

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวโดยสรุปถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการสำรวจปัจจัยที่มีผลต่ออุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็กในการมุ่งสู่ระบบการผลิตแบบลีนซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้ 3 ประการคือ

1. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่ออุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็กในการมุ่งสู่ระบบการผลิตแบบลีน
2. เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่มีผลต่ออุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็กในการมุ่งสู่ระบบการผลิตแบบลีนในแต่ละลักษณะทางประชากร ได้แก่ ขนาดของกิจการ และระดับของพนักงาน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อที่มีต่ออุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็กในการมุ่งสู่ระบบการผลิตแบบลีนที่มีต่อความสำเร็จและความต่อเนื่องในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในสถานประกอบการ

เครื่องมือที่ใช้วิจัยในครั้งนี้คือแบบสอบถาม ตอบทางไปรษณีย์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลของสถานประกอบการและข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป ได้แก่ ขนาดของกิจการ, เพศ, ตำแหน่งงาน, ประสบการณ์การทำงานและข้อมูลเกี่ยวกับการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในสถานประกอบการ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานในระดับหัวหน้างาน/ผู้ควบคุมงานและพนักงานในระดับปฏิบัติการซึ่งทำการเก็บข้อมูลจากบริษัทที่เข้าร่วมโครงการ Lean Manufacturing ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมร่วมกับสถาบันส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ตั้งแต่ครั้งที่ 2 – 3 จำนวน 21 โรงงาน โดยเก็บแบบสอบถามจำนวน 49 ชุด

5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยได้แยกออกเป็น 3 ตอนดังต่อไปนี้

5.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคล และลักษณะกิจการของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

ขนาดกิจการ ส่วนใหญ่เป็นกิจการขนาดเล็กร้อยละ 57.14 รองลงมาเป็นกิจการขนาดกลางร้อยละ 42.86

เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 81.16 รองลงมาเป็นเพศหญิงร้อยละ 18.84

ระดับของพนักงาน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการร้อยละ 60.87 รองลงมาเป็นพนักงานในระดับบังคับบัญชาหรือหัวหน้างานขึ้นไปร้อยละ 39.13

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อระบบการผลิตแบบลีนในภาพรวม แต่ละด้าน พบว่า ด้านความรู้ความเข้าใจในระบบการผลิตแบบลีนอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อระบบการผลิตแบบลีนอยู่ในระดับค่อนข้างดีมาก ด้านความเหมาะสมของระบบการผลิตแบบลีนกับสถานประกอบการอยู่ในระดับค่อนข้างเหมาะสมมาก ด้านการมีส่วนร่วมในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในสถานประกอบการอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการได้รับการฝึกอบรมระบบการผลิตแบบลีนอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการได้รับการสนับสนุนของผู้บริหารหรือหัวหน้าอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ด้านความสำเร็จในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในสถานประกอบการอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ด้านความต่อเนื่องในการดำเนินการผลิตแบบลีนอยู่ในระดับปานกลาง

ความคิดเห็นของพนักงานในด้านความสำเร็จและความต่อเนื่องในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ จำแนกตามขนาดกิจการ พบว่า กิจการขนาดเล็ก ด้านความสำเร็จในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในสถานประกอบการอยู่ในระดับค่อนข้างมากและในด้านความต่อเนื่องในการดำเนินการผลิตแบบลีน อยู่ในระดับปานกลาง กิจการขนาดกลาง ด้านความสำเร็จในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในสถานประกอบการอยู่ในระดับค่อนข้างมากและในด้านความต่อเนื่องในการดำเนินการผลิตแบบลีน อยู่ในระดับปานกลาง

ความคิดเห็นของพนักงานในด้านความสำเร็จและความต่อเนื่องในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ จำแนกตามระดับของพนักงาน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านความสำเร็จในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในสถานประกอบการอยู่ในระดับค่อนข้างมากและในด้านความต่อเนื่องในการดำเนินการผลิตแบบลีน อยู่ในระดับปานกลาง พนักงานระดับบังคับบัญชาหรือหัวหน้างานขึ้นไปด้านความสำเร็จในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในสถานประกอบการอยู่ในระดับค่อนข้างมากและในด้านความต่อเนื่องในการดำเนินการผลิตแบบลีนอยู่ในระดับปานกลาง

5.1.2 ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในสถานประกอบการ

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในสถานประกอบการในภาพรวม เรียงตามลำดับความสำคัญ

ตารางที่ 5.1 ระดับความสำคัญและลำดับที่ของปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในสถานประกอบการ

ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
แรงจูงใจ	สำคัญ	6
การได้รับการฝึกอบรม	สำคัญ	3
ทัศนคติของพนักงาน	สำคัญ	7
การได้รับการสนับสนุน	สำคัญ	2
การมีส่วนร่วมของพนักงาน	สำคัญ	5
ความรู้ความเข้าใจของพนักงาน	สำคัญ	4
ผู้ให้คำปรึกษา	สำคัญ	1

จากตารางที่ 5.1 พบว่า ในทุกๆ ปัจจัยนั้นมีระดับความสำคัญในระดับที่สำคัญ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ด้านผู้ให้คำปรึกษา ลำดับที่ 2 คือ ด้านการได้รับการสนับสนุน ลำดับที่ 3 คือ ด้านการได้รับการฝึกอบรม ลำดับที่ 4 คือ ด้านความรู้ความเข้าใจของพนักงาน ลำดับที่ 5 คือ ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ลำดับที่ 6 คือ ด้านแรงจูงใจ และลำดับที่ 7 คือ ด้านทัศนคติของพนักงาน

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในสถานประกอบการจำแนกตามขนาดกิจการ

ตารางที่ 5.2 ระดับความสำคัญและลำดับที่ของปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในสถานประกอบการจำแนกตามขนาดกิจการ

ปัจจัยด้าน	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง	
	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
แรงจูงใจ	สำคัญ	5	สำคัญ	6
การได้รับการฝึกอบรม	สำคัญ	2	สำคัญ	3
ทัศนคติของพนักงาน	สำคัญ	7	สำคัญ	6
การได้รับการสนับสนุน	สำคัญ	4	สำคัญ	1
การมีส่วนร่วมของพนักงาน	สำคัญ	6	สำคัญ	5
ความรู้ความเข้าใจของพนักงาน	สำคัญ	2	สำคัญ	4
ผู้ให้คำปรึกษา	สำคัญ	1	สำคัญ	2

จากตารางที่ 5.2 พบว่า

กิจการขนาดเล็ก ในทุกๆ ปัจจัยนั้นมีระดับความสำคัญในระดับที่สำคัญ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ด้านผู้ให้คำปรึกษา ลำดับที่ 2 คือ ด้านการได้รับการฝึกอบรมและความรู้ความเข้าใจของพนักงาน ลำดับที่ 4 คือ ด้านการได้รับการสนับสนุน ลำดับที่ 5 คือ ด้านแรงจูงใจ ลำดับที่ 6 คือ ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานและลำดับที่ 7 คือ ด้านทัศนคติของพนักงาน

กิจการขนาดกลาง ในทุกๆ ปัจจัยนั้นมีระดับความสำคัญในระดับที่สำคัญ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ด้านการได้รับการสนับสนุน ลำดับที่ 2 คือ ด้านผู้ให้คำปรึกษา ลำดับที่ 3 คือ ด้านการได้รับการฝึกอบรม ลำดับที่ 4 คือ ด้านความรู้ความเข้าใจของพนักงาน ลำดับที่ 5 คือ ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน และลำดับที่ 6 คือ ด้านทัศนคติของพนักงานและแรงจูงใจ

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาไว้ในสถานประกอบการจำแนกตามระดับของพนักงาน

ตารางที่ 5.3 ระดับความสำคัญและลำดับที่ของปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาไว้ในสถานประกอบการจำแนกตามระดับของพนักงาน

ปัจจัยด้าน	พนักงานระดับปฏิบัติการ		พนักงานระดับบังคับบัญชาหรือหัวหน้างานขึ้นไป	
	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
แรงจูงใจ	สำคัญ	6	สำคัญ	5
การได้รับการฝึกอบรม	สำคัญ	2	สำคัญ	3
ทัศนคติของพนักงาน	สำคัญ	7	สำคัญ	3
การได้รับการสนับสนุน	สำคัญ	2	สำคัญ	1
การมีส่วนร่วมของพนักงาน	สำคัญ	5	สำคัญ	7
ความรู้ความเข้าใจของพนักงาน	สำคัญ	2	สำคัญ	6
ผู้ให้คำปรึกษา	สำคัญ	1	สำคัญ	2

จากตารางที่ 5.3 พบว่า

พนักงานระดับปฏิบัติการ ในทุกๆ ปัจจัยนั้นมีระดับความสำคัญในระดับที่สำคัญ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ด้านผู้ให้คำปรึกษา ลำดับที่ 2 คือ ด้านการได้รับการฝึกอบรม ด้านความรู้ความเข้าใจของพนักงานและด้านการได้รับการสนับสนุน ลำดับที่ 5 คือ ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ลำดับที่ 6 คือ ด้านแรงจูงใจและลำดับที่ 7 ด้านทัศนคติของพนักงาน

