สินค้าที่ถูกจัดเก็บ ตรวจสอบ หรือได้รับล่าช้า รวมทั้ง การรอคอย หรือของเสียที่เกิดขึ้น ล้วนเป็นสิ่งที่ไม่ได้เพิ่มคุณค่าจัดเป็นความสูญเสีย 100% ขององค์การ นอกจากนั้นแล้วกิจกรรมใดๆ ที่ไม่ได้เพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าในมุมมองของลูกค้า จะถือได้ว่าเป็นความสูญเสียเปล่าเช่นเดียวกัน

Womack & Jones (2003) อธิบายว่าความสูญเสียเปล่าว่ามี 2 ชนิด โดยอธิบายไว้ในกระบวนการสร้างกระแสคุณค่า โดยการพิจารณาจากสามกรณี คือ 1) กิจกรรมสร้างคุณค่าเอกสารเป็นเอกสารที่ส่งงานเร็วสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาดูงาน เมื่ออนุญาตให้เข้าไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) กิจกรรมไม่สร้างคุณค่าแต่เป็นการพัฒนาสินค้าหรือบริการ พัฒนาระบบการผลิต โดยไม่สามารถกำจัดตัดทิ้งออกไปได้ จัดเป็นมูคะชนิดแรก 3) กิจกรรมไม่สร้างคุณค่าใดๆ ต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ จัดเป็นมูคะชนิดที่สอง โดยทั่วไปแบ่งกิจกรรมออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่ม 1) กิจกรรมที่สร้างคุณค่า 2) กิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่า และ 3) กิจกรรมที่จำเป็นแต่ไม่สร้างคุณค่า (Necessary but Non Value Added) โดยกิจกรรมกลุ่มที่ 2 และ กลุ่ม 3 ถือว่าเป็นความสูญเปล่าทั้งหมด

โกศล ดิศิตรธรรม (2547) และนิพนธ์ บัวแก้ว (2547) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วงานที่ทำกันอยู่จะเป็นงานที่มีคุณค่าอยู่เพียงร้อยละ 5 เท่านั้น ที่เหลืออีกร้อยละ 95 ถือเป็นงานที่ไม่มีคุณค่า เราสามารถแบ่งกิจกรรมเหล่านี้แยกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้คือ กิจกรรมที่ไม่มีคุณค่าชนิดที่ 1 (NVA1) ไม่มีคุณค่าแต่จำเป็นต้องทำ พบว่ามีร้อยละ 60 เช่น การตรวจสอบ การขนย้าย ส่วนกิจกรรมที่ไม่มีคุณค่าชนิดที่ 2 (NVA2) ไม่มีคุณค่าและไม่จำเป็นต้องทำ ร้อยละ 35 เช่น การบันทึกข้อมูลที่ไม่ได้ใช้งาน หรือ ไม่มีประโยชน์ การสร้างเกินความต้องการ

วิทยา สุหฤทธำรงและ ก้องเดชา บ้านมะหงษ์ (2549) ให้ความหมายของ กิจกรรมที่จำเป็นแต่ไม่สร้างคุณค่าว่า เกิดจากข้อจำกัดทางเทคโนโลยี จำเป็นต้องใช้ในระบบการผลิต หรือการดำเนินงานเรียกว่า มูคะชนิดแรก ตรงตามที่ Womack & Jones (2003) ได้อธิบายไว้ ชนิดความสูญเปล่าที่สำคัญและพบได้บ่อย ดังที่ Taiichi Ohno (2003) จัดแบ่งออกได้เป็น 7 ชนิด คือ ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการรอาน ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการเคลื่อนย้ายงาน ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการแก้ไขข้อผิดพลาด ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการทำงานซ้ำซ้อน ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการเก็บงานไว้ทำ ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น และข้อสุดท้ายคือ ความสูญเปล่าเนื่องจากการทำงานมากเกินไปดังต่อไปนี้

1. ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการรอคอย (Waiting) เป็นความสูญเปล่าด้วยความไม่จำเป็น สูญเสียเวลาในการรอ หรือ รอานซึ่งทำให้สูญเสียเวลาและประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน (หรือ ผู้บริการ) การรอคอยเป็นส่วนที่สามารถจัดได้ในการจัดการกระบวนการในการทำงาน คือการวัดในรูปแบบเป็นหน่วยของเวลาในการศึกษาเน้นการวัดระยะเวลาในกระบวนการเพื่อวัดความสูญเปล่าด้านระยะเวลาการรอคอย (Waiting Time) ของผู้รับบริการ ระยะเวลาการรอคอยนี้เป็นช่วงระยะเวลากิจกรรมใดๆ ที่เริ่มตั้งแต่มีความพร้อมสำหรับการเริ่มต้นจนถึงเวลาที่กิจกรรมนั้นได้เริ่มต้นจริง Kollberg, Dahlgard & Brehmer (2007) แสดงความคิดเห็นว่า ระยะเวลาการรอคอยและความล่าช้า (Delay) เป็นสองส่วนที่ต้องแก้ไขเพื่อให้กระบวนการดำเนินไปได้ต่อเนื่องไม่ให้มีปัญหา

2. ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการเคลื่อนย้ายงาน (Transport) เป็นความสูญเปล่าด้วยความจำเป็นหรืออาจไม่จำเป็นก็ได้ สูญเสียเวลาในการเคลื่อนย้ายงานหรือลูกค้าจากจุดหนึ่งไปสู่อีกจุดหนึ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ความสูญเสียเนื่องมาจากการแก้ไขข้อผิดพลาด (Defects) ส่งผลเสียต่องานที่ทำ และต้องนำมาสู่การแก้ไขเป็นความสูญเสียด้วยความไม่จำเป็น

4. ความสูญเสียเนื่องมาจากการทำงานซ้ำซ้อน (Over Burden) ที่ทำแล้วทำอีก ตรวจสอบแล้วตรวจสอบอีก การทำงานจึงควรให้ถูกต้องเสียตั้งแต่แรกเป็นความสูญเสียด้วยความไม่จำเป็น

5. ความสูญเสียเนื่องมาจากการเก็บงานไว้ทำ (Inventory) เป็นความสูญเสียจากการที่ผู้ปฏิบัติงานเก็บงานไว้ทำในภายหลัง ซึ่งส่งผลเสียต่องานที่ไม่สามารถเสร็จสิ้นได้อย่างรวดเร็ว เป็นความสูญเสียด้วยความไม่จำเป็น

6. ความสูญเสียเนื่องมาจากการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Motion) เป็นความสูญเสียที่เกิดเนื่องมาจากการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานเป็นความสูญเสียด้วยความไม่จำเป็น

7. ความสูญเสียเนื่องจากการทำงานมากเกินไป (Over Production) เป็นความสูญเสียเนื่องจากการทำงานมากเกินไป แสงงานที่ทำมากเป็นงานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์เช่นการที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานนอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบในขณะที่งานที่ตนเองรับผิดชอบยังรอให้ทำอยู่ ซึ่งถือเป็นการทำงานที่มากเกินไปและไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ จะต้องมีการศึกษาการแบ่งภาระงานให้เกิดความสมดุล

ดังนั้นในงานวิจัยนี้จึงสรุปความหมายของการลดความสูญเสีย คือ การลดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดการเพิ่มคุณค่าในผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งแยกพิจารณาได้เป็น 7 ชนิด คือ วัสดุคงคลัง การขนส่ง การเคลื่อนไหวทางร่างกาย การผลิตมากเกินไป ความจำเป็น กระบวนการทำงานที่มากเกินไป การรอคอย และการผลิตของเสีย

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

จากการศึกษาความหมายของคุณภาพที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวมาจะเห็นว่า คุณภาพเป็นคำที่มีความหมายเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่เสมออย่างไรก็ดีสามารถสรุปความสอดคล้องของความหมายได้ 3 ด้าน คือ การเป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนด การสร้างความพอใจให้ลูกค้า และด้านต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม

ดังนั้นอาจจะกล่าวได้ว่า คุณภาพ หมายถึง การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องการ โดยสินค้าหรือบริการนั้นสร้างความพอใจให้กับลูกค้าและมีต้นทุนการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค่านางานที่เหมาะสมได้เปรียบคู่แข่ง ลูกค้ำมีความพึงพอใจ และยอมจ่ายตามราคาเพื่อซื้อความพอใจนั้น ซึ่งมีไว้เรื่องที่ประเมินจากสิ่งของที่จับต้องได้ หรือเป็นรูปธรรมเพียงด้านเดียว แต่จะต้องนำไปจ้ยอื่น ๆ ที่เป็นนามธรรมมาประกอบการพิจารณาด้วย (ลักษมี สารบรรณ. 2552)

หากพิจารณาคุณสมบัติของคุณภาพสามารถจะแยกออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

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

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

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

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ คือ การปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ ให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนด การสร้างความพอใจให้ลูกค้า และทำให้ไม่มีข้อร้องเรียนเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์จากลูกค้า

2.1.7.5 การส่งมอบ (Delivery) หมายถึงการส่งสินค้า หรือบริการ หรืองานให้ทันตามความต้องการของลูกค้าในปริมาณ และจำนวนที่ลูกค้าต้องการ การส่งมอบ แบ่งออกเป็นได้ 2 ส่วนด้วยกัน คือ การส่งมอบภายในหน่วยงาน และการส่งมอบภายนอกหน่วยงาน

การส่งมอบภายในหน่วยงาน คือการส่งมอบสินค้า บริการ หรืองานที่มีคุณภาพให้กับผู้ที่ร้องานขึ้นถัดไปจากเราเท่านั้น ซึ่งลูกค้านั้นอาจจะจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ซึ่งหน่วยงานจะต้องมีการดำเนินการในการสร้างคุณภาพ โดยใช้เทคนิควิธีการของการเพิ่มผลผลิตเข้ามาช่วย เช่น การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดำเนินกิจกรรม 5 ส การใช้ระบบ Just in time การให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพในการทำงาน

การส่งมอบภายนอก ได้แก่การส่งสินค้า หรือบริการให้แก่ลูกค้า โดยจะต้องเป็นไปตามกำหนดเวลา ปริมาณ คุณภาพตามที่ลูกค้ากำหนด

ระบบ Just in Time Delivery หมายถึง การจัดการกระบวนการต่างๆ เพื่อให้มีการส่งมอบผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการให้กับลูกค้าตามวันและเวลาที่ได้มีการตกลงกัน คือ ส่งมอบสินค้าเมื่อมีการใช้จริงเท่านั้น ทั้งนี้ ความหมายของ Just in Time Delivery ยังครอบคลุมไปถึงความถูกต้องของปริมาณ (Quality) จำนวน (Quantity) เงื่อนไข สถานที่ และความปลอดภัย รวมถึงต้นทุนที่แข่งขันได้ ส่วนใหญ่แล้วยังเข้าใจว่า Just in Time มีความหมายเฉพาะการส่งมอบสินค้าเท่านั้น แต่ในการจัดการโลจิสติกส์แล้ว ยังครอบคลุมไปถึงทุกกระบวนการของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (SCM : Supply Chain Management) โดยเฉพาะระบบการผลิต ที่เรียกว่า Lean Production ซึ่งเป็นต้นแบบที่ได้มาจากบริษัทผู้ผลิตรถ โตโยต้า (Toyotatism) ซึ่งทางญี่ปุ่นได้ปรับเปลี่ยนมาจากการผลิตที่เป็นระบบสายพาน (Tailorism) และการผลิตแบบ Mass Production (ของผู้ผลิตรถยนต์ Ford) ซึ่งจะเน้นการผลิตปริมาณมาก ซึ่งส่งผลข้างเคียงต่อ สต็อกสินค้าคงเหลือจำนวนมาก ระบบการผลิตภายใต้ห่วงโซ่อุปทาน (SCM) จึงเน้นไปที่ Speed-Base of Economic คือ การประหยัดจากการส่งมอบที่ทันเวลา คือ รับมอบวัตถุดิบเมื่อจะผลิตจริงและผลิตเมื่อจะมีการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า ส่งผลให้รอบการหมุนของสต็อกสินค้า มีรอบการหมุนที่สูง สามารถมีความยืดหยุ่นที่เรียกว่า Zero Stock Management ซึ่งความสำเร็จของการนำระบบ Just in Time มาใช้จะส่งผลต่อการลดต้นทุนรวม โดยเฉพาะต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับ Logistics Cost อย่างไรก็ตาม องค์กรที่จะนำระบบ Just in Time มาใช้ได้จะต้องมีการสถาปนา Just in Time Value คือ มีระบบการส่งมอบและระบบการทำงานของทั้งองค์กรเป็นแบบทันเวลา มุ่งเน้นต่อความต้องการของลูกค้า โดยทั้งหมดจะต้องอาศัยความเชื่อมโยงของข้อมูลข่าวสาร และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงานและทุกหน่วยงานในองค์กร รวมถึงคู่ค้า (Suppliers) และลูกค้า (Customers) จะต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ในการดำเนินธุรกิจแบบได้ประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งจะส่งผลให้ทั้งเครือข่ายของห่วงโซ่อุปทานประสบผลสำเร็จร่วมกัน ทั้งนี้ การจะดำเนินการเช่นนี้ได้ จะต้องมีการสร้างห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ทำให้เกิดเป็นห่วงโซ่อุปทาน และมีการบูรณาการของการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของอุปสงค์และอุปทานของกระบวนการต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพของคุณค่าความร่วมมือให้กับทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการพัสดุ การจัดหา การส่งมอบ นำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (www.imadesports.com. 2546)

ดังนั้นในงานวิจัยนี้จึงสรุปความหมายของการปรับปรุงการส่งมอบ คือ การปรับปรุงการส่งสินค้า หรือบริการ หรืองานให้ทันตามความต้องการของลูกค้าในปริมาณ และจำนวนที่ลูกค้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้องการ มีแนวคิดในการส่งมอบโดยค่านึงว่าหน่วยงานต่อไปคือลูกค้า เพื่อให้การส่งมอบในทุกขั้นตอนสุดท้ายคือลูกค้าภายนอกมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การ

ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ เป็นตัวกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงานของพนักงานและปรับปรุงกระบวนการผลิตขององค์การ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม วัฒนธรรมองค์การ

2.2.1 ภาวะผู้นำ

2.2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

Yukl (2002) ได้อธิบายว่าสาเหตุที่ความหมายของภาวะผู้นำมีหลากหลายแตกต่างกันไว้ว่า อาจเนื่องจากขอบเขตเนื้อหา และความสนใจภาวะผู้นำในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกันในที่นี้จะนำเสนอทัศนะของนักวิชาการที่ได้นิยามไว้หลากหลาย ดังนี้

Koontz & Wehrich (1988) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการชี้แนะ และอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของสมาชิกของกลุ่ม

Stoner & Freeman (1989) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

O'Leary (2000) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และการเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับเป้าหมาย และวิธีการที่ต้องการปฏิบัติให้สำเร็จ อีกทั้งเป็นกระบวนการของการช่วยให้ความพยายามของบุคคล และกลุ่ม ได้บรรลุถึงเป้าหมายที่มีร่วมกัน (Shared goal)

DuBrin (2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ทำตามในสิ่งที่ตนเองต้องการได้

Yukl (2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการคลบวันดาลใจ (Inspire) ให้บุคคลอื่นทำงานให้ประสบความสำเร็จ

Northouse (2009) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ (Trait) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) พฤติกรรม (Behavior) และความสัมพันธ์ (Relationship)

ส่วนทัศนะของนักวิชาการไทยได้แสดงทัศนะไว้สอดคล้องกัน เช่น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

สมยศ นาวิการ (2546) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2547) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถ หรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจิตใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือ ยอมรับ และทำให้เกิดความพยายาม และความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการบริหารตนเอง และครองใจผู้อื่นได้ โดยสามารถชักจูงผู้อื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมาย และแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้

ทองใบ สุดชาติ (2549) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

กวี จงศัพฒ (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

รัชช บุลเขมณี (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นวาระกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการคาดฝัน (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่ม หรือองค์กรกำหนดไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) อธิบายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติตามกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการมีอิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำ และผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (Change)

จากการวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำในงานวิจัยนี้ คือ การมีส่วนร่วม และพันธะสัญญาของผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับ ได้แก่ หัวหน้างาน

ชั้นต้น (Team Leader) หัวหน้างานการผลิต (Supervisor) ระดับผู้จัดการ (Manager) และระดับ

เอกสารเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่อผู้ญาติเห็นาเบเซประยชน์นด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้บริหาร (Site Manager) ในบริษัท ฮันทส์แมน(ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการผลักดันให้การนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในองค์กรดำเนินไปอย่างก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติ และการกระทำของผู้อื่น

2.2.1.2 ลักษณะภาวะผู้นำ

Michell & Larson Jr. (1987) ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตามเพื่อให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใดๆ เป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำทางจากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ เป็นต้น อาจจะมีภาวะหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะทั้ง 3 ประการหรือเปล่า ในทางตรงข้าม ผู้ที่แสดงภาวะผู้นำอาจจะไม่เป็นผู้นำที่แบบทางการ แต่มีองค์ประกอบ 3 ประการนั้น

2. ภาวะผู้นำ นอกจากเป็นกระบวนการแล้วภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับให้ทำตามเพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้

3. ภาวะผู้นำ จะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม หรือองค์กรประสบความสำเร็จดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

2.2.1.3 บทบาทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำแบ่งอย่างกว้างๆออกเป็น 4 ประการ (พรทิพย์ อภัยมาพันธ์.2547) ได้แก่

1. การกำหนดแนวทางหลัก (Path finding)

ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (Blueprint of Action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และการสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning)

การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือ การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทักษะขั้นของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษานี้เท่านั้น เมื่ออนุญาตให้เผยแพร่ไปยังระบบออนไลน์ การคัดลอกหรือการนำข้อมูลไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาตถือว่าผิดกฎหมาย และต้องแจ้งถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์กรควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ได้วางไว้แล้ว

3. การมอบอำนาจ (Empowering)

หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจัง จะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างสรรค์และปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์กร

4. การสร้างตัวแบบ (Modeling)

หัวใจของการเป็นผู้นำ คือ ต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะที่เฉพาะ (Characteristic) และกับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใด ก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

2.2.1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

เมื่อเกิดการตระหนักว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์กรและการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุคสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อเกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เป็น 3 กลุ่ม คือ แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach)

1. แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)

Hartog and Koopman (2001) แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายๆ คน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น 2) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น 3) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น แต่ก็มีงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกัน จนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์หรือการขงในเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตเห็นไปขอประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Approach)

วิชาดา กุปตานนท์ (2544) แนวคิดนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคน จะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่างๆในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

2.1 ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic Leadership – Autocratic Leadership) Tannenbaum และ Schmidt อธิบายว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2.2 การศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน 2 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ 1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented Behavior) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของพนักงาน 2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented Behavior) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำ งาน เน้นการสร้างผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

2.3 การศึกษาของ Ohio State University ได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมที่มุ่งเน้นโครงสร้าง (Initiation Structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง 2) พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก

2.4 Managerial Grid เป็นตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ที่ผนวกแนวคิดทางพฤติกรรมต่างๆเข้าด้วยกัน โดย Blake และ Mouton ได้สร้างตาราง 2 มิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งเน้นผลงาน (Production-oriented Leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่เน้นคน (People-oriented Leader) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน (มัลติทาสก์สัน.2544)

3. แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach)

3.1 เป็นการศึกษา ที่เน้นการปรับสภาพการนำหรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสม และเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ (ดิลก ถือกกล้า.2547)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2 การศึกษาของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ (มัลลิกา ต้นสอน.2544)

3.3 ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ทฤษฎีพยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิก (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2543) มีการเน้นที่เป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก เพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะช่วย ให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การ ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ ตามได้ โดยการให้รางวัล

3.4 การศึกษาของ Hersey-Blanchard ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยไอโฮ มาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) และพฤติกรรมที่มุ่ง ความสัมพันธ์ (Consideration) และอธิบายว่าภาวะผู้นำแบบต่างๆ ประกอบกับความพร้อมของ สมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ การบอกกล่าว (Telling) การนำเสนอความคิด (Selling) การมีส่วนร่วม (Participation) และการมอบหมายงาน (Delegation)

4. แนวคิดผู้นำสมัยใหม่

นอกจากแนวคิดทั้งสามกลุ่มที่กล่าวมาแล้ว ในปัจจุบันยังมีการพัฒนาแบบ เปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดเป็นแนวคิดที่สำคัญ (มัลลิกา ต้นสอน. 2544) ดังนี้

4.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลง (Transaction and Transformational Leadership) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยนโดย รางวัลต่างๆเป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่ง ต่างฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกัน ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น จะใช้ ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อทัศนคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่า เป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

