

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป
กรณีศึกษาบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd.
Factors Affecting Operational Efficiency of IL6S System in
Confectionary Manufacturing Process :
Case Study of Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd.

ธนัท ตั้งใจกตัญญู¹ ณัฐวุฒิ โรจน์นิตติกุล² และวรณารณ แสงมณี³
Tanon Tungjaikatanyu¹, Nuttawut Rojniruttikul² and Woranat Sangmanee³

¹นักศึกษาลัทธิศาสตร์ บธ.ม (บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ³รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจและการจัดการ

วิทยาลัยการบริหารและการจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

kmuttman_7@hotmail.com, kruttaw@kmitl.ac.th, and ksworana@kmitl.ac.th

บทคัดย่อ

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

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

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

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพ ระบบ IL6S การฝึกอบรม การให้รางวัล นโยบายของผู้บริหาร

Abstract

The objectives of this research were to study 1) level of and 2) factors affecting operational efficiency of IL6S system in Mondelez International (Thailand) Co. Ltd. (a multinational confectionary manufacturing process). The sample sizes were 192 employees. The data were collected by using questionnaires and analyzed by using a statistical program. Statistics used 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 efficiency of IL6S system of Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd was at high level.

2) Training, Management Policy, Reward, Communication and Organization Management affected operational efficiency of IL6S system in Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. All independent variables could explain the variation in operational efficiency of IL6S system in Mondelez International (Thailand) Co., Ltd at 35.0%..

Keywords : Efficiency; IL6S System; Training; Reward; Management Policy

1. บทนำ

เนื่องมาจากปัจจุบันการแข่งขันในอุตสาหกรรมท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน มีการแข่งขันสูงการไม่ยับยั้งตัวของอุตสาหกรรมก็เท่ากับเป็นการถดถอยของอุตสาหกรรมนั้นๆ ทั้งนี้เป็นไปเพื่อความอยู่รอดในธุรกิจ หนึ่งในนั้นคืออุตสาหกรรมการทำลูกอมและหมากฝรั่ง(Candy & Gum) ที่รวมกันเรียกว่า Confectionery ที่เต็มไปด้วยความหวาน อุตสาหกรรมนี้เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่ต้องพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ในแง่ของการเติบโตของสินค้าใหม่ๆ การจัดการกระบวนการผลิต การบริหาร รวมไปถึงจนถึงกลยุทธ์การตลาด การโฆษณาประชาสัมพันธ์อีกด้วย

ข้อมูลของศูนย์วิจัยกสิกรไทยพบว่า ตลาดขนมหวานสำเร็จรูปของประเทศไทยมีมูลค่ากว่า 10,000 ล้านบาทต่อปี แบ่งสัดส่วนเป็นลูกอม ถึงร้อยละ 50 หมากฝรั่งและช็อกโกแลต มีสัดส่วนที่เท่ากันที่ร้อยละ 25 ซึ่งในแต่ละผลิตภัณฑ์ก็จะมีมูลค่าตลาดสูงขึ้นเรื่อยๆ แต่เนื่องจากปัจจุบันคนไทยบริโภคขนมหวานในอัตราต่ำคือประมาณ 700 กรัมต่อคนต่อปีเท่านั้น เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นอาทิ สหรัฐอเมริกาเฉลี่ยที่ 14 กิโลกรัมต่อคนต่อปี อังกฤษเฉลี่ยที่ 10 กิโลกรัมต่อคนต่อปี และเวียดนามเฉลี่ยที่ 2 กิโลกรัมต่อคนต่อปี (กรุงเทพธุรกิจ. 2552) ดังนั้นตลาดขนมหวานสำเร็จรูปของไทยจึงยังมีโอกาสขยายตัวได้อีกมาก แต่ด้วยภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ชะลอตัว ผู้บริโภคชะลอการใช้จ่ายและเลือกรับประทานที่มีประโยชน์ ให้ความสำคัญกับสุขภาพ ผู้ผลิตจึงมองหาช่องทางในการทำการตลาด พร้อมทั้งปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้บริโภค เพื่อให้สามารถแข่งขันในสภาวะปัจจุบัน โดยที่ผู้ผลิตมีการปรับตัวและขยายตลาดของผลิตภัณฑ์ [1]

โดยระบบที่นำมาใช้เพื่อช่วยในการปรับตัวในแง่การลดต้นทุนในการผลิตสินค้าก็คือ ระบบ LEAN และ 6 Sigma โดยที่นำระบบดังกล่าวมาปรับใช้ โดยที่การปฏิบัติงานแบบ Lean และ 6 Sigma นั้นเป็นแนวคิดจะช่วยให้บรรลุประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน หลายบริษัทได้นำทั้งสองแนวคิดมาช่วยในการลดต้นทุนและเพิ่มผลกำไร ดังนั้นทางบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. จึงได้รับมอบหมายจาก

บริษัทแม่ในสหรัฐอเมริกา ให้นำเอาระบบดังกล่าวเข้ามาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเป็นบริษัทที่ทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอาหารอันดับ 1 ของโลก

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

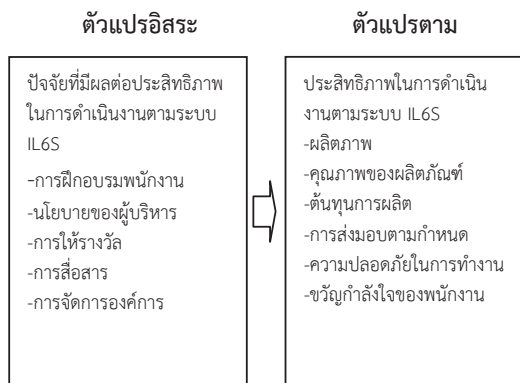
1. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูปของบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd.
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ของบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd.

3. สมมติฐานการวิจัย

การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ของบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd.

4. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ของบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. ผู้วิจัยต้องการศึกษาปัจจัยในการดำเนินการต่างๆเป็นตัวแปรอิสระ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาณุพงศ์ สุนทรไชยา เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของระบบการผลิตแบบลีน กรณีศึกษา:บริษัทไทยซัมมิต โอโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด ส่วนประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ผู้วิจัยนำแนวคิด PCQDSMตามหลักการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต(www.topofquality.com) [2] มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

5.ขอบเขตการวิจัย

5.1 ประชากร การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. ทั้งหมด 367 คน

5.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 192 คน

5.3 ตัวแปรที่ใช้ศึกษา

5.3.1 ตัวแปรอิสระ(Independent Variable) คือ ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ได้แก่ การฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสารและการจัดการองค์การ

5.3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ได้แก่ ผลผลิตภาพ คุณภาพ ต้นทุนการผลิต การส่งมอบตามกำหนด ความปลอดภัยในการทำงาน และขวัญกำลังใจของพนักงาน

5.4 ระยะเวลาในการวิจัย ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2556 ถึง กันยายน 2556

6. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยคิดขึ้นเอง และผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน หน่วยงานที่สังกัด จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S นำมาใช้ในการทำแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตรวัด (Likert Scale) จำนวน 25 ข้อ ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมพนักงาน 2) นโยบายของผู้บริหาร 3) การให้รางวัล 4) การสื่อสาร 5) การจัดการองค์การ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ได้แก่ ผลผลิตภาพ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ต้นทุนการผลิต การส่งมอบตามกำหนด ความปลอดภัยในการทำงาน และขวัญกำลังใจของพนักงาน จำนวน 30 ข้อ

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

7. การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย ด้วยการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างโดยแจกด้วยตัวเองและได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมาจำนวน 192 ฉบับ

8. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ในการทดสอบสมมติฐานโดย

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม นำข้อมูลของลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างมาจัดเป็นหมวดหมู่โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และหน่วยงานที่สังกัด เพื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล โดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่และร้อยละ

2. แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ผู้วิจัยได้กำหนดมาตรวัดตามแบบของ Likert Scale โดยผู้วิจัยแบ่งระดับของปัจจัยด้านต่าง ๆ ออกเป็น 5 ระดับดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับปัจจัย
1.00-1.49	น้อยที่สุด
1.50-2.49	น้อย
2.50-3.49	ปานกลาง
3.50-4.49	มาก
4.50-5.00	มากที่สุด

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.000 – 0.999 หมายถึงระดับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ไม่แตกต่างกันมาก ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตั้งแต่ 1.000 ขึ้นไป หมายถึง ระดับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S แตกต่างกันอย่าง

3. แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ผู้วิจัยได้กำหนดมาตรวัดตามแบบของ Likert Scale โดยผู้วิจัยแบ่งระดับของประสิทธิภาพออกเป็น 5 ระดับดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับปัจจัย
1.00-1.49	น้อยที่สุด
1.50-2.49	น้อย
2.50-3.49	ปานกลาง
3.50-4.49	มาก
4.50-5.00	มากที่สุด

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.000 – 0.999 หมายถึงระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.000 ขึ้นไป หมายถึงระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S แตกต่างกันอย่าง

9. ผลการวิจัย

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลจากพนักงานทั้งหมด 192 คน แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	93	48.44
หญิง	99	51.56
รวม	192	100.00

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
2. อายุ		
ไม่เกิน 20 ปี	16	8.33
มากกว่า 20-30 ปี	79	41.15
มากกว่า 30-40 ปี	72	37.50
มากกว่า 40 ปี	25	13.02
รวม	192	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	15	7.81
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	92	47.92
อนุปริญญา/ปวส.	85	44.27
รวม	192	100.00
4. ประสบการณ์ทำงาน		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	111	57.81
มากกว่า 5 ปี – 10 ปี	61	31.77
มากกว่า 10 ปี – 20 ปี	18	9.38
มากกว่า 20 ปี- 30 ปี	2	1.04
รวม	192	100.00
6. แผนก/หน่วยที่สังกัด		
แผนกผลิตลูกอม	97	50.52
แผนกผลิตหมากฝรั่ง	95	49.48
รวม	192	100.00

จากตารางที่ 1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุมากกว่า 20-30 ปี มีระดับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. ประสบการณ์ทำงาน (เฉพาะทำงานในบริษัทปัจจุบัน) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี แผนก/หน่วยงานที่สังกัด คือ แผนกผลิตลูกอม

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับและลำดับที่ของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S

ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S	$\bar{X}$	S.D.	ระดับประสิทธิภาพ	ลำดับ
ผลิตภาพ	4.10	0.351	มาก	1
คุณภาพของผลิตภัณฑ์	3.99	0.364	มาก	2
ต้นทุนการผลิต	3.77	0.460	มาก	5
การส่งมอบตามกำหนด	3.88	0.387	มาก	3
ความปลอดภัยในการทำงาน	3.79	0.456	มาก	4
ขวัญกำลังใจของพนักงาน	3.76	0.403	มาก	6
โดยรวม	3.88	0.404	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่าประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และมีระดับประสิทธิภาพไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.404 โดยที่ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S มีระดับประสิทธิภาพมาก โดยมีค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านเรียงตามลำดับดังนี้ ผลผลิตภาพ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบตามกำหนด ความปลอดภัยในการทำงาน ต้นทุนการผลิต และขวัญกำลังใจของพนักงาน จากนั้นนำผลจากแบบสอบถามมาเพื่อศึกษา ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัย และลำดับที่ของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S แสดงได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับและลำดับที่ของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปัจจัย	ลำดับ
การฝึกอบรมพนักงาน	4.09	0.332	มาก	2
นโยบายของผู้บริหาร	4.11	0.349	มาก	1
การให้รางวัล	3.74	0.490	มาก	5
การสื่อสาร	3.76	0.471	มาก	4
การจัดการองค์การ	3.93	0.428	มาก	3
โดยรวม	3.92	0.414	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ซึ่งจะเห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S มีระดับปัจจัยในแต่ละด้านในระดับมาก โดยที่ค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับดังนี้ นโยบายของผู้บริหาร การฝึกอบรมพนักงาน การจัดการองค์การ การสื่อสาร และการให้รางวัล จากนั้นนำผลจากแบบสอบถามมาทำการทดสอบสมมติฐานเพื่อศึกษาสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S แสดงได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	1.754	7.390	0.005**
การฝึกอบรมพนักงาน	0.129	3.055	0.003**
นโยบายของผู้บริหาร	0.067	1.576	0.117
การให้รางวัล	0.125	4.243	0.000**
การสื่อสาร	0.062	1.992	0.048*
การจัดการองค์การ	0.159	4.768	0.000**