พนักงานระดับบังคับบัญชาหรือหัวหน้างานขึ้นไป ในทุกๆ ปัจจัยนั้นมีระดับความสำคัญในระดับที่สำคัญ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ด้านการได้รับการสนับสนุน ลำดับที่ 2 คือ ด้านผู้ให้คำปรึกษา ลำดับที่ 3 คือ ด้านการได้รับการฝึกอบรม ด้านทัศนคติของพนักงาน ลำดับที่ 5 คือ ด้านแรงจูงใจ ลำดับที่ 6 คือ ด้านความรู้ความเข้าใจของพนักงานและลำดับที่ 7 คือ ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน

5.1.3 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยที่ทำให้ระบบการผลิตแบบลีนสามารถนำมาใช้ในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็กได้อย่างประสบความสำเร็จไม่แตกต่างกันในแต่ละขนาดกิจการ ระดับของพนักงาน

สมมติฐานที่ 1.1 ปัจจัยที่ทำให้ระบบการผลิตแบบลีนสามารถนำมาใช้ในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็กได้อย่างประสบความสำเร็จไม่แตกต่างกันในแต่ละขนาดกิจการ

ผลการทดสอบ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ระบบการผลิตแบบลีนสามารถนำมาใช้ในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็กได้อย่างประสบความสำเร็จไม่แตกต่างกันในแต่ละขนาดของกิจการ จึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.2 ปัจจัยที่ทำให้ระบบการผลิตแบบลีนสามารถนำมาใช้ในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็กได้อย่างประสบความสำเร็จไม่แตกต่างกันในแต่ละระดับของพนักงาน

ผลการทดสอบ พบว่า มีความแตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยในด้านแรงจูงใจ ความรู้ความเข้าใจ การได้รับการฝึกอบรม ทักษะคิของพนักงาน การได้รับการสนับสนุน การมีส่วนร่วมของพนักงานและผู้ให้คำปรึกษา มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จและความต่อเนื่องในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็ก

สมมติฐานที่ 2.1 ปัจจัยในด้านแรงจูงใจ ความรู้ความเข้าใจ การได้รับการฝึกอบรม ทักษะคิของพนักงาน การได้รับการสนับสนุน การมีส่วนร่วมของพนักงานและผู้ให้คำปรึกษา มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็ก

ผลการทดสอบ พบว่า ในทุกๆ ปัจจัยมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็กที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 2.2 ปัจจัยในด้านแรงจูงใจ ความรู้ความเข้าใจ การได้รับการฝึกอบรม ทักษะคิของพนักงาน การได้รับการสนับสนุน การมีส่วนร่วมของพนักงานและผู้ให้คำปรึกษา มีความสัมพันธ์กับความต่อเนื่องในการดำเนินการผลิตแบบลีนของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็ก

ผลการทดสอบ พบว่า ในทุกๆ ปัจจัยไม่มีความสัมพันธ์กับความต่อเนื่องในการดำเนินการผลิตแบบลีนของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็ก จึง**ปฏิเสธสมมติฐาน**

สมมติฐานที่ 2.3 ปัจจัยในด้านแรงจูงใจ ความรู้ความเข้าใจ การได้รับการฝึกอบรม ทักษะของพนักงาน การได้รับการสนับสนุน การมีส่วนร่วมของพนักงานและผู้ให้คำปรึกษา มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็ก

ผลการทดสอบ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในสถานประกอบการ คือ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ทักษะของพนักงาน การได้รับการสนับสนุน และการได้รับการฝึกอบรม ส่วนปัจจัยที่เหลือไม่มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็กดังนั้นจึง**ปฏิเสธสมมติฐาน**

5.2 อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่ออุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็กในการมุ่งสู่ระบบการผลิตแบบลีน สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปราย ได้ดังนี้

5.2.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็ก ซึ่งลำดับที่ 1 คือ ด้านผู้ให้คำปรึกษา ลำดับที่ 2 คือ ด้านการได้รับการสนับสนุน ลำดับที่ 3 คือ ด้านการได้รับการฝึกอบรม ลำดับที่ 4 คือ ด้านความรู้ความเข้าใจของพนักงาน ลำดับที่ 5 คือ ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ลำดับที่ 6 คือ ด้านแรงจูงใจ และลำดับที่ 7 คือ ด้านทักษะของพนักงาน ซึ่งทำให้สามารถอธิบายได้ว่า หากสถานประกอบการต้องการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในสถานประกอบการได้อย่างประสบความสำเร็จต้องเริ่มจากการจัดหาที่ปรึกษาโครงการ (Consults) ที่มีความรู้และความชำนาญ ผ่านการให้คำปรึกษาแก่สถานประกอบการมาเป็นเวลายาวนานหรือหลายสถานประกอบการ เพื่อช่วยทำหน้าที่แนะนำ กำหนดวิสัยทัศน์ ติดตามรายงานผลการปฏิบัติ รวมถึงการเชื่อมโยงกับกลุ่มผู้รับผิดชอบระบบการผลิตแบบลีนของสถานประกอบการซึ่งอาจมีหลายคน ช่วยให้ทิศทางการดำเนินการระบบการผลิตแบบลีนเป็นไปตามเป้าหมายเดียวกัน รวมถึงมีบทบาทสำคัญในการช่วยสอนเทคนิคต่างๆ เพื่อสร้างผู้รับผิดชอบในระบบการผลิตแบบลีนให้มีจำนวนเพิ่มขึ้นและมีบทบาทในการเร่งกระตุ้นสายการผลิตต้นแบบของระบบการผลิตแบบลีนจากนั้นเป็นการแนะนำให้ผู้บริหารของสถานประกอบการได้รู้จักและทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีน เพื่อที่เขาจะได้ยอมรับว่า เป็นหนทางสำหรับการปรับปรุงสถานประกอบการที่ตัวผู้บริหารจะต้องเข้าไปผูกพันกับโครงการการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในสถานประกอบการตั้งแต่เริ่มต้นการดำเนินการ ไม่ใช่เพียงแค่การสั่งการเพื่อการควบคุมเพียงอย่างเดียว ตลอดจนถึงการสนับสนุนและผลักดันให้การดำเนินการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้จนประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ สรรยูญา ปทุมรังษิยังกุล (2545) ในการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการจัดทำมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ของงานประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์:

กรณีศึกษาบริษัท ฮานาไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) จังหวัดลำพูน ที่พบว่า พฤติกรรมโดยรวมของผู้บริหารระดับสูง (Style) ในการมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บริษัทได้รับการรับรองและให้การสนับสนุนทางด้านกำลังคนและงบประมาณเพื่อให้บริษัทประสบความสำเร็จในการจัดทำมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001

5.2.2 ความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อสถานประกอบการในการมุ่งสู่ระบบการผลิตแบบลีนในแต่ละลักษณะทางประชากร ได้แก่ ขนาดของกิจการ และระดับของพนักงาน

ในด้านขนาดกิจการซึ่งจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ไม่แตกต่างในขนาดกิจการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ไม่ว่าจะเป็นกิจการขนาดใดก็ตามปัจจัยที่มีผลต่อการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ นั้นไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประหยัด แซ่หลิม, 2547 ในการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตธนบุรีที่พบว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการเป็นผู้ประกอบการในระดับปานกลางเหมือนกัน

ในด้านระดับของพนักงาน พบว่ามีความแตกต่างกันซึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วัชร แก้วสุวรรณ, 2549 ในการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในสายการผลิต บริษัท ลิน มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ที่พบว่า ในด้านความสำเร็จของงานนั้น พนักงานที่มีระดับต่างกันจะมองความสำเร็จของงานในเรื่องเดียวกันที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งเป็นจุดหนึ่งที่ทำให้พนักงานที่มีระดับต่างกันมองถึงปัจจัยที่มีผลต่อสถานประกอบการในการมุ่งสู่ระบบการผลิตแบบลีนในแต่ละระดับของพนักงานมีความแตกต่างกัน และซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ประเสริฐ เจริญศิลป์พานิช, 2546 ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพจากการทำ Six Sigma ของพนักงานฝ่ายผลิต: กรณีศึกษาบริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ ประเทศไทย จำกัด. ที่พบว่าลักษณะของพนักงานได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงานกับบริษัทและระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไม่ได้ทำให้ประสิทธิภาพในการทำ Six Sigma แตกต่างกัน

5.2.3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในสถานประกอบการ คือ ปัจจัยด้าน การมีส่วนร่วมของพนักงาน ทักษะของพนักงาน การได้รับการสนับสนุน และการได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานนั้น เป็นส่วนช่วยให้สมาชิกขององค์กรย่อมมีความผูกพันกับองค์การที่ตนเองปฏิบัติงานและมีความปรารถนาที่จะได้มีส่วนร่วมจัดทำระบบการผลิตแบบลีนขององค์กรแม้เพียงได้รับฟังความคิดเห็นก็ทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในงานขององค์กรแล้ว(ระบบการผลิตแบบลีนจะมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานในการปรับปรุงแก้ไขปัญหา)

