

ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีน
มาใช้ในบริษัทฮันท์สแมน (ประเทศไทย) จำกัด
Organizational factors influencing operational performance of lean implementation in
huntsman (Thailand) limited

ธีรวัฒน์ คำสวัสดิ์¹ และณัฐวุฒิ โรจนนिरุตติกุล²
Theerawat Khumsawat¹ and Nuttawut Rojniruttikul²

นักศึกษาระดับปริญญาโท บธ.ม. (บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำสาขาวิชาบริหารธุรกิจและการจัดการ
วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
baanphom@hotmail.com, and knuttaw@kmitl.ac.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์คือ (1) เพื่อศึกษาระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทฮันท์สแมน (ประเทศไทย) จำกัด และ (2) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทฮันท์สแมน (ประเทศไทย) จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานฝ่ายผลิตในบริษัทฮันท์สแมน (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 155 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามและการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ในการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทฮันท์สแมน (ประเทศไทย) จำกัด อยู่ในระดับมาก
- 2) การสื่อสารและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทฮันท์สแมน (ประเทศไทย) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรอิสระทั้งสองตัวสามารถอธิบายความผันแปรของผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ได้ร้อยละ 47.4

คำสำคัญ: ปัจจัยด้านองค์การ ผลการดำเนินงาน การนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ

Abstract

The objectives of this research were (1) To study level of operational performance of lean implementation in Huntsman (Thailand) Limited and (2) to study factors affecting operational performance of lean implementation in Huntsman (Thailand) Limited. The sample size was 155 employees within Huntsman (Thailand) Limited. The data was 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 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 influenced 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%.

Keywords : Organizational factors; Operational performance; Lean implementation; Communication; Organizational culture

1. ความเป็นมาและความสำคัญ

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการดำเนินการทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากและรวดเร็ว มีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น มีทางเลือกของสินค้าที่หลากหลาย ความอยู่รอดของธุรกิจในปัจจุบันนั้นขึ้นอยู่กับลูกค้าเป็นสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลของสินค้าได้จากทั่วโลกในเวลาอันรวดเร็ว ทำให้ผู้ผลิตต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าทั้งในด้านการผลิต คุณภาพ และต้นทุนการผลิต การพัฒนาแนวคิดทางการผลิตรูปแบบหนึ่งคือ การผลิตแบบลีน (Lean production) ซึ่งมีความยืดหยุ่นต่อการปรับเปลี่ยนของความต้องการลูกค้า และมุ่งเน้นคุณค่าต่อลูกค้าเป็นสำคัญ เพราะความได้เปรียบทางการแข่งขันในสภาพการณ์การผลิตในปัจจุบันมิใช่เพียงคุณภาพที่เหนือกว่าแต่ยังรวมถึงราคาที่ถูกลงกว่า เวลาที่รวดเร็วกว่า และความสามารถในการเปลี่ยนแปลงที่เหนือกว่าด้วย [1]

บริษัทฮันท์แมน (ประเทศไทย) ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายสีย้อมผ้าและเคมีสิ่งทอไปทั่วโลก มีความต้องการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนี้ด้วยการสร้างผลกำไรและเติบโตอย่างยั่งยืนท่ามกลางโลกธุรกิจ ซึ่งนับวันการแข่งขันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น บริษัทจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานของบริษัทสามารถบรรลุเป้าหมาย เครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จได้ในเชิงปฏิบัติ นั่นคือ ระบบการผลิตแบบลีน ซึ่งได้เริ่มนำมาใช้ภายในองค์กร

การจะนำหลักการของระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ในแต่ละอุตสาหกรรมที่มีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงทั้งในด้านของกระบวนการผลิต ลักษณะของผลิตภัณฑ์ และความต้องการของลูกค้า ต้องอาศัยการประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม ซึ่งหากนำมาใช้อย่างไม่ถูกต้องอาจเป็นการสร้างความสับสน เป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้น และเกิดผลเสียมากกว่าผลดี [2]

ความสำเร็จของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้นั้นขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ โดยเป็นการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตของบริษัทฮันท์แมน (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการริเริ่มและขับเคลื่อนการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ให้สำเร็จ เพื่อให้ทราบถึงระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในองค์การ และนำผลจากงานวิจัยในครั้งนี้มาใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาของการดำเนินงานให้เหมาะสมกับกระบวนการผลิตเคมีสิ่งทอและสีย้อม และ