4.2 ทฤษฎีความพิเศษของผู้นำ (Charismatic Theory) เป็นการกล่าวถึง บุคลิกภาพของผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลอื่น (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544) กล่าว ว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษควรมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถด้านทักษะ การสื่อสาร ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมี ความสามารถ มีพลัง และมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม และเอื้ออาทร ผู้อื่น ชอบที่เสี่ยงสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการโฆษณาตัวเอง และทำให้การ ขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กระแสในปัจจุบันได้มุ่งให้ความสนใจกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ(Charismatic Leadership) ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ ได้พยายามอธิบายว่าความไว้วางใจ ความชื่นชมในตัวผู้นำ การอุทิศตนในการทำงาน ความจงรักภักดี และการปฏิบัติงานของสมาชิกได้อย่างไร และยังพยายามอธิบายอีกว่า ผู้นำบางคนสามารถนำองค์กรหรือหน่วยงานของตนประสบความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยมได้อย่างไร (Hartog and Koopman, 2001)

2.2.1.5 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหาร

คำว่าภาวะผู้นำนั้นมีความแตกต่างจากการบริหาร หรือการจัดการ (Management) อยู่หลายประการ กล่าวคือ ถ้าพิจารณาบทบาท หรือหน้าที่ทางการบริหารมีหลักการใหญ่ๆ ได้แก่ การวางแผน

ตารางที่ 2.2 ความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้บริหาร

ผู้นำ	ผู้บริหาร
- มีวิสัยทัศน์ (Visionary)	- มีเหตุผล (Rational)
- ความรู้สึกแรงกล้า (Passionate)	- ให้คำปรึกษา (Consulting)
- สร้างสรรค์ (Creative)	- ไม่ลดละ (Persistent)
- ยืดหยุ่น (Flexible)	- แก้ปัญหา (Problem solving)
- สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring)	- เด็ดเดี่ยว (Tough - minded)
- สร้างนวัตกรรม (Innovation)	- วิเคราะห์ (Analysis)
- กล้าหาญ (Courageous)	- วางโครงสร้าง (Structured)
- มีจินตนาการ (Imaginative)	- รอบคอบ (Deliberative)
- ได้จากการทดลอง / ประสบการณ์ (Experimental)	- มีอำนาจ (Authoritative)
- มีอิสระ (Independent)	- มั่นคง (Stabilizing)
- แบ่งปันความรู้ (Share Knowledge)	- เป็นศูนย์กลางความรู้ (Centralizes knowledge)

ที่มา : Capowski (1994 cited in DuBrin, 2001)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางดังกล่าว DuBrin (2001) สรุปว่า ความแตกต่างระหว่างผู้นำ และผู้บริหาร เป็นแนวคิดที่เป็นข้อสรุปทางสังคม หรือเป็นทัศนคติทั่วไปทางสังคมซึ่งบางครั้งอาจเป็นการกล่าวเกินจริง

จากความหมายดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลต่อบุคลากรหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยใช้การจูงใจให้บุคลากร หรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจความยินดีที่จะให้ความร่วมมือดังนั้น ผู้นำจึงหมายถึงผู้ที่มีอิทธิพลต่อบุคลากร หรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

2.2.2 การสื่อสาร

2.2.2.1 ความหมายของการสื่อสาร

Warren W. Weaver (1949) กล่าวว่า การสื่อสารมีความหมายกว้าง ครอบคลุมถึงกระบวนการทุกอย่างที่จิตใจของคน ๆ หนึ่งอาจมีผลต่อจิตใจของคนหนึ่ง ไม่ใช่เพียงการพูดและการเขียนเท่านั้น แต่รวมถึง ดนตรี ภาพ การแสดง และพฤติกรรมอื่นๆ ของมนุษย์

George A. Miller (1951) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นการถ่ายทอดข่าวสารจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง

การสื่อสาร หรือ การสื่อความหมาย (Communication) เป็นคำที่รากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า "communis" หมายถึง "พร้อมกัน" หรือ "รวมกัน" (Common) หมายความว่า เมื่อมีการสื่อสารระหว่างกันเกิดขึ้น คนเราพยายามที่จะสร้าง "ความพร้อมกันหรือความร่วมมือ" ทางด้านความคิดเรื่องราวเหตุการณ์ ทัศนคติ ฯลฯ กับบุคคลที่เราสื่อสารด้วยนั้น ดังนั้น การสื่อสารจึงหมายถึง การถ่ายทอดเรื่องราว การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแสดงออกของความคิดและความรู้สึก ตลอดจนไปถึง "ระบบ" (เช่น ระบบโทรศัพท์) เพื่อการติดต่อสื่อสารข้อมูลซึ่งกันและกัน (Webster's Dictionary, 1978) นอกจากนี้ การสื่อสารยังเป็นการที่บุคคลในสังคมมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบกันโดยผ่านทางข้อมูลข่าวสาร สัญลักษณ์ ตลอดจนเครื่องหมายต่าง ๆ ด้วย (Fiske, 1985)

McQuail (2005) กล่าวว่า การสื่อสารหมายถึง การให้และการรับความหมาย การถ่ายทอดและการรับสาร ซึ่งรวมถึงแนวคิดของการโต้ตอบ แบ่งปัน และมีปฏิสัมพันธ์กันด้วย

จากความหมายที่มีผู้ให้ไว้แตกต่างกัน ซึ่งบางคนให้ความหมายครอบคลุมไปถึงพฤติกรรมที่ไม่ใช่ภาษาพูดและภาษาเขียนด้วย บางคนถือว่าการสื่อสารคือการแสดงออกทุกอย่างที่ผู้อื่นเข้าใจได้ไม่ว่าการแสดงนั้นจะมีเจตนาให้ผู้อื่นเข้าใจหรือไม่ก็ตาม แต่ในงานวิจัยนี้ซึ่งเกี่ยวข้องกับการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในองค์กร ผู้วิจัยจึงได้สรุปความหมายของการสื่อสาร คือ การที่บริษัทให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนแก่พนักงานรวมถึงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งเป็นการให้และรับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนทั้งผู้ให้และผู้รับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน อันจะเป็นผลให้บริษัทและพนักงานในบริษัทบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งกันและกัน

2.2.2.2 องค์ประกอบของการสื่อสาร

พินิจ เนื่องภิรมย์ (2548) กล่าวถึง องค์ประกอบของการสื่อสาร ไว้ทั้งหมด 6 ประเภท อันประกอบไปด้วย

1. ผู้ส่ง ผู้สื่อสาร หรือต้นแหล่งของการส่ง (Sender , Communicator or Source) เป็นแหล่ง หรือผู้นำข่าวสาร เรื่องราว แนวความคิด ความรู้ ตลอดจนเหตุการณ์ต่าง ๆ เพื่อส่งไปยังผู้รับ ซึ่งอาจเป็นบุคคล หรือกลุ่มชนก็ได้ โดยการใช้ภาษาหรือวิธีการอื่นๆ ก็ได้ เพื่อให้ผู้รับเข้าใจการกระทำดังกล่าว เรียกว่า “การเข้ารหัส” (Encode) เป็นภาษาพูด ภาษาเขียน ภาพมีสื่อรูปภาพ สัญลักษณ์

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

3. สื่อหรือช่องทางในการนำสาร (Media or Channel) หมายถึง ตัวกลางที่ช่วยถ่ายทอดแนวความคิดเหตุการณ์ เรื่องราวต่าง ๆ ที่ผู้ส่งต้องการให้ไปถึงผู้รับ สื่อที่ใช้มากที่สุดคือ “ภาษาพูด” ซึ่งให้เสียงเป็นสื่อเวลาเขียนหรืออ่านหนังสือ สื่อที่ใช้คือ “ภาษาเขียน” หรือถ้ามีการสื่อความหมายกับคนใบ้ก็ใช้สื่อซึ่งเป็น “ภาษามือ” นอกจากนี้อาจมีการใช้สื่ออุปกรณ์ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ ประเภท แผนที่ รูปภาพ การแสดงนิทรรศการ เป็นสื่อหรือ ช่องทาง เพื่อการสื่อความหมาย

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

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

6. ผลย้อนกลับ (Feedback) เป็นสิ่งที่เกี่ยวเนื่องจากผลซึ่งผู้รับส่งกลับมายังผู้ส่ง โดยผู้รับ อาจแสดงอาการให้เห็น เช่น ง่วงนอน ประหม่อมือ ยิ้ม พยักหน้า สายหน้า การพูดโต้ตอบ หรือการแสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นข้อมูลที่ทำให้ผู้ส่งทราบว่าผู้รับมีความพอใจหรือมีความเข้าใจ ในความหมายที่ส่งไปหรือไม่

2.2.3 การให้รางวัลและค่าตอบแทน

2.2.3.1 ความหมายของการให้รางวัลและค่าตอบแทน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พงศ์ หรดาล (2540) ให้ความหมายว่า การให้รางวัล หมายถึงสิ่งต่างๆ ที่นอกเหนือจาก ค่าจ้างหรือค่าตอบแทน เช่น ถ้ามีการให้รางวัลมีเงินเดือนขึ้นสม่ำเสมอ มีการแบ่งเป็นรายได้ที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนหรือเมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม พนักงานก็จะมีขวัญและกำลังใจสูง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542) กล่าวว่า การให้รางวัล หมายถึง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี รวมถึงโบนัส สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาที่มีความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานอย่างมั่นใจ ให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจดีในการปฏิบัติงาน

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542) กล่าวว่า การให้รางวัล คือ การสร้างความรู้สึกที่ดีโดยปกติจะพิจารณาจากผลงานและในบางครั้งก็พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งระบบการให้รางวัลจะช่วยกระตุ้นการปฏิบัติงาน สร้างขวัญและกำลังใจและกำลังใจแก่พนักงานในการปฏิบัติงาน

วรนารถ แสงมณี (2556) กล่าวว่า ค่าตอบแทน คือ การจ่ายให้กับการทำงานที่อาจเรียกเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนก็ได้

สรุปได้ว่า การให้รางวัลและค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งต่างๆ อันได้แก่ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โบนัสรางวัลและสวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้แก่พนักงาน ซึ่งการให้บำเหน็จรางวัลจึงไม่ใช่ลักษณะของการจูงใจด้วยเงินและการให้บำเหน็จรางวัลพนักงานอย่างยุติธรรมก็จะทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.2.3.2 ระบบค่าตอบแทน

เสนาะ ตีเขาวี (2544) กล่าวถึง การให้รางวัลว่า เป็นการจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบค่าตอบแทนจูงใจนี้ทำให้องค์กรได้ประโยชน์มากจากวิธีการหลาย ๆ แบบ ดังนี้

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

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

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.แผนการแบ่งประโยชน์ (Gain Sharing Plan) คือ การประหยัดค่าใช้จ่าย การเพิ่มผลผลิตอันเกิดจากความทุ่มเทความพยายามใดๆ ให้องค์กร การคิดแบบนี้มักจะอาศัยการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมที่ทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย

4.แผนเป็นเจ้าของทุน (Employee Stock Ownership Plan) คือการให้พนักงานมีสิทธิซื้อหุ้นของบริษัทที่พนักงานปฏิบัติงานเป็นการสร้างความมั่นคงในการปฏิบัติงานและป้องกันการปิดกิจการ การจูงใจพนักงานให้ซื้อหุ้นมักจะใช้วิธีให้สิทธิซื้อในราคาคงที่จำนวนหนึ่งภายในระยะเวลาที่กำหนดสิทธิที่จะเป็นเจ้าของหุ้นจะต้องพิจารณาผลการปฏิบัติงานเพราะถือว่าการที่พนักงานปฏิบัติงานหนักจะทำให้บริษัทมีผลประกอบการดีราคาหุ้นก็จะสูง

2.2.3.3 ลักษณะการให้รางวัล

ขงยุทธ เกษสาคร(2547) กล่าวว่า การให้รางวัลว่าเป็นสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน นอกเหนือจากเงินแล้วยังมีปัจจัยอื่นที่จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน ดังนี้

1.การแข่งขัน เช่น การประกวดผลงานผู้ชนะจะได้รับเกียรติชื่อเสียงเป็นต้น แต่ควรระวังในเรื่องของคาริณาริษา ซึ่งจะทำให้พนักงานมุ่งเอาชนะมากกว่าผลของงาน

2.ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้รู้สึกมีความมั่นคงในอาชีพ จะไม่ถูกเลิกจ้างโดยขาดหลักประกัน มีการกำหนดสัญญาจ้างเป็นปีหรืออายุงาน และมีหลักประกันในการปฏิบัติงาน มีค่าตอบแทนเมื่อเกิดอุบัติเหตุ มีการประกันชีวิตในงานที่เสี่ยงอันตราย

3.ความรู้สึกก้าวหน้า ผลงานที่ทำให้งานคนดีขึ้น การได้เลื่อนตำแหน่งที่มีความสำคัญมากขึ้น ทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานเพราะเป็นความคาดหวังของชีวิต

4.ฐานะทางสังคม เป็นความรู้สึกของตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทำให้อยากไปปฏิบัติงาน เช่น มีสิทธิตัดสินใจและออกเสียงในการปฏิบัติงานของกลุ่ม รู้จุดมุ่งหมายปลายทางของกลุ่ม ทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานมากขึ้นเป็นต้น

5.ความรู้ผลของงาน มีความพอใจและดีใจที่เห็นผลงานของตนไม่ว่าจะดีหรือไม่เพียงใด เพราะผลงานที่ดีย่อมเป็นกำลังใจ ผลงานที่ไม่ดีก็มีโอกาสปรับปรุงแก้ไข

6.รางวัลและการลงโทษ เป็นผลตอบแทนหรือคำชมเชย หากผลงานเป็นที่พอใจหรือดีเด่น ขณะเดียวกันก็มีการตำหนิเมื่อมีผลเสียหายเกิดขึ้น

7.การปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดของบุคคล ตลอดจนให้งานที่ไม่ยากและไม่ง่ายจนเกินไปจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี

8.การให้รู้ว่างานมีความสำคัญ ความรู้สึกว่างานที่ตนทำให้ความหมายต่อหน่วยงานของตนหรือสังคม จะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานมากขึ้น ความเอาใจใส่ของหัวหน้างาน การให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน จึงเป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.4 การฝึกอบรม

ในสถานการณ์ทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงงานอย่างรวดเร็ว รวมทั้งกิจกรรมต่างๆ และการแข่งขันกันระหว่างองค์กรธุรกิจต่างๆ ก็ล้วนแต่มีความซับซ้อนมากขึ้น ตลอดจนการศึกษาของบุคลากรก็นับวันแต่จะมีความสำคัญ ทำให้ความต้องการในด้านทักษะต่างๆ ของพนักงานกลายเป็นสิ่งจำเป็นมากขึ้นกว่าอดีตที่ผ่านมา ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดผลดีต่อคุณภาพของงานและประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ดังจะเห็นได้ว่าการย้ายงานและปรับปรุงตลอดเวลาของกิจการจึงจำเป็นต้องทำการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ (วรรณารถ แสงมณี. 2556)

2.2.4.1 ความหมายของการฝึกอบรม

กิตติ พัทธวิษณุ (2544) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมที่ตรงกับความเป็นจริงของปัญหา เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเปลี่ยนเจตคติของบุคลากร และสามารถนำประสบการณ์ทั้งหมดที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้แก้ปัญหาของงานที่ทำอยู่ให้บรรลุความสำเร็จตามความต้องการขององค์กร

จงกลณี ชุตินาเทวินทร์ (2544) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง เป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้เฉพาะอย่างของบุคคล เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงานของคน ทั้งในเรื่องของความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความรับผิดชอบต่างๆ ที่บุคคลพึงมีต่อหน่วยงาน และสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน และเพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

สมชาติ กิจยรรยง (2545) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ เกิดความเข้าใจ เกิดความชำนาญ และเกิดเจตคติที่ดีเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนกระทั่งสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ฉัตรพงศ์ พิระวาราสีทธิ (2549) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการให้ความรู้ และฝึกทักษะแก่บุคคลภายใต้เงื่อนไขบางประการ แต่ยังไม่เป็นระบบเหมือนกับการศึกษาในสถาบันทั่วไป

ศักรินทร์ ชนประชา (2550) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างมีระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล โดยมุ่งที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติของบุคคล เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนา และเพิ่มผลผลิต ทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

วีระพันธ์ แก้วรัตน์ (2553) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ การถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในทางที่ถูกที่ควรเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้เอาไปใช้จะต้องระบุชื่อผู้แต่งและผู้จัดทำไว้ ไม่ว่าการใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาระหน้าที่ต่างๆในปัจจุบัน และอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และไม่ว่าการฝึกอบรมจะมีขึ้นที่ใดก็ตามวัตถุประสงค์ก็ถือเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือเพิ่มขีดความสามารถในการจัดรูปขององค์การ ในระยะหลังเรามักจะมองการฝึกอบรมในเชิงของกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันสืบเนื่องมาจากเรียนรู้

วรนาถ แสงมณี (2556) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ การเรียนรู้ประสบการณ์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในแต่ละบุคคลเพื่อปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยมีกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะสำหรับองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในองค์การ จึงสรุปการฝึกอบรม คือ การที่บริษัทจัดกิจกรรมถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ทักษะความสามารถ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีในระบบการผลิตแบบลีน เพื่อช่วยให้พนักงานเข้าใจและมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพตามที่บริษัทวางแผนไว้ และต่อเนื่องไปยังอนาคต

โดยทั่วไปแล้ว การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การมีจุดประสงค์สามประการดังต่อไปนี้

1. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ของแต่ละบุคคล ความตระหนักรู้ในตนเองคือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์การ การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่ากรกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร

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

3. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคล อันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่ง ๆ จะมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นก็อาจจะมิได้ใช้ความรู้และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และผลงานก็ย่อมจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ (Wexley & Latham. 1991)

2.2.4.2 ประเภทของการฝึกอบรม

วีระพันธ์ แก้วรัตน์ (2553) กล่าวว่า การฝึกอบรมบุคลากรมีอยู่ด้วยกันหลายประเภท และสามารถจำแนกตามเกณฑ์ต่าง ๆ ได้ ดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. แหล่งของการฝึกอบรม เกณฑ์ประเภทนี้บ่งถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งได้เป็นสองลักษณะคือ

1.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-House Training) การฝึกอบรมแบบนี้เป็นสิ่งที่ยังคงการจัดการขึ้นภายในสถานที่ทำงาน โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์กรจะเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร กำหนดตารางเวลา และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรมาเป็นวิทยากร การฝึกอบรมประเภทนี้มีข้อดีตรงที่ว่า องค์กรสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์กร ได้อย่างเต็มที่ แต่ข้อเสียก็คือ องค์กรอาจจะต้องทุ่มทรัพยากรทั้งในด้านกำลังคน และเงินทองให้แก่การฝึกอบรมประเภทนี้มีมากพอสมควร เนื่องจากจำเป็นต้องเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการทั้งหมด ตั้งแต่การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร การจัดหาวิทยากร การจัดการด้านต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินผล

1.2 การซื้อการอบรมจากภายนอก การฝึกอบรมประเภทนี้มีได้เป็นสิ่งที่องค์กรจัดขึ้นเอง แต่เป็นการจ้างองค์กรฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรืออาจส่งเป็นพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก องค์กรที่รับจัดการฝึกอบรมให้แก่ผู้อื่นมีอยู่ด้วยกันหลายองค์กร ตัวอย่างเช่น สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย สมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) และกองฝึกอบรม กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เป็นต้น การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก มักจะเป็นที่นิยมขององค์กรที่มีขนาดเล็ก มีพนักงานไม่มาก และไม่มีหน่วยฝึกอบรมเป็นของตนเอง

2. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เกณฑ์ข้อนี้บ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้รับการจัดขึ้นในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราวเพื่อรับการอบรมในห้องเรียน

2.1. การฝึกอบรมในงาน (On The Job Training) การฝึกอบรมประเภทนี้จะกระทำโดย การให้ผู้รับการอบรมลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลเอาใจใส่ของพนักงานซึ่งทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา โดยการแสดงวิธีการปฏิบัติงานพร้อมทั้งอธิบายประกอบ จากนั้นจึงให้ผู้รับการอบรมปฏิบัติตาม พี่เลี้ยงจะคอยดูแลให้คำแนะนำและช่วยเหลือหากมีปัญหาเกิดขึ้น

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

3. ทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึง สิ่งที่ต้องการฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างในผู้รับการอบรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.1 การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills Training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค เช่น การบำรุงรักษา เครื่องจักร การวิเคราะห์ดินเชื้อ การซ่อมแซมรถยนต์ เป็นต้น