$R = 0.592$; $R^2 = 0.350$; $SEE = 0.186$; $F = 20.064$;

p-value = 0.000**

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 , ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4 พบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ได้ร้อยละ 35.0 โดยที่การจัดการองค์การ มีผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S โดยรวมในเชิงเส้นตรงมากที่สุด ($b_5=0.159$) รองลงมาคือการฝึกอบรมพนักงาน มีผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S โดยรวมในเชิงเส้นตรง ($b_1=0.129$) การให้รางวัล มีผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S โดยรวมในเชิงเส้นตรง ($b_3=0.125$) การสื่อสาร มีผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S โดยรวมในเชิงเส้นตรง ($b_7=0.062$) ตามลำดับ ส่วนนโยบายของผู้บริหารไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S เนื่องจากค่า p-value มีค่ามากกว่า 0.05 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

10. สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในกระบวนการผลิตขนมหวานสำเร็จรูป ของบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ของบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. ในแต่ละด้านซึ่งได้แก่ ผลผลิตภาพ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ต้นทุนการผลิต การส่งมอบตามกำหนด ความปลอดภัยในการทำงาน และ ขวัญกำลังใจของพนักงาน อยู่ในระดับประสิทธิภาพมาก โดยที่ ประสิทธิภาพด้านผลผลิตภาพ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ และการส่งมอบตามกำหนด มีค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิภาพสูงสุด 3 ลำดับแรก

โดยมีค่าเท่ากับ 4.10 3.99 และ 3.88 ซึ่งสอดคล้องกับบทความของวิพุธ อ่องสกุล [3] ที่กล่าวว่าแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ในปัจจุบันและอนาคตนั้นเน้นที่กระบวนการ (Process) แตกต่างกับในอดีตที่มุ่งเน้นที่คน (Operator) เป็นหลัก จึงประยุกต์นำระบบ LEAN และ 6 Sigma เข้ามาปรับใช้ในกระบวนการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่การลดความสูญเปล่าในกระบวนการ เพื่อเพิ่มผลิตภาพของสินค้า (Productivity) รวมถึงทำให้สินค้ามีคุณภาพเป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ (Quality) และส่งมอบได้ทันตามกำหนดเวลา (Just in Time)

11. อภิปรายผล

จากการศึกษาโดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ พบว่าการฝึกอบรมพนักงาน นโยบายของผู้บริหาร การให้รางวัล การสื่อสาร และการจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S โดยรวมโดยตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ได้ร้อยละ 35.0 โดยปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S มากที่สุดคือ ด้านการจัดการองค์การ รองลงมาคือ การฝึกอบรมพนักงาน การให้รางวัล และการสื่อสารตามลำดับ ในขณะที่ด้านนโยบายของผู้บริหารไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การจัดการองค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ของบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. เนื่องจากการจัดการองค์การ คือ ความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางโครงสร้างองค์การ โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ในการสนับสนุนให้การดำเนินงานสามารถประสบความสำเร็จได้ตามที่วางแผนงานไว้ ผ่านการกระจายอำนาจลงไปยังพนักงาน และยังจัดให้มีการกลุ่มเฉพาะกิจสำหรับดำเนินงานตามระบบ IL6S สอดคล้องกับวิเชียร วิทยอุดม [4] ที่กล่าวว่า ถ้าการจัดการองค์การ สามารถกำหนดโครงสร้างขององค์การ โดยสามารถจัดสรร ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ จะเป็นส่วนส่งเสริมให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นระบบ หรือของทั้งองค์การเอง มีประสิทธิภาพมากและดำเนินงานได้อย่างประสบผลสำเร็จ

2. การฝึกอบรมพนักงาน มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ของบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า บริษัทมีการสนับสนุนการฝึกอบรมด้านระบบ IL6S ทั้งเนื้อหาและระยะเวลาของการดำเนินงานกับองค์การ โดยจัดให้มีการฝึกอบรม IL6S ให้กับพนักงานทุกระดับชั้น เมื่อผ่านการอบรม

แล้วพนักงานมีความรู้เกี่ยวกับระบบ IL6S มากขึ้น ทำให้มีแรงกระตุ้นหรือรสนิยมดำเนินการปรับปรุงวิธีการทำงานของระบบ IL6S ในด้านต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาณุพงศ์ สุนทรไชยา [5] ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบการผลิตแบบลีน กรณีศึกษา: บริษัท ไทยซัมมิท โอโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด ที่พบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อปัจจัยด้านความรู้และความสามารถของทีมงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า พนักงานไม่สามารถทำความเข้าใจเอกสารได้ด้วยตนเอง ต้องรอผู้ที่มีความรู้มาสอนและอธิบายให้เข้าใจ ซึ่งต้องใช้เวลาพอสมควรจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้

3. การให้รางวัล มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ของบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าการให้รางวัลมีผลกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในแง่การจูงใจและกระตุ้นให้เกิดผลงาน และรวมถึงก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการเลี้ยงฉลองความสำเร็จของการดำเนินงาน IL6S ให้กับพนักงานทุกคนที่มีส่วนร่วม และให้รางวัลตามผลการปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์พร อังสกุลวงศ์ [6] ที่กล่าวว่า ระบบการจ่ายค่าตอบแทน ถือเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่อาจมองข้ามไปได้ เพราะจะมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพของการจูงใจส่วนบุคคล ดังนั้นองค์กรจึงควรพยายามทำความเข้าใจพนักงานแล้วใช้สิ่งที่พึงพอใจมาเป็นสิ่งล่อใจ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการต้องการ โดยต้องจัดระบบการให้รางวัลให้เป็นไปอย่างมีกฎระเบียบที่ชัดเจน และมีความเป็นธรรม

4. การสื่อสาร มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ของบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าการสื่อสารเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การที่จะทำให้งานขององค์การดำเนินต่อไปและช่วยในการประสานงานของหน่วยงาน ในแง่ของการดำเนินงานขององค์การ การสื่อสารทำให้เกิดความหมาย ทำให้คนคาดคะเนความคิดซึ่งกันและกันได้และทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในฐานที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานขององค์การ การสื่อสารนำไปใช้ในกิจกรรมขององค์การหลายอย่าง เช่น การตัดสินใจ การสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสร้างความเจริญและพัฒนาองค์การ ทำให้องค์การพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ถ้าการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์การเป็นสื่อสารมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ ญัฐชุตตา วิจิตรจาม [7] ที่กล่าวว่า การสื่อสารในองค์การต้องกระทำ เพื่อวัดความสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้ โดยเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร และ

ใช้เป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรและกับบุคคลและสถาบันอื่นที่อยู่นอกองค์กรด้วย ดังนั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงมีบทบาทสำคัญที่ทำให้แผนกต่างๆ ในองค์กรดำเนินการต่อเนื่องกันและเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างแผนกต่างๆ ภายในองค์กร

5. นโยบายของผู้บริหาร ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ของบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าปัจจุบันนโยบายบริษัทยังไม่ได้ส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ทั้งนี้การสื่อสารนโยบายของผู้บริหาร ยังไม่เพียงพอสำหรับการนำไปปฏิบัติของพนักงานเป็นเหตุมาซึ่งการไม่ได้รับการสนับสนุนจากพนักงานในแง่การดำเนินงาน เพราะนโยบายของผู้บริหารเกี่ยวกับ IL6S ไม่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของปริทรรศน์ โยธาพันธ์ [8] ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความสำเร็จ การมีศึกษาระบบการผลิตแบบโตโยต้าของบริษัทชิ้นส่วนรถยนต์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลพบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อปัจจัยด้านนโยบายบริษัท การสื่อสาร การฝึกอบรมพนักงาน การสนับสนุนจากผู้บริหาร ความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน และค่าตอบแทน ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยที่นโยบายของบริษัทส่งผลทำให้การใช้ระบบการผลิตโตโยต้ามีความคล่องตัวและรวดเร็ว เนื่องจากผู้บริหารให้การสนับสนุน

12. ข้อเสนอแนะ

12.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

1. องค์กรยังสามารถพัฒนาระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานตามระบบ IL6S โดยองค์กรต้องเพิ่มเติมและให้ความสำคัญในแง่ขวัญกำลังใจของพนักงานเนื่องจากมีค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพต่ำที่สุด ดังนั้นองค์กรควรเน้นการมีสร้างขวัญกำลังใจของพนักงาน โดยเน้นการให้รางวัล การให้ตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน

2. จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ของบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. พบว่าตามลำดับดังนี้คือ

การจัดการองค์กร องค์กรควรมุ่งเน้นการจัดองค์กรให้เหมาะสมกับการนำระบบ IL6S มาใช้โดยแบ่งความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนงานให้ชัดเจน และสอดคล้องซึ่งกันและกัน

การฝึกอบรมพนักงาน โดยบริษัทควรมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะ ความรู้ ทักษะเกี่ยวกับ LEAN และ 6Sigma เกี่ยวกับเรื่องการลดความสูญเปล่าของกระบวนการผลิตเป็นหลัก

การให้รางวัล บริษัทควรให้ความสำคัญกับการให้รางวัลที่เหมาะสมกับผลงานและเป็นไปตามข้อกำหนดที่บริษัทตั้งไว้เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานให้แก่พนักงาน

การสื่อสาร ควรจะพัฒนาการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับระบบ IL6S ให้ทั่วถึงลงไปถึงระดับปฏิบัติการ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นหลัก

12.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ของบริษัท Mondelez International (Thailand) Co.,Ltd. ในครั้งต่อไปควรศึกษาด้านศักยภาพของพนักงาน ด้านการลดเวลาในกระบวนการผลิต และด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อให้กระตุ้นให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพขององค์กรได้ในอนาคตอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

2. ควรการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระบบ IL6S ในแผนกอื่น เช่น ห่วงโซ่การผลิต (Supply Chain) โดยขยายขอบเขตของการศึกษาไม่เพียงแต่เฉพาะแผนกผลิตเท่านั้น เช่น แผนกคลังสินค้า แผนกวางแผนการผลิต และแผนกจัดซื้อจัดหา

3. ควรทำการวิจัยกับบริษัทอื่น โดยทำการเปรียบเทียบเชิงคุณภาพกับบริษัทนั้น เพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุง การจัดการภายในของบริษัทในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- [1] ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. 2552. ตลาดขนมหวานสำเร็จรูป 52 : เติบโตความท้าทายรอบด้าน. [Online]. ค้นเมื่อ 9 พฤศจิกายน 2556
<http://www.kasikornresearch.com/TH/KEconAnalysis/Pages/ViewSummary.aspx>
- [2] เอกชัย บุญยาทิษฐาน. 2551. หลักการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต [Online]. ค้นเมื่อ 9 พฤศจิกายน 2556
<http://www.topquality.com>
- [3] วิพุธ อ่องสกุล. 2553. แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อดีต-ปัจจุบัน-อนาคต [Online]. ค้นเมื่อ 9 พฤศจิกายน 2556
<http://www.muwac.mahidol.ac.th>

- [4] วิเชียร วิทยอุดม. 2551. **องค์การและการจัดองค์การ**. กรุงเทพฯ: ธนธการพิมพ์.
- [5] ภาณุพงศ์ สุนทรไชยา. 2554. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบการผลิตแบบลีน**. กรณีศึกษา: บริษัท ไทยซัมมิท โอโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด. **วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม**, 10 (ฉบับพิเศษ), น.244-245.
- [6] พิมพ์พร อังสกุลวงศ์. 2553. **การศึกษาความสัมพันธ์ของความคิดเห็นที่มีต่อระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบัญชีในองค์กร**. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- [7] ญัฐชฎา วิจิตรจามรี. 2553. **การสื่อสารในองค์กร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- [8] ปรีทรรศน์ โยธพันธ์. 2555. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดความสูญเสีย กรณีศึกษาระบบการผลิตแบบโตโยต้าของบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและการจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.