เป็นข้อมูลที่เป็นแนวทางให้กับโรงงานผลิตต่างประเทศในเครือฮันท์แมน คอร์ปอเรชั่น หรือบริษัทอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเคมีไปใช้ในการดำเนินการจัดทำระบบการผลิตแบบลีนให้มีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

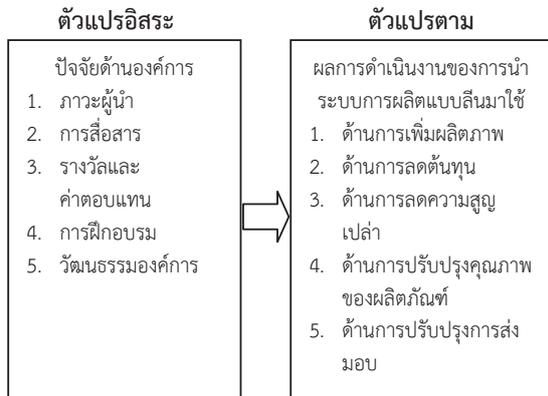
1. เพื่อศึกษาระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทฮันท์แมน (ประเทศไทย) จำกัด
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทฮันท์แมน (ประเทศไทย) จำกัด

3. สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้

4. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทฮันท์แมน (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งผู้วิจัยต้องการศึกษาปัจจัยด้านองค์การต่าง ๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ได้แก่ ด้านการเพิ่มผลิตภาพ ด้านการลดต้นทุน ด้านการลดความสูญเปล่า ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และปรับปรุงการส่งมอบ ปัจจัยด้านองค์การต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จในงานวิจัยของ Prattana Punnakitikashem, Nattapan Buavaraporn and Lin Chen [3] ผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jeyaraman and Teo [4] มาเป็นกรอบแนวความคิดการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งแสดงดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

5.ขอบเขตการวิจัย

5.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

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

5.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้จากการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Taro Yamane [5] ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 112 คน ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เกินไว้ 5% สำหรับกรณีที่แบบสอบถามได้รับกลับคืนมาไม่ครบถ้วน จึงได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 118 คน

5.3 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ (Independent variable) คือ ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การ

ตัวแปรตาม (Dependent variable) คือ ผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้

5.4 ช่วงเวลาในการเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2557 ถึงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2557

6. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามซึ่งประกอบไปด้วย 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งงาน จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การของบริษัท ฮันท์แมน (ประเทศไทย) จำกัด ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ โดยลักษณะของแบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 เป็นลักษณะแบบมาตรวัด Likert scale [6] จำแนกออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

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

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามข้อเสนอแนะในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในฝ่ายผลิต

7. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพและขอหนังสือรับรองจากทางวิทยาลัยการบริการและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จากนั้นผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากผู้จัดการฝ่ายผลิตของบริษัทฮันท์แมน (ประเทศไทย) จำกัด โดยนำแบบสอบถามไปแจกให้แก่พนักงานฝ่ายผลิต พร้อมทั้งอธิบายและให้คำแนะนำในการตอบ ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาและมีความถูกต้องสมบูรณ์จำนวน 118 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของกลุ่มตัวอย่าง

8. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ตรวจสอบความถูกต้อง และครบถ้วนของแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับกลับคืนมา

2. นำแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ และร้อยละ

3. นำแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การ ซึ่งเป็นแบบวัดที่กำหนดมาตราวัดตามแบบของ Likert Scale [6] จำแนกออกเป็น 5 ระดับ และนำข้อมูลที่ได้นำมาหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำมาเปรียบเทียบและนำมาแปลความหมายกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย [7] ใช้เกณฑ์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.000 -1.800 หมายถึง มีปัจจัยด้านองค์การในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.801 -2.600 หมายถึง มีปัจจัยด้านองค์การในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.601 -3.400 หมายถึง มีปัจจัยด้านองค์การในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.401 -4.200 หมายถึง มีปัจจัยด้านองค์การในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.201 -5.000 หมายถึง มีปัจจัยด้านองค์การในระดับมากที่สุด

4. นำแบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ซึ่งเป็นแบบวัดที่กำหนดมาตรฐานวัดตามแบบของ Likert scale [6] จำแนกออกเป็น 5 ระดับ และนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยนำมาเปรียบเทียบและนำมาแปลความหมายกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย [7] ใช้เกณฑ์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.000 -1.800 หมายถึง มีผลการดำเนินงานจากการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.801 -2.600 หมายถึง มีผลการดำเนินงานจากการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.601 -3.400 หมายถึง มีผลการดำเนินงานจากการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.401 -4.200 หมายถึง มีผลการดำเนินงานจากการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.201 -5.000 หมายถึง มีผลการดำเนินงานจากการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในระดับมากที่สุด

5. นำแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์การของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร รางวัลและค่าตอบแทน การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทฮันท์สแมน (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้วิธีวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple linear regression analysis) แบบ Stepwise

9. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาและมีความถูกต้องสมบูรณ์ทั้งหมดจำนวน 118 ชุด แล้วนำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งได้ผลออกมา ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	117	99.2
หญิง	1	0.8
รวม	118	100.0
2. อายุ		
ไม่เกิน 20 ปี	1	0.8
มากกว่า 20 ปี – 30 ปี	51	43.2
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. ประสบการณ์การทำงาน		
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

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. แผนก/หน่วยที่สังกัด		
แผนก Synthesis	35	29.7
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
6. ตำแหน่งงาน		
พนักงานปฏิบัติการ	96	81.4
หัวหน้ากะ	7	5.9
ซูเปอร์ไวเซอร์	11	9.3
ผู้จัดการ	4	3.4
รวม	118	100.0

จากตารางที่ 1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 118 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 30-40 ปี มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า (ปวช.) มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี สังกัดแผนก Synthesis และดำรงตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยด้านองค์การของบริษัทฮันส์แมน (ประเทศไทย) จำกัด

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 2 พบว่า ระดับปัจจัยด้านองค์การของบริษัทฮันส์แมน (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 1 รองลงมาคือ ภาวะผู้นำ การฝึกอบรม การสื่อสาร อยู่ในระดับมาก และรางวัลและค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้

ผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้	n=118		ระดับผลการดำเนินงาน	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.ด้านการเพิ่มผลิตภาพ	3.890	0.617	มาก	1
2.ด้านการลดต้นทุน	3.799	0.601	มาก	2
3.ด้านการลดความสูญเปล่า	3.737	0.596	มาก	4
4.ด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์	3.684	0.604	มาก	5
5.ด้านการปรับปรุงการส่งมอบ	3.753	0.547	มาก	3
โดยรวม	3.767	0.516	มาก	-

จากตารางที่ 3 พบว่า ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทฮันส์แมน (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการเพิ่มผลิตภาพมีระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 1 รองลงมาคือ ด้านการลดต้นทุน ด้านการปรับปรุงการส่งมอบ ด้านการลดความสูญเปล่า และด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ มีระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากตามลำดับ

ตารางที่ 4 แสดงการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ 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 .01

จากตารางที่ 4 พบว่า ตัวแปรอิสระทั้งสองตัวสามารถอธิบายความผันแปรของผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวมได้ร้อยละ 47.4 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงตามลำดับขนาดของอิทธิพลได้ดังนี้ วัฒนธรรมองค์การ ($b_5 = 0.446$) และการสื่อสาร ($b_2 = 0.192$) ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำ รางวัลและค่าตอบแทน และการฝึกอบรม ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวมในเชิงเส้นตรง

10. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทฮันท์แมน (ประเทศไทย) จำกัด โดยผลที่ได้จากแบบสอบถามได้ถูกนำมาวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

10.1 ระดับผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทฮันท์แมน (ประเทศไทย) จำกัด