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

3.3 การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ (Interpersonal Skills Training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีการพัฒนาทักษะในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

4. ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความรับผิดชอบ ในงานของผู้เข้ารับการอบรม

4.1 การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ (Employee Training) คือ การฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้า โดยตรง โดยมีมักจะเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เช่น การซ่อมแซมและการบำรุงรักษาเครื่องจักร การติดต่อทางโทรศัพท์หรือ เทคนิคการขาย เป็นต้น

4.2 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์กร โดยส่วนใหญ่แล้ว การฝึกอบรมประเภทนี้มักจะมีหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

4.3 การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (Managerial Training) กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายหรือผู้จัดการระดับกลางขององค์กร เนื้อหาของการฝึกอบรมแบบนี้ก็จะมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

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

2.2.4.3 บทบาทและประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรเป็นเครื่องมือของการบริหารชนิดหนึ่ง ซึ่งได้รับการจัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น การฝึกอบรมบุคลากรจึงควรจะต้องสนองต่อเป้าหมายขององค์กร หากการฝึกอบรมไม่สามารถจะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนเวลาสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่ขึ้นตามการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป้าหมายใดๆแล้วก็ไม่มีความหมายอันใดที่จะจัดการฝึกอบรมขึ้นมา กล่าวโดยทั่วไปแล้ว การฝึกอบรมมีบทบาทในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การได้ในหลายๆทางด้วยกัน ดังต่อไปนี้ (McGehee & Thayer. 1961)

1. ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของพนักงาน การฝึกอบรมจะช่วยปรับปรุงให้ พนักงานมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม อันจะส่งผลผลิตสูงขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

2. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงาน โดยการลดปริมาณเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ แต่ยังคงได้สินค้าหรือบริการที่มีปริมาณและคุณภาพคงเดิม นอกจากนี้ ยังลดเวลาที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่ขาดประสบการณ์ เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ

3. ช่วยลดต้นทุนการผลิต โดยการลดปริมาณสินค้าที่ผลิตอย่างไม่ได้มาตรฐาน

4. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารบุคคล โดยการลดอัตราการลาออกจากงาน การขาดงาน การมาทำงานสาย อุบัติเหตุ การร้องทุกข์ และสิ่งอื่น ๆ ที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน

5. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยการช่วยปรับปรุงระบบการให้บริการหรือส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า

6. ช่วยพัฒนาพนักงานเพื่อให้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต การฝึกอบรมบุคคลากรจะช่วยให้องค์กรมีกำลังทดแทนได้ทันเวลาที่ หากมีพนักงานบางส่วนเกษียณ หรือลาออกจากการทำงาน

7. ช่วยเตรียมพนักงานก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งใหม่ มีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ได้อย่างเหมาะสม

8. ช่วยขจัดความล้าหลังด้านทักษะ เทคโนโลยี วิธีการทำงานและการผลิต การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานขององค์กรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลก และช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

9. ช่วยให้การประกาศใช้นโยบายหรือข้อบังคับขององค์การ ซึ่งได้รับการแก้ไขหรือร่างขึ้นมาใหม่เป็นไปอย่างราบรื่น

10. ช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรรวมทั้งช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

2.2.4.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม

McGehee & Thayer (1961) กล่าวว่า ความสำเร็จและประสิทธิผลของโครงการ

ฝึกอบรม ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประการแรก องค์กรจะต้องถือว่าการฝึกอบรมเป็นหนทาง (Means) ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย (End) การฝึกอบรมโดยตัวของมันเองมิได้เป็นจุดสุดท้ายที่วาดหวังไว้แต่ประการใด หากผู้บริหารขององค์กรคิดว่าหน่วยฝึกอบรมได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อฝึกอบรมพนักงานเท่านั้น โดยมีได้มีจุดประสงค์ใดมากไปกว่านั้นแล้ว การฝึกอบรมก็เป็นเพียงจุดสุดท้ายเท่านั้น ซึ่งที่จริงแล้ว หน่วยฝึกอบรมก็มีวัตถุประสงค์ของการทำงานเช่นเดียวกับหน่วยอื่น ๆ ขององค์กร เช่น หน่วยวิจัยและพัฒนา (Research & Development Unit) เป็นต้น นั่นก็คือ การปรับปรุงประกันเท่านั้นเอง กล่าวคือ หน่วยฝึกอบรมกระทำโดยการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน แต่หน่วยวิจัยและพัฒนากระทำโดยการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆขึ้นมา

ดังนั้นผู้บริหารที่ยังไม่มองว่า การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งของการเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์กรแล้ว การฝึกอบรมก็อาจจะเป็นเพียงของเล่นชิ้นหนึ่งที่จำเป็นต้องมีไว้รอดผู้อื่นเท่านั้น

ประการที่สอง ฝ่ายบริหารขององค์กรจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการโครงการฝึกอบรม ถึงแม้ว่าพนักงานจะสามารถเรียนรู้งานได้เองจากการได้ปฏิบัติงานจริง แต่ประสิทธิภาพของการเรียนรู้แบบนี้ จะไม่ดีเท่ากับการที่พวกเขาได้รับการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ ดังนั้น ฝ่ายบริหารขององค์กรจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการและพัฒนาการฝึกอบรมขึ้นมา

ประการที่สาม ฝ่ายบริหารขององค์กรจะต้องมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการพัฒนาและการจัดการโครงการฝึกอบรม ถ้าหากไม่มีผู้ใดที่มีความสามารถในการจัดการฝึกอบรมใด ๆ หากผู้ที่ปฏิบัติงานดีมิได้รับผลตอบแทนและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ดีกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดี ดังนั้น ฝ่ายบริหารจะต้องจัดโครงสร้างและระบบขององค์กรเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการฝึกอบรมมีความหมายต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานของพวกเขา

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การฝึกอบรมพนักงาน หมายถึง การถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในทางที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2.5 วัฒนธรรมองค์กร

2.2.5.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

Gordon (1990) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกองค์กรมีส่วนร่วมกัน และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

สุนทร วงศ์ไวยสวรรค์ (2540) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆอันประกอบด้วยสิ่งประติษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พร กิเสก (2546) สรุปไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กร คือ กลุ่มของค่านิยมร่วม ที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้ เกิดแนวทางปฏิบัติที่สืบทอดกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราว และสื่อทางสัญลักษณ์ต่างๆ

วิรัช วงวนวงศ์วาน (2547) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรคือค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2.2.5.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม องค์กร ซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิตหรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคม หรือมนุษย์ไม่รู้ตัว (Kluckhohn and Kelly, 1945) เรียกวัฒนธรรมในองค์กรว่าเป็นแบบหรือวิธีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์กรอื่น และแบบการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกัน หรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็นกลไกหรือหลักที่ยึดติดองค์กรหรือหน่วยงานให้กลมเกลียวไม่แตกสลายลงไป ความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์กร มีหลักฐานการศึกษาวิจัยไว้ 3 ประการคือ

1. วัฒนธรรมองค์กรสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์กรได้ เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์กรก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรนั้นๆต่อไป

2. รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจแก้ไข ปัญหาในการบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์กร เช่น ในกรณีที่องค์กรมีปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหานั้น แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีคำถามหาเหตุในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ถ้าผู้นำไม่ใช่ผู้เริ่มต้นก่อน คือมีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่มีขังคิด (Subordination Culture) พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะเป็อุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหานั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้เฉพาะในเพื่อการศึกษานี้เท่านั้น เมื่อคุณผู้ใดเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพตติถูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแผนปฏิบัติขึ้นมาตนเองว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม (เพราะว่าสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือความกลัว) หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับไม่ได้ (เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ คือความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์) ในการปฏิบัติงานหรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วยกัน วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การระลึกถึงในการศึกษาปัญหาขององค์กรทั้ง โครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์กร

3. จากผลงานการศึกษาของ Paul Bate and M.E.P. Seligman พบว่าวัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการเรียนรู้ต่างๆ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญกับองค์กร คือ การเรียนรู้ภาวะช่วยเหลือตัวเองไม่ได้ (Learned Helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตที่คนจะมีเมื่อเขารับรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการรับรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้ที่มีประสบการณ์ตรง โดยเขาผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริงๆ ก็จะทำให้หารงุงใจในการตอบโต้กับปัญหาหายไปกลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรค หรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล วัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์กร

2.2.5.3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

องค์ประกอบพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรจะมีอยู่ 5 อย่าง (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540) คือ

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ บริษัทแต่ละบริษัทจะดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เจาะจงที่จะกำหนดประเภทขององค์กรที่ต้องการเจริญเติบโต
2. ค่านิยม ที่ยึดถือร่วมกัน โดยพนักงานทุกคนจะมีคุณลักษณะพื้นฐานขององค์กรค่านิยม คือสิ่งที่ผลักดันความพยายามร่วมกันของสมาชิกขององค์กร ค่านิยมจะถูกระบุไว้ในเป้าหมาย คือคำขวัญของบริษัท

3. วีรบุรุษ บุคคลบางคนจะถูกระบุไว้อย่างใกล้ชิดกับวัฒนธรรมองค์กร ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมองค์กรของ ไมโครซอฟท์จะถูกเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับวีรบุรุษของพวกเขา คือ บิลล์ เกตส์ พนักงานสามารถเข้าหาเกตส์โดยตรงผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เมลของ บริษัท เกตส์จะพยายามตอบคำถามแต่ละข้อภายในวันที่เขาได้รับ

4. ธรรมเนียมปฏิบัติ กิจกรรมและเหตุการณ์ปกติจะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

5. เครื่องข่ายทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กรจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษของบริษัทก่อนหน้านี้ จะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่าย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษของบริษัทก่อนหน้านี้จะถูกรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร และระหว่างรุ่นของพนักงานที่ต่อเนื่องกัน

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมีขอบเขตที่กว้าง และมีลักษณะคล้ายๆภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) คือ มีส่วนที่อยู่ข้างบนน้ำส่วนหนึ่ง และอยู่ใต้น้ำอีกส่วนหนึ่งจึงอาจแบ่งวัฒนธรรมออกได้เป็น 2 ส่วน คือ

1. ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) จะเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรสร้างหรือประดิษฐ์ขึ้นมา เช่น สิ่งประดิษฐ์ต่างๆ (Artifacts) อาทิเช่น รูปปั้นของผู้ก่อตั้งกิจการ และถาวรวัตถุต่างๆ เช่น โดมของธรรมศาสตร์ หรือการตกแต่งอาคารสถานที่ ป้าย สัญลักษณ์ คำขวัญ (Slogan) และพิธีกรรมต่างๆ และการแต่งงานเป็นต้น

2. ส่วนที่อยู่ลึกลงไป จะมองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมของ Mcdonald ที่เน้นคุณภาพ บริการความสะอาด และคุณค่าของสินค้าและบริการ หรือความมุ่งมั่น คุณค่า และความเชื่อของบริษัทหรือองค์กร

2.2.5.4 ลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์กรบรรลุประสิทธิผล

จากการศึกษาของ Daniel R. Dension (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วม
2. การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกัน และสามารถจดหมายพฤติกรรมต่างๆที่จะเกิดขึ้นได้
4. มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางการทำงานที่ชัดเจน

ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้

ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์กร เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อย่างเช่นที่สายการบินเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ผู้บริหารระดับสูงคือ เฮิร์บ เคลลีเฮอร์ ประธานบริหาร เซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข ความสนุก จนคนในเซาท์เวสต์ทำทายว่า แม้บริษัทอื่นจะลอกเลียนสูตรการทำธุรกิจของเซาท์เวสต์ได้ แต่อาจไม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสบความสำเร็จเท่ากับเซาท์เวสต์ เพราะวัฒนธรรมองค์การนั้นแตกต่างกันไปไม่อาจลอกเลียนแบบวัฒนธรรมการทำงานของเซาท์เวสต์ได้

2.2.5.5 วัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์การ (Four Corporate Cultures)

2.2.5.5.1 วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) หรือแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture)

เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์การที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์การจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์การด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัท ได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (Employee Empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซึ่งมีค่านิยมในเรื่อง

- ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ
- ส่งเสริมให้ทดลอง ให้ลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไร ให้ถือเป็นบทเรียน
- ให้กล้าเสี่ยง ให้กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้
- การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ ให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว
- การมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบ

แบบเดิม ๆ

องค์การที่เป็นแบบนี้ที่เด่นชัดคือ บริษัท 3M ที่ส่งเสริมและให้เวลากับพนักงานให้สามารถใช้เวลางาน ได้ ถึง 15 % เพื่อศึกษาวิจัย โครงการที่ตนสนใจได้ ทำให้พนักงานมีโอกาสนในการประดิษฐ์คิดค้นพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้ วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการนี้ มักจะพบในองค์การขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) ที่ผู้ก่อตั้งยังคงบริหารจัดการอยู่ เช่น ที่บริษัท ไมโครซอฟท์ อินเทล และอี-เบย์ เป็นต้น

2.2.5.5.2 วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์การ ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์การมุ่งเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะพนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายก็จะถูกไล่ออกจากงาน จะมีค่านิยมในเรื่อง

- การให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน
- การรุก การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง
- การทำอะไรให้เสร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด
- การขยันขันแข็งในการทำงาน
- การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็

ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ พนักงานจะมีการแข่งขันกันทำงานอย่างหนัก และมุ่งเน้นยอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้ง ตัวอย่างองค์กรที่เน้นวัฒนธรรมแบบนี้คือ บริษัท เป๊ปซี่ ในช่วงที่ นายเวย์ คอลโลเวย์ (Wayne Calloway) ดำรงตำแหน่งประธานบริหาร (CEO) ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป๊ปซี่จะต้องเป็น “The Best Consumer Products in the World” จึงส่งเสริมพนักงานให้ขยันขันแข็งในการทำงานมีระบบการให้รางวัลใจอย่างเข้มแข็งสำหรับคนที่ทำงานได้ตามที่กำหนด เช่น ได้ตัวเครื่องบินชั้นหนึ่ง ได้รถประจำตำแหน่ง ได้รับสิทธิซื้อหุ้น ได้โบนัส และได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว

จากวัฒนธรรมที่กล่าวมาแล้วนี้ ถ้าผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์และประสานวัฒนธรรมแบบญาติมิตร วัฒนธรรมแบบปรับตัวและวัฒนธรรมแบบที่เน้นความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ ก็ย่อมเกิดทั้งประสิทธิผลแก่องค์กรและสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกองค์กรด้วย

2.2.5.5.3 วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งเน้นภายในองค์กร โดยจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามค่านับัญญาอย่างเคร่งครัด จะมีค่านิยมสำคัญในเรื่อง

- การทำตามประเพณีปฏิบัติ
- การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น ๆ
- การเน้นความเป็นทีม
- เน้นการมีส่วนร่วม
- การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน

ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง

- การเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

ในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบนี้มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมาก รวมทั้งมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์การ ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การแบบนี้

มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขึ้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือ พบว่าพนักงานของบริษัทดังกล่าวให้ความร่วมมือและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

2.2.5.5.4 วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในขององค์การ เป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง จะมีค่านิยมในเรื่อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงานให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน
- การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน
- การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ
- การเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

แนวคิดของวัฒนธรรมแบบนี้จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดหมายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ และเหมาะกับองค์การที่อยู่สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์การประเภทหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจมักมีวัฒนธรรมในแบบนี้มาก เพราะอยู่ภายใต้กรอบของระบบราชการ แต่แนวโน้มในอนาคตของวัฒนธรรมแบบนี้จะลดลง เพราะหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจทั้งหลายต่างพยายามมุ่งออกจากระบบราชการ พยายามบริหารงานแบบธุรกิจเอกชน โดยพยายามลดขั้นตอนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นลง เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้วิจารณญาณที่เหมาะสมให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ขณะนี้รัฐบาลได้กำหนดนโยบายในการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูปหลายประการ ทั้งการปฏิรูปโครงสร้าง ระบบการทำงาน ระบบงบประมาณ รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการทั้งหลายด้วย โดยเน้นให้มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ผู้ใช้บริการให้มากขึ้น

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมีให้องค์การหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

2.3 ความเป็นมาและการดำเนินงานของบริษัทฮันท์สแมน (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัทฮันท์สแมน(ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทในเครือฮันท์สแมน คอร์ปอเรชั่น บริษัทข้ามชาติสัญชาติอเมริกันที่ประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมเคมี ประกอบไปด้วย 5 กลุ่มธุรกิจ ได้แก่ Polyurethanes, Performance Products, Advanced Material, Pigments และ Textile Effects โดยบริษัทฮันท์สแมน(ประเทศไทย) จำกัด อยู่ในกลุ่มธุรกิจ Textile Effects ซึ่งเป็นผู้ผลิตสีย้อมผ้า และเคมีสิ่งทออันดับหนึ่งของโลก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.1 ประวัติความเป็นมาของบริษัท

พ.ศ. 2523 บริษัทมาทังกี ถูกก่อตั้งขึ้นโดยชาวอินเดียและสร้างโรงงานผลิตสีย้อมผ้า ณ โรงงานมหาชัย หมู่ 4 ถนนเศรษฐกิจ-บางปลา ต.บ้านเกาะ อ.เมืองฯ จ.สมุทรสาคร

พ.ศ. 2540 บริษัทซีบา สเปนเซียลตี้ เคมิคอลส์ บริษัทเคมีข้ามชาติสัญชาติสวีเดนได้เข้าซื้อกิจการ

พ.ศ. 2549 ฮันท์สแมน คอร์ปอเรชั่น บริษัทเคมีข้ามชาติสัญชาติอเมริกัน ได้เข้าซื้อกิจการ และดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบันภายใต้การบริหารงานของกลุ่มธุรกิจเคมีสิ่งทอ (Textile Effects) ปัจจุบันสำนักงานใหญ่อยู่ที่ประเทศสิงคโปร์

พ.ศ. 2550 บริษัทเปิดโครงการใหม่ 2 โครงการ เป็นโครงการก่อสร้างอาคารสำหรับบำบัดน้ำเสียเพื่อรองรับการเพิ่มกำลังการผลิต และอาคารรวมสำหรับผลิตสีรีแอคทีฟ (แผนกผสมสี) และอาคารคลังสินค้า

พ.ศ. 2550 บริษัทลงทุนใช้ระบบ SAP ทั้งองค์กร

พ.ศ. 2551 บริษัทสร้างหน่วยผลิตสีย้อมสำหรับผ้าขนสัตว์เพื่อใช้เป็นศูนย์กลางในการผลิตและกระจายสินค้าดังกล่าวของโลก

พ.ศ. 2556 บริษัทสร้างหน่วยการผลิตสีสังเคราะห์ชนิดพิเศษ เพื่อเสริมกำลังความสามารถด้านการผลิต และเพิ่มการรับรู้องค์กรในตลาดสิ่งทอทั่วเอเชีย โดยใช้เคมีฟลูออโรไตรอซีน (CF3) ที่เป็นกรรมสิทธิ์เฉพาะของฮันท์สแมน

โรงงานผลิตที่มหาชัยเป็นโรงงานผลิตสีย้อมผ้า 1 ใน 7 ของโรงงานผลิตทั้งหมดของบริษัทที่มีอยู่ทั่วโลก ซึ่งบริหารงานโดยคนไทยและคนต่างชาติ และผลิตภัณฑ์ของบริษัทจะจำหน่ายทั้งภายในประเทศไทยและต่างประเทศ ปัจจุบันบริษัทมีสถานภาพ ดังนี้

1. กำลังการผลิต 16,920 ตันต่อปี
2. ผลิตสินค้าเพื่อส่งออกคิดเป็นประมาณร้อยละ 95 ของปริมาณการผลิตทั้งหมด
3. พื้นที่โรงงานประมาณ 45 ไร่
4. พนักงาน 349 คน

2.3.2 วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนี้ โดยการเป็นผู้จัดหาทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับงานสิ่งทอที่ยั่งยืน และเป็นนวัตกรรมใหม่ที่ได้รับการยกย่องและน่าเชื่อถือมากที่สุด

2.3.2 พันธกิจ

เพื่อเพิ่มความสามารถในการสร้างประสิทธิภาพผลผลิตของลูกค้าและสร้างความแตกต่างด้วยผลิตภัณฑ์และความรู้ความชำนาญที่สร้างสรรค์และไว้วางใจได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.4 ค่านิยม