รวมถึงช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย เพราะนอกจากจะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นแล้วยังช่วยให้เกิดความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มสมาชิก และความร่วมมือนั้นจะแพร่ขยายไปทั้งองค์กร ทำให้สมาชิกทั้งองค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน การมีส่วนร่วมเป็นการยินยอมพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะมีผลทั้งทางใจ การยอมรับ การสนับสนุนและผลต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และการมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ การที่บุคคลได้แสดงความคิดเห็นและยอมรับในเป้าหมายเดียวกัน จะช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

ปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงาน และการได้รับการฝึกอบรม พนักงานที่มีทัศนคติที่ดีต่อระบบการผลิตแบบลีน นั้นจะเกิดจากการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนซึ่งเกิดจากการฝึกอบรม ซึ่งเป็นส่วนที่ทำให้พนักงานเข้าใจและเห็นประโยชน์ของการมีส่วนร่วมในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ของบริษัทและส่งผลต่อแรงจูงใจ ซึ่งอาจเป็นผลเนื่องมาจากการที่บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ในระดับดี พนักงานมีความพึงพอใจ อันส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ จากงานวิจัยอดิเรก เพ็ชรรัตน์ (2546) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ของพนักงานฝ่ายการผลิต บริษัท ทีซีแอล ทอมป์สัน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านทัศนคติ แรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ และการรับรู้นโยบายบริษัทต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) นั้น ควรที่จะทำการกระตุ้นและโน้มน้าวใจให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมมากขึ้น ในทุก ๆ กิจกรรม เพื่อก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) สูงสุด

ปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุน การที่บริษัทได้กำหนดนโยบายและแผนงานในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในองค์กรนั้น จัดเป็นภาระงานที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรทุกคนที่จะต้องร่วมมือกันจัดทำและปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการนโยบายและแผนงานที่ดีเพียงอย่างเดียวไม่ใช่สิ่งสำคัญ สิ่งที่สำคัญคือสมาชิกภายในองค์กรให้ความร่วมมือสนับสนุนและและเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นตามนโยบายและแผนงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพราะถ้ามีนโยบายและแผนงานที่ดีแต่ไม่สามารถปฏิบัติได้เนื่องจากไม่มีผู้สนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรมตามนโยบายและแผนงานกำหนดนโยบายและแผนงานขึ้นมาก็ถือว่าประสบความสำเร็จล้มเหลวเช่นกัน นี่คือการกิจที่นโยบายผู้บริหารองค์กรทุกคน

สรุป

จากผลการวิจัยจะเห็นว่าความคิดเห็นของพนักงานในระดับหัวหน้าและระดับปฏิบัติการ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสถานประกอบการ ที่สรุปได้ว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ คือ การยอมรับ หมายถึง ทุกคนในองค์กรจะต้องยอมรับระบบการผลิตแบบลีนก่อน ซึ่งจะเป็นก้าวแรกที่สำคัญในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ อันเนื่องมาจากการที่ทุกคนเคยชินการวิธีการทำงานแบบเดิม ดังนั้นการจะนำระบบการผลิตแบบใหม่ๆ หรือวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ มาใช้จึงต้องทำให้พนักงานทุกคนยอมรับวิธีการใหม่นั้นก่อน โดยเฉพาะผู้บริหารที่จะต้องเข้าใจและยอมรับในระบบการผลิตแบบลีนเสียก่อน อันดับต่อมาคือ ความมุ่งมั่นจากผู้บริหารและจากตัวพนักงาน ที่ต้องการจะบรรลุผลสำเร็จให้จงได้ ซึ่งส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมแรงรวมถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานในการที่จะนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ และสุดท้ายคือ ที่ปรึกษาที่มีผลเป็นอย่างมากเพราะจะช่วยทำหน้าที่แนะนำ กำหนดวิสัยทัศน์ ติดตามรายงานผลการปฏิบัติรวมถึงการเชื่อมโยงกับกลุ่มผู้รับผิดชอบระบบการผลิตแบบลีนของสถานประกอบการและช่วยให้ทิศทางการดำเนินการระบบการผลิตแบบลีนเป็นไปตามเป้าหมายเดียวกัน

5.3 ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในสถานประกอบการในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่เพื่อเป็นการเปรียบเทียบกับผลการวิจัยในครั้งนี้เพิ่มเติม
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการนำระบบการผลิตแบบลีนซึ่งเป็นระบบที่คล้ายคลึงกันในการนำมาใช้ในสถานประกอบการในอุตสาหกรรมทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่เพื่อเป็นการเปรียบเทียบกับผลการวิจัยในครั้งนี้เพิ่มเติม