ผลการวิจัยพบว่าผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากบริษัทได้มีการกำหนดเป้าหมายในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ได้อย่างชัดเจน ทำทนาย สามารถวัดผลได้ สามารถทำให้สำเร็จได้ และมีกรอบระยะเวลาที่แน่นอน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของบริษัท มีการกำหนดแผนโบนัสตามผลงานซึ่งเมื่อบริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายก็จะทำให้พนักงานได้รับค่าตอบแทนใจในรูปโบนัส ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ มีการจัดลำดับความสำคัญและคัดเลือกโครงการเพิ่มผลิตภาพที่ถูกคิดค้นและนำเสนอขึ้นมาจากแต่ละแผนก ทำให้บริษัทสามารถลงทุนและให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรภายในได้ทั้งหมด ผู้บริหารระดับสูงมอบอำนาจให้หัวหน้าโครงการมีบทบาทเป็นผู้นำในการนำทีมงานวัดผล วิเคราะห์ผล ปรับปรุง ควบคุมและติดตามผลเองโดยคอยให้การสนับสนุนและเป็นศูนย์กลางในการสื่อสาร มีการจัดการฝึกอบรมระบบการผลิตแบบลีนให้แก่พนักงานทุกคนโดยผู้เชี่ยวชาญ อีกทั้งเนื่องจากการเป็นการนำเอาระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทผลิตเคมีสิ่งทอและสีย้อมผ้าเป็นครั้งแรกซึ่งมีสิ่งที่สามารถปรับปรุงและพัฒนาอยู่มาก ผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้จึงเป็นไปอย่างก้าวกระโดด โดยผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในด้านการเพิ่มผลิตภาพมีระดับสูงที่สุด รองลงมาคือด้านการลดต้นทุน ด้านปรับปรุงการส่งมอบ ด้านการลดความสูญเปล่าและด้านการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตามลำดับ

10.2 ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัทฮันท์แมน (ประเทศไทย) จำกัด

จากการศึกษาโดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ได้ร้อยละ 47.4 โดยปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้มากที่สุดคือวัฒนธรรมองค์การ รองลงมาคือ การสื่อสาร ในขณะที่ปัจจัย

ภาวะผู้นำ รางวัลและค่าตอบแทน และการฝึกอบรม ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ซึ่งสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวม ผู้วิจัยมีความเห็นว่า บริษัทได้มีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โดยกำหนดให้การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานให้แข็งแกร่งขึ้น(Strengthening Performance Culture) เป็นหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์ของบริษัท ซึ่งมุ่งเน้นใน 5 ด้าน ได้แก่ มุ่งให้พนักงานมีทัศนคติว่าการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่ดี มุ่งให้มีความท้าทายที่จะเปลี่ยนแปลงการทำงานจากรูปแบบเดิม ๆ มุ่งให้มีความรับผิดชอบในการทำงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ มุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าและมุ่งให้เกิดการประสานงานร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Prattana Punnakitakshem, Nattapan Buavaraporn and Lin Chen [3] ที่ได้กล่าวไว้ว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในบริษัท โลจิสติกส์ภายในประเทศไทยที่สำคัญที่สุด

2. การสื่อสาร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวม ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าพนักงานได้รับการสื่อสารอย่างครอบคลุมทุกระดับชั้น ทุกแผนก การสื่อสารมีเนื้อหาที่ชัดเจนและสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ โดยเริ่มจากการสื่อสารผลการดำเนินงานทุก ๆ ไตรมาสจากผู้บริหารระดับสูง มีการสื่อสารเป้าหมายของบริษัทโดยผู้จัดการโรงงาน มีการสื่อสารความคืบหน้าของโครงการเพิ่มผลิตภาพทุกเดือนโดยมีศูนย์กลางในการสื่อสารรวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสันติ นิรธียม [8] ที่ได้กล่าวว่า การสื่อสารในองค์การมีผลเชิงบวกต่อระดับเจตคติด้านการลดต้นทุนที่ทุกคนมีส่วนร่วม เนื่องจากองค์การมีรูปแบบการสื่อสารภายในองค์การที่สามารถถ่ายทอดจุดประสงค์ของข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึงพนักงานทุกระดับ จึงทำให้พนักงานในองค์การได้รับข้อมูล ข่าวสารอย่างต่อเนื่อง เป็นผลทำให้พนักงานในองค์การเกิดความรู้ด้านการลดต้นทุนที่ทุกคนมีส่วนร่วม และสอดคล้องกับงานวิจัยของภาณุพงศ์ สุนทรไชยา [9] ที่ได้กล่าวว่าข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการดำเนินงานด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ดังนั้นเรื่องการสื่อสารภายในองค์การจึงถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะถ้าการสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพและไม่ทั่วถึงทั้งองค์การก็จะทำให้พนักงานไม่ทราบนโยบายหรือเป้าหมายของบริษัทว่าบริษัทต้องการและกำลังทำอะไรอยู่ ก็จะทำให้เกิดอุปสรรคในการดำเนินการ