1. สุขภาพ ความปลอดภัย และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ หมายถึง เราใส่ใจต่อเรื่อง สุขภาพ ความปลอดภัย และการปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยไม่มีข้อยกเว้นใดๆ
2. ความซื่อสัตย์สุจริตและความถูกต้องเที่ยงธรรม หมายถึง เราประพฤติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและถูกต้องเที่ยงธรรมในการดำเนินการทางธุรกิจทั้งหมด ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. ความเคารพและความเป็นธรรม หมายถึง เราปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานทุกคนด้วยความเคารพและเป็นธรรม โดยมุ่งมั่นพัฒนาขีดความสามารถภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และเห็นคุณค่าความร่วมมือร่วมใจของพนักงานเป็นรายบุคคล
4. ความยั่งยืน หมายถึง เรานำวิธีการที่ยั่งยืนมาใช้กับธุรกิจผ่านการผลิตสินค้าให้มีมาตรฐานสูงสุด และโดยการตอบแทนชุมชนที่เราดำเนินธุรกิจอยู่
5. รวดเร็วและยืดหยุ่นได้ หมายถึง เรามุ่งมั่นสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความรวดเร็ว และการสร้างผลงานควบคู่ไปกับการทำงานร่วมกันกับคู่ค้าเพื่อบรรลุความสำเร็จร่วมกัน

2.3.5 นโยบายด้านคุณภาพ

พนักงานบริษัททุกคนมุ่งมั่นที่จะส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและบริการที่เป็นเลิศแก่ลูกค้าของเราทั่วโลก ด้วยความกระตือรือร้น และเต็มกำลังความสามารถ โดยอาศัยการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆจากกลุ่มบริษัททั่วโลก พนักงานของบริษัทจะทำงานอย่างใกล้ชิดกับลูกค้า เพื่อทำความเข้าใจและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคำมั่นสัญญาถาวรของเราต่อธุรกิจการค้าที่เราให้บริหาร บริษัทยึดถือว่า สุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของพนักงานแต่ละคน เช่นเดียวกับกับ ผู้ส่งมอบ ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ และชุมชนที่เราเกี่ยวข้อง เป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกในการดำเนินธุรกิจ เรากำหนดให้เรื่อง “การดูแลด้วยความรับผิดชอบ (Responsible Care)” เป็นรากฐานที่สำคัญต่อการบรรลุถึงความเป็นเลิศในงานด้านความปลอดภัย สุขภาพอนามัย และสิ่งแวดล้อมสำหรับการดำเนินธุรกิจของเรา และเรามุ่งมั่นที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยการปฏิบัติให้เป็นไปตามกระบวนการของ Responsible Care เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย การไม่เกิดขึ้นของอุบัติเหตุ การบาดเจ็บใดๆ และความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อม ระบบบริหารคุณภาพของเราจะเป็นกรอบการทำงานสำหรับการจัดตั้งเป้าหมาย การตรวจประเมินผลการดำเนินการ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของเรา

2.3.6 ผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ที่ผลิต โดยโรงงานผลิตที่มหาชัย มีดังนี้

1. สีย้อมผ้าประเภทรีแอคทีฟ (Reactive Dyes) สำหรับผ้าฝ้าย
2. สีย้อมประเภทแอซิด (Acid Dyes) สำหรับผ้าขนสัตว์และผ้าไนลอน
3. สารเคมีที่ใช้การย้อมผ้า (Textile Chemicals)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาณุพงศ์ สุนทรไชยา (2554: บทคัดย่อ) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษา ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยในการดำเนินงานของระบบการผลิตแบบลีน ในด้าน ความรู้และความสามารถของทีมงาน ด้านความร่วมมือของทีมงาน ด้านการจัดการองค์การ ด้านการ สื่อสาร และด้านการบริหาร (2) ศึกษา ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับประสิทธิภาพของ การนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ในด้านต้นทุน ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านความยืดหยุ่นและการ ตอบสนองอย่างรวดเร็ว และด้านทรัพยากรมนุษย์ (3) ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยในการดำเนินงานของ ระบบการผลิตแบบลีนที่มีต่อประสิทธิภาพของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ กลุ่มตัวอย่างที่ ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานฝ่ายผลิตของบริษัท ไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด 231 คน ซึ่ง ได้จากการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามเพื่อนำข้อมูลที่ได้มา วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for Windows สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย เลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐาน โดยวิธีการทดสอบแบบการถดถอยเชิง เส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ในภาพรวมระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการดำเนินงานของระบบการผลิตแบบ ลีน อยู่ในระดับปานกลาง
2. ในภาพรวมระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการนำระบบการผลิตแบบลีน มาใช้ อยู่ในระดับมาก
3. ปัจจัยในการดำเนินงานของระบบการผลิตแบบลีนด้านการจัดการองค์การ ด้านความรู้ และความสามารถของทีมงาน ด้านการสื่อสาร และด้านการบริหาร มีผลต่อประสิทธิภาพของระบบ การผลิตแบบลีน ยกเว้น ด้านความร่วมมือของทีมงาน

ชนนที ตั้งใจคัตัญญ (2557 : บทคัดย่อ) วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้คือ (1) เพื่อศึกษาระดับ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป (2) เพื่อ ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนม หวานสำเร็จรูป กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd จำนวน 192 คน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณในการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยพบว่า

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

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

สุภาวิณี สุขโสม (2557: บทคัดย่อ) วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้คือ (1) เพื่อศึกษาระดับของการจัดการโรงงานสีเขียวในบริษัท พานาโซนิค เอวีซี เน็ตเวิร์คส์ (ประเทศไทย) จำกัด และ (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการโรงงานสีเขียวในบริษัท พานาโซนิค เอวีซี เน็ตเวิร์คส์ (ประเทศไทย) จำกัด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามและการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) ในการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับของการจัดการโรงงานสีเขียวในบริษัท พานาโซนิค เอวีซี เน็ตเวิร์คส์ (ประเทศไทย) โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการโรงงานสีเขียวได้แก่ การสื่อสารภายในองค์การ การฝึกอบรม วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ นโยบายโรงงานสีเขียว และภาวะผู้นำ

K. Jeyaraman and Leam Kee Teo (2010: บทคัดย่อ) งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการนำลีนซิกซ์ซิกมา (LSS) มาใช้และศึกษาผลกระทบของปัจจัยเหล่านั้นต่อการดำเนินงานภายในอุตสาหกรรมการผลิตและบริการอิเล็กทรอนิกส์ (EMS)

ปัจจัยความสำเร็จทั้ง 10 ปัจจัยในการนำ LSS มาใช้ได้ถูกระบุขึ้นมาจากการทดลองกับกลุ่มย่อย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม โดยแบบสอบถามได้ถูกส่งไปยังอุตสาหกรรม EMS 6 แห่งทั้งในประเทศมาเลเซียและประเทศอื่น ๆ ทั่วโลก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ดำเนินงานโครงการ LSS เช่น มาสเตอร์แบล็กเบลล์, แบล็กเบลล์และแชมป์เปียนภายในอุตสาหกรรม EMS

ผลการวิจัยพบว่า อุตสาหกรรม EMS เหล่านี้มีการใช้แบบแผนเอาท์ซอร์สสำหรับการรับจ้างผลิตสินค้าให้ให้กับบริษัทที่จะไปขายในแบรนด์ของตัวเอง (OEM) เพื่อลดต้นทุน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยามให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การดำเนินงาน และมีการนำเอาแนวทางปฏิบัติสำหรับโครงการ LSS มาใช้เพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน โดยแนวทางปฏิบัตินี้ได้ช่วยให้ผู้ดำเนินงานโครงการ LSS มุ่งไปที่ปัจจัยความสำเร็จและป้องกันไม่ให้สูญเสียทิศทางในการดำเนินงาน LSS เมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรคต่างๆ

ข้อจำกัดของการวิจัยนี้ คือ การวิจัยส่วนมากเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม EMS ซึ่งเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศมาเลเซีย

ความริเริ่มและคุณค่าของงานวิจัยนี้ คือ อุตสาหกรรม EMS มีการแข่งขันกันสูงเพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไรทางธุรกิจที่มากกว่า โดยใช้ OEM ตลอดจนการดำเนินการปรับปรุงต่างๆ เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน โครงการ LSS เป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรม EMS ว่าเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพในการลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลกำไรและการเติบโตของบริษัท ความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการ LSS ขึ้นอยู่กับปัจจัยความสำเร็จซึ่งได้กล่าวไว้ในงานวิจัยฉบับนี้

Prattana Punnakitikashem, Nattapan Buavaraporn and Lin Chen (2010 : บทคัดย่อ)
วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ คือ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำลินมาใช้ในบริษัท โลจิสติกส์ภายในประเทศไทย ข้อมูลถูกเก็บรวบรวมจากบริษัท โลจิสติกส์ที่มีการนำลินมาใช้ในองค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามและใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณเพื่อเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ต่อความสำเร็จในการนำลินมาใช้ ผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำและการจัดการ, ความสามารถทางการเงิน และวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำลินมาใช้ นอกจากนี้ผลที่ได้ยังแสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานเห็นถึงแนวทางในการนำลินมาใช้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันไปสู่การตลาดแบบไร้พรมแดน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในฝ่ายผลิต ภาควิชา วิทยาลัย มหาวิทยาลัย อัสสัมชัญ (ประเทศไทย) จำกัด ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การและวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานฝ่ายผลิตของบริษัท อัสสัมชัญ (ประเทศไทย) จำกัด มีทั้งสิ้น 155 คน (ข้อมูลจากฝ่ายบุคคล ณ วันที่ 18 สิงหาคม 2557) โดยมีรายละเอียด ดังตารางที่ 3.1

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คำนวณตามหลักการแปรผันระหว่างขนาดของกลุ่มตัวอย่างกับความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการสุ่มตัวอย่าง โดยขนาดของความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้หลักการคำนวณของ Taro Yamane (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543) ดังนี้

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

เมื่อ n คือ ขนาดตัวอย่าง

N คือ จำนวนประชากร

e คือ ขนาดของความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ในที่นี้คือ 5% หรือ 0.05

แทนค่าในสูตร $n = \frac{155}{(1+(155 \times 0.05^2))}$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$= 111.71 \text{ คน}$$

$$\text{ดังนั้น } n = 112 \text{ คน}$$

จากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ฮันทส์แมน (ประเทศไทย) จำกัด เท่ากับ 112 คน ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เกินไว้ 5% สำหรับกรณีที่เป็นแบบสอบถามได้รับกลับคืนมาไม่ครบถ้วน จึงได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 118 คน และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายจากจำนวนประชากรทั้งหมด การสุ่มตัวอย่างแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของพนักงานฝ่ายผลิตในบริษัท ฮันทส์แมน (ประเทศไทย) จำกัด

แผนก	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
สังเคราะห์สีย้อมผ้า (Synthesis)	51	35
ฟิไนชิ่ง (Finishing)	44	32
สังเคราะห์เคมีพิเศษ (SSU)	18	16
เคมีช่วยย้อม (Textile chemical)	13	11
ผสมและบรรจุ (MPU)	13	12
สีย้อมขนสัตว์และโพลีเอไมด์ (WOPAC)	16	12
รวม	155	118

ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายบุคคล ณ วันที่ 18 สิงหาคม 2557

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

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

3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วย 4 ตอน

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

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การของบริษัท ฮันทส์แมน (ประเทศไทย) จำกัด การทำแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตรวัด (Likert Scale) จำนวน 28 ข้อ ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำ จำนวน 6 ข้อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- | | |
|-----------------------|-------------|
| 2. การสื่อสาร | จำนวน 6 ข้อ |
| 3. รางวัลและค่าตอบแทน | จำนวน 6 ข้อ |
| 4. การฝึกอบรม | จำนวน 5 ข้อ |
| 5. วัฒนธรรมองค์การ | จำนวน 5 ข้อ |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การเพิ่มผลิตภาพ การลดต้นทุน การลดความสูญเปล่า การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และการปรับปรุงการส่งมอบ จำนวน 26 ข้อ เป็นข้อคำถามเชิงบวกทั้งหมด

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

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

ตอนที่ 4 แบบสอบถามข้อเสนอแนะในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในฝ่ายผลิต

3.2.2 การตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ข้อความทางวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อทางอินเทอร์เน็ตและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม จากหนังสือเทคนิคการใช้เครื่องมือรวบรวมข้อมูล สำหรับวิจัย ของบุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2543) และระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ของสุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2540)
3. ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม แล้วจึงนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อทำการตรวจสอบและแนะนำเพื่อการแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมถูกต้อง
4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบที่ถูกต้องและขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อความเหมาะสมของแบบสอบถามในการวิจัย โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ดังแสดงในตารางที่ 3.2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.2 รายชื่อ ตำแหน่ง และสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานที่ปฏิบัติงาน
1. ดร.ชานินทร์ ศรีสุวรรณณา	อาจารย์ประจำ คณะวิทยาศาสตร์	สถาบันเทคโนโลยีพระจอม เกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. คุณพนารัตน์ สิงห์สุวรรณค์	Human Resource Manager	บริษัท ฮันทส์แมน (ประเทศ ไทย) จำกัด
3. คุณอภิศักดิ์ ไตรพูนสิน	Textile Dyes Production Manager	บริษัท ฮันทส์แมน (ประเทศ ไทย) จำกัด

5. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ มาปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้พิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้ง ขั้นสุดท้ายจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา

6. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิและปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงาน บริษัท ฮันทส์แมน (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 30 คนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

7. หาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยจะใช้วิธีของ Cronbach ค่าความเชื่อมั่นที่หาโดยวิธีนี้เรียกว่า “สัมประสิทธิ์แอลฟา” (α) มีสูตรในการหาค่าความเชื่อมั่นวิธีนี้คือ

$$\alpha = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right\} \quad (3.2)$$

α แทน ค่าความเชื่อมั่น

k แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

$\sum S_i^2$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

S^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

การคำนวณค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาค่าเชื่อมั่น ซึ่งได้ค่าแอลฟา (α - Coefficient) ดังแสดงในตารางที่ 3.3 และ 3.4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การ

ปัจจัยด้านองค์การ	Cronbach α
ภาวะผู้นำ	0.840
การสื่อสาร	0.835
การให้รางวัลและค่าตอบแทน	0.859
การฝึกอบรม	0.883
วัฒนธรรมองค์การ	0.844

ตารางที่ 3.4 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลิ้นมาใช้

ผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลิ้นมาใช้	Cronbach α
ด้านการเพิ่มผลิตภาพ	0.857
ด้านการลดต้นทุน	0.732
ด้านการลดความสูญเปล่า	0.890
ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์	0.761
ด้านการปรับปรุงการส่งมอบ	0.730
โดยรวม	0.890

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแจกแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลิ้นมาใช้ในฝ่ายผลิต วิทยาลัยการอาชีพ สันทนต์แมน (ประเทศไทย) จำกัด โดยส่งแบบสอบถามผ่านทางหัวหน้างาน และด้วยตนเองภายในบริษัท สันทนต์แมน (ประเทศไทย) จำกัด ไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัย คือพนักงานฝ่ายผลิตในบริษัท สันทนต์แมน (ประเทศไทย) จำกัด พร้อมหนังสืออนุญาตเก็บข้อมูลจากวิทยาลัยการอาชีพและการจัดการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงบริษัทและแผนของเปล่าเพื่อให้หัวหน้างานรวบรวมแบบสอบถามใส่ซองเปล่าส่งกลับมาถึงผู้วิจัย

1. ขออนุญาตจากวิทยาลัยการอาชีพและการจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้จัดการฝ่ายบุคคลในบริษัท สันทนต์แมน (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อขออนุญาตสอบถามข้อมูล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพแล้ว พร้อมหนังสือขออนุญาตส่งแบบสอบถามให้กับพนักงาน โดยผ่านทางหัวหน้างาน และด้วยตนเอง ในบริษัท ฮันทส์แมน (ประเทศไทย) จำกัด

3. หลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับ นำไปวิเคราะห์เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ก่อนนำมาใช้ประโยชน์ได้

4. นำผลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลไปวิเคราะห์

3.3.2 ข้อมูลทฤษฎี

เป็นข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า รวบรวมจากงานวิจัย วารสาร เอกสารสัมมนา สถิติในรายงานต่างๆของภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นส่วนประกอบใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้กลับมาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์และตรวจสอบจำนวนของแบบสอบถาม

2. นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ คือ

2.1 นำข้อมูลของลักษณะทั่วไปของประชากรมาจัดเป็นหมวดหมู่โดยแยกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน แผนก / หน่วยงานที่สังกัด เพื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล โดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ และร้อยละ

2.2 นำแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การของบริษัท ฮันทส์แมน (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นแบบวัดที่กำหนดมาตราวัดตามแบบของ Likert Scale (พวงรัตน์ มณีรัตน์ 2543) จำแนกออกเป็น 5 ระดับคือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด และนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำมาเปรียบเทียบและแปลความหมายกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ค่าเฉลี่ย	ระดับปัจจัยด้านองค์การ
1.000 – 1.800	น้อยที่สุด
1.801 – 2.600	น้อย
2.601 – 3.400	ปานกลาง
3.401 – 4.200	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการเรียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.201 – 5.000

มากที่สุด

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.000 – 0.999 หมายถึง ระดับปัจจัยด้านองค์การ ไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตั้งแต่ 1.000 ขึ้นไป หมายถึง ระดับปัจจัยด้านองค์การ แตกต่างกันมาก

3. นำแบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานในการดำเนินงานตามระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ซึ่งเป็นแบบวัดที่กำหนดมาตรฐานวัดตามแบบของ Likert Scale (พวงรัตน์ มณีรัตน์. 2543) จำแนกออกเป็น 5 ระดับคือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด และนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำมาเปรียบเทียบและแปลความหมายกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ค่าเฉลี่ย

ระดับผลการดำเนินงาน

1.000 – 1.800

น้อยที่สุด

1.801 – 2.600

น้อย

2.601 – 3.400

ปานกลาง

3.401 – 4.200

มาก

4.201 – 5.000

มากที่สุด

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.000 – 0.999 หมายถึง ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.000 ขึ้นไป หมายถึง ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ แตกต่างกันมาก

4. นำแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์การของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้วิธีการทดสอบแบบการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณแบบ Stepwise

ตารางที่ 3.5 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการเพิ่มผลิตภาพ	Multiple Linear Regression

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการลดต้นทุน	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการลดความสูญเปล่า	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการปรับปรุงการส่งมอบ	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 6 ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวม	Multiple Linear Regression

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

เป็นสถิติที่นำมาใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูล ที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มประชากรที่นำมาศึกษา ได้แก่

1. **ค่าร้อยละ (Percentage)** เป็นสถิติที่นำมาบรรยายคุณลักษณะของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน แผนก / หน่วยงานที่สังกัด ในตอนที่ 1 ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

$$\text{ค่าร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนข้อมูลแต่ละข้อ}}{\text{จำนวนรวมทั้งหมด}} \times 100 \quad (3.3)$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การ ในส่วนที่ 2 และแบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ในส่วนที่ 3 โดยใช้สูตรดังนี้ (พวงรัตน์ มณีรัตน์, 2543)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n} \quad (3.4)$$

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

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

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}} \quad (3.5)$$

เมื่อ	S.D.	หมายถึง	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
	X	หมายถึง	คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
	n	หมายถึง	จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

3.5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

เป็นสถิติที่ใช้สรุปถึงลักษณะของตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การ ของพนักงานฝ่ายผลิต ในบริษัท ฮันทส์แมน (ประเทศไทย) จำกัดที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ โดยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณดังนี้

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

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \epsilon_i \quad (3.6)$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

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

ข้อสมมติ (Assumption) ของการวิเคราะห์ความถดถอย

1. ε_i มีการแจกแจงปกติ (Normal Distribution) โดยมีค่าคาดหวัง (Expected Value) เป็นศูนย์และมีความแปรปรวนคงที่

2. ε_i และ ε_j สำหรับ $i \neq j$ เป็นอิสระต่อกัน

3. X_{ij} แต่ละค่าเป็นอิสระต่อกัน

โดยทั่วไปการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณจะใช้เมตริกซ์เป็นเครื่องมือโดยกำหนดค่าต่าง ๆ ดังนี้

สมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ
 ค่าประมาณค่า \hat{Y}_i ที่กำหนดได้จากกลุ่มตัวอย่าง เขียนเป็นสมการเรียกว่า สมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ โดยสมการเป็นดังนี้

$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1 X_{1i} + b_2 X_{2i} + \dots + b_k X_{ki} \quad (3.7)$$

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

ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณจะใช้เมตริกซ์เป็นเครื่องมือจะได้สูตรการประมาณค่าดังนี้

$$b = (X'X)^{-1}X'Y \quad (3.8)$$

เมื่อ

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

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การทดสอบสมการความถดถอยเชิงซ้อนโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกแบบทางเดียว โดยสมมติฐานคือ

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

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

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

$$F = \frac{(b'X'Y - ny^2)/k}{(Y'Y - b'X'Y)/(n-k-1)} \quad (3.9)$$

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

ถ้าค่า F ที่ได้จากการคำนวณมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า F ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1 แสดงว่า Y ไม่มีความสัมพันธ์กับ X ทั้ง k ตัวในรูปเชิงเส้น

ถ้าค่า F ที่ได้จากการคำนวณมีค่ามากกว่า F ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 แสดงว่ามี X_i อย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับ Y ในรูปเชิงเส้น จึงต้องทดสอบต่อไปว่า X_i ตัวใดมีความสัมพันธ์กับ Y โดยใช้สถิติทดสอบเกี่ยวกับสัมประสิทธิ์การถดถอยทดสอบต่อไป การทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอย (Regression Coefficient) สมมติฐาน

$$H_0 : \beta_i = 0$$

$$H_1 : \beta_j \neq 0$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ

$$t = \frac{b_j - \beta_j}{S_{b_j}} \quad (3.10)$$

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

$$\text{Var}(b_j) = \sigma^2 (X'X)^{-1} \quad (3.11)$$

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

เปรียบเทียบค่า t ที่ได้จากการคำนวณกับค่า t ที่ได้จากตารางที่ df = n - k - 1 เมื่อกำหนดค่านัยสำคัญของ α เท่ากับ 0.05 และ 0.01

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

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

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

การแปลความหมาย

เมื่อ b_j มีนัยสำคัญ แปลความหมายได้ว่าเมื่อผลของตัวแปรอิสระที่ j เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย ค่าของตัวแปรตามจะเปลี่ยนแปลงไป b_j หน่วย เมื่อผลของตัวแปรอิสระอื่นๆคงที่ โดยการศึกษาครั้งนี้มีการกำหนดสมการและตัวแปรต่างๆดังนี้

$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 \quad (3.12)$$

เมื่อ

\hat{Y}_i	=	ค่าประมาณผลการดำเนินงานในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ได้แก่ ด้านการเพิ่มผลิตภาพ ด้านการลดต้นทุน ด้านการลดความสูญเสีย ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และด้านการปรับปรุงการส่งมอบ
X_1	=	ภาวะผู้นำ
X_2	=	การสื่อสาร
X_3	=	รางวัลและค่าตอบแทน
X_4	=	การฝึกอบรม
X_5	=	วัฒนธรรมองค์การ
b_0	=	ค่าประมาณของค่าที่ตัดแกน Y สมการ
b_j	=	ค่าประมาณของสัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงเส้นของตัวแปรอิสระที่ j ; $j = 1, 2, 3, \dots, 5$

3.5.3 วิธีการคัดเลือกตัวแปรอิสระ

วิธีการคัดเลือกตัวแปรเข้าสมการ เพื่อให้สมการสามารถพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ได้สูงสุด มีวิธีการคัดเลือกตัวแปรหลายวิธี ในที่นี้จะได้นำเสนอ 4 วิธี (วาโร เฟ็งสวัสดิ์. 2551: 268-269) ดังนี้

1. วิธีการเลือกแบบคัดเลือกเข้า (Enter Selection) วิธีการนี้จะเป็นการเลือกตัวแปรพยากรณ์เข้าสมการด้วยการวิเคราะห์เพียงขั้นตอนเดียว ซึ่งเป็นการคัดเลือกโดยใช้วิจารณ์ของ

ผู้วิจัยเองว่าจะคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ใดบ้างเข้าสมการ เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์มา เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศึกษา เมื่อคัดเลือกและเก็บข้อมูลแล้ว ทำการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานและสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่ก่อนและใช้สถิติพื้นฐาน โดยเฉพาะค่าความแปรปรวนหรือส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานกับค่าทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์และระหว่างตัวแปรพยากรณ์ด้วยกันในการคัดเลือกควรคัดเลือกตัวแปรที่มีความแปรปรวนมาก ๆ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์มีค่าสูง ๆ และมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ด้วยกันมีค่าน้อยและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อคัดเลือกแล้วจะใช้ตัวแปรพยากรณ์ทุกตัวที่เลือกวิเคราะห์พร้อม ๆ กัน ทุกตัวแปรเข้าสมการหมด

2. วิธีการเลือกแบบก้าวหน้า (Forward Selection) วิธีการนี้จะเป็นการเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่มีสหสัมพันธ์กับตัวแปรตามสูงที่สุดเข้าสมการก่อน ส่วนตัวแปรที่เหลือจะมีการคำนวณหาสหสัมพันธ์แบบแยกส่วน (Partial Correlation) โดยเป็นความสัมพันธ์เฉพาะตัวแปรที่เหลือตัวนั้นกับตัวแปรตาม โดยขจัดอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ ออก ถ้าตัวแปรใดมีความสัมพันธ์กันสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติก็จะนำเข้ามาสมการต่อไป จะทำแบบนี้จนกระทั่งสหสัมพันธ์แบบแยกส่วนระหว่างตัวแปรอิสระที่ไม่ได้นำเข้ามาสมการแต่ละตัวกับตัวแปรตามมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ก็จะหยุดการคัดเลือกและได้สมการถดถอยที่มีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด

3. วิธีการเลือกแบบถอยหลัง (Backward Selection) วิธีการนี้เป็นการนำตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมดเข้าสมการ จากนั้นก็จะค่อย ๆ ขจัดตัวแปรพยากรณ์ออกทีละตัว โดยจะหาสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ที่อยู่ในสมการแต่ละตัวกับตัวแปรตาม เมื่อขจัดตัวแปรพยากรณ์อื่น ๆ ออกแล้ว หากทดสอบค่าสหสัมพันธ์แล้วพบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติก็จะขจัดออกจากสมการแล้วดำเนินการทดสอบตัวแปรที่เหลืออยู่ในสมการต่อไป จนกระทั่งสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวกับตัวแปรตาม เมื่อขจัดตัวแปรอิสระอื่น ๆ ออกแล้วพบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติก็จะหยุดการคัดเลือก และได้สมการถดถอยที่มีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด

4. วิธีการคัดเลือกแบบขั้นตอน (Stepwise Selection) การคัดเลือกแบบนี้เป็นการผสมผสานระหว่างวิธีการคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ทั้งแบบก้าวหน้าและแบบถอยหลังเข้าด้วยกัน ในขั้นแรกจะเลือกตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตามสูงที่สุดเข้าสมการก่อนจากนั้นก็ทดสอบตัวแปรที่ไม่ได้อยู่ในสมการว่ามีตัวแปรใดบ้างมีสิทธิ์เข้ามาอยู่ในการสมการด้วยวิธีการคัดเลือกแบบก้าวหน้า (Forward Selection) และขณะเดียวกันก็จะทดสอบตัวแปรที่อยู่ในสมการด้วยว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่อยู่ในสมการตัวใดมีโอกาสที่จะถูกขจัดออกจากสมการด้วยวิธีการคัดเลือกแบบถอยหลัง (Backward Selection) โดยจะกระทำการคัดเลือกผสมทั้งสองวิธีนี้ในทุกขั้นตอน จนกระทั่งไม่มีตัวแปรใดที่ถูกคัดออกจากสมการและไม่มีตัวแปรใดที่จะถูกนำเข้ามาสมการ กระบวนการก็จะยุติและได้สมการถดถอยที่มีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทฮันท์สแมน (ประเทศไทย) จำกัด

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพ จากนั้น ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากผู้จัดการฝ่ายผลิตของบริษัทฮันท์สแมน (ประเทศไทย) จำกัด โดยนำแบบสอบถามไปแจกให้แก่พนักงานฝ่ายผลิตทั้งสิ้น 118 ฉบับพร้อมทั้งอธิบายและให้คำแนะนำในการตอบ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด การวิจัยวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

- 4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 ระดับปัจจัยด้านองค์การของบริษัทฮันท์สแมน (ประเทศไทย) จำกัด
- 4.3 ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้
- 4.4 ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้
- 4.5 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทฮันท์สแมน (ประเทศไทย) จำกัด

4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน แผนก / หน่วยงานที่สังกัด ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	117	99.2
หญิง	1	0.8
รวม	118	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. อายุ		
ไม่เกิน 20 ปี	1	0.8
มากกว่า 20 ปี – 30 ปี	51	43.3
มากกว่า 30 ปี – 40 ปี	61	51.7
มากกว่า 40 ปี – 50 ปี	4	3.4
มากกว่า 50 ปี	1	0.8
รวม	118	100.0
3. ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	11	9.3
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า (ปวช.)	50	42.4
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า (ปวส.)	36	30.5
ปริญญาตรี	17	14.4
สูงกว่าปริญญาตรี	4	3.4
รวม	118	100.0
4. ประสบการณ์ทำงาน		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	52	44.1
มากกว่า 5 ปี – 10 ปี	47	39.8
มากกว่า 10 ปี – 20 ปี	12	10.2
มากกว่า 20 ปี – 30 ปี	6	5.1
มากกว่า 30 ปี	1	0.8
รวม	118	100.0
5. แผนก/หน่วยที่สังกัด		
แผนก Synthesis	35	29.6
แผนก Finishing	32	27.1
แผนก SSU	16	13.6
แผนก Textile chemical	11	9.3
แผนก WOPAC	12	10.2
แผนก MPU	12	10.2
รวม	118	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6. ตำแหน่งงาน		
พนักงานปฏิบัติการ	96	81.4
หัวหน้ากะ	7	5.9
ซูเปอร์ไวเซอร์	11	9.3
ผู้จัดการ	4	3.4
รวม	118	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทฮันทส์แมน (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 118 คน มีข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลดังต่อไปนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ซึ่งมีจำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 99.2 รองลงมาเป็นเพศหญิงจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 30 ปี – 40 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 51.7 รองลงมาคือมากกว่า 20 ปี- 30 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 43.3 มากกว่า 40 ปี – 50 ปี มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 ไม่เกิน 20 ปี มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8 และมากกว่า 50 ปี มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า (ปวช.) จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 42.4 รองลงมาคือ อนุปริญญาหรือเทียบเท่า (ปวส.) จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5 ปริญญาตรี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 14.4 มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 9.3 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 ตามลำดับ

ประสบการณ์ทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 44.1 รองลงมาคือ มากกว่า 5 ปี – 10 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 39.8 มากกว่า 10 ปี – 20 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 มากกว่า 20 ปี – 30 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 และมากกว่า 30 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ

แผนก/หน่วยที่สังกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดแผนก Synthesis จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 29.6 รองลงมาคือ แผนก Finishing จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 27.1 แผนก SSU จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 แผนก WOPAC จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 แผนก MPU จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 และแผนก Textile chemical จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 9.3 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 81.4 รองลงมาคือตำแหน่งซูเปอร์ไวเซอร์ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 9.3 ตำแหน่งหัวหน้ากะ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.9 และผู้จัดการ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 ตามลำดับ

4.2 ระดับปัจจัยด้านองค์การของบริษัทอันท์แมน (ประเทศไทย) จำกัด

ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยด้านองค์การ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การ มีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 ระดับปัจจัยด้านองค์การ

จากการวิเคราะห์ระดับปัจจัยด้านองค์การ ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.2

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

ปัจจัยด้านองค์การ	n=118		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.ภาวะผู้นำ	3.918	0.716	มาก	2
2.การสื่อสาร	3.619	0.651	มาก	4
3.รางวัลและค่าตอบแทน	3.141	0.936	ปานกลาง	5
4.การฝึกอบรม	3.853	0.628	มาก	3
5.วัฒนธรรมองค์การ	3.992	0.595	มาก	1
โดยรวม	3.704	0.547	มาก	-

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ปัจจัยด้านองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.704 และระดับปัจจัยด้านองค์การไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.547 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 วัฒนธรรมองค์การ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.992 และระดับวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.595

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 2 ภาวะผู้นำ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.918 และระดับภาวะผู้นำไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.716

ลำดับที่ 3 การฝึกอบรม พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.853 และระดับการฝึกอบรมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.628

ลำดับที่ 4 การสื่อสาร พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.619 และระดับการสื่อสารไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.651

ลำดับที่ 5 รางวัลและค่าตอบแทน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.141 และระดับรางวัลและค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.936

4.2.2 ระดับภาวะผู้นำ

จากการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.3

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

ภาวะผู้นำ	n=118		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.หัวหน้างานของท่านมุ่งมั่นที่จะดำเนินการเพื่อนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัท	3.975	0.821	มาก	2
2.หัวหน้างานของท่านมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามระบบการผลิตแบบลีน	3.864	0.826	มาก	5
3.หัวหน้างานของท่านสนับสนุนสิ่งต่าง ๆ เช่น การปรับปรุงเครื่องมือเครื่องจักร และการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้	3.992	0.822	มาก	1
4.หัวหน้างานของท่านมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้	3.924	0.753	มาก	4
5.หัวหน้างานของท่านได้กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้	3.822	0.873	มาก	6

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	n=118		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
6.หัวหน้างานทุกระดับตระหนักว่าการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้มีประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร	3.932	0.834	มาก	3
โดยรวม	3.918	0.716	มาก	-

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.918 และระดับภาวะผู้นำไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.716 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 หัวหน้างานของท่านสนับสนุนสิ่งต่าง ๆ เช่น การปรับปรุงเครื่องมือเครื่องจักร และการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.992 และระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.822

ลำดับที่ 2 หัวหน้างานของท่านมุ่งมั่นที่จะดำเนินการเพื่อนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัท พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.975 และระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.821

ลำดับที่ 3 หัวหน้างานทุกระดับตระหนักว่าการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้มีประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.932 และระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.834

ลำดับที่ 4 หัวหน้างานของท่านมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.924 และระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.753

ลำดับที่ 5 หัวหน้างานของท่านมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามระบบการผลิตแบบลีน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.864 และระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.826

ลำดับที่ 6 หัวหน้างานของท่านได้กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.822 และระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.873

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2.3 การสื่อสาร

จากการวิเคราะห์ระดับการสื่อสาร ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.4

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

การสื่อสาร	n=118		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.ท่านได้รับข้อมูลเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบ ลีนจากหัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอ	3.559	0.812	มาก	4
2.ท่านได้รับข้อมูลเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบ ลีนจากหัวหน้างานอย่างชัดเจน	3.636	0.874	มาก	3
3.บริษัทเปิด โอกาสให้ท่านเสนอแนะความ คิดเห็นเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีน	3.856	0.870	มาก	1
4.ท่านทราบความสำคัญของระบบการผลิตแบบ ลีนจากสื่อประชาสัมพันธ์ภายในบริษัท	3.712	0.858	มาก	2
5.บริษัทมีความหลากหลายของรูปแบบในการ สื่อสาร	3.525	0.844	มาก	5
6.บริษัทมีศูนย์กลางในการสื่อสาร ทำให้การ ติดต่อสอบถามข้อมูลเป็นไปอย่างสะดวกและ รวดเร็ว	3.424	0.841	มาก	6
โดยรวม	3.619	0.651	มาก	-

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การสื่อสารโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.619 และระดับการสื่อสารไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.651 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านเสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.856 และระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.870

ลำดับที่ 2 ท่านทราบความสำคัญของระบบการผลิตแบบลีนจากสื่อประชาสัมพันธ์ภายในบริษัท พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.712 และระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.858

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 3 ท่านได้รับข้อมูลเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนจากหัวหน้างานอย่างชัดเจน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.636 และระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.874

ลำดับที่ 4 ท่านได้รับข้อมูลเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนจากหัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.559 และระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.812

ลำดับที่ 5 บริษัทมีความหลากหลายของรูปแบบในการสื่อสาร พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.525 และระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.844

ลำดับที่ 6 บริษัทมีศูนย์กลางในการสื่อสาร ทำให้การติดต่อสอบถามข้อมูลเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็ว พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.424 และระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.841

4.2.4 รางวัลและคำตอบแทน

จากการวิเคราะห์ระดับรางวัลและคำตอบแทน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.5

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

รางวัลและคำตอบแทน	n=118		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.บริษัทมีการกำหนดหลักเกณฑ์การให้โบนัสเมื่อบรรลุเป้าหมายที่เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนอย่างเหมาะสมเช่น Site Productivity Improvement Project	3.593	0.980	มาก	1
2.หัวหน้างานของท่านมีการกำหนดเป้าหมายที่เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน(PDP & Skill Progression Scheme)	3.568	0.891	มาก	2
3.บริษัทมีการให้รางวัลที่นอกเหนือจากโบนัสแก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีน	2.814	1.247	ปานกลาง	6

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

รางวัลและคำตอบแทน	n=118		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
4.บริษัทมีการกำหนดหลักเกณฑ์การให้รางวัลแก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนได้อย่างเหมาะสม	2.864	1.169	ปานกลาง	5
5.รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.068	1.319	ปานกลาง	3
6.รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนมีความเสมอภาคยุติธรรม	2.941	1.149	ปานกลาง	4
โดยรวม	3.141	0.936	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.5 พบว่า รางวัลและคำตอบแทน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.141 และระดับรางวัลและคำตอบแทน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.936 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทมีการกำหนดหลักเกณฑ์การให้ โบนัสเมื่อบรรลุเป้าหมายที่เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนอย่างเหมาะสมเช่น Site Productivity Improvement Project พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.593 และระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.980

ลำดับที่ 2 หัวหน้างานของท่านมีการกำหนดเป้าหมายที่เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน(PDP & Skill Progression Scheme) พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.568 และระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.891

ลำดับที่ 3 รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.068 และระดับแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.319

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 4 รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนมีความเสมอภาคยุติธรรม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.941 และระดับแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.149

ลำดับที่ 5 บริษัทมีการกำหนดหลักเกณฑ์การให้รางวัลแก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนได้อย่างเหมาะสม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.864 และระดับแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.169

ลำดับที่ 6 บริษัทมีการให้รางวัลที่นอกเหนือจากโบนัสแก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.814 และระดับแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.247

4.2.5 การฝึกอบรม

จากการวิเคราะห์ระดับการฝึกอบรม ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.6

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

การฝึกอบรม	n=118		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. ท่านเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัท	3.847	0.724	มาก	3
2. ท่านทราบถึงความสำคัญและประโยชน์ของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัท	3.949	0.714	มาก	1
3. ท่านเข้าใจเนื้อหาการฝึกอบรมเกี่ยวกับ ระบบการผลิตแบบลีนที่บริษัทจัดขึ้น	3.797	0.769	มาก	5
4. เนื้อหาการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนมีความเหมาะสม	3.814	0.750	มาก	4
5. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้กับชีวิตการทำงาน	3.856	0.798	มาก	2
โดยรวม	3.853	0.628	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การฝึกอบรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.853 และระดับการฝึกอบรมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.628 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านทราบถึงความสำคัญและประโยชน์ของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัท พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.949 และระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.714

ลำดับที่ 2 ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้กับชีวิตการทำงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.856 และระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.701

ลำดับที่ 3 ท่านเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัท พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.847 และระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.724

ลำดับที่ 4 เนื้อหาการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนมีความเหมาะสม พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.814 และระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.750

ลำดับที่ 5 ท่านเข้าใจเนื้อหาการฝึกอบรมเกี่ยวกับ ระบบการผลิตแบบลีนที่บริษัทจัดขึ้น พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.797 และระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.769

4.2.6 ระดับวัฒนธรรมองค์กร

จากการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์กร ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.7

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

วัฒนธรรมองค์กร	n=118		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.พนักงานภายในบริษัทมีทัศนคติว่าการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งทำได้	3.992	0.673	มาก	3
2.พนักงานภายในบริษัทมีความท้าทายที่จะเปลี่ยนแปลงการทำงานจากรูปแบบเดิม ๆ	3.856	0.787	มาก	5
3.พนักงานภายในบริษัทมีความรับผิดชอบใน	3.915	0.687	มาก	4

การทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์การ	n=118		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
4.บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับลูกค้าเพื่อให้ได้ผลประกอบการที่ดียิ่งขึ้น	4.186	0.716	มาก	1
5.พนักงานภายในบริษัทมีการประสานงานร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท	4.008	0.768	มาก	2
โดยรวม	3.992	0.595	มาก	-

จากตารางที่ 4.7 พบว่าวัฒนธรรมองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.992 และระดับวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.595 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับลูกค้าเพื่อให้ได้ผลประกอบการที่ดียิ่งขึ้น พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.186 และระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.716

ลำดับที่ 2 พนักงานภายในบริษัทมีการประสานงานร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.008 และระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.768

ลำดับที่ 3 พนักงานภายในบริษัทมีทัศนคติว่าควรพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่ทำได้ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.992 และระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.673

ลำดับที่ 4 พนักงานภายในบริษัทมีความรับผิดชอบในการทำงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.915 และระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.687

ลำดับที่ 5 พนักงานภายในบริษัทมีความท้าทายที่จะเปลี่ยนแปลงการทำงานจากรูปแบบเดิม ๆ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.856 และระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.787

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.3 ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ประกอบไปด้วย ด้านการเพิ่มผลผลิตภาพ ด้านการลดต้นทุน ด้านการลดความสูญเปล่า ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และปรับปรุงการส่งมอบ มีรายละเอียดดังนี้

4.3.1 ผลการวิเคราะห์ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้

จากการวิเคราะห์ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้

ผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้	n=118		ระดับผลการดำเนินงาน	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.การเพิ่มผลผลิตภาพ	3.890	0.617	มาก	1
2.การลดต้นทุน	3.799	0.601	มาก	2
3.การลดความสูญเปล่า	3.737	0.596	มาก	4
4.การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์	3.684	0.604	มาก	5
5.การปรับปรุงการส่งมอบ	3.753	0.547	มาก	3
โดยรวม	3.773	0.516	มาก	-

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.773 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.516 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 การเพิ่มผลผลิตภาพ พบว่า ระดับการเพิ่มผลผลิตภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.890 และระดับการเพิ่มผลผลิตภาพไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.617

ลำดับที่ 2 การลดต้นทุน พบว่า ระดับการลดต้นทุนอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.799 และระดับการลดต้นทุนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.601

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 3 การปรับปรุงการส่งมอบ พบว่า ระดับการปรับปรุงการส่งมอบอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.753 และระดับการปรับปรุงการส่งมอบไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.547

ลำดับที่ 4 การลดความสูญเปล่า พบว่า ระดับการลดความสูญเปล่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.737 และระดับการลดความสูญเปล่าไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.596

ลำดับที่ 5 การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ พบว่า ระดับการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.684 และระดับการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.604

4.3.2 ผลการวิเคราะห์ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการเพิ่มผลผลิตภาพ

จากการวิเคราะห์ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการเพิ่มผลผลิตภาพได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการเพิ่มผลผลิตภาพ

ผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการเพิ่มผลผลิตภาพ	n=118		ระดับผลการดำเนินงาน	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ทำให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.805	0.657	มาก	4
2.ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ทำให้สามารถใช้วัตถุดิบได้อย่างคุ้มค่ามากขึ้น	3.949	0.665	มาก	1
3.ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ทำให้สามารถใช้พลังงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.881	0.753	มาก	3
4.ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ทำให้สามารถใช้งานเครื่องจักรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.924	0.741	มาก	2
โดยรวม	3.890	0.617	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการเพิ่มผลิตภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.890 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.617 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ภายหลังจากนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้สามารถใช้วัตถุดิบได้อย่างคุ้มค่ามากขึ้น พบว่า ระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.949 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.665

ลำดับที่ 2 ภายหลังจากนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้สามารถใช้งานเครื่องจักรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น พบว่า ระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.924 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.741

ลำดับที่ 3 ภายหลังจากนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้สามารถใช้จ่ายพลังงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น พบว่า ระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.881 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.753

ลำดับที่ 4 ภายหลังจากนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น พบว่า ระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.805 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.657

4.3.3 ผลการวิเคราะห์ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการลดต้นทุน

จากการวิเคราะห์ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการลดต้นทุน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการลดต้นทุน

ผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการลดต้นทุน	n=118		ระดับผลการดำเนินงาน	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. ภายหลังจากนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้ต้นทุนการใช้วัตถุดิบลดลง	3.847	0.769	มาก	2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบ ลีนมาใช้ด้านการลดต้นทุน	n=118		ระดับผลการ ดำเนินงาน	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
2.ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้ค่าใช้จ่ายการผลิตเช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ลดลง	3.898	0.744	มาก	1
3.ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้ต้นทุนในการแก้ไขงานเสีย (Rework) ลดลง	3.797	0.734	มาก	3
4.ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้ค่าใช้จ่ายการบำรุงรักษาเครื่องจักรลดลง	3.653	0.721	มาก	4
โดยรวม	3.799	0.601	มาก	-

จากตารางที่ 4.10 ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการลดต้นทุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.799 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.601 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้ค่าใช้จ่ายการผลิตเช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ลดลง พบว่า ระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.898 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.744

ลำดับที่ 2 ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้ต้นทุนการใช้วัตถุดิบลดลง พบว่า ระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.847 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.769

ลำดับที่ 3 ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้ต้นทุนในการแก้ไขงานเสีย (Rework) ลดลง พบว่า ระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.797 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.734

ลำดับที่ 4 ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้ค่าใช้จ่ายการบำรุงรักษาเครื่องจักรลดลง พบว่า ระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค่าเท่ากับ 3.653 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.721

4.3.4 ผลการวิเคราะห์ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการลดความสูญเปล่า

จากการวิเคราะห์ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการลดความสูญเปล่า ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการลดความสูญเปล่า

ผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการลดความสูญเปล่า	n=118		ระดับผลการดำเนินงาน	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. ภายหลังกการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ทำให้มีการรอคอยในกระบวนการผลิตลดลง	3.653	0.799	มาก	6 ^a
2. ภายหลังกการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ทำให้มีขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในกระบวนการผลิตลดลง	3.890	0.725	มาก	1
3. ภายหลังกการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ทำให้มีสินค้าคงคลังลดลง	3.814	0.727	มาก	2
4. ภายหลังกการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ทำให้มีการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นระหว่างการทำงานลดลง	3.737	0.800	มาก	3
5. ภายหลังกการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ทำให้มีความสูญเปล่าจากการแก้ไขงานเสีย (Rework) ลดลง	3.703	0.720	มาก	5
6. ภายหลังกการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ทำให้มีความสูญเปล่าจากการผลิตที่มากเกินไปลดลง	3.712	0.717	มาก	4
7. ภายหลังกการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ทำให้มีความสูญเปล่าจากการขนส่งและขนย้ายลดลง	3.653	0.709	มาก	6 ^a
โดยรวม	3.737	0.596	มาก	-

หมายเหตุ : a หมายถึง ลำดับที่เท่ากัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.11 ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบสินค้าใช้ด้านการลดความสูญเปล่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.737 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.596 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ภายหลังจากนำระบบการผลิตแบบสินค้าใช้ ทำให้มีขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในกระบวนการผลิตลดลง พบว่า ระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.890 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.725

ลำดับที่ 2 ภายหลังจากนำระบบการผลิตแบบสินค้าใช้ ทำให้มีสินค้าคงคลังลดลง พบว่า ระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.814 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.727

ลำดับที่ 3 ภายหลังจากนำระบบการผลิตแบบสินค้าใช้ ทำให้มีการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นระหว่างการทำงานลดลง พบว่า ระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.737 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.800

ลำดับที่ 4 ภายหลังจากนำระบบการผลิตแบบสินค้าใช้ ทำให้มีความสูญเปล่าจากการผลิตที่มากเกินไปลดลง พบว่า ระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.712 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.717

ลำดับที่ 5 ภายหลังจากนำระบบการผลิตแบบสินค้าใช้ ทำให้มีความสูญเปล่าจากการแก้ไขงานเสีย (Rework) ลดลง พบว่า ระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.703 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.720

ลำดับที่ 6 ภายหลังจากนำระบบการผลิตแบบสินค้าใช้ ทำให้มีความสูญเปล่าจากการขนส่งและขนย้ายลดลง พบว่า ระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.653 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.709

ภายหลังจากนำระบบการผลิตแบบสินค้าใช้ ทำให้มีการรอกอยในกระบวนการผลิตลดลง พบว่า ระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.653 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.799

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.3.5 ผลการวิเคราะห์ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์

จากการวิเคราะห์ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์

ผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์	n=118		ระดับผลการดำเนินงาน	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.ภายหลังจากนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้คุณภาพ(Off-spec) มีปริมาณลดลง	3.703	0.720	มาก	2
2.ภายหลังจากนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ทำให้ผลผลิตที่ได้จากระบบการผลิตมีคุณภาพสม่ำเสมอเพิ่มมากขึ้น	3.678	0.703	มาก	3
3.ภายหลังจากนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ทำให้การควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทำได้ง่ายขึ้น	3.780	0.694	มาก	1
4.ภายหลังจากนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ทำให้ปัญหาข้อร้องเรียนจากลูกค้า(Customer complaint) ลดลง	3.576	0.767	มาก	4
โดยรวม	3.684	0.604	มาก	-

จากตารางที่ 4.12 ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.684 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.604 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ภายหลังจากนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้การควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทำได้ง่ายขึ้น พบว่า ระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.780 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.694

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 2 ภายหลังกการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้คุณภาพ (Off-spec) มีปริมาณลดลง พบว่า ระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.703 และระดับผลการดำเนินงาน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.720

ลำดับที่ 3 ภายหลังกการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้ผลผลิตที่ได้จากกระบวนการผลิตมีคุณภาพสม่ำเสมอเพิ่มมากขึ้น พบว่า ระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.678 และระดับผลการดำเนินงาน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.703

ลำดับที่ 4 ภายหลังกการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้ปัญหาข้อร้องเรียนจากลูกค้า (Customer complaint) ลดลงพบว่า ระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.576 และระดับผลการดำเนินงาน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.767

4.3.6 ผลการวิเคราะห์ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงการส่งมอบ

จากการวิเคราะห์ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงการส่งมอบ ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงการส่งมอบ

ผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงการส่งมอบ	n=118		ระดับผลการดำเนินงาน	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.ภายหลังกการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้แผนกคลังสินค้าได้รับสินค้าทันตามกำหนดเวลาที่ต้องการ	3.678	0.652	มาก	4
2.ภายหลังกการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้แผนกคลังสินค้าได้รับสินค้าในจำนวนครบถ้วนเพิ่มมากขึ้น	3.669	0.654	มาก	5
3.ภายหลังกการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้เกิดความผิดพลาดในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แผนกคลังสินค้าลดลง เช่น ส้มติดฉลาก เป็นต้น	3.695	0.734	มาก	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบ ลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงการส่งมอบ	n=118		ระดับผลการ ดำเนินงาน	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
4.ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้การส่งมอบงานระหว่างกะมีประสิทธิภาพ มากขึ้น	3.746	0.718	มาก	2
5.พนักงานภายในบริษัทคำนึงว่าหน่วยงาน ต่อไปคือลูกค้า	3.975	0.722	มาก	1
โดยรวม	3.753	0.547	มาก	-

จากตารางที่ 4.13 ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงการส่งมอบโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.753 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.547 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 พนักงานภายในบริษัทคำนึงว่าหน่วยงานต่อไปคือลูกค้า พบว่า ระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.975 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.722

ลำดับที่ 2 ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้การส่งมอบงานระหว่างกะมีประสิทธิภาพมากขึ้น พบว่า ระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.746 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.718

ลำดับที่ 3 ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้เกิดความผิดพลาดในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แผนกคลังสินค้าลดลง เช่น ลืมติดฉลาก เป็นต้น พบว่า ระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.695 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.734

ลำดับที่ 4 ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้แผนกคลังสินค้าได้รับสินค้าทันตามกำหนดเวลาที่ต้องการ พบว่า ระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.678 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.652

ลำดับที่ 5 ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้แผนกคลังสินค้าได้รับสินค้าในจำนวนครบถ้วนเพิ่มมากขึ้น พบว่า ระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากเอกสารเป็นเอกสารที่ส่งงานไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ญาติเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.669 และระดับผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.654

4.4 ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ มีดังต่อไปนี้

X_1	=	LED	=	ภาวะผู้นำ
X_2	=	COM	=	การสื่อสาร
X_3	=	REW	=	การให้รางวัลและค่าตอบแทน
X_4	=	TRA	=	การฝึกอบรมพนักงาน
X_5	=	CUL	=	วัฒนธรรมองค์การ

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ในด้านต่างๆดังต่อไปนี้

\hat{Y}_1	=	PRO	=	ค่าประมาณผลการดำเนินงานด้านการเพิ่มผลิตภาพ
\hat{Y}_2	=	COS	=	ค่าประมาณผลการดำเนินงานด้านการลดต้นทุน
\hat{Y}_3	=	WST	=	ค่าประมาณผลการดำเนินงานด้านการลดความสูญเปล่า
\hat{Y}_4	=	QUA	=	ค่าประมาณผลการดำเนินงานด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์
\hat{Y}_5	=	DEL	=	ค่าประมาณผลการดำเนินงานด้านการปรับปรุงการส่งมอบ
\hat{Y}_6	=	PÉR	=	ค่าประมาณผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวม

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

R	=	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R^2	=	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ
F	=	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา F-distribution
p-value	=	ค่านัยสำคัญจากการคำนวณ (Significance value)
b	=	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปแบบ

คะแนนดิบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

t = ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา t-distribution

4.4.1 ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการเพิ่มผลิตภาพ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการเพิ่มผลิตภาพ ได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการเพิ่มผลิตภาพ

ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณแบบ stepwise ของปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการเพิ่มผลิตภาพ

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	0.845	2.833	0.005**
ภาวะผู้นำ	0.187	2.784	0.006**
วัฒนธรรมองค์การ	0.579	7.173	0.000**
R = 0.694 ; R ² = 0.481 ; F = 53.322 ; p-value = 0.000**			

หมายเหตุ : **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ค่า F = 53.322 ค่า p-value = 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการเพิ่มผลิตภาพ โดยค่า R² เท่ากับ 0.481 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้งสองตัวสามารถอธิบายความผันแปรของผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการเพิ่มผลิตภาพ ได้ร้อยละ 48.1 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการเพิ่มผลิตภาพมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การ ($b_5 = 0.579$, p-value = 0.000) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำ ($b_1 = 0.187$, p-value = 0.006) ซึ่งสามารถแสดงเป็นสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณดังนี้

$$\hat{PRO} = 0.845** + 0.187** LED + 0.579**CUL$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4.2 ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการลดต้นทุน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการลดต้นทุน ได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการลดต้นทุน

ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณแบบ stepwise ของปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการลดต้นทุน

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	1.445	4.449	0.000**
การสื่อสาร	0.242	2.692	0.008**
วัฒนธรรมองค์การ	0.370	3.767	0.000**

$R = 0.566$; $R^2 = 0.321$; $F = 27.132$; $p\text{-value} = 0.000$ **

หมายเหตุ : **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ค่า $F = 27.132$ ค่า $p\text{-value} = 0.000$ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการลดต้นทุน โดยค่า R^2 เท่ากับ 0.321 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้งสองตัวสามารถอธิบายความผันแปรของผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการลดต้นทุน ได้ร้อยละ 32.1 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการลดต้นทุนมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การ ($b_3 = 0.370$, $p\text{-value} = 0.000$) รองลงมาคือ การสื่อสาร ($b_2 = 0.242$, $p\text{-value} = 0.008$) ซึ่งสามารถแสดงเป็นสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณดังนี้

$$\hat{COS} = 1.445** + 0.242**COM + 0.370**CUL$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4.3 ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการลดความสูญเปล่า

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการลดความสูญเปล่าได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการลดความสูญเปล่า

ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณแบบ stepwise ของปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการลดความสูญเปล่า

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	1.104	3.670	0.000**
การสื่อสาร	0.217	2.602	0.010*
วัฒนธรรมองค์การ	0.463	5.083	0.000**

$R = 0.636$; $R^2 = 0.405$; $F = 39.112$; $p\text{-value} = 0.000^{**}$

หมายเหตุ : *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ค่า $F = 39.112$ ค่า $p\text{-value} = 0.000$ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการลดความสูญเปล่า โดยค่า R^2 เท่ากับ 0.405 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้งสองตัวสามารถอธิบายความผันแปรของผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการลดความสูญเปล่า ได้ร้อยละ 40.5 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านด้านการลดความสูญเปลามากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การ ($b_5 = 0.463$, $p\text{-value} = 0.000$) รองลงมาคือการสื่อสาร ($b_2 = 0.217$, $p\text{-value} = 0.010$) ซึ่งสามารถแสดงเป็นสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณดังนี้

$$\hat{WST} = 1.104^{**} + 0.217 * COM + 0.463^{**} * CUL$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4.4 ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณแบบ stepwise ของปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	1.719	5.166	0.000**
วัฒนธรรมองค์การ	0.492	5.973	0.000**

$R = 0.485$; $R^2 = 0.235$; $F = 35.677$; $p\text{-value} = 0.000^{***}$

หมายเหตุ : **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ถ้า $F = 35.677$ ค่า $p\text{-value} = 0.000$ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยค่า R^2 เท่ากับ 0.235 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระตัวเดียวสามารถอธิบายความผันแปรของผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้ร้อยละ 23.5 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์มากที่สุดคือ วัฒนธรรมองค์การ ($b_5 = 0.492$, $p\text{-value} = 0.000$) ซึ่งสามารถแสดงเป็นสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณดังนี้

$$\hat{QUA} = 1.719^{**} + 0.492^{**}CUL$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4.5 ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการปรับปรุงการส่งมอบ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงการส่งมอบได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการปรับปรุงการส่งมอบ

ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณแบบ stepwise ของปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการปรับปรุงการส่งมอบ

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	1.471	5.129	0.000**
การสื่อสาร	0.187	2.352	0.020*
วัฒนธรรมองค์การ	0.402	4.630	0.000**

$R = 0.600$; $R^2 = 0.360$; $F = 32.301$; $p\text{-value} = 0.000^{**}$

หมายเหตุ : *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ค่า $F = 32.301$ ค่า $p\text{-value} = 0.000$ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงการส่งมอบ โดยค่า R^2 เท่ากับ 0.360 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้งสองตัวสามารถอธิบายความผันแปรของผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงการส่งมอบได้ร้อยละ 36.0 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงการส่งมอบมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การ ($b_5 = 0.402$, $p\text{-value} = 0.000$) รองลงมาคือ การสื่อสาร ($b_2 = 0.187$, $p\text{-value} = 0.020$) ซึ่งสามารถแสดงเป็นสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณดังนี้

$$\hat{DEL} = 1.471^{**} + 0.187^{*}COM + 0.402^{**}CUL$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4.6 ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ โดยรวม

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวม ได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 6 ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวม

ตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณแบบ stepwise ของปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ โดยรวม

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	1.296	5.285	0.000**
การสื่อสาร	0.192	2.821	0.006**
วัฒนธรรมองค์การ	0.446	6.001	0.000**

$R = 0.689$; $R^2 = 0.474$; $F = 51.845$; $p\text{-value} = 0.000^{**}$

หมายเหตุ : **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ค่า $F = 51.845$ ค่า $p\text{-value} = 0.000$ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวม โดยค่า R^2 เท่ากับ 0.474 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้งสองตัวสามารถอธิบายความผันแปรของผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวมได้ร้อยละ 47.4 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวมมากที่สุดคือ วัฒนธรรมองค์การ ($b_3 = 0.446$, $p\text{-value} = 0.000$) รองลงมาคือ การสื่อสาร ($b_2 = 0.192$, $p\text{-value} = 0.006$) ซึ่งสามารถแสดงเป็นสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณดังนี้

$$\hat{PER} = 1.296^{**} + 0.192^{**}COM + 0.446^{**}CUL$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.5 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ใน บริษัทอันทัสแมน (ประเทศไทย) จำกัด

การตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทอันทัสแมน (ประเทศไทย) จำกัด สามารถสรุปผลจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามได้ดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติม
เกี่ยวกับการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทอันทัสแมน (ประเทศไทย) จำกัด

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติม	จำนวน	ร้อยละ
เสนอความคิดเห็น	39	33.05
ไม่เสนอความคิดเห็น	79	66.95
รวม	118	100.00

ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทอันทัสแมน (ประเทศไทย) จำกัด สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในองค์กร ควรประยุกต์ใช้ในทุกแผนกไม่เพียงแต่ฝ่ายผลิตเท่านั้น
2. บริษัทควรจัดให้มีการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทั้งหมดและมีการจัดฝึกอบรมทบทวนความรู้ทุกปี
3. การฝึกอบรมควรมีการแสดงตัวอย่างหรือกรณีศึกษาให้สอดคล้องกับทฤษฎีซึ่งอาจกระทำโดยการให้ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ในสถานที่ทำงานจริง ซึ่งจะทำให้พนักงานเข้าใจมากยิ่งขึ้น
4. ควรมีการวัดผลและตรวจติดตามผลว่าพนักงานได้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้กับชีวิตการทำงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานสามารถปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง
5. หัวหน้างานแต่ละแผนกควรกำหนดเป้าหมายที่เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนเพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในการเพิ่มเงินเดือน เพื่อจูงใจในการทำงาน ส่งเสริมขวัญกำลังใจ และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
6. บริษัทควรกำหนดหลักเกณฑ์การให้รางวัลแก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนอย่างชัดเจน เท่าเทียมและเป็นธรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. บริษัทควรจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยนำเสนอผ่านตัวแทนที่มาจากทุกแผนกและมีการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอ โดยมีผู้บริหารเข้าร่วมด้วย

8. หัวหน้างานและผู้จัดการแต่ละแผนกควรกระตุ้นและให้คำแนะนำแก่พนักงานให้มีความคิดริเริ่ม โครงการที่เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีน จากนั้นทำการคัดเลือกโครงการ และปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงอย่างต่อเนื่องทุก ๆ ปี

9. ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้มากขึ้นผ่านการเข้าประชุมหรือการตั้งเป้าหมายร่วมกันกับตัวแทนพนักงานทั้งหมด

10. บริษัทต้องมุ่งเน้นการกำหนดบทบาทและหน้าที่ในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ของแต่ละแผนกอย่างชัดเจน ป้องกันการซ้ำซ้อนของบทบาทและหน้าที่ และความคล่องตัวในการดำเนินงาน

11. การสื่อสารภายในองค์กร ควรจัดให้มีการสื่อสารข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของระบบการผลิตแบบลีนในช่องทางที่หลากหลายและทั่วถึง เช่น รูปแบบการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ แผ่นพับ บอร์ดสำหรับการเผยแพร่ข่าวสาร เป็นต้น

12. ผลลัพธ์ของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ที่ชัดเจน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5

สรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงการสรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะการวิจัย เรื่อง ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ใน บริษัทฮันท์แมน (ประเทศไทย) จำกัด โดยการศึกษาทำการศึกษาในช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2557 ถึงเดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานฝ่ายผลิตในบริษัทฮันท์แมน (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 118 คน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัย ได้สรุปอภิปรายและเสนอข้อเสนอแนะจากการวิเคราะห์ ผลการวิจัย โดยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัย สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

5.1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุมากกว่า 30 ปี – 40 ปี มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า (ปวช.) มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี สังกัดแผนก Synthesis และดำรงตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ

5.1.2 ระดับปัจจัยด้านองค์การของบริษัทฮันท์แมน (ประเทศไทย) จำกัด

ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับปัจจัยด้านองค์การของบริษัทฮันท์แมน (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ การฝึกอบรม การสื่อสาร อยู่ในระดับมาก และรางวัลและค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง

5.1.3 ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้

ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดังนั้น การเพิ่มผลิตภาพอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การลดต้นทุน การปรับปรุงการส่งมอบ การลดความสูญเปล่า และการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์

5.1.4 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการเพิ่มผลิตภาพ

จากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการเพิ่มผลิตภาพ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ จากผลการวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการเพิ่มผลิตภาพในเชิงเส้นตรงมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การ รองลงมาคือ ภาวะผู้นำ โดยตัวแปรอิสระทั้งสองตัวสามารถอธิบายความผันแปรของผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการเพิ่มผลิตภาพได้ร้อยละ 48.1

5.1.5 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการลดต้นทุน

จากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการลดต้นทุน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการลดต้นทุนในเชิงเส้นตรงมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การ รองลงมาคือ การสื่อสาร โดยตัวแปรอิสระทั้งสองตัวสามารถอธิบายความผันแปรของผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการลดต้นทุนได้ร้อยละ 32.1

5.1.6 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ การลดความสูญเปล่า

จากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการลดความสูญเปล่า โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ จากผลการวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการลดความสูญเปล่าในเชิงเส้นตรงมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การ รองลงมาคือ การสื่อสาร โดยตัวแปรอิสระทั้งสองตัวสามารถอธิบายความผันแปรของผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้การลดความสูญเปล่าได้ร้อยละ 40.5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.1.7 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์

จากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในเชิงเส้นตรงมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การ โดยตัวแปรอิสระตัวเดียวสามารถอธิบายความผันแปรของผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ได้ร้อยละ 23.5

5.1.8 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ด้านการปรับปรุงการส่งมอบ

จากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงการส่งมอบ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงการส่งมอบในเชิงเส้นตรงมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การ รองลงมาคือ การสื่อสาร โดยตัวแปรอิสระทั้งสองตัวสามารถอธิบายความผันแปรของผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงการส่งมอบ ได้ร้อยละ 36.0

5.1.9 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวม

จากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวม โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวมในเชิงเส้นตรงมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การ รองลงมาคือ การสื่อสาร โดยตัวแปรอิสระทั้งสองตัวสามารถอธิบายความผันแปรของผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวมได้ร้อยละ 47.4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัย ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทฮันท์สแมน (ประเทศไทย) จำกัด สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายได้ดังนี้

5.2.1 ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้

จากการวิเคราะห์ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการเพิ่มผลผลิตมีค่ามากที่สุดรองลงมาคือ การลดต้นทุน การปรับปรุงการส่งมอบ การลดความสูญเปล่า และการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตามลำดับ ซึ่งสามารถอธิบายผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในด้านต่างๆ ได้ดังนี้

1. การเพิ่มผลผลิต พบว่า บริษัทมีระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการเพิ่มผลผลิตอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถใช้วัตถุดิบได้อย่างคุ้มค่ามากขึ้น และสามารถใช้งานเครื่องจักรและพลังงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า พนักงานได้นำแนวคิด เครื่องมือและเทคนิคของระบบการผลิตแบบลีน เช่น การทำ 5ส. การสร้างมาตรฐานในการทำงาน POKA YOKE และ TPM เป็นต้น มาปรับใช้ในกระบวนการผลิตอย่างจริงจังส่งผลให้มีการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเพิ่มผลผลิตของอรรถชัย สุทธิ (2555) ที่กล่าวว่า การเพิ่มผลผลิตนั้นสามารถทำได้โดยการปรับปรุงระบบเชิงเทคนิค และปรับปรุงระบบเชิงปรัชญา โดยที่การปรับปรุงระบบเชิงเทคนิคนั้นคือ การใช้ทรัพยากรที่อยู่ในห่วงโซ่การผลิตให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผ่านทงระบบ JIT TPM และ LEAN ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาญ ศานติदानนท์ (2554) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตในสายการผลิตแหวนและกำไลทองคำ และพบว่า หลักการหรือทฤษฎีต่างๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อการปรับปรุงงานเพื่อให้ได้มาซึ่งงานหรือบริการทั้งปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนวิธีการทำงานที่ดีกว่าและง่ายกว่านั้น มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ซึ่งส่งผลทำให้อัตราของผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น

2. การลดต้นทุน พบว่า บริษัทมีระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการลดต้นทุนอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ บริษัทสามารถลดต้นทุนทั้ง 4 ประเภท ได้แก่ ต้นทุนการใช้วัตถุดิบ ค่าใช้จ่ายการผลิต ต้นทุนในการแก้ไขงานเสีย (Rework) และค่าใช้จ่ายการบำรุงรักษาเครื่องจักร ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า บริษัทได้มีการกำหนดเป้าหมายการลดต้นทุนอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับเกณฑ์การให้โบนัส

ความผลงาน ทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกแผนกระดมสมองและร่วมมือกันทำโครงการลดต้นทุน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จนสามารถบรรลุเป้าหมายของบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนนท์ ตั้งใจคัตัญญ (2557) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป กรณีศึกษาบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. ที่พบว่า ระดับความเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตที่มีต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูปด้านต้นทุนการผลิตอยู่ในระดับมาก

3.การปรับปรุงการส่งมอบ พบว่า บริษัทมีระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการปรับปรุงการส่งมอบอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนนท์ ตั้งใจคัตัญญ (2557) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป กรณีศึกษาบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. ที่พบว่า ระดับความเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตที่มีต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูปด้านการส่งมอบตามกำหนดอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากภายหลังจากการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้แผนกคลังสินค้าได้รับสินค้าทันตามกำหนดเวลาและจำนวนครบถ้วนเพิ่มมากขึ้น เกิดความผิดพลาดในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แผนกคลังสินค้าลดลง รวมไปถึงการส่งมอบงานระหว่างกะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็น การส่งมอบสินค้าที่รวดเร็ว ทันเวลา และถูกต้อง เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งการนำแนวคิดแบบลีนมาใช้ทำให้สามารถระบุสาเหตุหลักและทราบถึงแนวทางแก้ไขปัญหาในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ จนทำให้การส่งมอบมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณนิ บุสละ (2552) ที่ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการแก้ปัญหาการส่งมอบไม่ทันกำหนดเวลา (กรณีศึกษา โรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์) และพบว่า บริษัทกรณีศึกษาประสบปัญหาส่งสินค้าไม่ทันตามกำหนดเวลา จึงทำการวิเคราะห์หาสาเหตุหลักของปัญหาโดยใช้เครื่องมือและเทคนิคแบบลีน จนทำให้ทราบถึงแนวทางแก้ไขปัญหการส่งมอบไม่ทันเวลาได้

4.การลดความสูญเปล่า พบว่า บริษัทมีระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านการลดความสูญเปล่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากการผลิตแบบลีนช่วยลดความสูญเปล่าทั้ง 7 ประการในกระบวนการผลิตได้ ได้แก่ การรอคอย ขั้นตอนที่ไม่จำเป็น การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นระหว่างการผลิต ความสูญเปล่าจากการแก้ไขงานเสีย (Rework) ความสูญเปล่าจากการผลิตที่มากเกินไป สินค้าคงคลัง และมีความสูญเปล่าจากการขนส่งและขนย้ายลดลง ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า กระบวนการทำงานก่อนหน้าที่จะนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้เต็มไปด้วย

เอกสารเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิจกรรมที่ไม่มีคุณค่า เมื่อบริษัทได้นำเครื่องมือในแนวคิดแบบสินค้าต่างๆ มาใช้ ทำให้กระบวนการทำงานคงเหลือไว้แต่กิจกรรมที่มีคุณค่า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Feld (2001) ที่กล่าวถึงการผลิตแบบสินค้าไว้ว่า คือการกำจัดความสูญเปล่า ในทุกๆ ส่วนของการผลิต ถ้าสามารถกำจัดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นได้นั้นจะทำให้ระบบการผลิตมีมูลค่ามากขึ้นและสามารถช่วยให้ต้นทุนในการผลิตลดลงอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนิพนธ์ บัวแก้ว (2547) ที่กล่าวว่า ระบบการผลิตแบบสินค้ามุ่งเน้นที่การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า การลดความสูญเสียดังกล่าวที่เกิดขึ้น ประกอบกับการพิจารณาหาทางเพิ่มคุณค่าของกิจกรรมในกระบวนการ เพื่อผลิตสินค้าให้มีคุณภาพดีที่สุดในต้นทุนการผลิตต่ำที่สุด

5. การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์พบว่า บริษัทมีระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบสินค้ามาใช้ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากภายหลังจากการนำระบบการผลิตแบบสินค้ามาใช้พบว่า การควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทำได้ง่ายขึ้น ผลผลิตที่ได้จากกระบวนการผลิตมีคุณภาพสม่ำเสมอเพิ่มมากขึ้น ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้คุณภาพ (Off-specification) มีปริมาณลดลง และมีปัญหาข้อร้องเรียนจากลูกค้า (Customer Complaint) ลดลง ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า การดำเนินการทางธุรกิจในปัจจุบัน มีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ผู้ผลิตต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าทั้งในด้านการผลิต คุณภาพ และต้นทุนการผลิต บริษัทจึงมุ่งเน้นการพัฒนาการผลิตในแง่ต่างๆ รวมไปถึงการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้อยู่ในระดับดีเยี่ยม เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อสินค้าของบริษัทเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนนท์ ตั้งใจคำขวัญ (2557) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป กรณีศึกษาบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. ที่พบว่า ระดับความเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตที่มีต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูปด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของพัชสิริ ชมภูคำ (2552) ที่กล่าวว่า ลูกค้ามีความต้องการมากขึ้น ไม่เพียงแต่ต้องการสินค้าและบริการที่มีราคาถูก แต่ยังต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพตามความคาดหวัง เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจในการอุปโภคและบริโภคของลูกค้า ด้วยราคาและคุณภาพที่เหมาะสม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.2.2 ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทอันทันท์แมน (ประเทศไทย) จำกัด

จากผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การ และการสื่อสาร มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวม ในส่วนของภาวะผู้นำ รางวัลและค่าตอบแทน และการฝึกอบรม ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวม โดยผู้วิจัยขออภิปรายผลดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวม ทั้งนี้เนื่องมาจากบริษัทได้มุ่งเน้นเพื่อปรับวัฒนธรรมองค์การให้เกิดวัฒนธรรมใน 5 ด้าน ได้แก่ มุ่งให้พนักงานมีทัศนคติว่าการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่ทำได้ มีความท้าทายที่จะเปลี่ยนแปลงการทำงานจากรูปแบบเดิม ๆ มีความรับผิดชอบในการทำงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ มุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าและมุ่งให้เกิดการประสานงานร่วมมือกันเพื่อให้บริการเป้าหมายของบริษัท ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า บริษัทมีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โดยกำหนดให้การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น (Strengthening Performance Culture) เป็นหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์ของบริษัท ทำให้พนักงานทุกระดับได้เห็นว่าบริษัทเอาใจจริงเอาใจในการเปลี่ยนวิถีทัศน์ที่ต้องการเป็นบริษัทที่สามารถสร้างผลกำไรได้อย่างยั่งยืนให้เกิดขึ้นจริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Prattana Punnakitikashem, Nattapan Buavaraporn and Lin Chen (2012) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำแนวคิดแบบลีนมาใช้ในบริษัทโลจิสติกส์ภายในประเทศไทย ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยหลักต่อความสำเร็จของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทโลจิสติกส์ภายในประเทศไทยที่สำคัญที่สุด

2. การสื่อสาร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวม ทั้งนี้เนื่องมาจากพนักงานได้รับข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากสื่ออื่นๆ เช่น อีเมล การจัดนิทรรศการ พร้อมทั้งได้เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับเสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีน ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าพนักงานได้รับการสื่อสารอย่างครอบคลุมทุกระดับชั้น ทุกแผนก โดยเริ่มจากการสื่อสารผลการดำเนินงานทุกๆ ไตรมาสจากผู้บริหารระดับสูง มีการสื่อสารเป้าหมายของบริษัทโดยผู้จัดการโรงงาน มีการสื่อสารความคืบหน้าของโครงการเพิ่มผลิตภาพและลดต้นทุนทุกเดือน โดยมีศูนย์กลางในการสื่อสารที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สันติ นิรัทัย (2554) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้และเจตคติต่อการลดต้นทุนที่ทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงาน

ในบริษัท เอ็น เอช เล สปริง (ประเทศไทย) จำกัด ที่พบว่า การสื่อสารในองค์การมีผลเชิงบวกต่อเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับเจตคติด้านการลดต้นทุนที่ทุกคนมีส่วนร่วม เนื่องจากองค์การมีรูปแบบการสื่อสารภายใน องค์การที่สามารถถ่ายทอดจุดประสงค์ของข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึงพนักงานทุกระดับ จึงทำให้พนักงานในองค์การได้รับข้อมูล ข่าวสารอย่างต่อเนื่องเป็นผลทำให้พนักงานในองค์การเกิดความรู้ด้านการลดต้นทุนที่ทุกคนมีส่วนร่วม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาณุพงศ์ สุนทรไชยา (2554) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบการผลิตแบบลีน กรณีศึกษา : บริษัท ไทยซัมมิท โอโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด ที่พบว่า ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยในการดำเนินงานด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ดังนั้นเรื่องการสื่อสารภายใน องค์การจึงถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะถ้าการสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพและไม่ทั่วถึงทั้งองค์การ ก็จะทำให้พนักงานไม่ทราบนโยบายหรือเป้าหมายของบริษัทว่าบริษัทต้องการและกำลังทำอะไรอยู่ ก็จะทำให้เกิดอุปสรรคในการดำเนินงาน

3.ภาวะผู้นำ ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวม ทั้งนี้เนื่องมาจากแนวคิดแบบลีนซึ่งเป็นเรื่องใหม่ของบริษัท ทำให้ผู้บริหารและหัวหน้างานแต่ละระดับมีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ มีระดับความรู้และทักษะในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ และมีความตระหนักว่าการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้มีประโยชน์ต่อตนเองและองค์การแตกต่างกันไป ส่งผลให้ผู้บริหารและหัวหน้างานให้ความร่วมมือ สนับสนุน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานในระดับที่แตกต่างกัน พนักงานจึงเกิดความสับสนและขาดความรู้สึกที่อยากร่วมมือร่วมใจเพื่อปรับปรุงพัฒนาบริษัทเพื่อสร้างผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า บริษัทมีความซับซ้อน เห็นสายการบังคับบัญชาหลายระดับจนทำให้เกิดความไม่ชัดเจนและไม่เข้าใจในบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดจนพนักงานขาดความรู้สึกที่อยากร่วมมือร่วมใจในการคิดริเริ่ม โครงการเพิ่มผลิตภาพและลดต้นทุน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วรรณารัต สมงามณี (2553) ที่กล่าวว่า องค์การที่มีโครงสร้างภายในเน้นสายการบังคับบัญชาตามแนวดิ่ง ความเป็นผู้นำจะมีความแข็งแกร่งมากกว่าความยืดหยุ่น จะให้ความสำคัญกับกฎระเบียบจนขาดความรู้สึกเป็นกันเองและขาดความรู้สึกที่อยากร่วมมือร่วมใจกัน ในอันที่จะปรึกษาหารือเพื่อแก้ปัญหา หรือแม้แต่จะทำให้การทำงานปัจจุบันมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.การฝึกอบรม ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวม ทั้งนี้เนื่องมาจาก แม้ว่าบริษัทมีการจัดฝึกอบรมให้พนักงานอย่างทั่วถึงทุกคนและพนักงานก็เข้าใจถึงประโยชน์ของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ รวมถึงเข้าใจเนื้อหาการเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ฝึกรบเป็นปกติ แต่ผู้วิจัยมีความเห็นว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกรบคือเพื่อให้พนักงานทุกคนทราบถึงแนวคิดและความรู้เบื้องต้นของระบบการผลิตแบบลีนเท่านั้น ไม่ได้สร้างทักษะพิเศษอย่างเฉพาะเจาะจงในความสามารถของพนักงาน ซึ่งอาจทำให้พนักงานไม่สามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกรบไปปรับใช้กับชีวิตการทำงานหรือช่วยแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังไม่มีการประเมินการฝึกรบและตรวจติดตามผลว่าพนักงานได้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกรบไปปรับใช้กับชีวิตการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วรรณารต แสงมณี (2556) ที่กล่าวว่า ในแต่ละครั้งของการประเมินการฝึกรบจำเป็นจะต้องแสดงวัตถุประสงค์ออกมาอย่างชัดเจนว่าต้องการผลอย่างไรสำหรับพนักงานแต่ละคน จุดมุ่งหมายจึงควรเป็นรูปธรรมที่สามารถพิสูจน์และวัดได้ ทำให้เชื่อได้ว่าทั้งกระบวนการจัดการฝึกรบและตัวพนักงานสามารถทราบได้ว่าอะไรที่ถูกคาดหวังจากผลของการฝึกรบในครั้งนี้ๆ

5.สร้างวัดและคำตอบแทน ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวม ทั้งนี้เนื่องมาจาก นอกเหนือจากใบปลิวตามผลงานที่มีให้แก่พนักงานทุกคนแล้ว การให้รางวัลแก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนยังไม่ทั่วถึง รวมไปถึงการกำหนดมาตรฐานการให้รางวัลและคำตอบแทนแก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนยังไม่ชัดเจน ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า บริษัทให้รางวัลและคำตอบแทนแก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนอย่างไม่เป็นธรรม จึงไม่สามารถกระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานทุกคนร่วมมือร่วมใจนำเอาระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jeyaraman and Teo (2011) ที่ได้ศึกษาเรื่อง กรอบแนวคิดปัจจัยความสำเร็จของการนำลีนซิกซ์ซิกม่ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ที่พบว่าการชื่นชมและระบบการให้รางวัลที่เหมาะสมจะเป็นแรงผลักดันที่จะส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานในการนำลีนซิกซ์ซิกม่ามาใช้ในองค์กร ระบบการให้รางวัลควรจะถูกกำหนดอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของลีนซิกซ์ซิกม่า

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

1.จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ดังนั้น บริษัทควรเอาใจริงเอาจังในการทำวิสัยทัศน์ที่ต้องการเป็นบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นการสร้างผลงานให้เป็นจริง ซึ่งนอกเหนือจากความตั้งใจและการทำงานหนักอย่างต่อเนื่องแล้ว บริษัทควรสร้างระบบที่มั่นคงซึ่งอาจได้แก่ การกำหนดแผนการ ผู้รับผิดชอบเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ถูกระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การใช้อำนาจบังคับ เป็นต้น ปรับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนพฤติกรรมของสมาชิกในบริษัท

2. จากการศึกษาพบว่า การสื่อสารมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ดังนั้นเรื่องการสื่อสารภายในบริษัทจึงถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จ ผู้วิจัยเห็นว่า แม้ว่าบริษัทมีปัจจัยการสื่อสารอยู่ในระดับมาก แต่รูปแบบการสื่อสารภายในบริษัทยังเน้นการสื่อสารจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง ดังนั้น ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้การติดต่อสื่อสารในบริษัทมีลักษณะการติดต่อสื่อสารแบบสองทางเพิ่มมากขึ้น เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานทั่วไป ให้โอกาสพนักงานระดับล่างของกิจการได้แสดงความคิดเห็น ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ โดยใช้เครื่องมือของการติดต่อสื่อสาร เช่น คล่องรับฟังความคิดเห็น การประชุมกลุ่ม การมีนโยบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าพบหรือมีส่วนร่วมปรึกษาและให้คำแนะนำในการบริหารงาน เป็นต้น

3. ผู้วิจัยเห็นว่า แม้ว่าบริษัทมีการจัดฝึกอบรมให้พนักงานอย่างทั่วถึง แต่ขอบเขตและเนื้อหาของการฝึกอบรมเป็นแค่แนวคิดและความรู้เบื้องต้นของระบบการผลิตแบบลีนซึ่งไม่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้อย่างครบถ้วนอันได้แก่ เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเองของแต่ละบุคคล เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงานของแต่ละบุคคล และเพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจของแต่ละบุคคล ซึ่งบริษัทควรสอดแทรกการฝึกอบรมในงาน (On The Job Training) โดยการให้ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลเอาใจใส่ของพนักงานที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา และควรทำการประเมินการฝึกอบรมและตรวจติดตามผลว่าพนักงานได้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้กับชีวิตการทำงานจริง ซึ่งจะทำให้พนักงานสามารถปรับปรุงและพัฒนาอย่างกระบวนการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง

4. จากการศึกษาพบว่า รางวัลและค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลางและยังมีสิ่งที่จะปรับปรุงอยู่มาก ดังนั้น บริษัทจึงควรกำหนดหลักเกณฑ์การให้รางวัลแก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนอย่างชัดเจนและมีการชี้แจงรายละเอียดรางวัลที่จะได้รับเมื่อกิจกรรมหรือโครงการนั้น ๆ ประสบความสำเร็จอย่างโปร่งใส เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนจึงไม่ควรจะจำกัดจำนวนสมาชิกในทีม นอกจากนี้หัวหน้างานแต่ละแผนกควรกำหนดเป้าหมายที่เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนเพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในการเพิ่มเงินเดือน เพื่อจูงใจในการทำงาน ส่งเสริมขวัญกำลังใจ และเสริมสร้าง **ฐานะความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการเรียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. ควรทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านอื่น เช่น ด้านความรู้และความสามารถของพนักงาน ด้านความพึงพอใจของพนักงาน ด้านความร่วมมือของทีมงาน ด้านการจัดการองค์การ ด้านการบริหาร ด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อนำผลที่ได้มาทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้มีผลการดำเนินงานที่ดีมากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการศึกษาการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่นอกเหนือจากอุตสาหกรรมเคมีสิ่งทอและสีย้อม เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยว่ามีความสอดคล้องหรือมีทิศทางเดียวกันหรือไม่



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม

เกียรติจิกร โหมมานะสิน. 2549. ระบบการผลิตแบบลีน - การจัดการกระบวนการที่เป็นเลิศ.

[Online]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.tjs.co.th/document/MSS/03.00-Lean.doc>

โกศล ดีศีลธรรม. 2550. กลยุทธ์บริหารสินทรัพย์ตามแนวคิดลีน. [Online]. เข้าถึงได้จาก :

[http://www.thailandindustry.com/home/FeatureStory_preview.php?id=1501§ion=9
&rcount=Y](http://www.thailandindustry.com/home/FeatureStory_preview.php?id=1501§ion=9&rcount=Y)

กุลรัตน์ สุราสดีดิษฐ์. 2552. การจัดการกระบวนการ- หนทางสร้างคุณภาพการเพิ่มผลผลิตและ
ศักยภาพเพื่อการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด.

ชาญ สานิตานนท์. 2554. “การเพิ่มผลิตภาพในสายการผลิตแหวนและกำไลทองคำ.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ
คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ดิลก ถือกกล้า. 2547. เปรียบเทียบแนวคิดภาวะผู้นำแบบ Principle Centered Leadership กับ
Managerial Grid. การบริหารคน. กรุงเทพฯ : บริษัท ไอเอ็ม แมนเนจเม้นท์.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2547. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : พิมพ์อักษร.

รัชชัย สุวรรณบุตรวิภา. 2552. กลยุทธ์การจัดการสมดุลสายการผลิตให้มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ :
อินเทลริฟิค

รนนท์ ตั้งใจคัตัญญ. 2557. “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบIL6S ใน
กระบวนการผลิตขนมหวานล้านรัฐรูป กรณีศึกษาบริษัท Mondelez International (Thailand)
Co.,Ltd.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
อุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ
ทหารลาดกระบัง.

นิพนธ์ บัวแก้ว. 2547. รู้จักระบบการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing System). กรุงเทพฯ :
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

ประภาศรี พงศ์ธนาพาณิช. 2554. การจัดการการผลิตแบบลีน. นนทบุรี :

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2542. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
ม.ป.ป.

พงศ์ หรดาล. 2540. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.

พร ภิเศก. 2546. วัฒนธรรมขององค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน

[Online]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.thesis.tiac.or.th>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 8.

กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พัชสิทธิ์ ชมภูคำ. 2552. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พินิจ เนื่องภิรมย์. 2548. **การเปรียบเทียบประสิทธิภาพทางการเรียนและปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์**

ทางการเรียน ของนักศึกษาประเภทโควตาและนักศึกษาปกติ. กรุงเทพฯ : สถาบัน

เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ภาณุพงศ์ สุนทรไชยา. 2554. “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของระบบการผลิตแบบลีน

กรณีศึกษา : บริษัท ไทยซัมมิท โอโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด.” วารสารเศรษฐศาสตร์

อุตสาหกรรม. 10(ฉบับพิเศษ) : 239-246.

มัลลิกา ดันสอน. 2544. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เบอร์เน็ท จำกัด

ยงยุทธ เกษสาคร. 2547. **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพฯ : ปิณณรัชต์.

ยุทธกิจ หินมะลิ. 2552. “การเพิ่มผลผลิตในกระบวนการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์โดยใช้เทคนิค

การผลิตแบบลีนซิกซ์ซิกมา กรณีศึกษาบริษัทเคลต้าอิเล็กทรอนิกส์ไทยแลนด์.”

วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม

คณะเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. 2542. **องค์การและการจัดการ Organization and Management**. กรุงเทพฯ :

พิทักษ์อักษร.

ดิษณี สารบรรณ. 2552. **ความหมายคุณภาพ**. [Online]. เข้าถึงได้จาก :

<http://www.gotoknow.org/posts/494161>

วรรณรด แสงมณี. 2544. **องค์การและการจัดองค์การ**. กรุงเทพฯ : ระเบียบทองการพิมพ์.

วรรณรด แสงมณี. 2553. **องค์การ: ทฤษฎี การออกแบบ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์**.

กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

วรรณรด แสงมณี. 2556. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : บริษัท เท็กซ์

แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชั่น จำกัด.

วรรณณี บุษละ. 2552. “แนวทางการแก้ปัญหาการส่งมอบไม่ทันกำหนดเวลา (กรณีศึกษา

โรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์).” การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง สาขาวิชาการพัฒนา

งานอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วีระพันธ์ แก้วรัตน์. 2553. **การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. [Online]. เข้าถึงได้จาก :

<http://www.weerapun.com/moodle/>

วิทยา สุหฤทดำรง. 2549. **กลยุทธ์ความสำเร็จบนแนวคิดแบบลีน**. [Online]. เข้าถึงได้จาก :

http://www.thailandindustry.com/home/FeatureStory_preview.php

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- วิภาดา คุปตานนท์. 2544. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วิรัช วงวนวงศ์วาน. 2550. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า
- ศักรินทร์ ชนประชา. 2550. “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการศึกษานอกระบบสำหรับผู้สอน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 2.”
วิทยานิพนธ์ ปริญญาคุฎิปบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2550. ความหมายของผลิตภาพ. [Online]. เข้าถึงได้จาก :
http://www2.ftpi.or.th/th/abus_mn.htm
- สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ. 2540. **วัฒนธรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : โฟร์เพช
- เสนาะ ตีเยาว์. 2544. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สันติ นิธิเทียม. 2554. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้และเจตคติต่อการลดต้นทุนที่ทุกคนมีส่วนร่วมของ พนักงานในบริษัท เอ็น เอช เค สปริง (ประเทศไทย) จำกัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- อนรรักษ์ ทองสุโขวงศ์. 2548. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบัญชีต้นทุน. [Online]. เข้าถึงได้จาก :
<http://home.kku.ac.th/anuton/cost%20accounting/cost%20split.htm>
- อรรถชัย สุขใส. 2555. เทคนิคการเพิ่มผลผลิตโดยการลดความสูญเสีย. [Online]. เข้าถึงได้จาก :
http://www.temcahai.com/magazine/documents/volume_19_issue_2/temca_magazine_19_2_57.pdf
- Deming, W.E. and Stephan, F.F. 1940. “On a least squares adjustment of a sampled frequency table when expected marginal totals are known.” *Annals of Mathematical Statistics*. 11: 615-630.
- Dubrin J. Andrew. 1998. **Leadership Research Findings, Practice, and Skills**. Houghton Mifflin Company.
- Duncan, Starkey, Jr. and Donald W. Fiske. 1985. **Interaction Strategy and Structure**. New York : Cambridge University.
- Feigenbaum, Armand Vallin. 1961. **Total Quality Control**. New York : McGraw-Hill
- Feld, W. M. 2001. **Lean Manufacturing : tools, techniques, and how to use them**. Florida : St. Lucie Press
- George A. Miller. 1951. **Language and communication**. New York : McGraw-Hill

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Gordon, J.R. 1999. **Organization Behavior: A diagnosis approach.** 6th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Ishikawa, Kaoru. 1985. **How to Operate QC Circle Activities.** Tokyo : QC Circle Headquarters, Union of Japanese Scientists and Engineers.
- Jame P. Womack and Daniel T.Jones. 2003. **Lean Thinking.** New York : Simon & Schuster.
- Jeyaraman K. and Teo L. K. 2011. "A conceptual framework for critical success factors of lean Six Sigma Implementation on the performance of electronic manufacturing service industry." **International Journal of Lean Six Sigma.** 10(1) : 191-215
- Joseph M. Juran. 1964. **Managerial Breakthrough.** New York : McGraw-Hill.
- Kluckhohn and Kelly. 1945. **The concept of culture.** New York : Columbia University Press.
- McGehee, W. & Thayer, P. 1961. **Training in business and industry.** New York : Wiley.
- McQuail, Denis. 2005. **Mass communication Theory.** London : Sage.
- Monden, R. et al. 1998. **Transferring Lean manufacturing to small manufacturers: The role of NISTMEP.** University of Alabama in Huntsville
- Nicholas, J. M. 2011. **Lean Production for Competitive Advantage: a comprehensive guide to learn methodologies and management practices.** New York : Taylor & Francis Group.
- Ohno, T. 2003. **Toyota Production System.** Portland : Industrial Engineering and Management Press.
- Punnakitikashem, P., Buavaraporn, N. and Chen, L. 2013. **An Investigation of Factors Affecting Lean Implementation Success of Thai Logistics Companies.** [Online]. Available : http://www.pomsmeetings.org/confproceedings/043/fullpapers/fullpaper_files/043-0442.pdf
- Philip B. Crosby. 1979. **Quality is Free.** New York : McGraw-Hill.
- Spann, M. Adams, M. and Rahman, M. 1997. **Transferring Lean Manufacturing to Small Manufacturers: The Role of NIST-MEP.** University of Alabama in Huntsville
- William G. Nickels, James M. McHugh, and Susan M. McHugh. 2002. **Understanding Business.** 6th ed. New York : McGraw-Hill.
- Wexley K.R. & Latham G.P. 1991. **Developing and Training Human Resources In Organisations.** New York : Harper Collins.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทอันทัสแมน (ประเทศไทย) จำกัด

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ เป็นการสอบถามในการเก็บข้อมูลของการวิจัยปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทอันทัสแมน (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีจุดประสงค์เพื่อนำผลการศึกษาระดับผลการดำเนินงานมาปรับปรุงระบบการผลิตแบบลีน และกระบวนการผลิตให้เป็นไปตามเป้าหมาย และเพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้มาปรับปรุงปัจจัยเหล่านั้น เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานของระบบการผลิตแบบลีนและกระบวนการผลิต

ดังนั้นจึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความจริง ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ในการประกอบวิทยานิพนธ์เท่านั้น ขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะเป็นความลับและจะไม่มีผลกระทบใดๆเกิดขึ้นแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม และจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมที่ได้จากการวิเคราะห์แล้วเท่านั้น

แบบสอบถามชุดนี้มีคำถาม แบ่งเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้

ตอนที่ 4 แบบสอบถามข้อเสนอแนะในการดำเนินงานตามระบบการผลิตแบบลีน

ในการตอบแบบสอบถามนี้ ขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ เนื่องจากถ้าตอบไม่ครบเพียงข้อใดข้อหนึ่งจะทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามไม่สมบูรณ์

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นายธีรวัฒน์ คำสวัสดิ์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความตามความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี มากกว่า 20 ปี- 30 ปี
 มากกว่า 30 ปี - 40 ปี มากกว่า 40 ปี- 50 ปี มากกว่า 50 ปี

3. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า (ปวช.)
 มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า (ปวช.)
 อนุปริญญาหรือเทียบเท่า (ปวส.)
 ปริญญาตรี
 สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ทำงานในบริษัทแห่งนี้

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

5. แผนก / หน่วยงานที่สังกัด

- แผนก Synthesis แผนก Finishing แผนก SSU
 แผนก Textile chemical แผนก WOPAC แผนก MPU

6. ตำแหน่งงาน

- พนักงานปฏิบัติการ หัวหน้ากะ
 ซุปเปอร์ไวเซอร์ ผู้จัดการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การ

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย \surd ลงในช่องว่างระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
ภาวะผู้นำ						
1	หัวหน้างานของท่านมุ่งมั่นที่จะดำเนินการเพื่อนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัท					
2	หัวหน้างานของท่านมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามระบบการผลิตแบบลีน					
3	หัวหน้างานของท่านสนับสนุนสิ่งต่างๆ เช่น การปรับปรุง เครื่องมือ เครื่องจักร และการฝึกอบรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้					
4	หัวหน้างานของท่านมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้					
5	หัวหน้างานของท่านได้กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
ภาวะผู้นำ (ต่อ)						
6	หัวหน้างานทุกระดับตระหนักว่าการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้มีประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร					
การสื่อสาร						
7	ท่านได้รับข้อมูลเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนจากหัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอ					
8	ท่านได้รับข้อมูลเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนจากหัวหน้างานอย่างชัดเจน					
9	บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านเสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีน					
10	ท่านทราบความสำคัญของระบบการผลิตแบบลีนจากสื่อประชาสัมพันธ์ภายในบริษัท					
11	บริษัทมีความหลากหลายของรูปแบบในการสื่อสาร					
12	บริษัทมีศูนย์กลางในการสื่อสาร ทำให้การติดต่อสอบถามข้อมูลเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็ว					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
การให้รางวัลและค่าตอบแทน						
13	บริษัทมีการกำหนดหลักเกณฑ์การให้โบนัสเมื่อบรรลุเป้าหมายที่เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนอย่างเหมาะสมเช่น Site Productivity Improvement Project					
14	หัวหน้างานของท่านมีการกำหนดเป้าหมายที่เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน (PDP & Skill Progression Scheme)					
15	บริษัทมีการให้รางวัลที่นอกเหนือจากโบนัสแก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีน					
16	บริษัทมีการกำหนดหลักเกณฑ์การให้รางวัลแก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนได้อย่างเหมาะสม					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
การให้รางวัลและค่าตอบแทน (ต่อ)						
17	รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
18	รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนมีความเสมอภาคยุติธรรม					
การฝึกอบรม						
19	ท่านเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัท					
20	ท่านทราบถึงความสำคัญและประโยชน์ของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัท					
21	ท่านเข้าใจเนื้อหาการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนที่บริษัทจัดขึ้น					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
การฝึกอบรม (ต่อ)						
22	เนื้อหาการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนมีความเหมาะสม					
23	ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้กับชีวิตการทำงาน					
วัฒนธรรมองค์กร						
24	พนักงานภายในบริษัทที่สนใจคิดว่าการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่ดี					
25	พนักงานภายในบริษัทมีความท้าทายที่จะเปลี่ยนแปลงการทำงานจากรูปแบบเดิมๆ					
26	พนักงานภายในบริษัทมีความรับผิดชอบในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
27	บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับลูกค้าเพื่อให้ได้ผลประกอบการที่ดียิ่งขึ้น					
28	พนักงานภายในบริษัทมีการประสานงานร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย \surd ลงในช่องว่างระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
การเพิ่มผลิตภาพ						
1	ภายหลังกการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
2	ภายหลังกการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้สามารถใช้วัตถุดิบได้อย่างคุ้มค่ามากขึ้น					
3	ภายหลังกการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้สามารถใช้พลังงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น					
4	ภายหลังกการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้สามารถใช้งานเครื่องจักรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
การลดต้นทุน						
5	ภายหลังกการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้ต้นทุนการใช้วัตถุดิบลดลง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
การลดต้นทุน (ต่อ)						
6	ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้ค่าใช้จ่ายการผลิตเช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ลดลง					
7	ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้ต้นทุนในการแก้ไขงานเสีย (Rework) ลดลง					
8	ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้ค่าใช้จ่ายการบำรุงรักษาเครื่องจักรลดลง					
การลดความสูญเปล่า						
9	ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้มีการรอคอยในกระบวนการผลิตลดลง					
10	ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้มีขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในกระบวนการผลิตลดลง					
12	ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้มีสินค้าคงคลังลดลง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
การลดความสูญเปล่า (ต่อ)						
13	ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้มีการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นในการทำงานลดลง					
14	ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้มีการแก้ไขงานเสีย (Rework) ลดลง					
16	ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้มีความสูญเปล่าจากการผลิตที่มากเกินไปลดลง					
17	ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้มีความสูญเปล่าจากการขนส่งและขนย้ายลดลง					
การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์						
18	ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้คุณภาพ (Off-spec) มีปริมาณลดลง					
19	ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้ผลผลิตที่ได้มีคุณภาพสม่ำเสมอเพิ่มมากขึ้น					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (ต่อ)						
20	ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้การควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทำได้ง่ายขึ้น					
21	ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้ปัญหาข้อร้องเรียนจากลูกค้า (Customer complaint) ลดลง					
การปรับปรุงการส่งมอบ						
22	ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้แผนกคลังสินค้าได้รับสินค้าทันตามกำหนดเวลาที่ต้องการ					
23	ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้แผนกคลังสินค้าได้รับสินค้าในจำนวนครบถ้วนเพิ่มมากขึ้น					
24	ภายหลังการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ทำให้เกิดความผิดพลาดในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แผนกคลังสินค้าลดลง เช่น ลืมติดฉลาก เป็นต้น					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
การปรับปรุงการส่งมอบ (ต่อ)						
25	ภายหลังจากนำระบบการผลิตแบบสกินมาใช้ ทำให้การส่งมอบงานระหว่างกะมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
26	พนักงานภายในบริษัท คำนึงว่าหน่วยงานต่อไปคือ ลูกค้า					



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล นายธีรวัฒน์ คำสวัสดิ์
วัน เดือน ปีเกิด 28 ธันวาคม 2525
ที่อยู่ 390 ม.1 ต.ขุนขวม อ.ขุนขวม จ.แม่ฮ่องสอน 58140
ประวัติการศึกษา 2547 วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาเคมีอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ประสบการณ์ทำงาน พ.ศ.2548-ปัจจุบัน ตำแหน่ง Production Manager
บริษัทฮันท์สแมน(ประเทศไทย) จำกัด
E-mail Baanphom@hotmail.com



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้