3. ภาวะผู้นำ ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวม ผู้วิจัยมีความเห็นว่าบริษัทมีความซับซ้อน เน้นสายการบังคับบัญชาหลายระดับ และแนวคิดแบบลีนซึ่งเป็นเรื่องใหม่ของบริษัท ทำให้ผู้บริหารและหัวหน้างานแต่ละระดับมีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีระดับความรู้และทักษะในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ และมีความตระหนักว่าการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้มีประโยชน์ต่อตนเองและองค์กรแตกต่างกันไป ส่งผลให้ผู้บริหารและหัวหน้างานให้ความร่วมมือให้การสนับสนุน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานในระดับที่แตกต่างกัน พนักงานจึงเกิดความสับสนและขาดความรู้สึกร่วมกันอยากมีส่วนร่วมร่วมใจเพื่อปรับปรุงพัฒนาบริษัทเพื่อสร้างผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวรนาถ แสงมณี [10] ที่กล่าวว่าองค์กรที่มีโครงสร้างภายในเน้นสายการบังคับบัญชาตามแนวตั้ง ความเป็นผู้นำจะมีความแข็งแกร่งมากกว่าความยืดหยุ่น จะให้ความสำคัญกับกฎระเบียบจนขาดความรู้สึกร่วมกันเองและขาดความรู้สึกร่วมกันอยากมีส่วนร่วมร่วมใจกันในอนาคตที่จะปรึกษาหารือเพื่อแก้ปัญหาหรือแม้แต่จะทำให้การทำงานปัจจุบันมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. การฝึกอบรม ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวม ผู้วิจัยมีความเห็นว่าแม้ว่าบริษัทมีการจัดฝึกอบรมให้พนักงานอย่างทั่วถึงทุกคนทุกระดับ แต่จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมคือเพื่อให้พนักงานทุกคนทราบถึงแนวคิดและความรู้เบื้องต้นของระบบการผลิตแบบลีนเท่านั้น ไม่ได้สร้างทักษะพิเศษเฉพาะเจาะจงในความสามารถของพนักงาน ซึ่งอาจทำให้พนักงานไม่สามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้กับชีวิตการทำงานหรือช่วยแก้ไขปัญหาคอขวดและปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังไม่มี การประเมินการฝึกอบรมและตรวจติดตามผลว่าพนักงานได้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้กับชีวิตการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวรนาถ แสงมณี [11] ที่กล่าวว่าในแต่ละครั้งของการประเมินการฝึกอบรมจำเป็นต้องแสดงวัตถุประสงค์ออกมาอย่างชัดเจนว่าต้องการผลอย่างไรสำหรับพนักงานแต่ละคน การประเมินไม่อาจที่จะพูดถึงเพียงแต่การเปลี่ยนแปลงในความรู้ของพนักงาน ทักษะ ทักษะคิดหรือพฤติกรรมที่กำหนดได้เท่านั้น หากแต่ต้องมีความชัดเจนว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไรและมีความมากน้อยอย่างไร จุดมุ่งหมายจึงควรเป็นรูปธรรมที่สามารถพิสูจน์และวัดได้ ทำให้เชื่อได้ว่าทั้งกระบวนการจัดการฝึกอบรมและตัวพนักงานสามารถทราบได้ว่าอะไรที่ถูกคาดหวังจากผลของการฝึกอบรมในครั้งนั้น ๆ

5. รางวัลและค่าตอบแทน ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้โดยรวม

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าบริษัทให้รางวัลและค่าตอบแทนแก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนอย่างไม่ทั่วถึงและเป็นธรรม จึงไม่สามารถกระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานทุกคนร่วมมือร่วมใจนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jeyaraman and Teo [4] ที่กล่าวว่าการชื่นชมและระบบการให้รางวัลที่เหมาะสมจะเป็นแรงผลักดันที่จะส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานในการนำลีนซิกซ์ซิกมามาใช้ในองค์กร ระบบการให้รางวัลควรจะถูกกำหนดอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของลีนซิกซ์ซิกมา

11. ข้อเสนอแนะ

11.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

1. จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ดังนั้น บริษัทควรเอาใจใส่จริงจังในการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ที่ต้องการเป็นบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นการสร้างผลงานให้เกิดขึ้นจริง ซึ่งนอกเหนือจากความตั้งใจและการทำงานหนักอย่างต่อเนื่องแล้ว บริษัทควรสร้างระบบที่มั่นคงซึ่งอาจได้แก่ การกำหนดแผนการ ผู้รับผิดชอบ กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การใช้อำนาจบังคับ เป็นต้น ปรับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนพฤติกรรมของสมาชิกในบริษัท

2. จากการศึกษาพบว่า การสื่อสารมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ดังนั้นเรื่อง การสื่อสารภายในบริษัทจึงถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จ ผู้วิจัยเห็นว่า แม้บริษัทมีปัจจัยการสื่อสารอยู่ในระดับมาก แต่รูปแบบการสื่อสารภายในบริษัทยังเน้นการสื่อสารจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง ดังนั้น ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้การติดต่อสื่อสารในบริษัทมีลักษณะ การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication) เพิ่มมากขึ้น เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานทั่วไป ให้โอกาสพนักงานระดับล่างของกิจการได้แสดงความคิดเห็น ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ โดยใช้เครื่องมือของการติดต่อสื่อสาร เช่น กล้องรับฟังความคิดเห็น การประชุมกลุ่ม การมีนโยบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าพบหรือมีส่วนร่วมปรึกษาและให้คำแนะนำในการบริหารงาน เป็นต้น

11.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. ควรทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ด้านอื่น เช่น ด้านความรู้และความสามารถของพนักงาน ด้านความพึงพอใจของพนักงาน ด้านความร่วมมือของทีมงาน ด้านการ

จัดการองค์การ ด้านการบริหาร ด้านความผูกพันต่อองค์กร
ของพนักงาน เพื่อนำผลที่ได้มาทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
ให้มีผลการดำเนินงานที่ดีมากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการศึกษาการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้
ในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากอุตสาหกรรมเคมีสิ่งทอ
และสีย้อม เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยว่ามีความสอดคล้อง
หรือมีทิศทางเดียวกันหรือไม่

เอกสารอ้างอิง

- [1] Nicholas, J. M. 2011. *Lean Production for Competitive Advantage: a comprehensive guide to learn methodologies and management practices*. New York: Taylor & Francis Group.
- [2] ยุทธกิจ หินมะลิ. 2552. การเพิ่มผลผลิตในกระบวนการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์โดยใช้เทคนิคการผลิตแบบลีนซิกซ์ซิกมา กรณีศึกษาบริษัทเตลต้าอิเล็กทรอนิกส์ไทยแลนด์. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม คณะเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- [3] Punnakitikashem, P., Buavaraporn, N. and Chen, L. 2013. *An Investigation of Factors Affecting Lean Implementation Success of Thai Logistics Companies*. Retrieved Aug 25, 2014, from http://www.pomsmeetings.org/confproceedings/043/fullpapers/fullpaper_files/043-0442.pdf
- [4] 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*, 1(3), p. 191-215.
- [5] พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [6] ชูศรี วงศ์รัตน์. 2552. *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [7] กัลยา วานิชย์บัญชา. 2551. *การใช้ SPSS for Window ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- [8] สันติ นิรัทัยม. 2554. *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้และเจตคติต่อการลดต้นทุนที่ทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานในบริษัท เอ็น เอช เค สปริง (ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- [9] ภาณุพงศ์ สุนทรไชยา. 2554. *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบการผลิตแบบลีน*. กรณีศึกษา: บริษัท ไทยซัมมิท โอโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด. *วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม*, 10(ฉบับพิเศษ), น. 239-246.
- [10] วรณารถ แสงมณี. 2553. *องค์การ: ทฤษฎีการออกแบบ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- [11] วรณารถ แสงมณี. 2556. *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เท็กซัส แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชัน.