

การศึกษาความสัมพันธ์ของหลักการทำงานแบบโตโยต้า (The Toyota Way) ต่อประสิทธิภาพ
การทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด:
กรณีศึกษา โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา
A Study of the Toyota Way's Factors that Influence Productivity of Generation Y
Supervisors: A Case of Toyota Gateway's Assembly Plant

ทักษวรรณ ทองพระพิงค์

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตศึกษา

บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยเนชั่น

ธันวาคม 2557

การศึกษาความสัมพันธ์ของหลักการทำงานแบบโตโยต้า (The Toyota Way) ต่อประสิทธิภาพ
การทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด:
กรณีศึกษา โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา
A Study of the Toyota Way's Factors that Influence Productivity of Generation Y
Supervisors: A Case of Toyota Gateway's Assembly Plant

ทักษวรรณ ทองพระพิงค์

การค้นคว้าอิสระนี้เสนอต่อบัณฑิตศึกษาเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตศึกษา

บัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยเนชั่น
ธันวาคม 2557

การศึกษาความสัมพันธ์ของหลักการทำงานแบบโตโยต้า (The Toyota Way) ต่อประสิทธิภาพ
การทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด: กรณีศึกษา
โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

ทักษวรรณ ทองพระพักตร์

การค้นคว้าอิสระได้รับการพิจารณาอนุมัติให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าแบบอิสระ

..... ประธานกรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐริกา ฤทธิพิชญ์พันธุ์

..... กรรมการ

อาจารย์ ดร.คนัย ปัตตพงศ์

..... กรรมการ

อาจารย์ ดร.โอภาส เพ็ญสูงเนิน

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยเนชั่น

ธันวาคม 2557

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ของหลักการทำงานแบบโตโยต้า (The Toyota Way) ต่อประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด: กรณีศึกษา โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา” เป็นวิชาหนึ่งในหลักสูตรหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจมหาวิทาลัยเนชั่น การศึกษาได้สำเร็จลุล่วงเป็นไปตามกำหนดเวลา และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.โอภาส เพ็ญสูงเนิน อาจารย์ที่ปรึกษา และคณาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจมหาวิทาลัยเนชั่น เป็นอย่างสูงที่ได้ประสิทธิภาพประสาทวิชาความรู้ที่มีคุณค่าและได้สละเวลาอันมีค่าให้ คำปรึกษาข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์รวมทั้งแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่งจนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

นอกจากนี้ต้องขอกราบขอบพระคุณบิดามารดาที่ได้ให้การอบรมสั่งสอนให้ได้มาซึ่งปริญญาอันทรงเกียรติในชั้นมหาบัณฑิต ขอขอบคุณเพื่อนๆ และในคณะบริหารธุรกิจมหาวิทาลัยเนชั่น ทุกๆ คนที่มีส่วนช่วยให้กำลังใจและผลักดันการศึกษาค้นคว้านี้ให้ประสบความสำเร็จได้โดยเร็ว และมีความสมบูรณ์มากที่สุด คำที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ หากจะส่งผลอันตรงคุณค่าแก่เยาวชนหนุ่มๆ หรือเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานใดๆ ก็ตาม ผู้ศึกษาขอน้อมรับด้วยความเป็นเกียรติยิ่ง ข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษายินดีรับไว้ซึ่งคำติชม เพื่อเป็น โครงสร้างอันสำคัญในการปรับปรุงการเรียนงานขึ้นต่อๆ ไปให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นไป

ทักษวรรณ ทองพระพัคตร์

บ

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ การศึกษาความสัมพันธ์ของหลักการทำงานแบบโตโยต้า (The Toyota Way) ต่อประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด: กรณีศึกษา โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

ผู้เขียน นางทักษวรรณ ทองพระพักตร์

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะกรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าแบบอิสระ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐจุงริกา ฤทธิพิชญ์พันธุ์	ประธานกรรมการ
อาจารย์ ดร. ดนัย บัดตพงศ์	กรรมการ
อาจารย์ ดร. โอภาส เพ็ญสูงเนิน	กรรมการ

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง : การศึกษาความสัมพันธ์ของหลักการทำงานแบบโตโยต้า (The Toyota Way) ต่อประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด: กรณีศึกษา โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นการวิจัยแบบสำรวจ (survey reserch) ในการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลดังกล่าว มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

2. เพื่อศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y จากการปลูกฝังหลักการ ทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) กลุ่มตัวอย่างได้แก่ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ประเทศไทยจำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทราทั้งหมด ได้แก่ พนักงานประจำ และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 227 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation : S.D.) และในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้แก่ ค่าสถิติ t-Test และในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้แก่ ค่า t-test ค่า F-test และ ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้วิจัยได้พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชาย รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 บาทขึ้นไป อายุงานระหว่าง 5-10 ปี และการศึกษาในระดับ ปวส./อนุปริญญา

ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า ของพนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y โดยภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านสำรวจปัญหาที่หน้างาน ด้านปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้านความท้าทาย และด้านการยอมรับนับถือ

พบว่า ปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร ของพนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y โดยภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ด้านนโยบายการบริหารองค์กร ด้านค่าตอบแทน ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ ด้านการควบคุมบังคับบัญชา และด้านความก้าวหน้าในงาน

ในการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การศึกษาความสัมพันธ์ของหลักการทำงานแบบโตโยต้า (The Toyota Way) ต่อประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด: กรณีศึกษา โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

Independent Study Title A Study of the Toyota Way’s Factors that Influence Productivity of Generation Y Supervisors: A Case of Toyota Gateway’s Assembly Plant

Author Mrs. Taksawan Thonggraphak

Degree Master of Business

Independent Study Advisory Committee

Assistant Professor	Dr. Nattharika Rittippant	Chairperson
	Dr. Danai Pattaphongse	Member
	Dr. Opas Piansoongnern	Member

ABSTRACT

Independent study topic: A Study of the Toyota Way’s Factors that Influence Productivity of Generation Y Supervisors: A Case of Toyota Gateway’s Assembly Plant is a quantitative research. Questionnaire-based survey is being used as a methodology for data collection. The main objectives of this research are

1. To study the Factors that Influence Productivity of Generation Y Supervisors: A Case of Toyota Gateway’s Assembly Plant

2. To study the development of Productivity of Generation Y Supervisors: A Case of Toyota Gateway’s Assembly Plant

From the develop of The Toyota Way 2001 The populations are 227 employees both permanent and subcontractor. The sample size is 227 employees . Statistical measurements using in this research content both descriptive statistics and significance tests. For descriptive statistics, percentage, mean, and standard deviation will be used. For significance tests, t-test, one-way analysis of variance, and Pearson's product moment correlation coefficient will be used.

Our analysis shows that most populations are male their salaries range up per than 20,001 baht, They usually work for 5-10 years and hold high vocation.

The overall result of factors that influence Productivity of Generation Y Supervisors was a high level. When consider by each factor found that all factor also was the high level including team work Gengi Genbutsu, Continuous improvement challenge and respect for people .

The overall result of Administration factors that influence Productivity of Generation Y Supervisors was a high level. When consider by each factor found that all factor also was the high level including Company Policy, Benefit, Compentency development and commander and Job caree path.

Inconclusion this research shown that A Study of the Toyota Way's Factors that

Influence Productivity of Generation Y Supervisors: A Case of Toyota Gateway's Assembly Plant are complementary and related in the high level

ฉ

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย.	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 ประวัติของบริษัท โตโยต้า	8
2.2 แนวคิดการบริหารงานแบบญี่ปุ่น	11
2.3 แนวคิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กร	21

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	42
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับเงินเนอเรชั่น	46
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	58
2.7 สมมติฐานของการวิจัย	66
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	68
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	70
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	72
3.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลอื่นๆ	72
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	76
4.2 เกณฑ์การแปรผล	76
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	76
บทที่ 5 สรุปผล การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	123

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 อภิปรายผลวิจัย	131
5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	142
5.5 ข้อจำกัดในการวิจัย	143
บรรณานุกรม	144
ภาคผนวก แบบสอบถามการวิจัย	

สารบัญตาราง

	หน้า
2.1 วิธีการมองโลกของคนแต่ละเจนเนอเรชั่น	52
4.1 การวิเคราะห์ภูมิหลังประชากรพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม	77
4.2 ปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า	79
4.3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า	80
4.4 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานตามวิถีโตโยต้าด้านด้านความท้าทาย	81
4.5 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานตามวิถีโตโยต้า ด้านยอมรับนับถือ	82
4.6 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานตามวิถีโตโยต้า ด้านการทำงานเป็นทีม	83
4.7 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานตามวิถีโตโยต้า	84
ด้านสำรวจปัญหาที่หน้างาน	
4.8 ปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร	85
4.9 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร	86
ด้านนโยบายการบริหารองค์กร	
4.10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร	87
ด้านการควบคุมบังคับบัญชา	
4.11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร	88
ด้านความก้าวหน้าในงาน	

ญ

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
4.12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร	89
ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ	
4.13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร ด้านค่าตอบแทน	90
4.14 ประสิทธิภาพการทำงาน	91
4.15 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านผลงาน ได้ตามเป้าหมาย	92
4.16 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	93
4.17 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน	94
ด้านเกิดความพึงพอใจทั้งผู้ปฏิบัติงานและองค์กร	
4.18 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย.	95
ด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโต โยต้า”	
4.19 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย	96
ด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโต โยต้า”	
4.20 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย	97
ด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโต โยต้า”	

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
4.21 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า”	100
4.22 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า”	102
4.23 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า”	104
4.24 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อม ด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน	106
4.25 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการ ด้านการ บริหารองค์กร ด้านนโยบายการบริหารองค์กร	108
4.26 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการ ด้านการบริหารองค์กร ด้านการควบคุมบังคับบัญชา	110
4.27 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการ ด้านการบริหารองค์กร ด้านความก้าวหน้าในงาน	112
4.28 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการ ด้านการบริหารองค์กร ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ	114

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
4.29 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการ ด้านการบริหารองค์กร ด้านค่าตอบแทน	116
4.30 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศกับประสิทธิภาพการทำงาน ของหัวหน้า Generation Y	118
4.31 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างรายได้เฉลี่ยต่อเดือนกับ ประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้า Generation Y	119
4.32 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุงานกับประสิทธิภาพ การทำงานของหัวหน้า Generation Y	120
4.33 การเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการศึกษากับประสิทธิภาพ การทำงานของหัวหน้า Generation Y	121
5.1 สรุปผลสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า”	124
5.2 สรุปผลสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร	127
5.3 สรุปผลสมมติฐานที่ 3 พนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y	130

สารบัญญภาพ

	หน้า
2.1 Toyota Way 2001 Model	16
2.2 Toyota Way 2001 in Every Function	17
2.3 ขั้นตอนการสร้าง Kaizen	18
2.4 Corporate Culture Change Stages	27
2.5 กระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	31
2.6 ระดับวัฒนธรรมตามแนวคิดของ Schein (1983:14)	33
2.7 ภาพแสดงระดับและส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์กรตามแนวทาง Hosted	34
2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย	61
5.1 ตัวแบบการสร้างประสิทธิภาพการทำงาน	133

สารบัญตาราง

	หน้า
2.1 วิธีการมองโลกของคนแต่ละเจนเนอเรชั่น	52
4.1 การวิเคราะห์ภูมิหลังประชากรพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม	77
4.2 ปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า	79
4.3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า	80
4.4 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานตามวิถีโตโยต้าด้านด้านความท้าทาย	81
4.5 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานตามวิถีโตโยต้า ด้านยอมรับนับถือ	82
4.6 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานตามวิถีโตโยต้า ด้านการทำงานเป็นทีม	83
4.7 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานตามวิถีโตโยต้า	84
ด้านสำรวจปัญหาที่หน้างาน	
4.8 ปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร	85
4.9 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร	86
ด้านนโยบายการบริหารองค์กร	
4.10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร	87
ด้านการควบคุมบังคับบัญชา	
4.11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร	88
ด้านความก้าวหน้าในงาน	

ญ

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
4.12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร	89
ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ	
4.13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร ด้านค่าตอบแทน	90
4.14 ประสิทธิภาพการทำงาน	91
4.15 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านผลงาน ได้ตามเป้าหมาย	92
4.16 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	93
4.17 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน	94
ด้านเกิดความพึงพอใจทั้งผู้ปฏิบัติงานและองค์กร	
4.18 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย.	95
ด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโต โยต้า”	
4.19 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย	96
ด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโต โยต้า”	
4.20 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย	97
ด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโต โยต้า”	

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
4.21 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า”	100
4.22 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า”	102
4.23 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า”	104
4.24 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อม ด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน	106
4.25 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการ ด้านการ บริหารองค์กร ด้านนโยบายการบริหารองค์กร	108
4.26 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการ ด้านการบริหารองค์กร ด้านการควบคุมบังคับบัญชา	110
4.27 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการ ด้านการบริหารองค์กร ด้านความก้าวหน้าในงาน	112
4.28 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการ ด้านการบริหารองค์กร ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ	114

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
4.29 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการ ด้านการบริหารองค์กร ด้านค่าตอบแทน	116
4.30 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศกับประสิทธิภาพการทำงาน ของหัวหน้า Generation Y	118
4.31 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างรายได้เฉลี่ยต่อเดือนกับ ประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้า Generation Y	119
4.32 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุงานกับประสิทธิภาพ การทำงานของหัวหน้า Generation Y	120
4.33 การเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการศึกษากับประสิทธิภาพ การทำงานของหัวหน้า Generation Y	121
5.1 สรุปผลสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า”	124
5.2 สรุปผลสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร	127
5.3 สรุปผลสมมติฐานที่ 3 พนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y	130

สารบัญญภาพ

	หน้า
2.1 Toyota Way 2001 Model	16
2.2 Toyota Way 2001 in Every Function	17
2.3 ขั้นตอนการสร้าง Kaizen	18
2.4 Corporate Culture Change Stages	27
2.5 กระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	31
2.6 ระดับวัฒนธรรมตามแนวคิดของ Schein (1983:14)	33
2.7 ภาพแสดงระดับและส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์กรตามแนวทาง Hosted	34
2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย	61
5.1 ตัวแบบการสร้างประสิทธิภาพการทำงาน	133

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรงขึ้นทุกขณะ ทุกองค์กรต้องหากกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อความอยู่รอด จนสามารถแข่งขันและประสบความสำเร็จได้ในธุรกิจของตน ไม่ว่าจะเป็น กลยุทธ์ทางการตลาดที่สามารถจูงใจผู้บริโภคให้เกิดความจงรักภักดีในสินค้า กลยุทธ์ทางการผลิตที่ใช้ต้นทุนต่ำแต่ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ หรือกลยุทธ์ที่สำคัญอีกอย่างคือกลยุทธ์การบริหารบุคลากร ที่จะทำอย่างไรให้บุคลากรสามารถผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และเติบโตเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็งตลอดไป

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจะมีการกำหนด “วิสัยทัศน์ขององค์กร” ซึ่งเปรียบเสมือน “แผนที่” ที่คอยชี้นำทิศทางเพื่อที่องค์กรจะได้ก้าวไปให้ถึงอนาคต องค์กรจะบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ได้นั้น ขึ้นอยู่กับคนในองค์กรเป็นสำคัญเพราะหากองค์กรมีแต่วิสัยทัศน์ที่ดีอยู่ตามผนังติด แต่พนักงานไม่ได้ประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้ไปถึงวิสัยทัศน์นั้นก็เปล่าประโยชน์ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องสร้างค่านิยมหลักขององค์กรขึ้นมาเป็นบรรทัดฐาน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวัง ค่านิยมหลักนี้จะเป็นตัวสะท้อนหรือมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร และเป็นตัวช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์

พันธกิจขององค์กร ค่านิยมหลักขององค์กรนั้นเปรียบได้กับดีเอ็นเอ (DNA) ขององค์กร หรือตัวรหัสพันธุกรรมขององค์กร ที่สะสมกันมาอย่างยาวนานจนบ่งบอกถึงลักษณะขององค์กรนั้น ว่ามีคุณสมบัติและพฤติกรรมอย่างไร รวมทั้งมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร การปลูกฝังค่านิยมองค์กรให้กับพนักงานทุกระดับอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างที่โดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กรสำหรับ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีวิสัยทัศน์ที่เป็น Corporate Vision คือ

1. เป็นบริษัทแกนนำของโตโยต้าเอเชียแปซิฟิกและเครือข่ายโตโยต้าทั่วโลก
2. เป็นบริษัทที่ได้รับการยอมรับและยกย่องที่สุดในประเทศไทย

จากวิสัยทัศน์ดังกล่าว องค์กรจึงได้พัฒนาและมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงต้องใช้ค่านิยมหลักเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กร นั่นคือ Toyota Way 2001(วิถีโตโยต้า 2001) ซึ่งเป็นค่านิยมหลักขององค์กร “โตโยต้า” ได้กำหนดวิธีการปฏิบัติและความประพฤติกของบุคลากรเพื่อการส่งมอบคุณค่าที่บริษัทมอบให้แก่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น เพื่อนร่วมงานหุ้นส่วนทางธุรกิจ และชุมชน โดยผ่านเสาหลัก 2 ประการ คือ

1. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
2. การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน (Respect for People)

พนักงานโตโยต้าได้รับการปลูกฝังให้มีพฤติกรรมตามวิถีโตโยต้า มาอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่การก่อตั้งบริษัท แต่วิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) ที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร และมีประกาศใช้อย่างเป็นทางการนั้น เริ่มมีในปี ค.ศ. 2001 ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของโตโยต้าประเทศญี่ปุ่น ได้กำหนดให้ Toyota Way 2001 เป็นค่านิยมหลักขององค์กรโตโยต้าทั่วโลกที่คาดหวังให้พนักงานทุกคนได้เรียนรู้ และมีพฤติกรรมตามวิถีโตโยต้า ซึ่งการที่พนักงานมีพฤติกรรมดังกล่าวทั่วทั้งองค์กรนั้นสามารถสะท้อนความเป็นวัฒนธรรมองค์กรมาอย่างต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้โตโยต้าประสบความสำเร็จ โดยดูได้จากการที่บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่นสามารถขึ้นเป็นผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ที่สุดของโลกเป็นครั้งแรกแล้วในไตรมาสแรกของปีพ.ศ. 2550 และมีการคาดการณ์ว่า จะมียอดขายรวมจนถึงสิ้นปีนี้ ซึ่งจะทำให้โตโยต้าเป็นผู้ผลิตรถยนต์อันดับหนึ่งของโลก และสำหรับ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัดเอง ก็ได้รับรางวัลมากมายมาอย่างต่อเนื่อง และในปีที่ผ่านมาได้รับรางวัล 5 รางวัลคุณภาพยอดเยี่ยม (IQS)ประจำปี 2549 จาก เจ ดี พาวเวอร์ เอเชียแปซิฟิก รางวัล นายกรัฐมนตรีอุตสาหกรรมยอดเยี่ยมประจำปี 2549 รางวัลธุรกิจยานยนต์ยอดเยี่ยมแห่งปี 2549 หรือ Thailand Automotive Quality Award 2006 (รางวัลยานยนต์ยอดเยี่ยม ด้านคุณภาพการขาย รางวัลธุรกิจยานยนต์ยอดเยี่ยม ด้านผลิตภัณฑ์) และล่าสุดได้รับรางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น ประจำปี พ.ศ. 2550 ประเภท การบริหารงานคุณภาพ และประเภทการจัดการพลังงาน นอกจากนี้ทางบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่นประเทศญี่ปุ่น ได้มอบรางวัล Toyota Marketing Award Overall ให้กับบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ประเทศไทย จำกัด (สำนักงานส่งเสริมความพึงพอใจลูกค้า, 2550 : 60) จากความสำเร็จดังกล่าวปัจจัยหลักที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จนี้ นั่นคือ วิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) Toyota Way 2001 ที่แท้จริง คืออะไร โตโยต้า มีวิธีการปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กรให้กับพนักงานอย่างไร จึงทำให้พนักงานมีหลักในการทำงานตาม “วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีพนักงานหลายเจนเนอเรชันทำงานร่วมกันคือ เบบีบูม เมอร์สเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย ซึ่งแต่ละกลุ่มมีทั้งลักษณะเด่น ค่านิยม ทักษะคติ พฤติกรรม ความคาดหวัง รวมทั้งการทุ่มเทในการทำงานที่แตกต่างกัน เมื่อพนักงานที่มีความหลากหลายเหล่านี้ทำงานร่วมกันในองค์กรในขณะเดียวกันองค์กร บางองค์กร ต้องมีการผลักดัน พนักงานเจนเนอเรชันวาย ก้าวขึ้นมาเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารอย่างรวดเร็ว ทำให้เขาเหล่านั้นจะต้องปรับตัวในการทำงานให้สามารถทำงานร่วมงานกับผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นพนักงานเจนเนอเรชันอื่นที่มีอายุสูงกว่า แต่ด้วยความสามารถและการศึกษา ทำให้ยังไม่ได้ปรับตำแหน่งโตโยต้าเองก็เป็นอีกองค์กรหนึ่งที่มีการทำงานร่วมกันระหว่างหัวหน้างานที่เป็นเจนเนอเรชันวาย และผู้ได้บังคับบัญชาเบบีบูมเมอร์สเจนเนอเรชันเอ็กซ์

ทำให้เป็นที่หน้าสนใจว่า การที่เราพยายามปลูกฝังสิ่งและที่เป็น ตาม “วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ในองค์กรนั้นจะยังมีความเหนียวแน่นอยู่แม้ว่าในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานหรือผู้บริหารยุคใหม่ในองค์กร ที่ต้องทำงานร่วมกับพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุงานสูง หรือไม่ และด้วยปรัชญาการทำงานแบบโตโยต้าจะส่งผลประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างานและผู้บริหารเจนเนอเรชันวาย ที่มีเพิ่มมากขึ้นในองค์กร และเขาเหล่านี้เองจะเป็นกำลังที่สำคัญในการพัฒนาบริษัทต่อไปนอกจากนี้ ในสภาพสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมทำให้ยอดขายรถลดลง ทำให้การรักษาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้บริษัทสามารถผ่านวิกฤตในครั้งนี้ไปได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้างานรุ่นใหม่ ที่จะต้องเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายต่างๆจากผู้บริหารระดับสูง

ผู้ทำการวิจัย จึงเลือกที่จะศึกษา “การศึกษาความสัมพันธ์ของหลักการทำงานแบบโตโยต้า (The Toyota Way) ต่อประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด: กรณีศึกษา โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา” เนื่องจากโรงงานประกอบเกตเวย์เป็นโรงงานที่มีอายุงานระดับปฏิบัติงานสูงที่สุด ทำให้หัวหน้างานเจนเนอเรชันวายจะต้องทำหน้าที่กำกับดูแลผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุด

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

1.2.2 เพื่อศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y จากการปลูกฝัง หลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001)

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยวิธีการสำรวจ (Survey Method) ซึ่งใช้วิธีการวิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูล ทั้งในเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) และเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ผู้ทำการศึกษาได้กำหนดขอบเขตการวิจัยให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ดังนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของหลักการทำงานแบบโตโยต้า (The Toyota Way) ต่อประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด: กรณีศึกษา โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

1.3.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษานี้ครอบคลุมบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคม อุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

1.3.3 ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยใช้เวลาศึกษาระหว่าง มกราคม 2557 – พฤษภาคม 2557

1.3.4 ขอบเขตด้านประชากร

พนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 – 2533 อายุ 38 – 28 ปี พนักงานบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ได้รับความรู้ และ ความเข้าใจในความหมายของค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 อันเป็นบรรทัดฐานที่พนักงานปฏิบัติกันจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรซึ่งส่งผลต่อการ บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

1.4.2 เป็นแนวทางสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กรให้กับหัวหน้างาน อันจะเป็นแนวทางในการพัฒนาหัวหน้างานให้มีพฤติกรรมสอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร

1.4.3 เพื่อเป็นแนวทางเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล ในการพัฒนาศักยภาพของหัวหน้างาน

1.4.4 ทราบถึงแนวทางการนำค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 ไปปฏิบัติจริงในแต่ละสายงาน

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

ภูมิหลังประชากรพนักงาน หมายถึง ข้อมูลพื้นฐานและสถานภาพของพนักงานบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยจำแนกตามเพศ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุการทำงาน ระดับการศึกษา สถานภาพครอบครัว ภูมิลำเนา และสถานภาพของพนักงาน

Challenge หมายถึง ความท้าทาย กล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเบื้องหน้า เพื่อสร้างฝันให้กลายเป็นจริง

Kaizen (Continuous Improvement) หมายถึง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่

Genchi Genbutsu หมายถึง การไปยังหน้างานจริง เพื่อค้นหาต้นตอของปัญหา และสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง โดยการหาแนวทางร่วมกัน และบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว

Respect หมายถึง เราขอรับนับถือ เข้าใจซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือกันอย่างจริงใจรวมทั้งแสดงความรับผิดชอบและปฏิบัติอย่างดีที่สุด เพื่อสร้างความไว้วางใจร่วมกัน

Team Work หมายถึง เราสนับสนุนบุคลากรและการเติบโตในสายอาชีพ แบ่งปันโอกาสในการพัฒนา และเพิ่มขีดความสามารถสูงสุดทั้งรายบุคคล และทีม

Hoshin Kanri เป็นการบริหารนโยบายสไตล์ญี่ปุ่น กล่าวคือ เป็นระบบเพื่อมุ่งให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือผู้บริหาร โดยส่งเสริมและเชื่อมโยง ศักยภาพความสามารถขององค์กร ให้เกิดสมรรถนะที่สูงขึ้น ด้วย การกระจายนโยบายไปสู่การปฏิบัติ อย่างมีเอกภาพ ให้เกิดการใช้ทรัพยากรหลักอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด โดย อาศัย แนวความคิดด้านคุณภาพ และวงจรการพัฒนา PDCA (PDCA Cycle) ดังนั้นHoshin Kanri จึงเป็นระบบการบริหาร นโยบายที่คำนึงถึง ทิศทาง (Direction) เป้าหมาย(Target) และวิธีการ (Means) ไปพร้อมๆ กัน เน้นการทำงานร่วมกันของทรัพยากรทั้งหลายด้วยแนวคิดด้านคุณภาพ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายสูงสุด อันหนึ่งอันเดียวกัน

Takt Time หมายถึง รอบระยะเวลาที่จำเป็นในการผลิตรถยนต์ 1 คัน หรือ ชิ้นส่วน 1 ชิ้น

Takt Time = เวลาทำงานปกติใน 1 วันจำนวนคัน (ชิ้น) ที่ต้องการต่อวัน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอรายละเอียดจำแนกตามหัวข้อดังนี้

- 2.1 บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
 - 2.1.1 ประวัติของบริษัทโตโยต้า
- 2.2 แนวคิดการบริหารงานแบบญี่ปุ่น
 - 2.2.1 แนวคิด Toyota Way
 - 2.2.2 การจัดการแบบ KAIZEN
- 2.3 แนวคิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.3.1 ความหมายขององค์กร
 - 2.3.2 ความสำคัญวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.3.3 การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.3.4 แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้อง
 - 2.3.5 ค่านิยมหลักขององค์กร
 - 2.3.6 ดีเอ็นเอขององค์กร
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
 - 2.4.1 ความหมายของประสิทธิภาพ
 - 2.4.2 ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับเงินเนอเรน
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 สมมติฐานของการวิจัย
- 2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

2.1.1 ประวัติของบริษัท โตโยต้า

โตโยต้า มอเตอร์ (Toyota Motor Corporation) เป็นบริษัทผลิตรถยนต์จากประเทศญี่ปุ่น มีฐานการผลิตที่เมืองโตโยต้า จังหวัดไอจิ ยี่ห้อรถยนต์ในเครือได้แก่ โตโยต้า, เล็กซัส (Lexus), ฮีโน่ (Hino) , ไคฮัตสึ (Daihatsu)

โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น เริ่มก่อตั้งเมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2476 (ค.ศ. 1933) เมื่อบริษัทผลิตเครื่องทอผ้าโตโยคานาโดยชิชิโระ โตะโยะคะได้ทำการตั้งแผนกใหม่ในปี พ.ศ. 2477 (ค.ศ. 1934) เพื่อทุ่มเทให้กับการพัฒนาเครื่องยนต์ Type A ซึ่งได้นำไปใช้ใน Model A1 ซึ่งเป็นรถยนต์นั่งคันแรกของบริษัทในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2478 (ค.ศ. 1935) และรถบรรทุก G1 ในเดือนกรกฎาคมปีเดียวกัน ซึ่ง Model A1 ได้พัฒนามาผลิตเพื่อการค้าเต็มรูปแบบซึ่งคือ Model AA ในปี พ.ศ. 2479 (ค.ศ. 1936) การออกไปลงทุนในต่างประเทศของโตโยต้านั้น เริ่มที่ประเทศไทยเป็นประเทศแรกก่อนประเทศอื่นๆ โดยจัดตั้งสำนักงานเป็นสาขาของบริษัทเพื่อจำหน่ายรถยนต์โตโยต้าในกรุงเทพฯ เมื่อปีค.ศ.1957 จากนั้นจึงก่อตั้งบริษัทโตโยต้าในอเมริกาและบราซิลตามมา ในช่วงแรกโตโยต้าประเทศไทย มีพนักงานไทย 70 คน และมีพนักงานญี่ปุ่นที่เข้ามาประจำ 7 คน จากบันทึกที่หลงเหลืออยู่ ในปีดังกล่าวมีจำนวนรถที่นำเข้าจากประเทศญี่ปุ่นเพียง 892 คันเท่านั้น แต่เป็นที่น่าเสียดายว่าไม่มีบันทึกเกี่ยวกับจำนวนรถที่ขายได้ในประเทศไทย ซึ่งคาดว่าอาจจะเนื่องมาจากค่านิยมของการขายในขณะนั้นคงจะยังไม่ชัดเจนว่า จะถือว่ารถที่สาขาส่งมอบให้แก่ร้านค้าตัวแทนจำหน่ายเป็นการขาย หรือการชำระเงินเมื่อส่งมอบรถ กล่าวคือการออกไปเรียกเก็บเงินเป็นการขาย หรือการส่งคืน Service Booklet สำหรับการซ่อมเป็นการขาย ในขณะนั้นยังไม่มีการผลิตรถยนต์ในประเทศไทย เป็นเพียงการขายรถยนต์ที่นำเข้าจากประเทศญี่ปุ่นเท่านั้น

หลังจากนั้นในปีค.ศ.1962 รัฐบาลไทยได้ออกกฎหมายส่งเสริมการลงทุน จึงได้มีการจัดตั้งบริษัทโตโยต้าประเทศไทย ซึ่งมีโรงงานผลิตรถยนต์ขึ้น โดยมีทุนจดทะเบียนในขณะนั้นประมาณ 11 ล้านบาท นับเป็นโรงงานแห่งที่ 2 ในต่างประเทศของโตโยต้าต่อบราซิล ที่ตั้งขึ้นด้วยเงินลงทุนของโตโยต้าเองทั้งหมด โดยในระหว่างนั้นโตโยต้าประเทศไทยก็ได้ขยายการดำเนินงานและค่อยๆ วางรากฐานของบริษัทจนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมไทย มีกิจกรรมต่างๆ เช่น มีการจัดตั้งศูนย์อะไหล่ชิ้นส่วน, ศูนย์จัดส่งรถยนต์, ศูนย์บริการ, จัดทำระบบส่งออกรถยนต์ไปยังประเทศไต้หวันและสิงคโปร์, การเลื่อนตำแหน่งพนักงานไทยให้เป็นผู้บริหารของบริษัทฯ การปรับปรุงเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต

เช่น กระบวนการพ่นสี ให้มีความทันสมัย นอกจากนั้นยังเข้าไปมีส่วนร่วมกับสังคมไทยในเรื่องการแก้ปัญหาการจราจร, การผลิตรถยนต์รุ่นโซลูน่า ซึ่งเป็นรถยนต์ที่ออกแบบและผลิตในประเทศไทยทั้งหมด ซึ่งเป็นผลมาจากความร่วมมือทางเทคนิคระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่น, การตั้ง โรงสีข้าวตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เป็นต้น

ในปี พ.ศ. 2549 โตโยต้าได้ถูกจัดลำดับโดยนิตยสาร Fortune ให้เป็นบริษัทผู้ผลิตรถยนต์อันดับสองของโลก รองจากบริษัท GM และในปี พ.ศ. 2550 โตโยต้าก็สามารถทำยอดขายทั่วโลกได้สูสีกับ GM แต่ที่น่าสนใจก็คือผลการดำเนินงานในเชิงกำไรของโตโยต้าเพียงบริษัทเดียว มีมากกว่า บริษัท GM รวมกับ Ford และ Chrysler ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโตโยต้ามีผลประกอบการที่ดีมาก

ในแง่กำลังคนจากข้อมูลของบริษัท ณ เดือนมกราคม ค.ศ.2007 กรรมการบริษัทของโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย ตามข้อบังคับของบริษัทมีได้ 15 คน ประกอบด้วยกรรมการประจำในประเทศไทย 8 คน และกรรมการพิเศษจากญี่ปุ่น 5 คน กรรมการประจำ 8 คนประกอบด้วย ประธานกรรมการ, รองประธานกรรมการ, กรรมการผู้จัดการใหญ่, รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฯลฯ โดยเป็นคนไทย 5 คน และคนญี่ปุ่น 3 คน นอกจากนี้มีผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการไปจนถึงผู้ช่วยผู้จัดการ ที่อยู่ใต้คณะกรรมการบริษัท 13 คนนี้ รวมทั้งสิ้นประมาณ 400 คน ซึ่งเป็นคนไทยทั้งหมด สำหรับคนญี่ปุ่นซึ่งถูกส่งมาจากโตโยต้าสำนักงานใหญ่จะทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานบริษัท

การก่อตั้งบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบ (เกตเวย์ ฉะเชิงเทรา)

ประมาณปี 2535 เศรษฐกิจรุ่งเรือง ความต้องการในตลาดรถยนต์มีสูงมาก แต่กำลังการผลิตของโตโยต้ายังไม่เพียงพอบริษัทเราจึงเริ่มขยายกำลังการผลิตมาตั้งโรงงานแห่งที่ 2 คือ

โรงงานเกตเวย์ ฉะเชิงเทรา ในช่วงปี 2536 ด้วยเงินลงทุนกว่า 7,000 ล้านบาท โดยคุณชวน หลีกภัย ให้เกียรติมาทำพิธีวางศิลาฤกษ์ ในช่วงเดือนพฤศจิกายน 2536 โรงงานเกตเวย์ ฉะเชิงเทรามีเนื้อที่ประมาณ 625 ไร่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ ฉะเชิงเทรา แต่ใช้พื้นที่ปลูกสร้างประมาณ 200 ไร่ การก่อสร้างที่แล้วเสร็จประมาณเดือนกุมภาพันธ์ปี 2539 และเริ่มเดินไลน์การผลิต ในปีเดียวกัน โดยเริ่มผลิต Toyota Soluna และ Corona Exsior มียอดการผลิตอยู่ที่ 11,468 คัน/ปี T/T อยู่ที่ 8 นาที/คัน

ด้วยพระมหากรุณาธิคุณเป็นล้นพ้น ชาวโตโยต้าได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา ได้เสด็จมาเป็นองค์ประธานในพิธีเปิดโรงงานเกตเวย์ ฉะเชิงเทรา อย่างเป็นทางการ

ในวันที่ 25 เมษายน 1996 และในปีนั้นด้วยความพยายามของพนักงานทุกคน ทำให้โรงงานประกอบเกตเวย์ ฉะเชิงเทรา จัดการมาตรฐานการทำงานและการจัดการจนเป็นโรงงานประกอบรถยนต์แห่งแรกของประเทศไทยที่ได้รับรองมาตรฐานด้านการจัดการคุณภาพ ISO9002 และการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14001

ช่วงประมาณปี 1998 เกิดวิกฤตฟองสบู่แตก ประเทศไทยประสบปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำ โตโยต้าเองก็ได้รับผลกระทบ บางช่วงผลิต 1 วัน หยุด 1 วัน จัดพนักงานที่เหลือทำกิจกรรม ส่งไปเรียนรู้งานตามศูนย์บริการบ้างและด้วยพระมหากรุณาธิคุณของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงสั่งซื้อรถ Toyota Soluna 1 คันเพื่อให้พนักงานโตโยต้ามีงานทำ และยังทรงพระราชทานทรัพย์สินส่วนพระองค์ร่วมเป็นทุนก่อตั้งโรงสีข้าววังชมงคล ในนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ ฉะเชิงเทราเป็นแห่งแรกเพื่อนำผลผลิตที่ได้จำหน่ายเป็นสวัสดิการให้กับพนักงานและชุมชนใกล้เคียง

ในช่วงของการฟื้นฟูกลับมายุคฟื้นฟู ประมาณปี 2543 มีการย้ายฐานกำลังการผลิตของรถเก๋งทั้งหมดมาผลิตที่เกตเวย์ ฉะเชิงเทราและก็เปิดตัว Collora Autis และขยายการผลิตขึ้นเรื่อยๆ ช่วงนั้น Soluna บริษัทโตโยต้า ได้รับรางวัลคุณภาพยอดเยี่ยมจาก JD Power 3 ปีซ้อนและปี 2545 เราเริ่มผลิต Camry ก็ได้รับรางวัลทางด้านคุณภาพอีกมากมาย นอกจากนั้นบริษัทโตโยต้า ยังได้รับรองมาตรฐานคุณภาพในทุกขั้นตอนการผลิต ISO 9001 Version 2000 อีกด้วย

หลังจากปี 2545 โรงงานประกอบเกตเวย์ ฉะเชิงเทราได้เพิ่มกลยุทธ์การผลิตโดยกลับมาเดินสายการผลิตแบบ 2 กะอีกครั้ง รับพนักงานเพิ่มขึ้นเป็น 3,000 คน มีการเปิดตัว New Vios และยิ่งไปกว่านั้นยังนำรถ Wish ซึ่งเป็น Model ที่ 4 ของเกตเวย์ ฉะเชิงเทรา มาผลิต ซึ่งนับว่าเป็นความท้าทายอย่างยิ่งในการผลิตรถ 4 รุ่นในสายพานการผลิตเดียวกัน ยังมีการขยายการผลิตเพื่อส่งออก โดยในปี 2548 มีการส่งออกถึง 40% และรถหลายรุ่นก็ได้รับรางวัลคุณภาพยอดเยี่ยมจาก JD Power อีกด้วย

2.2 แนวคิดการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

2.2.1 แนวคิด Toyota Way

2.2.1.1 ความหมายของค่านิยมหลัก Toyota Way 2001

จากการศึกษาองค์กรโตโยต้าในเชิงเจาะลึกสามารถอธิบายความหมายของวิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) ที่มาของ Toyota Way 2001 และหลักการของ Toyota Way 2001 ได้ ดังต่อไปนี้

วิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) ถือเป็นค่านิยมหลักขององค์กรที่ได้มีการกำหนด พฤติกรรมชุดหนึ่งที่พนักงานบริษัทโตโยต้าทุกคนทุกระดับทั่วโลกเป็นสิ่งที่แสดงถึงความเชื่อและ คุณค่าที่เราทุกคนมีอยู่ร่วมกันวิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) อาศัยหลักการชั้นนำของโตโยต้าที่กำหนดภารกิจของโตโยต้าในฐานะที่บริษัทและคุณค่าที่บริษัทมอบให้แก่ลูกค้าผู้ถือหุ้นเพื่อน ร่วมงานหุ้นส่วนทางธุรกิจและชุมชนโลกวิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) กำหนดวิธีการปฏิบัติ และความประพฤติกของบุคลากรของโตโยต้าเพื่อการมอบคุณค่าเหล่านี้วิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) ทำหน้าที่เสมือนระบบประสาทอัตโนมัติ สำหรับองค์กรของโตโยต้าแนวคิดที่สร้างวิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) อยู่เหนือความแตกต่างของภาษาและสัญชาติสามารถใช้ได้ในทุกพื้นที่ และทุกๆสังคมทั่วโลก

2.2.1.2 ที่มาของ“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001)

บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ คอร์ปอเรชั่นจำกัด (TMC) ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1937 จนถึงปี นี้ (ค.ศ. 2007) นับเป็นเวลา 70 ปีโดยเริ่มผลิตรถยนต์เพื่อขายในตลาดญี่ปุ่นจากนั้นใน ค.ศ. 1950 ได้เริ่มส่งออกและผลิตในต่างประเทศซึ่งบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ประเทศไทยเป็นบริษัท ของโตโยต้าต่างประเทศญี่ปุ่นแห่งแรกของโลกจนถึงช่วงกลางทศวรรษ 1980ธุรกิจของโตโยต้า จะเน้นการผลิตรถยนต์ในประเทศญี่ปุ่นเพื่อส่งออกขายสู่ต่างประเทศอย่างไรก็ตามช่วงปลาย ทศวรรษ 1980 ถึงช่วงต้นศตวรรษ 1990 เป็นช่วงที่ TMC มีการขยายธุรกิจในต่างประเทศอย่างรวดเร็วทั้งนี้บริษัทต้องการที่จะลดความเสี่ยงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินความขัดแย้งทางธุรกิจออก ทั้งการผลิตในต่างประเทศเป็นการอุทิศเพื่อสังคมของประเทศนั้น เพราะจะเป็นการลงทุนสร้าง แรงงานและ โอนถ่ายเทคโนโลยีให้กับประเทศนั้นๆซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการขยาย ธุรกิจในโลกสากล

โตโยต้ามีหลักปรัชญาของบริษัทว่าโตโยต้านับตั้งแต่ตั้งบริษัทจะอุทิศตนเพื่อ สังคมด้วยการผลิตสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิมซึ่งหลักปรัชญานี้แสดงถึงสำนึกที่โตโยต้าจะอุทิศตนเพื่อ สังคมโดยตลอดจาก

ประวัติศาสตร์อันยาวนานของโตโยต้าเช่นนี้ ทำให้โตโยต้าสามารถสร้างหลัก ความคิดอันเป็นเอกลักษณ์ เฉพาะในการบริหารจัดการของโตโยต้าได้ และทำให้มีวิธีปฏิบัติงาน และบริหารจัดการเกิดขึ้นเป็นขุมพลัง ในการผลักดันให้โตโยต้ามีศักยภาพในการแข่งขันได้ จากปรัชญาหลักเรื่องการผลิตสินค้าและการให้บริการ ที่ดีที่สุดตั้งนั้นบริษัทจึงได้พยายามคิดค้นหา วิธีการผลิตสินค้าที่ดีที่สุดกิจกรรมทางธุรกิจต่างๆของบริษัทที่ เกิดจากปรัชญาหลักนี้ทำให้เกิด ความเชื่อและค่านิยมในการบริหารจัดการที่เป็นเอกลักษณ์ของโตโยต้าขึ้น นอกจากนี้ยัง รวบรวมวิธีการบริหารจัดการและปฏิบัติงานจริงเอาไว้ และได้ถ่ายทอดออกมาเรื่อยๆแต่ไม่ มี การประกาศอย่างชัดเจนตั้งนั้นนับจาก ค.ศ. 2001 เป็นต้นมาได้มีการรวบรวมเป็นลายลักษณ์ อักษรชัดเจน ในฐานะที่เป็น Toyota Way 2001 (วิถีโตโยต้า) และได้ประกาศใช้กับโตโยต้าทั่วโลก ซึ่งเหตุผลที่มีการ กำหนด Toyota Way เป็นลายลักษณ์อักษร นั้นคือ

1. ปัจจุบันโตโยต้า ขยายตัวอย่างรวดเร็วโดย โตโยต้า เป็นผู้นำระดับสากลของอุตสาหกรรม ยานยนต์โลกแล้วในการที่จะเสนอบริการและสินค้าที่มีคุณภาพสูงได้เหมือนกันทั่วโลก ในสถานการณ์ที่ ต้องขยายธุรกิจไปด้วยจำเป็นต้องให้ทุกคนที่ทำงานกับโตโยต้า ทั่วโลกมี หลักการความคิดเดียวกันในการ ผลิตและการขายดังนั้นจำเป็นต้องจัดทำ Toyota Way ขึ้นมาเป็นเอกสารที่ใช้เป็นหลักความคิดร่วมกัน

2. การที่จะผลิตสินค้าคุณภาพสูงและดำเนินการขายได้ด้วยนั้นต้องอาศัยบุคลากรตั้งนั้น บุคลากรถือเป็นเสาหลักสำคัญที่จะช่วยคำนวณการขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วของ โตโยต้า ซึ่ง นั้นหมายความว่า จะพัฒนาบุคลากรให้เป็นเช่นไรหรือบุคลากรที่มีคุณสมบัติเช่นไรที่ บริษัทต้องการก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่ ต้องกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้หัวหน้า งานและในบริษัทสามารถที่จะเข้าใจได้โดยง่ายจึง จำเป็นต้องจัดทำ Toyota Way ขึ้นมาเป็นเอกสารไว้

3. อะไรเป็นเหตุผลที่ทำให้ โตโยต้า ขยายธุรกิจมาโดยตลอดได้ถึง 70 ปีจุดแข็งของ โตโยต้า นั้นคืออะไรมาจากไหนหากสามารถหาเหตุผลแสดงเป็นลายลักษณ์อักษร ไว้ได้ก็จะทำให้โตโยต้า สามารถขยายจุดเด่นนั้นต่อไปได้อีกปัจจุบัน โตโยต้า มีพนักงานทั่วโลกกว่า 265,000 คนการที่แต่ละ ประเทศมีวัฒนธรรมแตกต่างกันมีสภาพความเป็นอยู่และหลัก คิดที่แตกต่างกันจะสามารถผลิต โดยมี หลักการความคิดเดียวกันและร่วมกับบริษัท ซัพพลายเออร์และผู้แทนจำหน่ายในการเสนอบริการและสินค้า คุณภาพสูงได้เหมือนกันทั่ว โลกได้นั้นจำเป็นต้องย้อนกลับมาคิดถึงจุดแข็งและจัดทำหลักการ Toyota Way 2001 เป็นลายลักษณ์อักษรให้สามารถใช้เป็นขุมพลังที่จะช่วยโตโยต้าได้ขยายธุรกิจต่อไป

การที่องค์กรมีความต้องการที่จะมีวิธีการคุณค่าและธุรกิจร่วมกันจึงเกิดเป็น“วิถีโตโยต้า” สิ่ง ที่ต้องการคือความเข้าใจในเรื่องคุณค่าร่วมกันคุณค่าและวิธีการธุรกิจมีอยู่พร้อม แล้ว จากประวัติศาสตร์ของ โตโยต้า บุคคลสำคัญต่างๆของโตโยต้า แต่ไม่ได้มีการกำหนดไว้ อย่างชัดเจน วิถีโตโยต้า เป็นสิ่งที่เข้าใจ และส่งผ่านไปตามสัญชาตญาณ โดยที่บริษัทโตโยต้า ขึ้นจึงได้รับความไว้วางใจใหม่ๆจากบุคลากรฝ่าย บริหารที่มีหลากหลายวิถีโตโยต้า จะใช้เป็น กาวเชื่อมสมานในระหว่างองค์กรต่างๆของโตโยต้า และที่มา

ของ Toyota Way 2001 อีกส่วน หนึ่งคือผู้บริหารระดับสูงของโตโยต้าได้วางวิสัยทัศน์ระดับโลกในปี ค.ศ. 2010 ต้องการมีส่วน แบ่งทางการตลาดร้อยละ 15 ทั่วโลกงานนี้เป็นงานที่ใหญ่มากและเป็นสิ่งที่ท้าทายซึ่งจะเป็นไปไม่ได้ ที่จะบรรลุถึงถ้าไม่มีคุณค่าที่แข็งแกร่งและวิธีการธุรกิจที่ดีที่กำหนดโดยวิถีโตโยต้า สำหรับจุดประสงค์ของวิถีโตโยต้า นั้นมุ่งหวังที่จะชี้แจงเรื่องคุณค่าและวิธีการธุรกิจของโตโยต้า โดยจัดให้ มีหลักการที่คงที่ให้แก่โตโยต้า ทั่วทั้งโลก ทั้งนี้เพื่อให้มีการยอมรับและความยืดหยุ่นในที่ต่างๆ ที่หลากหลายของการปฏิบัติการในแต่ละภูมิภาคขณะที่วิถีโตโยต้าให้หลักการพื้นฐานร่วมกัน สำหรับโตโยต้าทุกแห่งจึงยอมให้มีการตีความภายใต้สภาพแวดล้อมภายใต้วัฒนธรรมของแต่ละ บริษัทอย่างไรก็ตามหลักการสำคัญพื้นฐานและหลักการต่างๆจะใช้เหมือนกันในโตโยต้า ทั่วโลก

ในการประกาศ Toyota Way นั้น Mr.Fuchio Cho (ประธาน TMC) กล่าวว่าที่ได้นำ Toyota Way 2001 หรือวิถีโตโยต้า มาพูดกันอย่างเปิดเผยเพราะว่าบริษัทได้เจริญเติบโต เป็นอย่างมากจนกลายเป็นองค์กรระดับโลกมีโรงงานโตโยต้า หรือบริษัทในเครือเกิดขึ้นมากมาย ในหลายประเทศหลากหลายวัฒนธรรมแต่เดิมปรัชญาพื้นฐานหรือแนวคิดในการทำงานมี จุดเริ่มต้นจากบริษัทแม่ในญี่ปุ่นที่เกิดจากการเรียนรู้ในการทำงานจริงและถ่ายทอดสู่พนักงานรุ่น ต่อรุ่นด้วยความใกล้ชิดกันระหว่างพนักงานและผู้บริหารสำหรับในปัจจุบันด้วยการเจริญเติบโต อย่างรวดเร็ววัฒนธรรมเหล่านี้ อาจมีการเบี่ยงเบนไปจึงควรกำหนดปรัชญาดังกล่าวให้ชัดเจนและ สื่อสารอย่างเป็นทางการไปยังพนักงานทุกคนเพื่อให้ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติหรือวัฒนธรรม องค์กรของโตโยต้า ทั่วโลกภายใต้ปรัชญาของ “Toyota Way 2001” และใช้เป็นแบบแผนร่วมกัน

Toyota Way 2001 ภายลักษณะอักษรนี้ได้มาจากการดำเนินการของทีมงานจาก สถาบันโตโยต้าของโตโยต้า มอเตอร์คอร์ปอเรชั่น ใช้เวลาประมาณ 1 ปีเพื่อรวบรวมข้อมูลมากที่สุดเท่าที่จะมากได้เกี่ยวกับสิ่งที่วิถีโตโยต้าได้นอกจากนั้นยังได้มีการสัมภาษณ์สมาชิก คณะกรรมการของโตโยต้ามอเตอร์คอร์ปอเรชั่นทั้งหมดรวมถึงผู้บริหารระดับสูงของบริษัทในแต่ละประเทศอีกทั้งมีการค้นคว้ารวบรวมข้อมูลสำคัญตลอดจนศึกษาหนังสือเรื่องประวัติศาสตร์ของ โตโยต้า

2.2.1.3 หลักการของ“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001)

วิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) ประกอบด้วย 2 เสาหลักคือ “การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” และ“การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน”โตโยต้าไม่เคยพึงพอใจไม่เคยหยุดนิ่งอยู่กับที่ และได้ปรับปรุงธุรกิจอยู่เสมอโดยผลักดันความคิดและความพยายามอย่างดีที่สุดขององค์กร เคารพบุคลากรและเชื่อว่าความสำเร็จของธุรกิจที่เกิดขึ้นนั้นมาจากความพยายามของทุกคนและ การจัดทีมงานอย่างดี โตโยต้า คาดหวังว่าสมาชิกทีมงานของโตโยต้า ในทุกระดับจะใช้ค่านิยมหลัก ขององค์กรดังกล่าวนี้ในการทำงาน (Toyota Way 2001, 2001: 5)

Challenge: เราสร้างวิสัยทัศน์ระยะยาวขณะสิ่งท้าทายด้วยความกล้าหาญและความคิดสร้างสรรค์เพื่อทำให้ความฝันของเราเป็นจริง

- สร้างคุณค่าโดยผ่านการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ
- จิตใจที่ชอบท้าทาย
- การยอมรับการแข่งขัน
- ทัศนคติมองการณ์ไกล
- การคาดการณ์ล่วงหน้าและการคาดคิดระยะไกล
- การวางแผนระยะยาวโดยพิจารณาข้อเท็จจริงและภาพที่เป็นจริง
- การพิจารณาถี่ถ้วนก่อนทำการตัดสินใจ
- เน้นหลักฐานที่เป็นรูปธรรม / การดำเนินงานอย่างจริงจังละเอียดถี่ถ้วน
- ตระหนักต่อความเสี่ยง
- การจัดลำดับก่อน – หลัง
- สร้างผลงานโดยรวมที่ดีที่สุด

Kaizen: เราปรับปรุงการประกอบธุรกิจของเราอย่างต่อเนื่องผลักดันการประดิษฐ์คิดค้น สิ่งใหม่ๆและการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

- จิตใจใฝ่เรียนและการคิดค้นประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ
- ความพยายามที่อดทนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- ความคิดสร้างสรรค์และการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆของแต่ละบุคคล
- การแสวงหานวัตกรรมใหม่ๆ / การกำจัดข้อห้ามต่างๆ
- สร้างระบบและโครงสร้างที่เหมาะสม
- การทำผลกำไรโดยวิธีลดต้นทุน
- ขจัดมูอะ (ไม่มีการเพิ่มมูลค่า) มูริ (ความไม่สม่ำเสมอ)

มูระ (สิ่งที่เกินความสามารถ)

- คำนึงถึงกระบวนการถัดไป / การผลิตแบบทันเวลาพอดี
- เปิดเผยปัญหา / จิโดกะ
- ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- มีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆ
- เรียนรู้จากความผิดพลาด
- การสร้างมาตรฐาน / โยโกเต็น (การถ่ายทอดความรู้) และการสร้างความสำเร็จ

Genchi Genbutsu (เกินจิ เก็นบุตสึ) : เราฝึกปฏิบัติตามหลักเกินจิ เก็นบุตสึ การไปยัง แหล่งต้นกำเนิดเพื่อค้นหาข้อเท็จจริงเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องสร้างมติเอกฉันท์และบรรลุ เป้าหมายอย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้

- ทำความเข้าใจปัญหาและวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง
- การยืนยันอย่างละเอียดรอบคอบจากข้อเท็จจริง
- ทำการศึกษาค้นคว้าก่อน
- เน้นการมีมติเอกฉันท์
- การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงปริมาณร่วมกัน
- การเน้นกรรมวิธี
- ยึดมั่นต่อการกระทำและความซื่อตรง
- การบรรลุผลสำเร็จด้วยความมุ่งมั่น
- การดำเนินการเพื่อบรรลุผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์ / การแก้ปัญหาอย่างแน่นอน

Respect: เราเคารพผู้อื่นพยายามทุกวิถีทางเพื่อที่จะเข้าใจซึ่งกันและกันมีความ รับผิดชอบ และพยายามอย่างดีที่สุดเพื่อสร้างความไว้วางใจร่วมกัน

- ความเคารพต่อ Stakeholder
- ความไว้วางใจร่วมกันและความรับผิดชอบร่วมกัน
- มีการติดต่อสื่อสารอย่างจริงจัง
- การเปิดใจกว้างและการยอมรับความแตกต่าง
- ความเป็นธรรมและการยอมรับฟังความคิดเห็น
- การแสดงจิตใจตนเองออกมาการมีความเชื่อมั่นของตนเองและความคิดริเริ่มของ

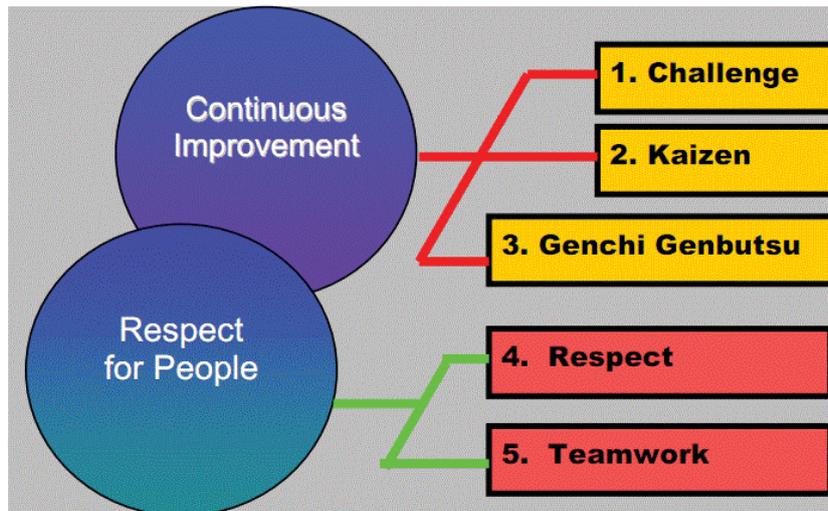
บุคคล

- ความรับผิดชอบ

Teamwork การทำงานเป็นทีม: เราส่งเสริมให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพและ ให้คำมั่นสัญญาด้านการศึกษาและการพัฒนา

- การพัฒนาทีมงาน
- ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์
- การพัฒนาโดยผ่านการมอบหมายงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา

ภาพที่ 2.1: Toyota Way 2001 Model



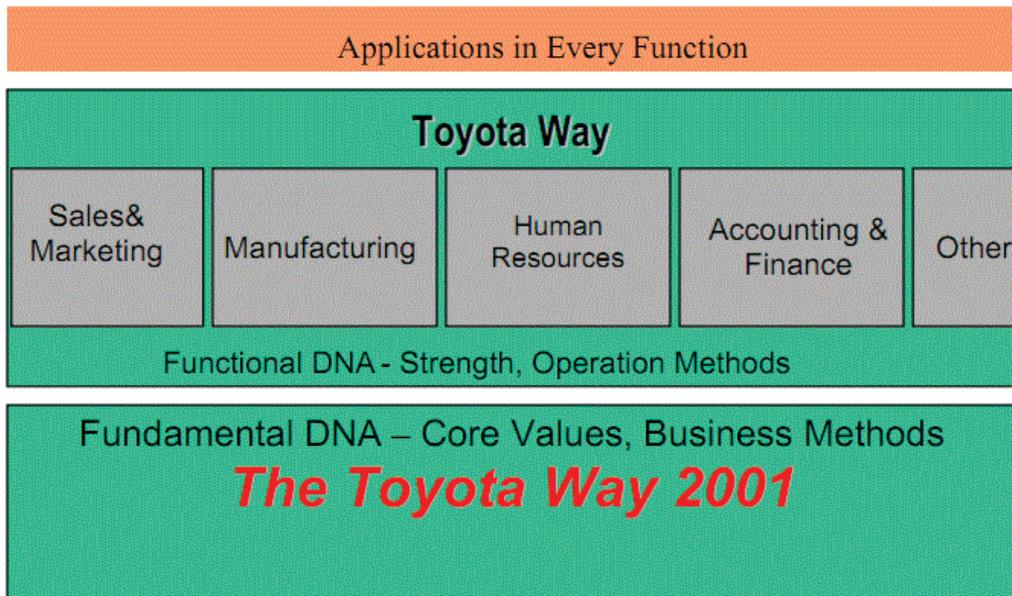
แหล่งที่มา: หนังสือ Toyota Way 2001, 2001 : 4

2.2.1.4 หน้าที่ของ “Toyota Way” ในสายงานต่างๆ

หลักการของ “วิถีโตโยต้า” เป็นคุณค่าที่กำหนดไว้ ชุดพฤติกรรมทางธุรกิจ พื้นฐานจะใช้งานในทุกๆหน้าที่ที่โตโยต้าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขั้นพื้นฐานของโตโยต้าวิถีโตโยต้า คือลักษณะของโตโยต้าและเป็นวิถีคิดของโตโยต้า

ทุกๆหน้าที่ภายในโตโยต้า มีหน้าที่ของวิถีโตโยต้า ที่มีการสนับสนุนจาก หลักการของวิถีโตโยต้า หน้าที่ของวิถีโตโยต้า นี้จะนำไปปฏิบัติในวิธีการต่างๆกันที่เหมาะสมกับ หน้าที่นั้นๆอย่างดีที่สุดเช่นแนวคิดพื้นฐานว่าด้วย “การเคารพคน” จะมีอยู่ในการผลิตโดยผ่าน “ระบบการผลิตแบบโตโยต้า” ทำให้สมาชิกทีมงานมีอำนาจทำให้หยุดสายงานได้ถ้าเขาเห็นว่ามีความผิดปกติในด้านทรัพยากรบุคคล “การเคารพคน” จะถูกรวมไว้ในนโยบายสนับสนุนต่างๆ จำนวนมากที่พัฒนาขึ้นเช่นระบบค่าจ้างที่เป็นธรรมหรือการส่งเสริมระบบการติดต่อสื่อสารสอง ทางระหว่างผู้จัดการกับลูกน้องสิ่งที่กล่าวนั้นเป็นเพียงตัวอย่าง 2 อย่างของเรื่องที่ว่าหลักการของ วิธีการโตโยต้า สนับสนุนการทำหน้าที่ของวิถีโตโยต้า ในแต่ละหน้าที่อย่างไร

ภาพที่ 2.2 : Toyota Way 2001 in Every Function



แหล่งที่มา : เอกสารการบรรยาย Toyota Way 2001, 2001: 10

การพัฒนา Toyota Way 2001 ให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในแต่ละสาขานั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้ค่านิยมหลักขององค์กรซึ่งเป็นรูปธรรมให้สามารถเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานในแต่ละสาขานได้อย่างเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกันไปทิศทางเดียวกันซึ่งจะทำให้คนในองค์กรมีแนวทางการปฏิบัติงานได้ตรงตามค่านิยมหลักขององค์กรอันจะส่งผลให้ องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้

2.2.2 การจัดการแบบ KAIZEN

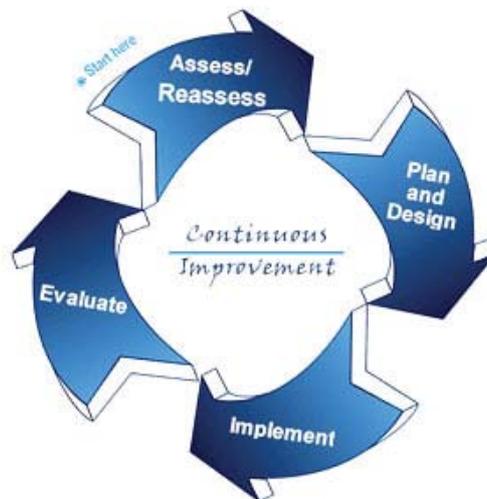
ไคเซ็น หมายถึง กลยุทธ์การบริหารงานแบบญี่ปุ่น (Kaizen) เป็นภาษาญี่ปุ่น แปลว่า การปรับปรุง (Improvement) เป็นแนวคิดที่ใช้ในการบริหารการจัดการมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งปรับปรุงวิธีการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน บุคลากรทุกระดับ ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติเกิดจากการบริหารที่ประสบปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างทศวรรษที่ 1980 และทศวรรษที่ 1990 บริษัทที่ประสบความสำเร็จมักนำเอาแนวคิดของไคเซ็นคือการยอมรับว่าการบริหารให้ประสบผลสำเร็จจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงที่มุ่งที่ตัวลูกค้า

นอกจากนี้แนวคิดไคเซ็นยังขยายขอบข่ายออกไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับนายจ้างด้วยในด้านการผลิต การตลาด การจัดจำหน่าย ฯลฯ อย่างเป็นระบบ Kaizenให้ความสำคัญกับกระบวนการ

ทำงานและริเริ่มวิธีการคิดที่มุ่งกระบวนการทำงานและระบบการบริหารที่สนับสนุนและยอมรับแนวคิดของผู้บริหารและพนักงาน

กล่าวโดยสรุปจากหลักการของ Kaizen จึงเป็นแนวคิดที่จะช่วยมาตรฐานที่มีอยู่เดิม (Maintain) และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น (Improvement) ซึ่งกำหนดแนวคิดนี้แล้ว มาตรฐานที่มีอยู่เดิมก็จะค่อย ๆ ลดลง ความสำคัญในกระบวนการของ Kaizen คือ การใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานมาคิดปรับปรุงงาน โดยใช้การลงทุนเพียงเล็กน้อยซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงทีละเล็กทีละน้อยค่อย ๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตรงข้ามกับแนวคิดของนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ ที่ต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูงระดับสูงด้วยเงินลงทุนมหาศาล ดังนั้นไม่ว่าจะอยู่ในสถานะเศรษฐกิจแบบใดก็สามารถใช้วิธีการของ Kaizen เพื่อปรับปรุงได้

ภาพที่ 2.3 ขั้นตอนการสร้าง Kaizen



กลยุทธ์หลัก Kaizen

1. รายการตรวจสอบ 3-Mu's หมายถึง ระบบตรวจสอบซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางช่วยผู้บริหารและพนักงานช่วยกันแก้ไขปรับปรุงงานของตนอยู่เสมอ 3-Mus ประกอบด้วย (Muda) คือความสูญเปล่า (Muri) คือความตึง (Mura) คือความแตกต่างขัดแย้งกัน โดยการนำเอา

3-Mu's ไปพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ของการทำงาน เช่น กำลังคน เทคนิค วิธีการ เวลา สิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุที่ใช้ ปริมาณการผลิต สินค้าคงคลัง สถานที่ทำงาน แนวความคิดในการทำงาน

2. หลักการ 5ส ได้แก่ สะสาง (Seiri) สะดวก (Seiton) สะอาด (Seiso) สุขลักษณะ (Seiketsu) สร้างวินัย (Shitsuke)

3. หลักการ 5 W 1H Who ใครเป็นผู้ทำ what ทำอะไร Where ทำที่ไหน When ทำเมื่อไร Why ทำไมต้องทำอย่างนั้น How ทำอย่างไร

4. รายการตรวจสอบ 4M ได้แก่ Man หมายถึง การตรวจสอบผู้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ มีความรับผิดชอบหรือไม่ ผู้ปฏิบัติมีทักษะความชำนาญหรือไม่ผู้ปฏิบัติได้รับมอบงานที่ตรงกับความสามารถหรือไม่ Machine หมายถึง การตรวจสอบอุปกรณ์อำนวยความสะดวกสอดคล้องกับความสามารถของขบวนการผลิตหรือไม่ เครื่องจักรขัดข้องบ่อยหรือไม่ การจัดวางเหมาะสมหรือไม่ เครื่องจักรอยู่ในสภาพการใช้งานหรือไม่ Material หมายถึง การตรวจสอบ 6 ข้อผิดพลาดในเรื่องคุณภาพการตรวจสอบระบบคงคลังเพียงพอหรือไม่ Method หมายถึง การตรวจสอบว่ามาตรฐานในการทำงานมีเพียงพอหรือไม่ มีวิธีที่ปลอดภัยหรือไม่ เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ลำดับขั้นตอนการทำงานเหมาะสมหรือไม่

ระบบสำคัญของKaizen

ในระบบแนวคิดของไคเซ็นประกอบด้วยระบบสำคัญอย่างน้อย 5 ระบบคือ

1. การควบคุมคุณภาพและการบริหารคุณภาพทั้งระบบ เกี่ยวข้องกับการควบคุมกระบวนการคุณภาพตั้งแต่เริ่มต้นการผลิตจนกระทั่งผลิตสำเร็จ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงระดับกลาง และหัวหน้างานรวมทั้งพนักงานทุกคนรวมไปถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย การวางแผนเพื่อการตรวจสอบติดต่อประเมินผล การเผยแพร่นโยบาย (Policy / De-plotment) การสร้างระบบประกันคุณภาพ (Quality Assurance Systems)

2. ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี Just in Time Production system (JIT) ระบบนี้เกิดขึ้นที่บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศญี่ปุ่น ในการผลิตเพื่อส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าในเวลาที่กำหนดโดยมีการ ออกแบบรองรับการผลิตที่ยืดหยุ่น เพื่อรองรับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการต่าง ๆ เช่น กระบวนการส่งสินค้าที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการของลูกค้า การสั่งซื้อวัตถุดิบล่าช้า กระบวนการผลิตที่อาจมีปัญหา แนวคิด JIT เป็นแนวคิดที่จะขจัดกิจกรรมที่ไม่มี มูลค่าเพิ่มทุกชนิดออกไปโดยใช้ระบบการผลิตที่เรียกว่า Take time คือ เวลาที่ใช้ในการผลิตชิ้นงานหนึ่ง หน่วยเปรียบเทียบกับเวลาวงจรการผลิต Cycle time กระแสการผลิตที่ละชิ้นส่วน One Piece Flow การผลิต แบบดึง (Pull Production) การลดเวลากับค่าใช้จ่ายในการตั้งระบบการผลิตใหม่แต่ละครั้ง (Setup Time and Cost Reduction) ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีจะช่วยให้งานที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มออกไปและยังสามารถ ช่วยลดต้นทุนในการผลิตได้อย่างมหาศาล และทำให้มีการนำส่งมอบสินค้าที่กำหนดนัดหมายอันเป็นการ ช่วยเพิ่มผลกำไรให้แก่บริษัทมีผลกำไรให้แก่บริษัท

3. การบำรุงรักษาทีผล TPM Total Productive Maintenance) (หมายถึง การกำหนดเป้าหมายให้ เครื่องจักรอยู่ในสภาพที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวม เป็นการสร้างระบบ รวม (Total System) โดยมีเป้าหมายที่วงจรชีวิตของเครื่องจักร โดยสร้างความร่วมมือระหว่างทุกฝ่ายทั้งฝ่าย บริหาร ฝ่ายผลิต ฝ่ายบำรุงรักษา พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วม และผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมกิจกรรม กลุ่มย่อยในการบำรุงรักษาเครื่องจักรเครื่องใช้ให้มีอายุการใช้งานยาวนาน โดยทุกคนช่วยกันดูแลบำรุงรักษา ตามแผนการที่กำหนด

4. ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) เป็นระบบการบำรุงขวัญกำลังใจให้แก่พนักงานในการ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในเชิงสร้างสรรค์ โดยกระตุ้นให้พนักงานได้แสดงออกในการให้ข้อเสนอแนะในเรื่อง ต่าง ๆ เน้นปริมาณของความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ส่งเสริมให้มีการพูดคุยปรึกษาหารือกับหัวหน้างาน เพื่อให้ ได้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน พัฒนาการในด้านการปลูกฝังจิตสำนึกความมีความคิดริเริ่มให้แก่ พนักงาน ระบบข้อเสนอแนะ เกิดจากกิจกรรมที่มีปัญหาโดยพนักงานเป็นผู้ค้นหาสิ่งผิดปกติที่อยู่ใกล้ตัว ก่อน หาสาเหตุที่แท้จริงของสิ่งผิดปกติ และเสนอแนะวิธีการแก้ไขที่สาเหตุของปัญหาองค์ประกอบของ ข้อเสนอแนะที่ดีประกอบด้วย

5. กิจกรรมกลุ่มย่อย Small Group Activities หมายถึง บรรดากลุ่มพนักงานภายในหน่วยงานเดียวกัน แต่ละกลุ่มที่มีจำนวนสมาชิกไม่มากนักที่รวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อร่วมกันทำงานเล็กๆ กิจกรรมกลุ่มย่อย

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า หลักบริหารแบบโตโยต้า และ ไคเซ็น เป็น เป็นค่านิยมหลักขององค์กรที่เกิดจากการถ่วงรอนความคิดของผู้บริหารโตโยต้า ทั่วโลกและเริ่มประกาศใช้พร้อม กันทั่วโลกในปี ค.ศ. 2001 ถือเป็นหลักสากลที่สามารถนำมาใช้กับโตโยต้า ให้เหมือนกันมีวัฒนธรรมเดียวกันจะต้องปลูกฝังให้พนักงานทุกระดับมีพฤติกรรม ตามวิถีโตโยต้าหากพนักงานในห้องักมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการย่อมเป็นแรงขับเคลื่อน สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ดังนั้น ปัจจัยทั้งสองนี้ที่จะทำให้หลักการบริหารดังกล่าวถูกนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพจนทำให้โตโยต้าก้าวไปสู่บริษัทชั้นนำของโลก คือ วัฒนธรรมองค์กร

2.3 แนวคิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

2.3.1 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือทางการบริหารและการพัฒนาองค์กรอีกชนิดหนึ่งนี้อาจเรียกได้ว่าเป็น Intervention ในการพัฒนาองค์กรวัฒนธรรมเป็นกรอบวิธีการปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์กร นั้นที่ถูกถ่ายทอดจากผู้บริหารและพนักงานในอดีตมาจนถึงปัจจุบันดังนั้นองค์กรที่ต้องการ ปรับตัวอย่างรวดเร็วจึงต้องใช้วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กรเมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ ขึ้นมีจำนวนคนหรือพนักงานมากขึ้นปัญหาทางด้านวิธีปฏิบัติก็เพิ่มมากขึ้นตามลำดับประกอบกับ รูปแบบธุรกิจและสินค้ามีพัฒนาการไม่หยุดยั้งการแก้ปัญหาโดยการเพิ่มกฎระเบียบเพื่อให้ ครอบคลุมทุกเรื่องจะทำให้องค์กรเต็มไปด้วยระเบียบปฏิบัติ จนขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน ขาดความคิดสร้างสรรค์ ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ ในทางบริหารการ พัฒนาองค์กรจึงใช้วัฒนธรรมขององค์กรเป็นเครื่องมือในการแก้ไขโดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

Anderson, Alan H. and Kyprianu, Anna (1994) กล่าวว่าวัฒนธรรม องค์กรเป็นตัวแทนของแบบแผนที่ซับซ้อนของความเชื่อและการแบ่งปันสิ่งที่คาดหวังโดยสมาชิก

เองประกอบด้วย

- การแสดงออกที่คล้ายคลึงกันของพฤติกรรมพนักงาน
- การกระจายบรรทัดฐาน ไปทั่วทั้งองค์กร
- มีค่านิยมขององค์กรที่ยึดถือกันอย่างเหนียวแน่นหรือเข้มแข็ง
- มีการเน้นปรัชญาองค์กร
- มีกฎเกณฑ์เพื่อการดำเนินงานในองค์กร
- มีการแสดงออกด้วยบรรยากาศขององค์กร

Schein (1983: 13-14) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นลักษณะและ วิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดให้ ซึ่ง ลักษณะและวิถีทางการดำเนินงานดังกล่าวนี้ผู้ก่อตั้งองค์กรหรือผู้นำในองค์กรเป็นผู้กำหนดและ รวบรวมขึ้นเป็นมาตรฐานหรือแบบแผนทางพฤติกรรมของสมาชิกด้วยวิธีการบังคับหรือโฆษณา ชวนเชื่อให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติโดยทั่วไปวัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบของความเชื่อและ สมมติฐานที่บุคคลภายในองค์กรยึดถือร่วมกัน โดยรูปแบบของความเชื่อและสมมติฐานนี้ได้ถูก ถ่ายทอดไปยังบุคคลรุ่นต่อๆ ไปขององค์กรเพื่อให้บุคคลรุ่นต่อๆ ได้มีแนวทางของค่านิยมและ พฤติกรรมที่ร่วมกัน Edgar Schein ได้ระบุไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนผสมขององค์ประกอบ หลายๆ อย่าง อาทิเช่นพฤติกรรมปกติที่บุคลากรจะแสดงออกเมื่อมีการติดต่อปฏิสัมพันธ์กันหรือ บรรทัดฐานของคนในองค์กรหรือค่านิยมหลักที่ทั้งองค์กรมุ่งเน้นหรือทัศนคติของกลุ่มผู้บริหารระดับสูงต่อลูกค้าและพนักงานหรือกฎระเบียบขั้นตอนและกระบวนการต่างๆภายในองค์กร หรือความรู้และบรรยากาศที่มีการสื่อและถ่ายทอดถึงกัน เป็นต้น

Robbins (1990: 438) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรหมายถึงค่านิยมสำคัญที่องค์กร ยอมรับเป็นรูปแบบของการสร้างค่านิยมร่วมความเชื่อและความคาดหวังร่วมที่จะกำหนดวิถีทาง ให้สมาชิกในองค์กรแสดงพฤติกรรมซึ่งจะนำไปสู่บรรทัดฐาน

จงดี เดชสกุลสม (2531: 27) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรหมายถึงแบบแผนของ ความเชื่อและความคาดหวังที่สมาชิกในองค์กรนั้นมีร่วมกันซึ่งถือเป็นแบบอย่างของการประพฤติ ปฏิบัติงานของบุคคล

และกลุ่มบุคคลในองค์กรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์เป้าหมาย ปรัชญาและนโยบายในการดำเนินงานขององค์กรนั้น

สิทธิโชค วรานุสันติกุล(2534) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผน ของสมมติฐานพื้นฐานที่อยู่ภายใน (Basic Assumptions) ซึ่งถูกสร้างขึ้นมากันพบขึ้นมาโดยกลุ่ม คนกลุ่มหนึ่งเมื่อกลุ่มนั้น ต้องเผชิญกับปัญหาในการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและปัญหาการ เข้ากันได้ภายในกลุ่มแบบนี้จะ ได้รับการถ่ายทอดไปยังคนรุ่นหลังหรือสมาชิกรุ่นใหม่ต่อไป เพื่อให้เขาได้มีแนวทางที่ถูกต้องในการรับรู้ การคิดและความรู้สึกที่ตอบสนองต่อปัญหาดังกล่าว

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรหมายถึงค่านิยม สำคัญที่องค์กรยอมรับเป็นแบบแผนของการประพฤติปฏิบัติของคนในองค์กรที่ยึดถือร่วมกันและ ถ่ายทอดกันต่อกันมา เพื่อให้บุคคลรุ่นต่อๆ ได้มีแนวทางของค่านิยมและพฤติกรรมที่ร่วมกันจน เกิดเป็นค่านิยมขององค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร

2.3.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อการดำเนินการและอยู่รอดขององค์กรรูปแบบ วัฒนธรรม องค์กรที่เหมาะสมจะส่งเสริมการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จขององค์กรที่มีวัฒนธรรม องค์กรที่เข้มแข็งเป็น กรอบควบคุมให้พนักงานปฏิบัติไปในทางเดียวกันนั้นจะเป็นผลดีต่อเมื่อ วัฒนธรรมนั้นมีความสอดคล้อง กับกลยุทธ์และสิ่งแวดล้อมขององค์กรแต่หากไม่สอดคล้องแล้วจะ เป็นตัวขัดขวางความก้าวหน้าและความ อยู่รอดขององค์กร (Kotter & Heskett, 1992:21)

Smircich (1983:340) ได้ชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนช่วยในการเพิ่ม ประสิทธิภาพใน การดำเนินงานขององค์กร โดยที่วัฒนธรรมองค์กรจะเสริมสร้างความผูกพันให้กับ สมาชิกขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งที่กำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติ ร่วมกันของสมาชิกทำให้เกิดเป็น เอกลักษณะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กรและยัง ส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์กรทำให้เกิด ภาพพจน์ที่ดีเป็นที่ยอมรับแก่สังคมทั่วไป

Robbins (1996) ยังได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มเติมว่า วัฒนธรรม องค์กรซึ่งมีลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กรทำให้มองเห็นความแตกต่างระหว่าง องค์กรหนึ่งกับอีกองค์กร

หนึ่งและนอกจากวัฒนธรรมองค์กรจะทำให้เกิดการยึดมั่นผูกพันของคน ในองค์กรแล้วยังช่วยลดความยึดมั่นในตนเองของสมาชิกอีกด้วยอันเป็นผลให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในองค์กรมากยิ่งขึ้น

ประเด็นสำคัญนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วยังพบว่าวัฒนธรรมองค์กรก่อให้เกิด จิตสำนึก และกลไกในการควบคุมองค์กรซึ่ง Koontz (1988:36) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญ ของวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มเติมอีกว่าความสำเร็จขององค์กรส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรม องค์กรซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะมีผลกระทบต่อวิธีการจัดการในกิจกรรมต่างๆเช่นการวางแผน การจัดองค์กรการบริหารงานบุคคล การอำนาจและการควบคุม นอกจากนี้ Schein (1983) ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรใน ลักษณะของหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรว่าวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยในการแก้ปัญหาเพื่อความอยู่รอดขององค์กรโดยช่วยให้มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการ ภายในองค์กร สำหรับการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อความอยู่รอดนั้นจะเกี่ยวข้องกับ (Mission and Strategy) การกำหนดเป้าหมาย (Goals) และ กับการกำหนดภารกิจและกลยุทธ์ แนวทางในการปฏิบัติ (Means) ตลอดจนการประเมินผล (Measurement) และการปรับปรุงแก้ไข (Correction) ซึ่งองค์กรจะต้องเข้าใจ ลักษณะที่แท้จริงคือวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการปรับตัวในด้าน ต่างๆให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพในส่วนของการบูรณาการ ภายในวัฒนธรรมองค์กรจะมีส่วนในการกำหนดกรอบรูปแบบการประพฤติปฏิบัติ และวิธีการ ดำเนินการภายในทั้งในส่วนของภาษาและแนวคิดความยึดมั่นผูกพันและการใช้อำนาจตาม สถานภาพซึ่งถ้าองค์กรสามารถบูรณาการภายในให้เกิดการผสมผสานอันถือเป็นวัฒนธรรมองค์กร ที่เหมาะสมแล้วย่อมลดปัญหาความขัดแย้งต่างๆอันจะนำไปสู่ความอยู่รอดขององค์กรต่อไป

กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมองค์กรคือกำหนดขอบเขตบทบาทขององค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่นทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเอกภาพส่งเสริมให้ พนักงานมีคำมั่นต่อองค์กรสูงขึ้นนอกจากนั้นยังเสริมความมีเสถียรภาพในระบบสังคมเป็น ตัวเชื่อมสมาชิกองค์กรเข้าด้วยกันโดยเป็นบรรทัดฐานในการพูดและการกระทำเอกทั้งยังเป็น เสมือนตัวควบคุมพฤติกรรมในองค์กรเป็นวิธีคิดของพนักงานในการแปลความหมายเหตุการณ์ ต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นตัวกำหนดกรอบแนวคิดทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงาน

จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมองค์กรและมีความสำคัญต่อ องค์กรคือมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรวัฒนธรรมองค์กรจะ เป็นสิ่งกำหนดแบบแผนในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ที่องค์กรต้องการเมื่อสมาชิก

องค์กรมีแนวทางปฏิบัติเดียวกันก็ทำให้เกิดเอกลักษณ์เฉพาะในแต่ละ องค์กรทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเอกภาพนอกจากนั้นวัฒนธรรมองค์กรยังช่วยให้องค์กร สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.3 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

ในปัจจุบันธุรกิจต่างๆมีการแข่งขันกันอย่างต่อนเนื่องดังนั้นเพื่อความอยู่รอดของ องค์กร องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรนั้น มักจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรจึงจะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้ วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยค่านิยมความเชื่อและทัศนคติ ของสมาชิกในองค์กรซึ่งจะส่งผลถึงพฤติกรรมของ สมาชิกในองค์กรจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นเรื่องที่ยาก แต่ Kotter&Heskett (1992) ชี้ให้เห็นถึงหลัก 4 ประการที่จะทำให้ผ่านพ้นวิกฤตของกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรคือ

1. ผู้นำที่เข้มแข็งผู้นำเป็นคนสำคัญที่จะทำให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ๆหรือรักษา วัฒนธรรมองค์กรเดิมไว้ผู้นำต้องตระหนักว่าสมาชิกและสิ่งแวดล้อมในองค์กรจะเป็นตัวกำหนด สถานะของวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆผู้นำต้องจะยึดมั่นในบทบาทของผู้นำโดยจะต้องนำพาองค์กร มากกว่าที่จะให้สิ่งแวดล้อมและสมาชิกเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร

2. วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนกำหนดความต้องการที่จะบรรลุสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง แสดงออกถึงความเชื่อมั่นร่วมกันที่ต้องการจะให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ โดยเริ่มจากการมี ค่านิยมในตัวผู้นำกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญมากกว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นใหม่ เพราะการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

3. การพัฒนาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆการพัฒนาแนวทางการทำงานสามารถทำได้โดยการทำงานเป็นกลุ่มการติดต่อสื่อสารการประสานความร่วมมือการตัดสินใจการฝึกอบรม และการทบทวนการออกแบบงานสมาชิกในองค์กรจะต้องพิจารณาว่าแนวทางการพัฒนาแบบใดที่ สอดคล้องกับค่านิยมความเชื่อและทัศนคติ ที่องค์กรต้องการหรือไม่ความล้มเหลวขององค์กรที่ จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ๆเห็นได้จากการที่องค์กรมีความถดถอยกลับไปใช้วิธีการ เก่าๆแทนที่จะนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนา

4. การเปิดกว้างขององค์กรสู่การเรียนรู้สมาชิกในองค์กร ไม่มีใครสมบูรณ์แบบ การที่จะลงโทษเมื่อกระทำผิดหรือเมื่อกระทำไปด้วยความไม่รู้องค์กรควรที่จะสนับสนุนส่งเสริม สมาชิกเหล่านั้นให้

เกิดความรู้อย่างเข้าใจเสียก่อน Senge (1990) กล่าวว่าองค์กรแห่งการ เรียนรู้ไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตแต่ยังช่วยให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้รับการ สนับสนุนสามารถที่จะพัฒนาองค์กรได้ไม่ใช้มีเพียงแต่ผู้บริหารเท่านั้นที่จะพัฒนาองค์กร สำหรับแนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรประกอบด้วยบุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery) รูปแบบวิธีคิด (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

สิทธิโชควรานุกสันตกุล(2534) เสนอเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม องค์กรไว้ว่านักจิตวิทยา องค์กรให้ความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรนั้นจะยาก หรือง่ายขึ้นอยู่กับว่าวัฒนธรรมที่มีอยู่ ขณะนั้นๆยังรากลึกและแพร่ขยายไปกว้างขวางเพียงใดใน องค์กรนั้นสิ่งแรกที่จะต้องทำคือการสร้าง วิสัยทัศน์ (Vision) ของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนรู้ว่า กำลังจะพาองค์กรมุ่ง ไปสู่ที่ใดด้วยวิธีการใดใน ขณะเดียวกันก็ยังมีสิ่งที่จะต้องทำสำคัญๆคือ

1. การศึกษาประวัติของสิ่งต่างๆที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อจะได้เป็นจุดเริ่มต้น ของการเปลี่ยนแปลงเช่นบริษัทนี้กำเนิดมาอย่างไรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเมื่อไร ใดเป็นบุคคล ตัวอย่างในอดีตบ้าง

2. การหาเหตุการณ์หรือแรงกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงเช่นสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไปของ เศรษฐกิจเหตุการณ์พิเศษเหล่านี้จะเป็นเหตุผลเหมาะสมในการกระตุ้นให้ พนักงานเข้าใจความจำเป็นที่ต้อง เปลี่ยนแปลง

3. การวางแผนกลยุทธ์เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันเป็นขั้นที่ผู้บริหาร จะต้องเข้ามา มีบทบาทว่าควรจะทำอย่างไรในช่วงใดเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

4. ดำเนินการสื่อสารไปยังพนักงานระดับต่างๆในองค์กร

5. จัดระบบต่างๆในองค์กรให้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นระบบใดก็ตามต้องเสริมให้การเปลี่ยนแปลงใหม่นี้อยู่ได้ดีกว่าเก่าที่ต้องการเปลี่ยน

สำหรับเงื่อนไขที่จำเป็นเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น (อ้างในรัชนี ลีลานุกรม, 2540) จะประกอบด้วยเงื่อนไขที่สำคัญ 3 ประการคือ

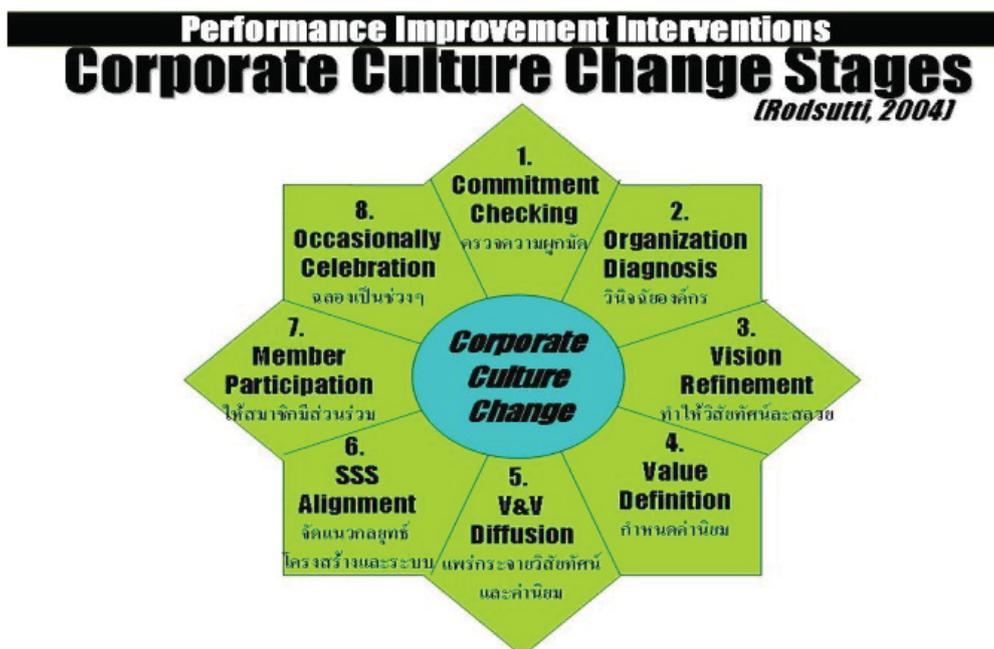
1. กลยุทธ์และส่วนประกอบของกลยุทธ์ทั้งหลายต่างต้องมีการระบุออกมาให้เห็นและเข้าใจได้โดยชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย

2. วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันจะต้องได้รับการวิเคราะห์อย่างจริงจังให้เห็นชัดเจนว่ามีอยู่หรือเป็นอยู่อย่างไร

3. จะต้องมีการนำเอากลยุทธ์มาทบทวนตรวจสอบดูภายใต้บรรยากาศของ วัฒนธรรมที่มีอยู่ เพื่อให้มีทางทราบได้ว่าการเสี่ยงภัยทางวัฒนธรรมได้มี ณ ที่แห่งใดบ้าง

มิชิตาจำปี เทสรอดสุทธิ (2549) กล่าวว่า การบริหารอย่างองค์รวม (Holistic People Management) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานของผู้บริหารแต่ละคนประมาณครึ่งหนึ่ง มาจากวัฒนธรรมองค์กร แสดงว่าแม้ผู้บริหารจะมีความสามารถเพียงใด หากวัฒนธรรมองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ โอกาสที่องค์กรจะก้าวหน้าก็จะมีน้อย ผลงานวัฒนธรรมองค์กรนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญ มากอีกส่วนหนึ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติการในด้านต่างๆ ดีขึ้นทั้งด้านการเงินขวัญกำลังใจความพึงพอใจการยอมรับจากองค์กรภายนอกเช่นลูกค้าคู่ค้าหรือสังคม สำหรับขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรตามโมเดล Corporate Culture Change Stages

ภาพที่ 2.4 Corporate Culture Change Stages



แหล่งที่มา : Rodsutti, 2004 อ้างในมิชิตาจำปีเทสรอดสุทธิ (2549)

ขั้นตอนที่ 1 Commitment Checking: Investigating Top-Management Commitment

ขั้นตอนแรกของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรคือผู้บริหารสูงสุดจะต้องแสดงความ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรตรวจเช็คความผูกมัดของผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดในหน่วยงานนั้น หรือองค์กร นั้นๆก่อนว่าจะเต็มที่จะไปกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่เพราะการ เปลี่ยนแปลงอะไรใหญ่ๆใน องค์กรก็ตามล้วนต้องฝ่าฟันความไม่เห็นด้วยแรงเสียดทานในหลาย รูปแบบผู้บริหารสูงสุดที่เป็นคนเปลี่ยน นี้ถ้าไม่สู้จริงตั้งใจจริงยืนหยัดแล้ว โอกาสจะสำเร็จได้ ประสิทธิภาพสูงจริงก็เป็นไปได้ยาก

ขั้นตอนที่ 2 Organization Diagnosis: Diagnosing Organizational Health

การวินิจฉัยองค์กรตรวจดูว่าในปัจจุบันค่านิยมเดิมความเชื่อเดิมหรือข้อสมมติฐานเดิม ของคน ส่วนใหญ่ในองค์กรเป็นอย่างไรพฤติกรรมการทำงานการปฏิสัมพันธ์กันเป็นอย่างไรโดย การหาข้อมูล เหมือนทำวิจัยหรือสำรวจไม่ว่าจะ โดยการสัมภาษณ์หรือการทำแบบสอบถามข้อ ควรระวังคือการทำ กิจกรรมแต่ละอย่างเป็นการกระตุ้นความรู้สึกความสงสัยของคนในองค์กร ดังนั้นจึงควรทำโดยผ่านการ พิจารณาอย่างรอบคอบ

ขั้นตอนที่ 3 Vision Refinement: Creating or Refining a Clear Strategic Vision

วิสัยทัศน์เป็นเป้าหมายที่องค์กรอยากไปถึงหากองค์กรที่มีอยู่แล้วจะต้องมาปรับแต่งกัน บาง องค์กรไม่มีก็สร้างใหม่ให้สอดคล้องเหมาะสมให้เห็นพ้องต้องกันรู้สึกร่วมว่าเป็นวิสัยทัศน์ ของทีมบริหาร จริงๆไม่ใช่ของเจ้าของหรือผู้บริหารสูงสุดอย่างเดียวถ้าเป็นไปได้สำหรับบาง องค์กรที่ไม่ใหญ่ สร้างหรือ ปรับมาจากคนทั้งองค์กร ได้ยังมีพลังส่วนร่วมมากขึ้นการพัฒนา วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ร่วมกันขององค์กร เป็นหนึ่งในกิจกรรมหลักของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์กรเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนี้ปรับเปลี่ยนทั้ง องค์กร

ขั้นตอนที่ 4 Value Definition: Defining the Core Values of Corporate Culture

ค่านิยมขององค์กรเป็นหัวใจหลักของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเหมือนเป็น ปรัชญา สำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จเป็นรากฐานหรือเสาหลักให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน เป็นทิศทาง แนวทางให้คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติกันในการทำงานแต่ละวันหลังจากปรับ วิสัยทัศน์ให้เหมาะสมและ เห็นชอบร่วมกันอย่างน้อยในกลุ่มทีมบริหารแล้วนั้นให้พิจารณาว่า ค่านิยมในองค์กรมีอะไรอยู่บ้างค่านิยมที่ มีประโยชน์หรือนำไปสู่ผลสำเร็จก็เก็บไว้เตรียมที่จะ เน้นหรือประกาศให้ชัดเจนขึ้นค่านิยมบางอย่างไม่มีแต่ ต้องการให้มีเพื่อช่วยเสริมเป้าหมายหรือ วิสัยทัศน์ขององค์กรก็สามารถเสนอสร้างขึ้น การหาค่านิยมโดย

การมีส่วนร่วมของทีมบริหารในการช่วยคิดหาตัดออกเป็นส่วนช่วยให้ได้ค่านิยมที่เหมาะสมสอดคล้องกับองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน มากขึ้นกว่าการให้ที่ปรึกษาหรือผู้บริหารสูงสุดคิดแต่ผู้เดียวและการมีส่วนร่วมนี้เองจะเป็นการ สร้างความร่วมมือร่วมใจในการสร้างค่านิยมเหล่านี้ให้เกิดในองค์กรสืบต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 Value and Vision Diffusion: Widely Communicate the New Vision and Value

การสื่อสารให้ทั่วถึงในองค์กรทั้งการสื่อสารเพื่อให้เข้าใจอ่องแท้ และเพื่อให้คนเข้าถึง และอยากเป็นส่วนหนึ่งที่สร้างให้เกิดขึ้นได้จริงจะเน้นเป้าหมายการสื่อสารนี้ไม่ใช่เพียงแค่ พยายามให้สมาชิกภายในองค์กรพยายามสร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงเท่านั้นแต่เราพยายามให้ ค่านิยมขององค์กรซึมซับอยู่ในจิตใจของแต่ละคนด้วย การใช้เทคนิคการสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบนสอดคล้องประสานกันการให้ข้อมูลที่ชัดเจนถูกต้องจะช่วยให้การพูดต่อกันไป ในทางที่ถูกและลดการเข้าใจผิดตลอดจนการต่อต้านลงได้ การสร้างบรรยากาศให้คนเชื่อใจซึ่งกัน และกันการส่งเสริมสนับสนุนกันกล้าเสี่ยงกล้าทดลองในสิ่งใหม่เปิดรับและสื่อสารกันอย่าง เปิดเผยและซื่อสัตย์ จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง ข้อควรระวังสำหรับส่วนนี้ คือต่อให้เราสื่อสารให้ดีแพร่กระจายได้ทั่วถึงอย่างไรก็ตามถ้าพฤติกรรมของกลุ่มทีมบริหารเองไม่สอดคล้องกับค่านิยมหลักที่ตั้งกันไว้พนักงานก็จะไม่ยอมรับ ผู้บริหารจะต้องเป็น Role Model หรือแบบอย่างที่ดีแก่สมาชิกในองค์กรเพื่อให้การสื่อสารต่างๆ เป็นไปได้ด้วยมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 6 Strategies, Structure and Systems Alignment: Adjusting or Creating to Align with The New Corporate Culture

การปรับส่วนโครงสร้างหลักๆในองค์กรให้สอดคล้องกันอันได้แก่กลยุทธ์โครงสร้าง องค์กร และระบบการดำเนินงานต่างๆที่มีอยู่เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปได้ เร็วขึ้นและเป็นรูปธรรมมากขึ้นไม่เป็นเพียงการพูดถึงอุดมการณ์อย่างเดียวแต่ปรับกันจริงในการ ปฏิบัติงานกิจกรรมที่เกิดขึ้น อาจใช้ Techno Structural Intervention หรือ Human Resource Management Intervention มาใช้กันได้มากขึ้นในส่วนนี้ เช่นการปรับโครงสร้างองค์กรหรือ Re-Structuring การปรับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในรูปแบบต่างๆเป็นต้นว่าการปรับการ ประเมินผลพนักงานหรือแม้แต่การบริหารผลการปฏิบัติงานหรือ Performance Management โดยใช้วิธีการต่างๆเช่น Balanced Scorecard และ MBO โดยเลือกสรรมาใช้และปรับให้เหมาะกับ วิสัยทัศน์ และค่านิยม องค์กรที่ใช้เครื่องมือบางตัวอยู่แล้วสามารถปรับแต่งให้ตัวชี้วัดต่างๆหรือ เกณฑ์การวัดประเมินต่างๆสอดคล้องตามที่ตั้งไว้

ขั้นตอนที่ 7 Member Participation: Let the Members Create Activities Supporting Corporate Culture.

ขั้นตอนนี้คือการให้สมาชิกในองค์กรหรือพนักงานและผู้บริหารในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต่างๆการมีส่วนร่วมได้ยิ่งมากยิ่งดี เช่นให้พนักงาน มีโอกาสคิดตัดสินใจว่าจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไรจะลดหรือป้องกันแรงต้าน ได้อย่างไรระดับการมีส่วนร่วมจะลึกขึ้นผูกพันกับการทำให้สำเร็จได้มากขึ้น โอกาสจะได้ผลก็มากขึ้นทั้งนี้ผู้บริหารก็ไม่ควรปล่อยมือการติดตามดูแลเป็นระยะๆหรือการเข้าแทรกแซง ช่วยเหลือเป็นช่วงๆยังจำเป็นในช่วงปรับโครงสร้าง

ขั้นตอนที่ 8 Occasionally Celebration: Celebrating "Our Culture When There are Chances.

ตามหลักการเสริมแรง (Positive reinforcement) คือเมื่อมีเหตุการณ์ที่ใช้ที่เหมาะสม อยากรให้ปฏิบัติต่ออีกการเสริมแรงโดยการให้รางวัลหรือชมเชยเป็นเรื่องที่ทำให้กำลังใจคนทำงาน และสมาชิกในองค์กรได้ดี เมื่อองค์กรเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมมาได้เป็นรูปร่างระดับหนึ่งการ จัดงานฉลองหรือมีกิจกรรมรื่นเริงให้เป็นรูปธรรม เป็นวิธียกย่องและสื่อสารชัดเจนว่ามาถูกทาง แล้ววัดแล้วทำต่อไปซึ่งการประกาศชัยชนะนี้ไม่จำเป็นต้องรอให้เสร็จกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทั้งหมดทำได้เลยเมื่อมีชัยชนะระยะสั้นเข้าเงินไปคนอาจหมดแรงก่อนที่จะได้รับการเสริมแรง

จะเห็นได้ว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมจะต้องเปลี่ยนที่บรรทัดฐานของพฤติกรรมซึ่งเห็น เป็นรูปธรรมเสียก่อนโดยใช้วิธีการสื่อสารจากเบื้องบนเพื่อให้เกิดการยอมรับทำตามหลังจากนั้นจึง ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรโดยให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและ จะต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนนานกว่าจะทำให้เกิดความสอดคล้องกับบรรทัดฐานพฤติกรรมที่ ต้องการซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้จะต้องพิจารณากลยุทธ์ใหม่และวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร ที่มีอยู่เดิมด้วยวัฒนธรรมองค์กรนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญมากอีกส่วนหนึ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติการใน ด้านต่างๆขององค์กรดีขึ้นทั้งด้านการเงินขวัญกำลังใจความพึงพอใจการยอมรับจากองค์กร ภายนอกเช่นลูกค้าคู่ค้าหรือสังคม

อริญุโสคติพันธ์ (2550) ได้กล่าวถึงกระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรซึ่งมี 4 ขั้นตอนคือ

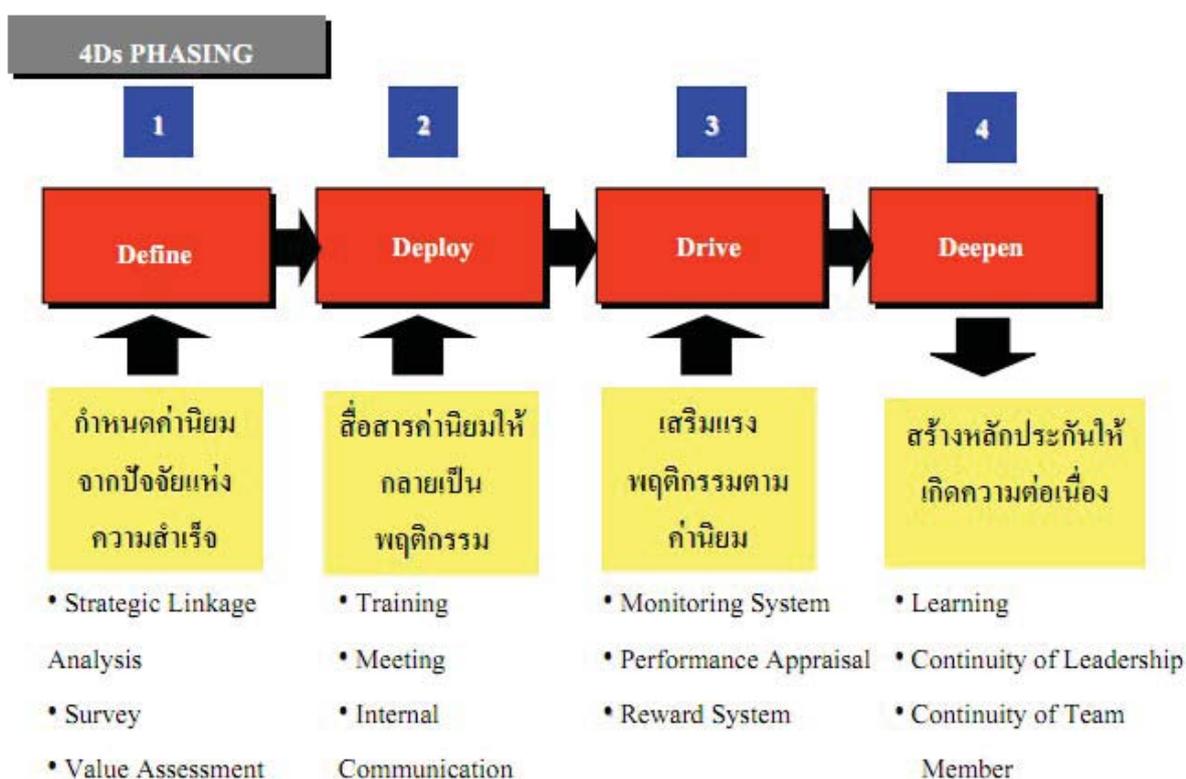
ขั้นตอนที่ 1: Define กำหนดค่านิยมจากปัจจัยแห่งความสำเร็จซึ่งพิจารณาจาก วิสัยทัศน์พันธกิจกลยุทธ์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 2: Deploy สื่อสารค่านิยมให้กลายเป็นพฤติกรรมโดยนำไปประยุกต์ ในแต่ละหน้าที่งาน ตำแหน่งงานและกำหนดเป็นพฤติกรรมของบุคคล

ขั้นตอนที่ 3: Drive เสริมแรงพฤติกรรมตามค่านิยมมีการประเมินผลอย่าง ต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 4: Deepen สร้างหลักประกันให้เกิดความต่อเนื่องพนักงานได้เรียนรู้ และนำไปใช้ได้จริง

ภาพที่ 2.5: กระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร



แหล่งที่มา: เอกสารประกอบการอบรมการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (อริญุโสคติพันธ์,2550: 35)

กล่าวโดยสรุปการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการให้คนทั้งองค์กรมี คีเอ็นเอเดียวกันเพื่อสร้างพลังในการขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันแม้จะกำหนด Vision หรือ Mission ไว้แต่องค์กรจำนวนมากก็ไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์นั้นได้เพียงเพราะไม่สามารถปรับเปลี่ยนหรือ สร้าง

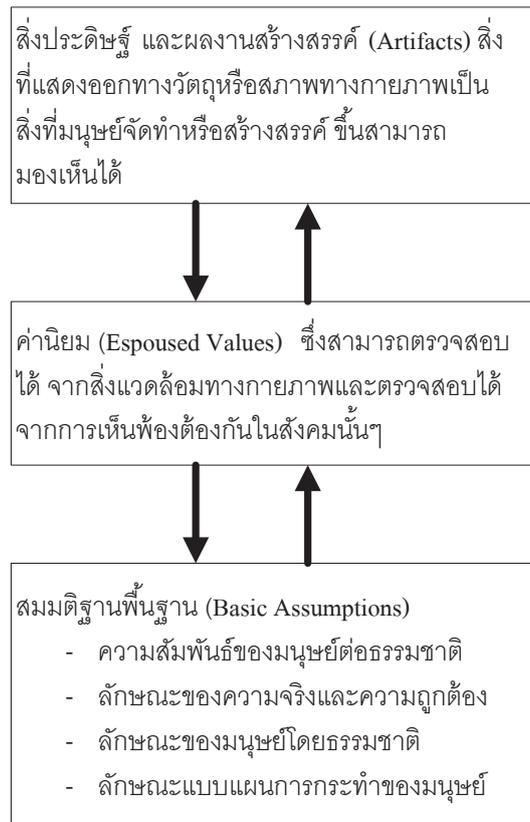
วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายและภารกิจของบริษัทได้การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรนั้น แต่ละองค์กรต้องกำหนดวัฒนธรรมที่ต้องการและไม่ต้องการให้ได้จากนั้นจึง กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่องค์กร มุ่งเป็นวิสัยทัศน์เป็นสิ่งต้องมี ถ้าไม่มีต้องสร้างมันขึ้นมาเพียงแต่ใน เบื้องต้นอาจเป็นเหมือนความฝัน โมเดล การสร้างความเชื่อให้เกิดขึ้นต้องระบุด้วยว่าวิสัยทัศน์นั้น ต้องการคนในองค์กรที่มีพฤติกรรมเป็นอย่างไร องค์กรควรสื่อพฤติกรรมที่ต้องการนั้นมาร้อยเรียง กันออกมาเป็นคำขวัญสั้นๆ ง่ายแต่มีความหมายที่ดีเมื่อ มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรแล้วต้อง เปิดตัวและสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดขึ้นใหม่ต้องมีการ พูดยุคเพื่อการชี้แจงอย่างถี่ถ้วน เพื่อให้เข้าใจตรงกันและจะต้องมีการวัดประเมินระดับการปฏิบัติตาม วัฒนธรรมและเสริมสร้าง ความรู้และทักษะควรมีการจัดอบรมเพื่อให้ความรู้พนักงานถึงวิธีปฏิบัติตัวอย่าง ไรและรู้ว่าวิธี ประเมินผลแบบใดสุดท้ายจะต้องมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องต้องระบุค่านิยมองค์กรในคู่มือ พนักงานกำหนดพฤติกรรมพนักงานให้ชัดเจนและต้องเน้นย้ำในเอกสารประชาสัมพันธ์องค์กร ในการ ประชุมพนักงานการประชุมประจำปี โปสเตอร์นามบัตรสติปเงินเดือน เป็นต้น

นอกจากนั้นพฤติกรรมที่แสดงออกทั้งกายวาจาของผู้นำองค์กรก็มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะเกิดความ เปลี่ยนแปลงนอกจากนั้นจะต้องออกแบบ Performance Management System ขึ้นมาด้วยซึ่งต้องมีการ กำหนดเป้าหมายประจำปี และมีการวัดผลชัดเจนวัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่โปรแกรมต้องมีการ ปฏิบัติต่อเนื่อง มีจุดเริ่มต้นแต่ไม่สิ้นสุดเพราะมันเป็นวิถีชีวิตของการอยู่ร่วมกันและปฏิบัติไปใน ทิศทางเดียวกัน

2.3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมกับวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการหลายท่านอาจใช้คำว่า “ค่านิยมพื้นฐาน” (Basic Values) เพื่ออธิบาย ระดับวัฒนธรรมที่ อยู่ในส่วนลึกแต่ Schein (1983) ใช้คำว่า “สมมติฐานพื้นฐาน” (Basic Assumptions) เพราะถือว่าเป็นความ เชื่อที่ไม่จำเป็นต้องพิสูจน์อะไรอีกหรือความเชื่อที่ไม่สามารถ ต่อรองได้ แต่สำหรับคำว่าค่านิยมนั้นอาจจะ ต้องการการพิสูจน์หรือตรวจสอบและคนในองค์กร อาจเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยเกี่ยวกับค่านิยมดังกล่าว ส่วนสมมติฐานพื้นฐานนั้นเป็นความเชื่อที่ไม่ จำเป็นต้องรอการพิสูจน์ หากใครไม่ปฏิบัติตามอาจถูกมองว่า เป็นคนผิดปกติ จนกระทั่งเกิดการไม่ ยอมรับในที่สุดตามแนวความคิดของ Schein (1983) ระดับของ วัฒนธรรมสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับได้แก่รูปธรรม (Artifacts) ค่านิยมที่ได้รับการซึมซับ (Espoused Value) และสมมติฐาน พื้นฐาน (Basic Assumptions)

ภาพที่ 2.6: ระดับวัฒนธรรมตามแนวคิดของ Schein (1983:14)



แหล่งที่มา : Schein, 1983:14

สำหรับวัฒนธรรมในระดับที่ 1 คือรูปธรรมซึ่งอยู่ระดับเปลือกนอกของวัฒนธรรม เป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นเป็นระดับที่สามารถมองเห็นได้ เป็นสภาพทางกายภาพและเป็นผลของ เทคโนโลยีของกลุ่มเช่น ภาษาสิ่งประดิษฐ์ทางศิลปะและพฤติกรรมที่แสดงออกของสมาชิกซึ่ง วัฒนธรรมในระดับนี้สมาชิกในองค์กรเองอาจไม่รับรู้ หรือไม่สามารถอธิบายได้ แต่บุคคลอื่นจะ สามารถสังเกตเห็นได้ การที่จะทำความเข้าใจวัฒนธรรมในระดับนี้ให้ดียิ่งขึ้นจำเป็นต้องวิเคราะห์ ค่านิยมหลักซึ่งใช้ในชีวิตรประจำวันที่เป็นสิ่งชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรนั้นๆ

วัฒนธรรมในระดับที่ 2 คือค่านิยมซึ่งเกี่ยวข้องกับ “สิ่งที่ควรจะเป็น” (ought to Be) ซึ่งแตกต่างจาก “สิ่งที่เป็นอยู่” (what is) เป็นสิ่งที่บุคคลยึดถือและใช้เมื่อต้องเผชิญกับปัญหา ต่างๆที่เกิดขึ้นโดยจะรวมถึงความเชื่อและค่านิยมเข้าใจด้วยกันกลุ่มของค่านิยมจะกลายเป็น อุดมการณ์หรือปรัชญาองค์กรซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับแก้ปัญหาต่างๆหรือควบคุม เหตุการณ์ยุ่งยากต่างๆค่านิยมที่ถ่ายทอดนี้จะ

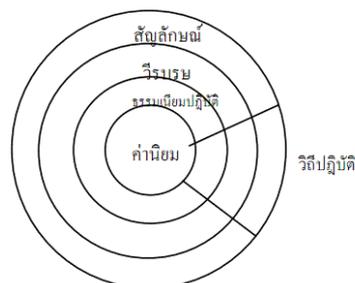
สามารถบ่งชี้ถึงสิ่งที่มนุษย์จะพบในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีพอควรแต่อาจจะมิใช่สิ่งที่เขาจะกระทำจริงๆ ในสถานการณ์นั้นๆ ได้ ค่านิยมนี้จะสอดคล้อง กันกับสมมติฐานพื้นฐานซึ่งเป็นวัฒนธรรมอีกระดับหนึ่ง

วัฒนธรรมในระดับที่ 3 สมมติฐานพื้นฐานเป็นพื้นฐานวิธีคิดและการปฏิบัติ โดยไม่รู้ตัวเป็นระดับที่ลึกที่สุดและเป็นพื้นฐานของการเกิดวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ถ่ายทอด สืบต่อกันมาและเกิดขึ้นในองค์กรนั้นๆ ซึ่งอาจจะเป็นทั้งสิ่งที่พึงพอใจเป็นความเชื่อและค่านิยม ร่วมกันของสมาชิกที่จะยึดถือกันอย่างเข้มแข็งในกลุ่ม จะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางของ พฤติกรรมของสมาชิกโดยไม่ต้องมีหลักการอันใดที่มองเห็นได้มากำกับ ซึ่งจะเป็นเหมือน หลักการทฤษฎีที่ใช้อยู่ไม่รู้ตัวเป็นสิ่งที่ชี้นำพฤติกรรมและทำให้สมาชิกของกลุ่มรู้ว่า จะรับรู้อย่างไร เกี่ยวกับสิ่งนั้นจะคิดอย่างไรและจะรู้สึกอย่างไรนอกจากนั้นยังช่วยไม่ให้เกิดการเผชิญปัญหา หรือการโต้เถียงกันในหมู่สมาชิก

Schein มองวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นแบบแผนหรือข้อสมมติฐานการกระทำ เบื้องต้นที่สมาชิกในองค์กรได้ร่วมกันคิดค้นสั่งสมและพัฒนาขึ้น โดยมีผู้นำหรือผู้ก่อตั้งองค์กร เป็นแกนนำในการกำหนดคตินั้น แบบแผนพฤติกรรมนั้น ได้รับการรวบรวมขึ้นมาจาก ประสบการณ์ และผ่านกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร โดยรวมเพื่อต่อสู้และเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรรวมทั้งกระบวนการปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย นอกจากนี้แบบแผนการทำงานนั้นจะต้องเหมาะสมสอดคล้องกับ พฤติกรรมของสมาชิกทุกคนใน องค์กรด้วยเพื่อให้สมาชิกได้สามารถถ่ายทอดให้กับสมาชิกรุ่นใหม่ๆ ของ องค์กรได้ถูกต้อง เพื่อให้เกิดความคิดการรับรู้ และรู้สึกถึงการกระทำและการแสดงออกที่เหมาะสมใน ขณะที่ ทำงานในองค์กรนั้น

Hofstede (1991) ผู้เชี่ยวชาญด้านวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมระหว่าง ประเทศได้แบ่ง วัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 ระดับโดยได้ทำการเปรียบเทียบเหมือนกับหัวหอม (Onion) ดังภาพ

ภาพที่ 2.7: ภาพแสดงระดับและส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์กรตามแนวทาง Hofstede



แหล่งที่มา : Hofstede, Geert (1991: 180)

Hofstede เปรียบเทียบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นชั้นๆเหมือนกับหัวหอมเปลือก ชั้นนอกเห็นได้ง่ายและมีการเปลี่ยนแปลงง่ายที่สุดเปลือกชั้นในสุดสังเกตเห็นได้ยากและเป็นชั้น ที่มีการเปลี่ยนแปลงยากที่สุดซึ่งประกอบด้วย

สัญลักษณ์ (Symbols) หมายถึงสิ่งต่างๆที่ใช้แทนความคิดความรู้สึกของสมาชิกและเป็น ที่เข้าใจกัน เฉพาะสมาชิกขององค์กรเท่านั้นเช่นวัตถุสิ่งของต่างๆคำพูดการกระทำเครื่องหมาย เป็นต้น

วีรบุรุษ (Heroes) หมายถึงบุคคลทั้งที่มีชีวิตอยู่และเสียชีวิตแล้วทั้งที่มีตัวตนและเกิดจากจินตนาการที่สมาชิกในองค์กรให้ความยกย่องนับถือและยึดถือเป็นแบบอย่างในการประพฤติ ปฏิบัติ เช่น การประพฤติตัวเป็นคนดี ความซื่อสัตย์ เป็นต้น

ธรรมเนียมปฏิบัติ (Rituals) หมายถึงกิจกรรมต่างๆที่สมาชิกเห็นพ้องร่วมกันว่าเป็น สิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรเนื่องจากจะช่วยสร้างเสริมค่านิยมร่วมและควบคุมพฤติกรรมของสมาชิก ให้อยู่ในกรอบเช่น การทักทายการให้ความเคารพผู้อื่น เป็นต้น

ทั้ง 3 ข้อข้างต้นนั้นสามารถเรียกรวมกันว่าเป็นวิถีปฏิบัติ (Practice) ซึ่งเป็นสิ่งที่เราปฏิบัติ เป็นกิจกรรมสามารถสังเกตเห็นง่ายในองค์กรส่วนสุดท้ายคือส่วนของค่านิยม (Values) ซึ่งเป็น แกนในของหัวหอมเป็นเสมือนปรัชญาหลักขององค์กร (Philosophy) หมายถึงความรู้สึกของ สมาชิกในองค์กรใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่าสิ่งต่างๆว่าควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติ ซึ่งจะ นำไปสู่การมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้นและถือว่าเป็นแกนของ “วัฒนธรรมองค์กร”

ค่านิยมและวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กันสามารถสรุปได้ดังนี้ ค่านิยมเป็นระดับที่ 2 ของระดับวัฒนธรรมซึ่งเกี่ยวข้องกับ“สิ่งที่ควรจะเป็น” ดังนั้นค่านิยมจึงเป็นปรัชญาขององค์กร เป็นแนวปฏิบัติขององค์กรที่สมาชิกในองค์กรใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่าสิ่งต่างๆว่าควร ปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติ ซึ่งจะ เป็นกรอบให้แก่องค์กรในการที่จะปฏิบัติแต่ในสิ่งที่ถูกต้องและใน ทิศทางที่ถูกต้องอยู่ตลอดเวลาโดยสมาชิกทุกคนจะต้องรับรู้และร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติ ซึ่งจะ นำไปสู่การมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม นั้นจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรและการที่จะ เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้นั้นจะต้องมีการกำหนดค่านิยมถือว่าเป็นแกนของ “วัฒนธรรมองค์กร” นับเป็นขั้นตอนแรกจากนั้นจะต้องสื่อสารค่านิยมนั้นให้กลายเป็นพฤติกรรมของคนใน องค์กรจะต้องมีการเสริมแรงเพื่อให้พนักงานประพฤติปฏิบัติตามอย่าง ต่อเนื่องจนกลายเป็น วัฒนธรรมองค์กรในที่สุด

2.3.5 ค่านิยมหลักขององค์กร (Core Values)

ค่านิยมหลักขององค์กรจะเป็นตัวสะท้อนหรือมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวัง และค่านิยมจะเป็นตัวสนับสนุนหรือชี้นำพฤติกรรมที่คนในองค์กรให้ปฏิบัติตามและเป็นตัวช่วย ให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์กร

2.3.5.1 ความหมายค่านิยมหลักขององค์กร

ศุภชัย เมืองรักษ์ (2549) ได้ให้ความหมายของค่านิยมหลักขององค์กรไว้คือ ความมุ่งมั่นขององค์กรเพื่อการปฏิบัติไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการเป็นพื้นฐานสำคัญของ วัฒนธรรมองค์กรที่จะทำให้บุคลากรมีแนวปฏิบัติที่มีทิศทางเดียวกันเป็นประหนึ่งกฎเกณฑ์ มาตรฐานที่องค์กรคาดหวังหรือต้องการจะให้เป็นเป็นเสมือนแรงที่นำไปสู่การปฏิบัติที่หยั่งรากฝัง ลึกมีการเปลี่ยนแปลงได้ยากและเป็นมาตรฐานที่คนในองค์กรจะถือปฏิบัติต่องานและต่อผู้อื่น

อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง(2549) ได้ให้ความหมายของค่านิยมหลักขององค์กรดังนี้ ค่านิยมหรือปรัชญาเป็นแนวปฏิบัติขององค์กรที่ทุกคนยึดถือซึ่งจะเป็นกรอบให้แก่องค์กรในการ ที่จะปฏิบัติแต่ในสิ่งที่ถูกต้องและในทิศทางที่ถูกต้องอยู่ตลอดเวลาโดยสมาชิกทุกคนจะต้องรับรู้ และร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าค่านิยมหลักขององค์กรคือความ มุ่งมั่นขององค์กรเพื่อการปฏิบัติไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการซึ่งจะเป็นแนวปฏิบัติของ องค์กรที่ทุกคนในองค์กรยึดถือและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเดียวกันจนกลายเป็นวัฒนธรรม องค์กรเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

2.3.5.2 ความสำคัญค่านิยมหลักขององค์กร Manning & Curitis (1996) ได้กล่าวถึงความสำคัญค่านิยมหลักขององค์กรดังนี้ ค่านิยมมีอิทธิพลต่อแนวคิดในการดำเนินธุรกิจทุกด้านหากองค์กรใดสามารถสร้างค่านิยมร่วมได้ จะส่งผลให้ทุกคนกระทำการไปในทิศทางเดียวกันสามารถทำให้เกิดผลลัพธ์บรรลุเป้าหมายได้ โดยง่ายเพราะเมื่อทุกคนเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันแล้วย่อมกระทำได้อีกทางเช่นเดียวกัน องค์กร หลายแห่งยึดถือค่านิยมเป็นหลักการพื้นฐานในการบริหารงานมีการประกาศเป็นลายลักษณ์อักษร และยึดมั่นปฏิบัติตามหลักการนั้นๆ สิ่งสำคัญคือผู้นำจะต้องให้การส่งเสริมการสร้างค่านิยมอย่าง จริงใจสิ่งแรกทีผู้นำจะต้องกระทำคือการวิเคราะห์และกำหนดค่านิยมหลัก โดยต้องมีการอธิบาย สื่อสาร

ประชาสัมพันธ์ ตรวจสอบติดตามและตอกย้ำให้เห็นความสำคัญโดยการประกาศเป็น นโยบาย วิสัยทัศน์ และภารกิจให้อยู่ในสถานะที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและทำให้ทุกคนใน องค์กรเข้าใจค่านิยมหลักของ องค์กรตลอดจนสอดแทรกในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันจนเป็น กิจวัตรประจำวันนำไปสู่เป้าหมาย ที่ต้องการได้

Collins (1994) กล่าวว่าค่านิยมขององค์กรคือสิ่งที่จะทำให้บริษัทที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Company) ไม่ล่มสลายซึ่งเรียกว่าอุดมคติหลัก (Core Ideologies) แนวคิดของสุดยอด องค์กรที่เป็นเลิศนั้นยึดหลัก 4’Cs คือ C-Corporate Vision นั้นคือวิสัยทัศน์ธุรกิจ (Corporate Vision) ซึ่งเป็นการมอง ภาพในอนาคตหรือสิ่งที่ธุรกิจอยากเป็นหรืออยากไปให้ถึง C-Core Ideologies หมายถึงอุดมคติหลักของ องค์กรที่ประกอบด้วยค่านิยม (Core Value) และจุดประสงค์ (Purpose) ขององค์กรสิ่งนี้เป็นอะไรที่ฝังราก ลึกกว่ากำไรแต่เป็นจุดประสงค์ที่บริษัทรู้ว่ามันคือ อะไรและสามารถปลูกฝังค่านิยม (Core Value) นี้ไปทั่ว องค์กรและรักษาค่านิยมนี้ไว้ได้ตลอดไป องค์กรที่เป็นเลิศนั้นจะรักษามุมมองหลักไปพร้อมกับปรับตัว ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและ สร้างความก้าวหน้าขององค์กรไปพร้อมกัน C-Capabilities สิ่งนี้เป็น สมรรถภาพ (Capabilities) คือ ความเก่งและความเชี่ยวชาญของธุรกิจที่คู่แข่งไม่อาจเลียนแบบได้เมื่อใดที่คู่แข่งสามารถเลียนแบบ ได้ธุรกิจผู้นำจะหนีออกไปด้วยนวัตกรรมที่เป็นนวัตกรรมเชิงมูลค่าและใช้ความ ได้เปรียบจาก

เทคโนโลยี สิ่งนี้เรียกว่าความสามารถหลักของธุรกิจ (Core Competencies) C-Carat ได้ พัฒนาขึ้นจาก แนวคิดที่จำเป็นต้องวัดความสำเร็จของธุรกิจหรือการวัดกลยุทธ์องค์กรด้วยระบบ BSC & KPIs (Balanced Scorecard & Key Performance Indicators) เหตุที่ใช้คำว่า Carat เพราะเป็น หน่วยวัดเพชรที่เชื่อว่าสุดยอด ของโลกแล้วไม่มีหน่วยวัดอะไรที่จะดีกว่านี้ แต่ทั้งหมดขององค์กร 4’Cs นี้จะต้องปรับเปลี่ยนด้วย “Cultural Change” ที่ทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปล้อเฟือง (Fly Wheel) ที่ค่อยๆ หมุนสั่งสมผลงานและความคิดที่เรียบง่าย เป็นระบบ

จะเห็นได้ว่าค่านิยมเป็นตัวกำหนดพันธกิจวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์อุดมการณ์ ของ องค์กรเปรียบเสมือนไฟส่องทางหรือเข็มทิศให้ทุกคนมีความเข้าใจมุ่งมั่นใจในทางที่ถูกต้องที่จะ นำไปสู่ จุดมุ่งหมายเป็นตัวหลักที่มีบทบาทอยู่ตลอดเวลาในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานซึ่งทุก คนในองค์กร จะต้องเข้าใจค่านิยมหลักขององค์กรและปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กรนั้น การทำให้คนดำเนินไปใน แนวทางเดียวกันเป็นงานที่สำคัญที่สุดของผู้นำโดยผู้นำจะต้องเป็น ต้นแบบที่ดีเพื่อทำให้รากฐานขององค์กร แข็งแรงเพียงพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตาม ต้องการได้ในที่สุด

2.3.5.3 ค่านิยมหลักกับวิสัยทัศน์

องค์กรที่ดีนั้นจะต้องกำหนดเนื้อหาของทุกองค์ประกอบได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม เพื่อเป็นหลักคิดในการปฏิบัติของทุกคนในองค์กรได้อย่างสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะค่านิยมหลักขององค์กรซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ต้องระบุหลักคิดของคนในองค์กรที่พึงปรารถนาอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถกำหนดพฤติกรรมและการปฏิบัติให้เป็นไปตาม พันธกิจทั้งยังต้องนำพาองค์กรไปสู่ระดับวิสัยทัศน์ที่ต้องการโดยมีการนำทักษะความสามารถ หลักมาใช้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายทั้งระยะสั้น และระยะยาวให้สามารถปฏิบัติได้จริงสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมและให้ เป็นไปตามเส้นทางของวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ค่านิยมเป็นพื้นฐานแห่งวิสัยทัศน์ ปณิธานของ องค์กรเพื่อการ ไปสู่ความสำเร็จเป็นพื้นฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งทำให้บุคลากร ได้มีทิศทางเดียวกันและเป็นแนวทางในการปฏิบัติตน(Heathfield)

Collins (1994) กล่าวถึงแนวคิดองค์กรแห่งวิสัยทัศน์ (Visionary Organization) องค์กรแห่งวิสัยทัศน์บริหารองค์กร โดยพยายามรักษาคุณลักษณะระหว่างการคงไว้ซึ่งค่านิยมหลัก (Core Value) และวัตถุประสงค์หลัก (Core Purpose) ขององค์กรแต่ในขณะเดียวกันพยายาม เปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในเรื่องเป้าหมาย (Goals) กลยุทธ์ (Strategies) และ กระบวนการทำงาน (Operation Practices) องค์กรแห่งวิสัยทัศน์ใช้กลยุทธ์ 5 ประการคือ

- มีการสร้างพันธสัญญาต่อเป้าประสงค์ที่มีความท้าทายและความเสี่ยงเป็นกลไกในการ ขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวหน้า
- มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มงวดซึ่งมีลักษณะคล้ายกับลัทธิ ซึ่งลักษณะสำคัญคือเชิดชูอุดมการณ์หลักขององค์กร ปลุกฝังให้พนักงานศรัทธาและยึดมั่นต่ออุดมการณ์หลักของ องค์กรเปรียบเสมือนสมาชิกของลัทธิที่ยึดมั่นต่ออุดมการณ์ในลัทธิของตนส่งเสริมดำรง รักษาไว้ แต่ เฉพาะพนักงานที่ศรัทธาและยึดมั่นต่ออุดมการณ์หลักขององค์กรและมีความ มุ่งมั่นในการนำอุดมการณ์ไปปฏิบัติให้บรรลุ และสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจในหมู่พนักงานขององค์กรว่าพวกเขาเป็นคนพิเศษ
- มีความมุ่งมั่นต่อการลงมือปฏิบัติเพิ่มการเรียนรู้จากการลองผิดลองถูกแล้วคัดสรรไว้ แต่สิ่งที่ดีที่สุด
- ใช้นโยบายส่งเสริมคนในให้มีโอกาสพัฒนาและเติบโตขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงของ องค์กร

- การปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อเนื่องตลอดเวลาอย่างไม่มีสิ้นสุด (Continuous Improvement)

กล่าวโดยสรุปปัจจุบันองค์กรยุคใหม่ต้องอยู่ภายใต้ค่านิยมเป็นพื้นฐาน (Value-Based) เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ (Vision-driven) สมาชิกทุกคนต้องรับรู้ลงนามรับทราบซึ่งถือเป็น พันธสัญญาและมุ่งมั่น ปฏิบัติตามค่านิยมและวิสัยทัศน์ ทุกองค์กรต้องมีแผนกลยุทธ์เพื่อก้าวไปสู่ วิสัยทัศน์โดยมีค่านิยมปรัชญา เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติ ตามพันธกิจขององค์กรโดยผู้บริหาร ระดับสูงขององค์กรจะต้องมีนโยบาย ส่งเสริมการพัฒนาพนักงานและปรับปรุงและพัฒนาองค์กร อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

2.3.6 ดีเอ็นเอองค์กร (Organizational DNA)

การสร้างผลผลิตให้มีประสิทธิภาพองค์กรต้องรู้จักจัดการกับรหัสพันธุกรรมองค์กร (Corporate DNA) หรือการจัดการกับความทรงจำโดยองค์กรจะต้องมีการบันทึกการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และมีทิศทางซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการตัดสินใจให้มากขึ้นและ ป้องกันไม่ให้เกิด ข้อผิดพลาดซ้ำๆต่อองค์กรอีกทำไมการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมถึงยากที่จะ บรรลุได้ในองค์กรทำไม ความพยายามในการปรับปรุงองค์กรหนึ่งซึ่งประสบความสำเร็จจึง กลายเป็นความล้มเหลวสำหรับองค์กร อื่นทำไมวิธีที่ได้ผลในการสร้างพันธกิจ โครงสร้างของการ จัดการองค์กรและภาวะผู้นำจึงแตกต่างกันอย่าง มากในแต่ละบริษัททำไมทีมงานถึงได้ผลสำหรับ บริษัทหนึ่งแต่กลับไม่ได้ผลสำหรับบริษัทหนึ่งนี่ล้วนเป็น คำถามที่เราสามารถหาคำตอบได้ ด้วย ความเข้าใจในองค์ประกอบหลักที่เป็นตัวกำหนดเกือบทุกแง่มุม ขององค์กรซึ่งก็คือดีเอ็นเอ (DNA) ขององค์กรนั่นเอง

อาร์โนลด์ แครนสคอร์ฟ (2549) ได้ให้ความเห็นว่าตลาดแรงงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Labour Market) ที่ว่าจ้างพนักงานตามความต้องการของตลาดนั้นมีผลเสียต่อองค์กรในระยะยาว เพราะไม่สามารถสะสมประสบการณ์จนเป็นความรู้ที่ส่งผ่านจากพนักงานรุ่นหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่งได้ เนื่องจากการเข้าๆ ออกๆ ของพนักงานทำให้ภาคผลผลิตขององค์กรนั้นนับวันต่ำลงๆทุกที ใน ที่สุดองค์กรก็ไม่สามารถสร้าง ความรู้ให้กับตนเองได้ ผลผลิตของโลกที่ตกต่ำลงเรื่อยๆทั้งทีใน ปัจจุบันเรามีสถาบันการศึกษาทางด้าน ธุรกิจหรือหลักสูตร MBA ที่มีกันอย่างแพร่หลายแต่ผลผลิต โดยรวมของโลกกลับตกต่ำลงทำไมถึงเป็น เช่นนั้นองค์ประกอบที่สำคัญมากในการที่องค์กรจะ สามารถสร้างผลผลิตที่มีประสิทธิภาพได้เพราะการ เรียนรู้ผ่านทางประสบการณ์จะช่วยสร้าง ประสิทธิภาพความจำให้กับองค์กร (Organizational Memory: OM) ได้อย่างดีเลิศและในปัจจุบัน หรือในยุคที่พนักงานหรือผู้บริหารมีการเข้าๆออกๆในองค์กรอย่างไม่ขาด

สายที่ยิ่งทำให้การเรียนรู้ ผ่านประสบการณ์มีส่วนช่วยที่จะทำให้ประสิทธิภาพในการรับรู้หรือความจำขององค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งประสิทธิภาพในการรับรู้และประสิทธิภาพของความจำที่ถูกจัดเก็บเป็นระบบมีทิศทางทำให้องค์กรสามารถเข้าสู่กระบวนการในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเขามองว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ขาดกระบวนการในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและ บ่อยครั้งก็ไม่ได้ยึดถือหรือแหล่งอ้างอิงอะไรนอกจากจะใช้วิธีแบบคิดเอาเองหรือไม่ก็อ้างว่ามาจาก สิ่งที่ตนเองเรียกว่าสัญชาตญาณสิ่งที่ไม่เป็นผลดีต่อกระบวนการในการตัดสินใจ

แครนสคอรฟ (2549:18) กล่าวว่าความจำขององค์กรคือตัวดีเอ็นเอ (DNA) ขององค์กรหรือตัวรหัสพันธุกรรมขององค์กรเองที่สะสมกันมาอย่างยาวนานจนบ่งบอกถึงคุณสมบัติและ คุณลักษณะขององค์กรนั้นว่าองค์กรนั้นมีคุณสมบัติและพฤติกรรมอย่างไรรวมทั้งมีวัฒนธรรม องค์กรเป็นอย่างไรในฐานะองค์กรจะต้องมีตัวดีเอ็นเอขององค์กรเราให้ได้มีฉะนั้นคนในองค์กรจะ ไม่สามารถจำความรู้ที่องค์กรสะสมกันมาอย่างยาวนานได้และถ้าขาดความทรงจำที่สะสมโดยดี เอ็นเอของแล้วคนในองค์กรจะสร้างปัญหาให้กับองค์กรแบบต่อเนื่องได้อย่างไร

2.3.6.1 ความหมายของดีเอ็นเอองค์กร

ดีเอ็นเอองค์กรเป็นแนวคิดเพื่อช่วยระบุความเป็นตัวตนขององค์กรให้ชัดเจนจน สร้างลักษณะเฉพาะให้กับองค์กรเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่าง หน่วยงาน

ดีเอ็นเอองค์กร (Organizational DNA) คือรหัสพันธุกรรมขององค์กรที่สะสมกัน มาอย่างยาวนานจนบ่งบอกถึงลักษณะขององค์กรนั้นว่ามีคุณสมบัติและพฤติกรรมอย่างไรรวมทั้ง มีวัฒนธรรม องค์กรเป็นอย่างไร (แครนสคอรฟ, 2549)

การสร้างผลิตผลให้มีประสิทธิภาพองค์กรต้องรู้จักจัดการกับรหัสพันธุกรรม องค์กร (Corporate DNA) หรือการจัดการกับความทรงจำโดยองค์กรจะต้องมีการบันทึกการ จัดเก็บอย่างเป็นระบบ และมีทิศทางซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการตัดสินใจให้ มากขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำๆต่อองค์กรอีก

2.3.6.2 ประเภทของดีเอ็นเอองค์กร

Linda Honold และ Robert J. Silverman (2006) ได้กล่าวเกี่ยวกับดีเอ็นเอ ขององค์กรไว้ดังนี้

ดีเอ็นเอองค์กรมีรากฐานมาจากแนวคิดทางตะวันตกในยุคแรกซึ่งสะท้อนให้เห็นในงานเขียนและวิถีปฏิบัติในหลายศตวรรษที่ผ่านมาซึ่งการนำมาปฏิบัตินี้จะช่วยให้เรามองเห็นว่าในโลกของการทำงานปัจจุบันนั้นประกอบด้วยองค์กรทั้งหมด 4 แบบได้แก่

1. แบบเน้นข้อเท็จจริง (Factual DNA): จะเป็นองค์กรที่ยึดตามความเป็นจริง รู้จักตัวเองและสิ่งแวดล้อมรอบตัวจากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยข้อมูลเหล่านี้จะเป็นตัววัดคงที่ และช่วยในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและยังเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนานโยบาย และกระบวนการต่างๆขึ้นมาอีกด้วย

2. แบบยึดตามแนวคิด (Conceptual DNA): จะมุ่งไปที่แนวคิดซึ่งเป็นตัว ขับเคลื่อนองค์กร โดยอาจอยู่ในรูปของทฤษฎีหลักวิสัยทัศน์ และเครื่องมือที่เป็นกรอบความคิด อื่นๆเราสามารถใช้นโยบายเหล่านี้เพื่อให้เรามุ่งไปที่ระบบความเชื่ออุดมการณ์และกรอบความคิด ที่จะเป็เหตุผลในการใช้ และเป็นแนวทางสำหรับชีวิตและการทำงานของเรา

3. แบบยึดตามสิ่งรอบข้าง (Contextual DNA) : จะดูสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับ การทำงานของเรามันจะช่วยดึงความสนใจของเราไปที่ปัญหาและประเด็นที่เรากำลังเผชิญอยู่ รวมทั้งกลยุทธ์ ที่เราจะปรับเปลี่ยนองค์กรให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบด้านองค์กรของเรา

4. แบบเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual DNA): จะเป็นการมองพวกเรา ในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลคนที่ประสานความร่วมมือซึ่งกันและกันแต่ ต่างก็มีลักษณะเฉพาะตัว มีความคิดเห็นความตั้งใจเป้าหมายและความสนใจของเราเองหรือพูดได้ ว่าเรามีความคิดริเริ่ม เมื่อเราสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ในทางบวกและสร้างความรู้สึกที่ดีภายในองค์กรของเราซึ่ง จะทำให้เราบรรลุความต้องการที่แท้จริงภายในใจของเราได้

ดีเอ็นเอแต่ละแบบจะทำให้เกิดทัศนคติ และวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไป แบบเน้นข้อเท็จจริงจะนำไปสู่การประมาณการการคาดการณ์ และการคาดคะเนแบบยึดตาม แนวคิดจะนำไปสู่ความเชื่อการโต้แย้งกันการปฏิเสธและการคิดว่าเป็นจริงแบบยึดตามสิ่ง รอบข้างจะนำไปสู่การค้นพบการเรียนรู้ การรับรู้ และการสร้างความเชื่อมโยงและแบบเน้น ความเป็นปัจเจกบุคคล จะนำไปสู่การมีความปรารถนาอันแรงกล้าการให้ความขำเกรง การมีความหวังและการเลือกสิ่งที่ชอบมากกว่า

หากเราสามารถแยกได้ว่าดีเอ็นเอขององค์กรของเราเป็นแบบไหนเราจะสามารถ พัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุดการเข้าไปมีส่วนร่วมกับภาวะผู้นำและวิธีในการบริหารที่ เกี่ยวข้องและด้วยการแสวงหาการปรึกษาที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยให้องค์กรเป็นไปในแนวทางเดียว กันมากขึ้น

ดีเอ็นเอองค์กรสามารถสรุปได้ว่าถ้าเราจะเปรียบเทียบองค์กรกับร่างกายมนุษย์ เซลล์ต่างๆก็เปรียบเสมือนกับบุคลากรในองค์กรที่ทำหน้าที่แตกต่างกันไป DNA ก็คงเปรียบเสมือนวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ที่หล่อหลอมให้คนในองค์กรคิดไป ในทางเดียวกันขณะเดียวกันก็หล่อหลอมบุคคลที่เข้ามาใหม่ให้สามารถทำงานกับองค์กรเพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์คือความอยู่รอดขององค์กรในที่สุด

2.3.6.3 แนวทางการปลูกฝังค่านิยมในองค์กร

ตามปกติ ค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญที่มีบทบาทต่อพฤติกรรมต่างๆในการแสวงหา ในสิ่งที่ต้องการค่านิยมจะเป็นตัวผลักดันหรือทำให้บุคคลมีพฤติกรรมต่างๆได้ หรืออีกนัยหนึ่ง ค่านิยมเป็นควบคุมพฤติกรรมด้วยค่านิยมเป็นสิ่งที่ทำให้ชีวิตมีความหมายทั้งนี้เนื่องจากใน ชีวิตประจำวันของคนเรามักจะพบสิ่งต่างๆหรือเหตุการณ์ต่างๆที่เราสนใจหรือเราต้องการไม่ ต้องการอยู่เสมอบางครั้งเกิดความรู้สึกขึ้นมาว่าเราต้องการทำสิ่งนั้น ไม่ต้องการทำสิ่งนี้แล้วเราก็ เลือกปฏิบัติหรือทำตามสิ่งที่เราชอบสิ่งที่เรานิยม

จากที่กล่าวมาข้างต้นวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กรจะมีผลอย่างสำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรทุกระดับดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจึงเป็นแนวคิดที่ควรค่าแก่การทบทวนเพื่อให้ได้ตัวแปรในการศึกษาต่อไป

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.4.1 ความหมายของประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น (Efficiency) มักจะหมายถึงผลการปฏิบัติงาน (Performance) ซึ่งถือได้ว่าเป็นเรื่องเดียวกัน คือเมื่อมีผลการปฏิบัติงานดีก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ซึ่งหมายความว่าโดยตรงของประสิทธิภาพในการทำงานนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายต่างๆ ไว้ดังนี้

Simon (1960) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า ประสิทธิภาพ คือสัดส่วนสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิต หรือเป็นสัดส่วนระหว่างการลงทุนเพื่อทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งกับผลที่ได้รับจากการลงทุน (A ratio between input and output) ซึ่งทางสังคมศาสตร์ไม่สามารถวัดประสิทธิภาพสมบูรณ์ (Absolute Efficiency) ได้ แต่สามารถวัดประสิทธิภาพได้ในเชิงเปรียบเทียบ (Relative Efficiency)

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2544) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การวัดผลการทำงานขององค์กรนั้นว่าทำงานได้ปริมาณน้อยแค่ไหน คุณภาพงานดีมาน้อยแค่ไหน ใช้เงิน ใช้เวลา ใช้แรงงานไปมาน้อยแค่ไหน เป็นผลดีต่อผู้รับบริการมาน้อยแค่ไหน โดยรวมควมมีประสิทธิภาพจึง หมายถึง การทำงานให้ได้ปริมาณและคุณภาพมาก องค์กรมีความสมัครสมานสามัคคี มีสันติภาพและความสุขรวม เป็นผลดีต่อส่วนรวมและผู้รับบริการ แต่ใช้เวลา แรงงาน และงบประมาณน้อย

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ ว่าหมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพจึงมักถูกวัดในรูปแบบของต้นทุนหรือจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไปเมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ได้ เช่น ต้นทุน แรงงาน เวลาที่ใช้ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน

จากข้อเขียนของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ ผลการปฏิบัติที่เกิดจากความทุ่มเทและลงทุนให้กับงาน ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเพื่อการบรรลุเป้าหมาย อันก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือผลลัพธ์ในแง่บวกทั้งแก่ตัวผู้ปฏิบัติงานและองค์กรจากผลการปฏิบัติงานนั้นๆ ซึ่งสามารถวัดได้ในเชิงเปรียบเทียบ

2.4.2 ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

สำหรับแนวคิดในเรื่องปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ หรือปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาและสรุปเป็นปัจจัยสำคัญๆ ไว้ดังนี้

Becker และ Neuhauser (1975 : 94) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of Organization Efficiency) โดยเขากล่าวว่าประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากจะพิจารณาทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กรแล้ว ในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (Open System) ยังมีปัจจัยประกอบอีก คือตัวแบบจำลองในรูปสมมติฐาน ซึ่งสามารถสรุป ได้ดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ (Low Task Environment Complexity) หรือมีความแน่นอน (Certainty) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วน แน่ชัด จะนำไปสู่ควมมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูง (High Task Environment Complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (Uncertainty)
2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจน เพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย

3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้ สัมพันธ์ในทางบวกประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่ จะปรากฏการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจนและผลการทำงานที่มองเห็นได้ มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

Becker (1975) กล่าวว่า การสามารถมองเห็นผลการทำงานขององค์กรได้ (Visibility Consequences) มีความสัมพันธ์กับความประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดลองและเลือกปฏิบัติ และทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายได้ ฉะนั้น โครงสร้างของงานระเบียบปฏิบัติ ผลการปฏิบัติ จึงมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Elmore (1993) กล่าวว่า ตัวแบบการพัฒนาองค์กรมีฐานคิดว่า คนจะมีประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด ถ้าได้รับผิชอบควบคุมการทำงานที่เขาได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และได้รับการตอบสนองแรงจูงใจต่างๆ เพียงพอต่อการเกิดพันธสัญญาในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Katz และ Kahn (1978) ได้ทำการศึกษาในเรื่องปัจจัยที่มีความสำคัญต่อ ประสิทธิภาพในปฏิบัติงาน เขากล่าวว่าประสิทธิภาพคือส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้นั้น จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) ขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ปัจจัยต่างๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความรู้สึกผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

Zalesnick และ Homans (1958) ได้กล่าวว่าในการปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่นั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอกและภายใน (External และ Internal Need) ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้ว ย่อมหมายถึงการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง ความต้องการภายนอกได้แก่ รายได้ หรือค่าตอบแทน ความมั่นคง ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ตำแหน่งหน้าที่ ความต้องการภายใน ได้แก่ ความต้องการเข้าหมู่คณะ ความต้องการแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับการจงรักภักดี ความเป็นเพื่อน และความรักใคร่ ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง

Herzberg (1968) ได้นำเอาการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน มาศึกษาร่วมกัน เพื่อให้ได้ปัจจัยที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างสบายใจและมีประสิทธิภาพ เขาได้

ศึกษาวิจัยถึงทัศนคติของบุคคลที่พอใจในการทำงานและไม่พอใจในการทำงานพบว่าบุคคลใจในการทำงานนั้นประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้

1. การที่สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ
 2. การที่ได้รับยกย่องนับถือเมื่อทำงานสำเร็จ
 3. ลักษณะเนื้อหาของงานนั้นเป็นสิ่งที่น่าสนใจ
 4. การที่ได้มีความรับผิดชอบมากขึ้น
 5. ความก้าวหน้าในการทำงาน
 6. การที่ได้มีโอกาสพัฒนาความรู้และความสามารถในการทำงาน
- ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงานที่เป็นสิ่งทำให้เกิดความไม่พอใจ ประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ :

1. นโยบายและการบริหารขององค์กร (Policy and Administration)
2. การควบคุมการบังคับบัญชา (Supervision)
3. สภาพการทำงาน (Work Conditions)
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน (Relation with Peer and Subordinate)
5. ค่าตอบแทน (Salary)
6. สถานภาพ (Status)
7. การกระทบกระเทือนต่อชีวิตส่วนตัว (Personal Life)
8. ความปลอดภัย (Security)

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) เป็นนักวิชาการที่ได้รับการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลประสิทธิภาพในการบริหารงานที่สำคัญ ซึ่งได้กล่าวเพิ่มเติมถึงหลักการทำงาน 12 ประการ เพื่อความมีประสิทธิภาพที่ Harrying Emerson ได้เสนอแนวคิดไว้ในหนังสือ “The Twelve Principles of Efficiency” คือ

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานระหว่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความนับปล้น มีสมรรถภาพ และมีการลงทะเบียนไว้เป็นหลักฐาน
7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง

8. งานสำเร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่จะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้
12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

สมยศ นาวิการ (2529 : 5) ได้กล่าวถึงแนวคิดที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยเสนอปัจจัย 7 ประการ คือ

1. กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็งในองค์กร
2. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้ปฏิบัติงาน
3. ระบบ (System) ระบบขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (Style) แบบการบริหารของผู้บริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
5. บุคลากร (Staff) ผู้ร่วมองค์กร
6. ความสามารถ (Skill)
7. ค่านิยม (Shared Values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับเงินเนอเรชั่น

ความหมายของเงินเนอเรชั่น

มีผู้ให้ความหมาย และคำจำกัดความของเงินเนอเรชั่น ไว้หลากหลาย ดังนี้

เงินเนอเรชั่น หมายถึง ผู้มีประสบการณ์จากเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมคล้ายกันในสังคมหนึ่งๆ โดยประสบการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดเอกลักษณ์ในทัศนคติและพฤติกรรมร่วมกันในกลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกันนั้นๆ (Glass, 2007, p.99)

เงินเนอเรชั่น หมายถึง กลุ่มคนซึ่งเกิดและเติบโตขึ้นในช่วงเวลาเดียวกัน มีค่านิยมและรูปแบบการดำรงชีวิตที่เหมือนกัน (Takatoshi, 2004, p.84)

เงินเนอเรชั่น หมายถึง กลุ่มคนที่มีความคิด อารมณ์ ความรู้สึก และประสบการณ์ร่วมกัน โดยไม่ใช่เป็นแต่เพียงผู้ที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกันเท่านั้น (Zemke et al, 2000, p.64)

เงินเนอเรชั่น หมายถึง กลุ่มคนซึ่งเกิดภายในช่วงระยะเวลาเดียวกัน และได้รับประสบการณ์ชีวิตที่คล้ายคลึงกัน (Strauss et al, 1992, p.34)

โดยสรุปแล้ว ทั้งนักสังคมวิทยา และนักวิชาการ ต่างก็ได้ให้ความหมายของเจนเนอร์ชั้นไว้ คล้ายคลึงว่าหมายถึง กลุ่มคนที่เกิดรุ่นราวคราวเดียวกัน เจริญเติบโตขึ้นมาโดยได้รับประสบการณ์จาก สภาพแวดล้อมทางสังคมที่คล้ายคลึงกัน ทำให้มีแนวคิด ทศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม และรูปแบบในการ ดำรงชีวิตที่เหมือนกัน

ความสำคัญของเจนเนอร์ชั้น

จากความหมายที่กล่าวไว้ข้างต้น จะเห็นได้ว่าเจนเนอร์ชั้นนั้นเกี่ยวข้องกับเรื่องของอายุและ วัฒนาการทางสังคมตามลำดับเวลา ซึ่งนักวิจัยชาวตะวันตก โดยเฉพาะจากประเทศสหรัฐอเมริกาเป็น กลุ่มแรกๆที่เริ่มให้ความสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องเจนเนอร์ชั้น เพราะทำให้สามารถเข้าใจถึงการ เปลี่ยนแปลงของสังคมได้ (Mannheim,1952,pp.286-287)

หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า แนวคิดเกี่ยวกับเจนเนอร์ชั้นเป็นสิ่งจำเป็นต่อพื้นฐานความ เข้าใจ โครงสร้างของสังคมที่มีทั้งความต่อเนื่องและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปรากฏให้เห็นผ่านกระบวนการ ต่างๆของคนรุ่นใหม่เริ่มเข้ามามีบทบาทแทนที่คนรุ่นเก่าที่เริ่มทยอยออกไปจากสังคม โดยแสดงถึงการสืบ สิ่งที่ย้ายทอดมาจากบรรพบุรุษ สิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตผ่านทางแนวคิดจากคน รุ่นเก่าไปยังคนรุ่นใหม่ และคนรุ่นถัดไปนั่นเอง(Takatoshi,2004,p.85)

เพราะความแตกต่างของเจนเนอร์ชั้นนั้น เป็นที่มาของการทำให้เกิดความคิดในการ สร้างสรรค์ใหม่ต่างๆให้กับสังคม ทั้งในระดับครอบครัว หน่วยงาน องค์กร และประเทศชาติ ดังนั้น หากเรา สามารถทำการศึกษา วิเคราะห์ และทำความเข้าใจ ถึงความแตกต่างระหว่างคนในแต่ละเจนเนอร์ชั้น ในเชิง คุณลักษณะ แนวความคิด ความเชื่อ ทศนคติ แนวโน้ม พฤติกรรม ในการใช้ชีวิต การบริโภค และวิธีการ ทำงานของคนทุกรุ่นจนเข้าใจ หรือรู้ถึงคุณลักษณะต่างๆดังกล่าวมาแล้วข้างต้นได้อย่างลึกซึ้งถ่องแท้แล้ว ไม่ เพียงแต่จะทำให้เราเข้าใจตัวเราเอง ผู้อื่น รวมถึงสังคมรอบข้างของเราได้มากขึ้นเท่านั้น เช่นเดียวกับองค์กร ต่างๆก็สามารถนำผลการศึกษาที่ได้ทำนั้น ไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ทางด้านการบริหารความ แตกต่างของบุคลากรองค์กรได้ด้วย (Humphrey &Stoke,2000,p.4)

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเจนเนอร์ชั้น

นักเขียน นักการตลาด และนักบริหารที่ทำการศึกษเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่นแนวคิดตามมุมมองของแต่ละสาขาวิชาไว้แตกต่างกันไป ดังนี้

เซ็มเก้ และคณะ(Zemke et al.,2000,pp.1-150) ได้ให้แนวคิดไว้เกี่ยวกับเจนเนอเรชั่นตามมุมมองในเชิงสังคมวิทยา โดยจัดแบ่งกลุ่มผู้ปฏิบัติงานออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. Veterans หมายถึง ผู้ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1922-1943 เป็นผู้ที่เกิดก่อนหรือเกิดระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 (ค.ศ. 1973-1945) โดยเฉพาะผู้ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1920 -1930 เป็นช่วงเวลาแห่งความทุกข์ยากลำบากอย่างแสนสาหัส จึงเป็นคนกลุ่มแรกสุดที่ซึมซับความทรงจำและรับอิทธิพลจากเหตุการณ์ต่างๆของโลกเอาไว้ ทำให้เป็นผู้เคารพในกฎเกณฑ์ มีวินัย เชื่อในสิ่งที่เป็ความจริงเท่านั้น จงรักภักดีต่อองค์กร เป็นที่พึ่งพาได้ ยึดติดกับจรรยาบรรณ รั้งงาน และมองการทำงานเป็สิ่งที่ทำให้มีเกียรติ เชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง แต่ให้ความเคารพผู้นำและสถาบัน ยอมปฏิบัติตามคำสั่งการควบคุม โดยผู้นำที่มีอำนาจเพียงคนเดียวเหมือนอย่างทหารเชื่อมั่นในความสำเร็จด้วยการทานเป็นทีม เป็นคนหัวแข็ง เชื่อมั่นในความคิดของตนเอง ยินดีทำงานหนักโดยแยกชีวิตการทำงานกับครอบครัวออกจากกัน ต้องการร่วมงานกับองค์กรที่มีความมั่นคง เช่น บริษัทใหญ่ๆ หน่วยงานของรับ เป็นผู้ที่ไม่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีแต่สามารถเรียนรู้ได้ และชอบการสนทนาแบบตัวต่อตัว

เนื่องจากคนรุ่นนี้หมดไปจากองค์กรแล้ว แต่หากองค์กรใดยังต้องการจ้างงานในลักษณะงานไม่เต็มเวลา (Part time) หรืองานที่เป็นโครงการ เพื่อใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ของ Veterans เพราะคนรุ่นนี้บางส่วนยังต้องการทำงานเพื่อพิสูจน์ตัวเองว่ายังมีความสามารถและต้องการความยอมรับนับถือ ผู้บริหารจึงพึงทราบไว้ล่วงหน้าว่า การบริหารคนรุ่นนี้จะทำได้เพียงแค่เปลี่ยนพฤติกรรมตามที่ต้องการต้องการได้เท่านั้น โดยไม่ต้องคาดหวังให้เขาเปลี่ยนทัศนคติที่มีติดตัวมาแต่เดิมซึ่งเป็นเรื่องที่ทำให้ยากอย่างยิ่ง อีกทั้งควรให้ความเคารพในอายุและประสบการณ์ของเขาแต่ต้องกล้าพูดในสิ่งที่ควรพูดในบาระที่เป็นเจ้านายได้เมื่อจำเป็น

2. Baby Boomers หมายถึง ผู้ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1943-1960 เป็นผู้ที่เกิดในระหว่างหรือหลังสงครามโลก ครั้งที่ 2 หรือคนรุ่นเก่า ซึ่งเติบโตขึ้นมาในยุคที่เต็มไปด้วยโอกาสและความเจริญก้าวหน้า จึงเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดี พอเป็นผู้ที่ออกไปทำงานนอกบ้านเพียงคนเดียวโดยมีแม่บ้านคอยเลี้ยงดู ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด เพราะคนรุ่นนี้จะเป็นที่รักและเป็นสิ่งทดแทนการสูญเสียสมาชิกคนอื่นๆไประหว่างสงครามโลก ทำให้รับรู้ว่ตนเองเป็นบุคคลสำคัญของทั้งครอบครัวและสังคม มีความเป็นตัวของตัวเอง

เรียนรู้การทำงานเป็นทีม เห็นงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต้องการพิสูจน์ตนเองด้วยผลงาน ร่วมงานได้กับองค์กร
ทุกประเภทธุรกิจละอุตสาหกรรมไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่ก็ได้ แต่ขอให้มีความเป็นประชาธิปไตย มีความ
ปลอดภัย มีโอกาสในการศึกษาต่อได้ เป็นคนขยัน และให้ความสำคัญกับงานมาก่อนครอบครัว มีความรู้
ด้านเทคโนโลยีไม่มากแต่มีความสามารถในการพัฒนาได้ การทำงานจะยึดถือความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่
ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกคน ปฏิบัติต่อกันอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม นิยมการแบ่งความรับผิดชอบให้
ผู้นำหลายๆคนร่วมกันบริหารงาน เป็นผู้ร่วมทีมที่ดี เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นมักจะมี 2 ทางเลือก
เท่านั้นคือ หนี หรือสู้ คนรุ่นนี้ในครั้งแรกคือผู้ที่เกิดในปี ค.ศ. 1940-1950 จะยึดถืออุดมคติ ขยัน และประ
ความสำเร็จในด้านเศรษฐกิจมากกว่าคนใดคนหนึ่งหลัง หรือผู้ที่เกิดในปี ค.ศ. 1950-1960 โดยผู้เป็นพ่อใน
กลุ่มคนครั้งแรกดังกล่าวแล้วนั้นจะมีเวลาให้กับลูกน้อยกว่าผู้ที่เป็นพ่อในกลุ่มคนหลังด้วย

ดังนั้น การบริหารงานคนรุ่นนี้ต้องให้ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน แต่เป็นการยอมรับนับถือใน
ความสำเร็จ แสดงให้เห็น โอกาสในความก้าวหน้า การพัฒนาตนเอง ให้งานที่ท้าทายเพื่อจะได้แสดง
ความสามารถอย่างเต็มที่ ให้ความสำคัญกับเรื่องความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และใช้การประเมินผลงานแบบ
360 องศา

3. Xers หมายถึง ผู้ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1960-1980 เป็นผู้ที่เกิดหลังความยากลำบากของกลุ่ม
Baby Boomers ผ่านไป หรือคนรุ่นกลางที่อยู่ภายใต้ร่มเงาของ Baby Boomers เป็นระยะเวลายาวนาน จึงไม่มี
ใครสนใจหรือคำนึงถึงความสำคัญจนมีบางคนเรียกคนรุ่นนี้ว่าเป็น lost generation อัตราการเกิดลดลงอย่าง
รวดเร็วเนื่องจากการคุมกำเนิด อัตราการหย่าร้างพุ่งสูงขึ้น พ่อแม่ต้องออกไปทำงานนอกบ้านทั้ง 2 คน เพราะ
รายได้จากพ่อแม่เพียงคนเดียวไม่เพียงพอค่าใช้จ่ายเด็กที่เลิกเรียนกลับบ้านมาจึงไม่มีคนดูแลเพราะวิกฤติ
เศรษฐกิจที่เกิดขึ้น หรือแม้แต่บริษัทใหญ่ต่างๆ ต้องประกาศให้มีการปลดพนักงาน ลดจำนวนพนักงาน
หรือแม้แต่ลดเวลาการทำงานต่อวันลง ทำให้คนรุ่นนี้มีความรู้สึกลัวถูกทอดทิ้ง และโหยหาความรักความ
อบอุ่นจากครอบครัว ต้องพึ่งพาตนเอง ขี้ระแวง ช่างสงสัย มองโลกในแง่ร้าย ในการทำงานมีความคิดว่า
งานก็คืองานเท่านั้น ไม่จงรักภักดีหรือผูกพันกับองค์กร ต้องการความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวไม่
ชอบทำงานเกินเวลาหรือมากกว่า 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เป็นคนหัวแข็ง ไม่ค่อยสุภาพ ไม่ตรงต่อเวลา ไม่ชอบ
ทำงานในองค์กรที่กำหนดเวลาเข้างานและเลิกงานตายตัว ชอบแต่งกายตามสบายไม่ชอบการใช้อำนาจหรือ
ทำงานตามคำสั่ง แต่จะเลือกทำในสิ่งที่ตัวเองคิดว่าใช่หรือถูกต้องโดยใช้เหตุผลและยึดประโยชน์ของผู้อื่น
เป็นที่ตั้ง ไม่ให้ความเคารพผู้อาวุโสหรือผู้นำเหมือนที่ veterans และ Boomers ให้ความสำคัญ ไม่ชอบการ
ทำงานแบบมีระเบียบพิธีรีตองตามลำดับชั้นสายการบังคับบัญชา เพราะเห็นว่าอึดอัดเสียเวลารอคอยการ

ตัดสินใจ มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี สามารถทำงานหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน ชอบใช้การติดต่อสื่อสารผ่านทางระบบคอมพิวเตอร์ ต้องการร่วมงานกับองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศหรือมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไม่ชอบการทำงานเป็นทีม หากจำเป็นต้องทำงานเป็นทีมพอใจจะให้มีสมาชิกไม่เกิน 3 คน โดยขอเป็นผู้เลือกทีมงานเองแบบไม่มีผู้นำ แต่ร่วมกันออกความคิดเห็นและช่วยกันทำงาน ต้องการสวัสดิการพิเศษนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น รถรับส่ง การรับเลี้ยงเด็ก การอบรมทักษะด้านภาษา และเงินกู้ เป็นต้น

ดังนั้น การบริหารงานคนรุ่นนี้ต้องจัดสถานที่ทำงานภายในองค์กรให้มีบรรยากาศแบบเป็นกันเอง ยืดหยุ่น มีการปฏิบัติกันอย่างอบอุ่น มีมนุษยธรรม มีเวลาการทำงานที่ไม่ยาวเกินกว่าปกติ เพราะคนรุ่นนี้ให้ความสำคัญกับชีวิตส่วนตัว ผู้บริหารสามารถมอบหมายให้คนรุ่นนี้ทำงานที่มีความสำคัญหลายๆโครงการในเวลาเดียวกันได้ โดยให้หาวิธีการทำงาน ควบคุมและติดตามผลงานด้วยตนเอง แต่ต้องให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นระยะด้วย คนรุ่นนี้มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงว่าหมายถึงโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือเพิ่มทักษะให้กว้างขึ้น และชอบวิธีการประเมินผลงานแบบพิจารณาที่ความสามารถไม่ใช่พิจารณาตามอายุงาน

4. Nexters หมายถึง ผู้ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1980-2000 หรือคนรุ่นใหม่ที่เกิดจากพ่อแม่ที่เป็น Baby Boomers และ Xers ช่วงต้นๆที่มีอายุประมาณ 40 ปีขึ้นไป ซึ่งก็คือช่วงเวลาในปัจจุบันที่มีการเจริญเติบโตทางด้านเทคโนโลยีต่างๆอย่างมากมาย ซึ่งถือกันว่าเป็นช่วงเวลาที่มึบรรยากาศของการมองโลกในแง่ดียุคใหม่ คนรุ่นนี้จึงเป็นคนที่มองโลกในแง่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพราะได้รับการเลี้ยงดูมาอย่างประคบประหงม มีความเชื่อมั่นในตัวเองมากกว่าคนรุ่นนี้ก่อนหน้านี้ ประมาณ 1 ใน 3 เป็นลูกคนเดียวของครอบครัว มีผู้กล่าวว่าถ้า Xers ถูกเปรียบเทียบให้เป็น lost generation แล้ว สำหรับ Nexters ก็คงจะเป็น found generation เพราะพ่อแม่ทุ่มเทให้ทั้งการศึกษา การสนับสนุนกิจกรรมเกี่ยวกับความสามารถพิเศษทุกอย่าง ทำให้มีความรู้มากมายทั้ง การพนัน การอ่าน การเขียน การคำนวณ การร้องเพลง การเต้นรำ การกีฬา และอินเทอร์เน็ตมีการศึกษาสูงมากกว่ารุ่นพ่อแม่ พ่อแม่ในรุ่น Boomers และ Xers ต่างได้รับการเลี้ยงดูมาในแบบที่ตัวเองคิดว่าไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่และให้อิสระเท่าที่ควร จึงต้องการชดเชยให้กับ Nexters ที่เป็นลูกของตัวเองอย่างเต็มที่ จึงมีบางคนกล่าวว่าพ่อแม่คนรุ่นนี้เลี้ยงดูลูกแบบตามใจ ให้อิสระและปกป้องคุ้มครองมากเกินไป คนรุ่นนี้เกิดมาพร้อมกับเครื่องอำนวยความสะดวกทุกอย่างจนมีความรู้ดีกว่าเทคโนโลยีเป็นเรื่องธรรมชาติที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด ทำให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสูง เป็นพวกวัตถุนิยม และเกิดมาในยุคที่มีการผสมผสานของวัฒนธรรมจากคนหลายเชื้อชาติ ทำให้เป็นคนที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากกว่าคนทุกรุ่นที่ผ่านมา มีจิตใจในการทำงานเป็นทีม เพราะคิดว่าทีมหมายถึงทุกคน มีความรู้สึก

กับ Boomers ดีกว่าที่ Xers มี แต่ชอบ Veterans มากกว่า โดยให้ความสำคัญกับเรื่องของความซื่อสัตย์และความซื่อตรงเป็นอย่างมากมีความสามารถในการปรับตัวหรือมีความยืดหยุ่นเป็นจุดแข็งที่สุด มีทัศนคติในการทำงานที่ดีเพราะคิดว่าทุกอย่างสามารถทำได้ ต้องการร่วมงานกับองค์กรธุรกิจ การศึกษา การแพทย์ คอมพิวเตอร์ กฎหมาย และจิตวิทยา เป็นต้น คนรุ่นนี้มีบุคลิกภาพที่คล้าย Veterans หลายอย่างคือ เชื่อมั่นในความสำเร็จด้วยการทำงานเป็นทีม มองอนาคตในแง่ดี เชื่อถือในอำนาจส่วนกลางมีความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ยินดีทำงานหนัก และยอมเสียสละความสุขส่วนตัว

ดังนั้น การบริหารงานคนรุ่นนี้ องค์กรต้องแจ้งให้ทราบถึงเป้าหมายในระยะเวลายาวที่วางไว้หรือสิ่งที่คาดหวังพร้อมทั้งเรียนรู้และพัฒนาเป้าหมายของพนักงานแต่ละคนอย่างต่อเนื่องไปพร้อมกันเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยไม่กีดกันหรือแบ่งเพศในการแบ่งบทบาทหน้าที่ในการทำงาน รวมถึงควรทราบสิ่งที่คนรุ่นนี้ต้องการคือ ความอิสระในการทำงาน เมื่อเข้าร่วมงานกับองค์กรในช่วงแรกต้องการได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงาน โดยมีพี่เลี้ยงคอยแนะนำช่วยสอนงาน รวมถึงการที่ผู้บริหารคอยให้ความช่วยเหลือและให้การสนับสนุนมีความเต็มใจที่จะทำงานมากกว่า 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เพราะมีความเชื่อว่าการทำงานหนัก และการตั้งเป้าหมายจะทำให้ความฝันเป็นจริง ชอบการทำงานและติดต่อสื่อสารด้วยอุปกรณ์ที่ทันสมัย โดย 1 ใน 3 ของคนรุ่นนี้ให้ความสำคัญกับเรื่องค่าตอบแทนจากการทำงาน และ 1 ใน 4 ให้ความสำคัญกับเรื่องชื่อเสียงของงาน

เพื่อให้มองเห็นภาพ และเข้าใจถึงวิธีการมองโลกของคนแต่ละเจนเนอเรชันได้อย่างชัดเจนมากขึ้น จึงสรุปรายละเอียดดังแสดงไว้ในตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1

วิธีการมองโลกของคนแต่ละเจนเนอเรชั่น

ด้าน	Veterans	Boomers	Xers	Nexters
ทัศนคติ	ยึดหลักความจริง	มองโลกในแง่ดี	ใจระแวงสงสัย	เต็มไปด้วยความคาดหวัง
จริยธรรมในการทำงาน	อุทิศและเสียสละ	ผลักดันให้งานสำเร็จลุล่วง	ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	ตั้งใจมุ่งมั่น
มุมมองเกี่ยวกับผู้มีอำนาจ	ให้ความเคารพ	รัก/เกลียด	ไม่ประทับใจ	เป็นบุคคลที่มีความสุภาพ
ลักษณะผู้นำ	ตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา	ตามความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่	ตามความรู้ความสามารถ	ร่วมแรงร่วมใจกันทุกคน
การมีความสัมพันธ์ส่วนบุคคล	ไม่นิยม	มีความพึงพอใจ	ไม่ค่อยเต็มใจยอมรับ	มีความสำคัญทุกด้านของชีวิต
การแตกแถวของคนในกลุ่ม	เป็นเรื่องที่ต่ำช้า	เป็นเรื่องที่ไม่ถูกต้อง	เป็นเรื่องที่น่าตื่นเต้น	เป็นเรื่องที่ยอมรับไม่ได้

ที่มา : Zemke et al.,2000, p. 156

ศรัทธา มงคลศิริ ได้ให้แนวคิดไว้เกี่ยวกับเจนเนอเรชันตามมุมมองเชิงการตลาดโดยแบ่งคนที่มียุตั้งตั้งแต่ 18-63 ปี เพื่อทำความเข้าใจ และหาคำอธิบายถึงคนเหล่านั้นในเชิงจิตวิทยาให้ลึกซึ้งและชัดเจนว่าตัวตนของคนเหล่านั้นเป็นใคร โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. Boomers หมายถึง ผู้ที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1946-1964 จากการที่ต้องเติบโตขึ้นมาในยุคที่เพิ่งฟื้นตัวจากสงครามโลก Boomers จึงต้องทำงานเหนื่อยมาตลอดชีวิต ทำให้เป็นนักต่อสู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อว่ามนุษย์ควรทำตามกฎระเบียบ ขอมแพที่ที่จะต้องวิ่งไล่ล่าเทคโนโลยีมีมุมมองของโลกที่ลึกซึ้งแต่อาจไม่กว้าง คนรุ่นนี้ส่วนใหญ่มีการศึกษาดำกว่าระดับปริญญาตรี โดยส่วนน้อยที่จะจบปริญญาตรีได้นั้นมักเป็นผู้ที่มีฐานะทางบ้านค่อนข้างดี มีทัศนคติในการให้ความเคารพ และให้เกียรติยศต่อผู้สูงอายุ นิยมการสื่อสารแบบเห็นหน้าตัวต่อตัว แม้ว่าคนกลุ่มนี้จะเริ่มสูงวัย แต่นักการตลาดทั้งหลายก็ไม่เคยละเลย เพราะเป็นคนกลุ่มใหญ่ที่สุดในปัจจุบันนี้เป็นผู้ที่มีเงินออม มีรายได้ที่มั่นคง มีกำลังซื้อพร้อมที่จะใช้จ่ายสำหรับสิ่งที่ตนเห็นว่าเหมาะสมเพื่อความสุขสุขภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างคนในครอบครัว งานอดิเรกเพื่อสนองความต้องการส่วนตัว เป็นต้นเนื่องจาก Boomers ส่วนหนึ่งยังยอมไม่ได้ถูกเรียกว่าเป็นผู้สูงอายุ ใช้ชีวิตผ่านไปวันๆ โดยมีหน้าที่เลี้ยงหลานหรืออยู่เฝ้าเรือเหมือนกับสมัยที่พ่อแม่ของตนเคยทำมาก่อนหน้านี้ แต่กลับออกมาทำงานโลดโผนในวงการต่างๆ ในฐานะนักการเมือง อาจารย์บรรยายพิเศษ เป็นที่ปรึกษาหรือผู้ทรงคุณวุฒิในบริษัทต่างๆ และใช้ชีวิตแต่ละวันวุ่นวายไม่ต่างจากเมื่อ 5-10 ปีก่อน (ศรัทธา มงคลศิริ, 2547ก, น. 154-155; 2547ข, น.152-153; 2548ฉ, น. 172-173)

2. Generation X หมายถึงผู้ที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1960-1970 เป็นผู้ที่มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความต้องการเป็นเจ้าของกิจกรรมมากกว่าการเป็นพนักงานบริษัทตลอดชีวิตมีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานหนัก มุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรที่ตนทำงานด้วย แม้จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรน้อยกว่าผู้อาวุโสอื่นๆ ทั้งนี้เพราะคนกลุ่มนี้เคยมีประสบการณ์ได้เห็น ได้สัมผัสผู้ใหญ่ที่รู้จักที่เคยโดนลดเงินเดือน หรือให้ออกจากงานเมื่อภาวะเศรษฐกิจไม่ดีต่างๆ ที่ผู้ใหญ่เหล่านั้นเป็นคนที่ทุ่มเททำงานให้กับบริษัทอย่างภักดีมาตลอด จึงทำให้คนกลุ่มนี้มองโลกและอนาคตในแง่ร้าย คัดค้านต่อสู้เพื่อตัวเอง และสร้างจุดยืนของตนเองที่แตกต่างให้โดดเด่นเหนือผู้อื่น จะมีจริยธรรมในการทำงานตรงเท่าเทียม ความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะผลประโยชน์ต่างตอบแทน ต้องการความก้าวหน้า ต้องการรู้ว่าตนเองมีความสำคัญมากน้อยเพียงใดในองค์กร ต้องการให้มีการประเมินผลงานและความสามารถของตนเองอยู่เสมอ แต่คนกลุ่มนี้ก็ยังคงหลงใหลในความสำเร็งน้อยกว่า Boomers ให้ความสำคัญต่อผลตอบแทนในรูปตัวเงิน เพราะต้องการความมั่นคงด้านการเงิน ต้องการที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่มั่นคง มีระบบ มีหลักการ

มีเป้าหมาย แนวทางการทำงานที่ชัดเจน ต้องการให้ผู้อยู่ชี้แนะในการทำงาน หลายคนที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญหลายๆ ระดับ สามารถให้คำแนะนำเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานอย่างเป็นทางการมากกว่าแบบไม่เป็นทางการ ต้องการให้ฝ่ายบริหารคอยกระตุ้น และให้คำแนะนำในการทำงานแบบภาพรวม เกี่ยวข้องกันทั้งหน้าที่การงานและชีวิตส่วนตัว แม้ว่าคนกลุ่มนี้จะดูเหมือนเป็นคนขี้สงสัยในสิ่งต่างๆ รอบตัว ในที่ทำงาน ทำทฤษฎีความกลัวสูงอายุน่ากลัวและหมั่นผู้ที่อยู่ในอำนาจ การจะหักล้างความคิดต้องอาศัยเหตุผลที่เหนือกว่า ไม่ใช่ใช้ความเป็นผู้สูงอายุกว่า แต่ก็เป็นผู้ที่องค์กรต้องการเพราะเป็นคนทำงานดี ขยัน มีความยืดหยุ่น ทำงานโดยหวังผล ทำงานได้อย่างอิสระ ทำงานแบบกำหนดแนวทางได้เอง นิยมการสื่อสารทุกรูปแบบ แต่ก็ชื่นชอบการสื่อสารแบบเห็นหน้า ตัวต่อตัวมากกว่า มีความรู้ด้านเทคโนโลยีอย่างดี และยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในโลกแห่งการทำงานได้ดี หากได้รับการชี้แนะและการกระตุ้นจากผู้บริหารที่ดี คนกลุ่มนี้จะเป็พลังงานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างดี คนกลุ่มนี้ส่วนใหญ่จบปริญญาตรี เป็นผู้ที่มีความตระหนักรู้ในตนเองสูง จึงทำให้เป็นผู้ที่มีความตระหนักรู้ในตราสินค้าที่หลากหลายสูงตามไปด้วย เพราะตราสินค้าเป็นสิ่งที่สะท้อนตัวตนได้ดีที่สุด ทักษะที่ดีที่มีต่อพ่อแม่เป็นความรู้สึกแบบห่างเหิน จะใช้วิธีการปลุกตัวออกจากสังคมในการแก้ปัญหาหรือต่อต้านสิ่งที่ไม่เห็นด้วย ถึงแม้ว่าคนกลุ่มนี้จะมีขนาดเล็กที่สุดก็ตาม แต่ก็ Generation X กลุ่มหนึ่งที่มีพฤติกรรมโดดเด่นในฐานะลูกก้าแถวหน้า และเป็นเจ้าของธุรกิจรุ่นใหม่ที่น่าจับตามองเช่นกันจึงทำให้นักการตลาดหลายคนหันมาให้ความสำคัญกับคนกลุ่มนี้ และค้นคว้าวิทำตลาดด้วยการเฉพาะ (ศรีภักญา มงคลศิริ, 2548ก, น. 126-127; 2548ง, น. 160-161; 2548ข, น. 148-149; 2548จ, น. 172-173)

3. Generation Y หมายถึงผู้ที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1980-2000 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีเป็น อย่างต่ำแทบทุกคน และคิดว่าการทำงานปริญญาโทมีความสำคัญเท่าๆ กับการจบปริญญาตรี Generation X เพิ่งเริ่มต้นทำงานในบริษัทได้ไม่นาน เป็นกลุ่มที่ช่างสงสัยมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับคนรุ่นก่อนหน้า แต่ก็เป็ คนรุ่นใหม่ที่มีอารมณ์ดี มองโลกในแง่ดี นิยมการสื่อสารแบบไม่เห็นหน้าและไม่ใช้เสียง มักจะมีทัศนคติต่อผู้สูงอายุแบบที่ไม่ให้ความเคารพต่อผู้ใหญ่ มองผู้สูงอายุไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครองเจ้านายในที่ทำงาน หรือแม้แต่ผู้บริหารประเทศว่ามีความคิดล้าสมัย คนกลุ่มนี้จะมีความคิดและพฤติกรรมสับสน ไม่แน่ใจว่าแบบแผนการดำรงชีวิตที่ดีควรจะเหมือนคนรุ่นก่อนกลุ่มไหนดีกว่ากัน มีมุมมองของโลกกว้างกว่าคนรุ่นก่อนแต่ไม่ลึกซึ้งเท่า เพราะเติบโตมาในยุคที่อินเทอร์เน็ตพัฒนาการเข้าสู่จุดสูงสุด ทำให้มีข้อมูลและระบบการคิดที่สมบูรณ์กว่า ยืนอยู่บนโลกของความเป็นจริง เชื่อในทางเลือกที่หลากหลาย และจะไม่ยึดติดกับทางเลือกหรือวิธีการเดิมๆ ที่เคยนำความสำเร็จมาให้ Boomers และ Generation X ทั้งนี้เป็นผลมาจากความอิสระทางการศึกษา

การสื่อสาร การเลือกอาชีพ และการเลือกเพศ เป็นต้น ซึ่งทำให้คนกลุ่มนี้ไม่ยึดติดกับตราสินค้าเหมือน Generation X แต่เน้นคุณค่าที่จับต้องได้ มีความทันสมัยแปลกใหม่ และตรงใจ เป็นกลุ่มที่มีขนาดใหญ่รองเป็นอันดับ 2 ที่กำลังค้นหาความเป็นตัวของตัวเอง มักใช้พฤติกรรมก้าวร้าวเป็นวิธีแก้ปัญหาหรือต่อต้านสิ่งที่ไม่เห็นด้วย มีความผูกพันใกล้ชิดกับพ่อแม่ และสมาชิกในครอบครัวมากกว่า Generation X หลายคนยังชอบใช้ชีวิตแบบเด็กไม่ยอมโตเพราะเติบโตมาอย่างมีความสุขในบ้านที่อบอุ่น ได้รับความรักและการตามใจแต่เยาว์วัยเข้าใจความรักและความห่วงใยของพ่อแม่ และมีความเชื่อว่าพ่อแม่คือที่พึ่งในทุกกรณีที่เกิดคร้อน

(ศรีกัญญา มงคลศิริ, 2548 ช, น. 148-149; 2548 จ, น. 136-137; 2548 ฉ, น. 172-173)

4. Generation Z หมายถึงผู้ที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1981-1987 เป็นคนสายพันธุ์ใหม่ที่มีความคิด และวิถีชีวิตโดดเด่นแตกต่างจากคนเจนเนอเรชั่นก่อนอย่างสิ้นเชิง ส่วนหนึ่งกำลังศึกษาในมหาวิทยาลัยทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท ส่วนหนึ่งเพิ่งจบการศึกษา และเริ่มทำงานได้ประมาณคนละ 1-4 ปี ส่วนหนึ่งเริ่มต้นทำธุรกิจของตัวเอง เป็นผู้ที่ที่ความรอบรู้หลายด้าน เชี่ยวชาญทางเทคโนโลยี นิยมการสื่อสารแบบไม่เห็นหน้าและไม่ใช้เสียง เป็นกลุ่มคนที่มีความละเอียดอ่อนเรื่องอัตลักษณ์ เชื่อมมั่นในพลังงานของตนเอง ให้ความสำคัญกับสิ่งที่ทำได้จริง กล้าแสดงออก เป็นนักล่าฝัน รักครอบครัว เคารพให้เกียรติบุคลากรและผู้อาวุโสตามแบบฉบับการแสดงออกของตนเอง เป็นเจ้าของชีวิตและเป็นผู้ปกครองอำนาจตัดสินใจเลือกทุกอย่างด้วยตนเองนอกจากนี้ยังเป็นกลุ่มที่ติดสินค้าประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์อย่างสมบูรณ์แบบไม่ว่าจะเป็นข้าวของเครื่องใช้สำหรับครอบครัวสำหรับตัวเอง และอุปกรณ์สำคัญสำหรับการดำรงชีวิตทุกอย่าง (ศรีกัญญา มงคลศิริ, 2548ช, น. 152-153; 2548ค, น. 150-151; 2548ฉ, น. 172-173)

ศรีกัญญา มงคลศิริ (2548ฉ, น. 173) ได้สรุปไว้ว่า การศึกษาตามเจนเนอเรชั่นนั้นเกิดจากสมมุติฐานทางสังคมวิทยาที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) Life Stage หมายถึง การเชื่อว่าผู้ที่เดินทางผ่านแต่ละช่วงเวลาของชีวิตจะมีการเปลี่ยนแปลงในความคิดและพฤติกรรม ซึ่งก็คือการเชื่อคนๆเดียวกันเมื่ออายุเปลี่ยนไปย่อมคิดไม่เหมือนเดิม 2) Current Conditions หมายถึงการเชื่อว่าสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน จะเป็นตัวแปรกำหนดความคิดและพฤติกรรม 3) Cohort Experience หมายถึง ประสบการณ์ร่วมกันในอดีตเมื่อวัยเดียวกัน จะทำให้คนอายุกลุ่มเดียวกันคิดอ่านใกล้เคียงกัน เมื่อรวมสามตัวแปรนี้เข้าด้วยกันจึงทำให้เชื่อว่าคนอายุกลุ่มเดียวกันย่อมมีพื้นฐานความคิดบางอย่างที่เหมือนกัน แต่ก็สามารถมีพฤติกรรมต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะพัฒนาการทางความคิดทำปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและตัวภายในของผู้บริโภคนั้นๆ

คิวาร์ตัน ณ ปทุม (2552, น. 71) ได้ให้แนวคิดไว้เกี่ยวกับเจนเนอร์ชั่นตามมุมมองในเชิงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งคนซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ช่วงกลุ่มบุคลากร ดังนี้

1. กลุ่มเจ็บบ เกิดช่วงอายุปี พ.ศ. 2546-2488 มีลักษณะพื้นฐานเป็นผู้ที่ยึดถือความถูกต้องตามบรรทัดฐานทางสังคม ชอบการทำงานในลักษณะการใช้คำสั่งและควบคุม จึงต้องการผู้นำที่เข้มแข็งและมีผลงาน โดยยินดีที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อประสิทธิผลในงานที่ทำอยู่

2. กลุ่มเกิดหลังสงครามโลก เกิดช่วงอายุปี พ.ศ. 2489-2507 มีลักษณะพื้นฐานในการใช้ชีวิตอยู่กับงาน ชอบช่วยเหลืองาน ต้องการได้รับความยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาโดยให้มีส่วนร่วมในเรื่องการตัดสินใจ ความรับผิดชอบในงาน การมอบหมายหน้าที่ที่ท้าทาย ทำให้เจริญเติบโตในงานได้ รวมถึงการมีความมั่นคงในงาน ความปลอดภัย และบรรยากาศในงานที่ส่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งหมายถึงการมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3. กลุ่มเอ็กซ์ เกิดช่วงอายุปี พ.ศ. 2508-2520 มีลักษณะพื้นฐานในการทำงานเพื่ออยู่เท่านั้น เพราะให้ความสำคัญกับความสมดุลของงานกับชีวิตและครอบครัวมากกว่ากลุ่มใดต้องการเป็นอิสระ หรือเป็นผู้ประกอบการธุรกิจของตนเองมากกว่าการเป็นลูกจ้าง มีความคิดสร้างสรรค์ทางด้านเทคโนโลยี ต้องการงานที่มีความหลากหลาย โปร่งใส ต้องการรางวัล ตอบแทนด้านการเงินและผลประโยชน์พกพามากกว่าการทำงานแบบถ้วนซึ่งหมายถึงเห็นผลได้ทันทีที่ต้องการสภาพแวดล้อมในงาน และการเติมเต็มบรรยากาศในการทำงานที่ยืดหยุ่นไม่เคร่งครัดเป็นผู้ที่ชอบแสวงหาสิ่งที่ใหญ่กว่าและดีกว่าในเรื่องของงาน จึงยินดีที่จะย้ายงานเพื่อสร้างทักษะที่มีความภักดีในงานต่อระดับบริหาร

4. กลุ่มวาย เกิดช่วงอายุปี พ.ศ. 2521-2538 มีลักษณะพื้นฐานในการทำงานหนักเพื่อหวังผล มีความทะเยอทะยานสูง และความคาดหวังที่จะมีโอกาสในการเจริญเติบโตได้อย่างรวดเร็วต้องการประสบความสำเร็จทางการเงิน เสาะแสวงหาความท้าทาย งานที่มีความหมายและมีผลได้ตอบทันที ชอบสิ่งประดิษฐ์ใหม่ มีความภักดีต่อองค์กร แต่ภักดีกับหัวหน้างานโดยตรง

การจัดแบ่งกลุ่มคนตามช่วงอายุจากแนวคิดที่ต่างมุมมองดังกล่าวไว้แล้วข้างต้นนั้นจะเห็นได้ว่ามีความคล้ายคลึงกันในการอธิบายด้านคุณลักษณะของตนแต่ละเจนเนอร์ชั่น ยกเว้นมีเพียงความแตกต่างกันในการกำหนดเกณฑ์ซึ่งเป็นปี ค.ศ. หรือ พ.ศ. ที่ใช้แบบกลุ่มคนอยู่บ้างเล็กน้อยเท่านั้น ดังเช่นที่ เช็มเก้ และคณะ (Zemke et, 2000, p. 3) กล่าวได้ว่า เกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งกลุ่มคนของเขานั้นมีการทับซ้อนกันในช่วงปลายของคนรุ่นหนึ่ง กับช่วงเริ่มต้นของคนอีกรุ่นหนึ่ง เพราะไม่มีป้ายสัญลักษณ์ใดๆ ที่สามารถบ่งชี้ได้อย่าง

ชัดเจนว่ายุคของคนรุ่นหนึ่งจะสิ้นสุดลง ณ เวลาใด และยุคของคนอีกรุ่นหนึ่งจะเริ่มต้นที่จุดไหน แต่สามารถคาบเกี่ยวกันได้ 3-4 ปี เช่นเดียวกับที่ ศรีกัญญา มงคลศิริ (2548ก, น.126ข, น.148)กล่าวได้ว่า แม้ว่าหลายๆ ตำราอ้างอิงจะเห็นไม่ตรงกัน Gen X ควรจะครอบคลุมผู้บริโภครุ่นอายุสักเท่าใดแน่แต่เมื่อทำการประเมินข้อมูลจากหลายๆ สำนักก็สรุปได้ว่า Gen-X คือผู้ที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1960-1970 และหากต้องเจาะจงว่า Gen-Y คือคนกลุ่มใด นักการตลาดแต่ละคนอาจจะเจาะจงต่างกันไป

บ้างก็หมายถึงผู้ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1979-1994 บ้างก็หมายถึงผู้ที่เกิดระหว่าง ค.ศ. 1971-1980 แต่ก็ขออนิยาม Gen-Y ว่าเป็นผู้บริโภครุ่นต่อเนื่องจาก Gen-X โดยครอบคลุมผู้ที่เกิดในช่วง ค.ศ. 1971-1980 เป็นต้น

เพื่อความสะดวกและง่ายต่อการแบ่งแยกข้อมูลของกลุ่มประชากรสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอเลือกใช้เกณฑ์ตามแนวคิดของ ศิวารัตน์ ณ ปทุม (2552) โดยผู้วิจัยไม่ได้นำเอากลุ่มเงียบ เกิดช่วงอายุปี พ.ศ. 2468-2488 เข้ามารวมอยู่ในงานวิจัยด้วย เพราะในปัจจุบันกลุ่มคนดังกล่าวได้หมดไปจากองค์กรแล้ว เนื่องจากการเกษียณอายุงาน และศึกษาเฉพาะ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มเกิดหลังสงครามโลก เกิดช่วงอายุปี พ.ศ. 2489-2507 (ค.ศ. 1946-1964) ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้จึงขอเรียกว่า กลุ่มบูมเมอร์ส เพื่อให้สอดคล้องกับอีก 2 กลุ่มที่เหลือคือ กลุ่มเอ็กซ์ เกิดช่วงอายุปี พ.ศ. 2508-2520 (ค.ศ. 1965-1977) และกลุ่มวาย เกิดช่วงอายุปี พ.ศ. 2521-2538 (ค.ศ.1978-1995) ด้วยเหตุผลที่ว่าแนวคิดดังกล่าวนี้มีเกณฑ์ในการแบ่งช่วงอายุตามปี พ.ศ. แบบไทยได้ชัดเจนและไม่ซับซ้อนกันระหว่างกลุ่มด้วย อีกเหตุผลหนึ่งที่ผู้วิจัยเลือกใช้เกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น เพราะที่ ใช้ในการแบ่งกลุ่มบูมเมอร์สนั้นตรงกับที่สำนักงานสถิติประชากรของประเทศสหรัฐอเมริกา (United states Bureau of Consus) ได้จัดบันทึกไว้ช่วงเวลาการเกิดของกลุ่มบูมเมอร์สไว้ว่าอยู่ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1946-1964 (Rosenberg. 2009, pp 12) รวมถึงการที่มีผู้นิยมใช้เกณฑ์ช่วงอายุของกลุ่มบูมเมอร์สดังกล่าวนี้ทั้งในหนังสือ บทความ และงานวิจัยต่างๆ เป็นจำนวนมากพอสมควร และเหตุผลสำคัญที่สุดคือ เพื่อสามารถเปรียบเทียบผลการศึกษาที่ได้จากงานวิจัยซึ่งจัดทำขึ้นในประเทศไทย รวมทั้งที่จัดทำขึ้นในต่างประเทศได้ทั้ง 2 แหล่งที่มา

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากรวรรณ นุตตะ.2550. ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม ของ บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด และศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิด นวัตกรรม ระหว่าง แนวคิด ทฤษฎี และ บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด) การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิง คุณภาพ ดำเนินการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเอกสารขององค์กรกรณีศึกษา และแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการ เกิดนวัตกรรม ของ บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด โดยการศึกษาถึงสิ่งที่เป็นตัวกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง เครื่องมือที่สนับสนุน พฤติกรรมที่กระตุ้นให้เกิด นวัตกรรม และสื่อสาร มีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. **กลยุทธ์** นวัตกรรมถูกจัดว่าเป็นหนึ่งในเครื่องมือสำคัญในการดำเนินกลยุทธ์ และสร้างความ ได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยมีพันธกิจที่ชัดเจนที่ได้ระบุถึงการให้ความสำคัญกับนวัตกรรม

2. **โครงสร้าง** มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ มีการปรับเปลี่ยนไป ตามความเหมาะสม การบริหารมีความยืดหยุ่นสูง ระบบการทำงานต่างๆ ภายในองค์กรมีความสอดคล้องกับ เป้าหมายและกลยุทธ์ และมีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน

3. **เครื่องมือสนับสนุน** ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ เครื่องมือที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่ สนับสนุนให้เกิดพัฒนาด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม จากระดับบุคคลไปสู่ระดับองค์กร ด้วยการมี ระบบการคัดเลือกบุคคลกรที่มีความเหมาะสม ระบบการจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัลที่จูงใจ โดย พิจารณาจากผลปฏิบัติงานของพนักงาน มีการส่งเสริมด้านการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์ โดยการให้ เวลาและ โอกาสพนักงานในการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการใช้เทคโนโลยีที่มีความเหมาะสม มีการเปิดกว้าง ด้านข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ มีการใช้ระบบ Internet และ Intranet เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานทุกคนสามารถใช้ได้อย่างอิสระ มีการพัฒนาระบบ E-learning ที่มี ประสิทธิภาพ

4. **พฤติกรรมที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม** มีการกำหนดขีดความสามารถหลักของพนักงาน 5 ข้อ ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของลูกค้า (ทั้งภายในและภายนอก) 2) การกระทำที่ดีที่สุด 3) การทำงานร่วมกันเป็น ทีม 4) จิตวิญญาณแห่งความท้าทาย และ 5) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่เชื่อมโยง ไปสู่ความสัมฤทธิ์ผล ของเป้าหมายขององค์กร และเป็นพฤติกรรมพื้นฐานที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานทุกคนเรียนรู้ที่จะพัฒนางาน และตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และมีการสื่อสารความสำเร็จร่วมกัน จากระดับองค์กรสู่บุคคล สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้บนพื้นฐานของการทำงาน ผ่านการทำกิจกรรมและ

โครงการต่างๆ ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นพฤติกรรมพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขึ้นได้ภายในองค์กร

5. การสื่อสาร การสื่อสารภายในองค์กร มีทิศทางในการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารหลายทิศทาง ทำให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างทั่วทั้งองค์กร ผ่านช่องทางการสื่อสารที่มีความหลากหลาย ซึ่งเป็นลักษณะของการสื่อสารที่สามารถกระตุ้นระดับของความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างดี

ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม ของ บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด โดยพิจารณาจากสิ่งที่เป็นตัวกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทั้ง 5 ข้อ ดังกล่าว มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และสอดคล้องกับแนวทางที่จะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จในการสร้างให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรได้

โดย นวัตกรรม ของ บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด สามารถสรุปได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. นวัตกรรมด้านสินค้า ได้แก่ รถจักรยานยนต์ระบบเกียร์ออโตเมติก ที่ผลิตและจำหน่ายโดยยามาฮ่าเป็นรายแรก ในตลาดรถจักรยานยนต์ในประเทศไทย
2. นวัตกรรมด้านการบริการ ได้แก่ ยามาฮ่าสแควร์ ที่เป็นนวัตกรรมในการวางจำหน่ายสินค้าบนช่องทางใหม่ที่ทันสมัยเหนือไปกว่าโชว์รูมรถจักรยานยนต์ โดยยามาฮ่าเป็นผู้นำรายแรก ในตลาดรถจักรยานยนต์ในประเทศไทย
3. นวัตกรรมด้านกลยุทธ์ ได้แก่ การตลาดแบบไลฟ์สไตล์ ที่มุ่งเน้นการตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า โดยการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ โดยเน้นที่ความมีเอกลักษณ์ทันสมัย และบริการที่ประทับใจ สร้างความแปลกใหม่ให้กับรูปแบบการนำเสนอสินค้า โดยยามาฮ่าคือผู้สร้างกระแสทางตลาดแบบไลฟ์สไตล์ให้กับตลาดรถจักรยานยนต์ในประเทศไทย

ทิปกร มีสุข,2548. ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ศึกษากรณี กองบังคับการอำนาจการ สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ".ในการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน : ศึกษากรณี กองบังคับการอำนาจการ สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาดังนี้

- 1) เพื่อศึกษา ถึงความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจ สังกัดกองบังคับการอำนาจการ สำนักงานตรวจคนเข้าเมืองสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในสังกัดกองบังคับการอำนาจการ สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้คือ ข้าราชการตำรวจซึ่งสังกัดและปฏิบัติงานในกองบังคับการ
อำนาจการ สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง จำนวน 147 คน ใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ใน
การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard
Deviation) t-test และ F-test

ผลการศึกษาพบว่า

1. ข้าราชการที่ทำการศึกษาค้างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง อายุตั้งแต่ 31 ปี ขึ้นไป ชั้นยศประทวน ระดับ
การศึกษาปริญญาตรี สถานภาพสมรสแล้ว ระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่เกิน 10 ปี มีรายได้ 20,001 บาท ถึง
30,000 บาทต่อเดือน และเคยได้รับการฝึกอบรม

2. ความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจ สังกัดกองบังคับการอำนาจการ สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง
ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่าในระดับปานกลาง ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความคิดเห็นต่อ
การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร รองลงมา คือ ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ ความ
คิดเห็นต่อการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นต่อแผนงานและนโยบายการปฏิบัติงาน ความ
คิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานและความคิดเห็นต่อระเบียบและวิธีการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

3. ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจ สังกัดกองบังคับการอำนาจการ สำนักงาน
ตรวจคนเข้าเมือง จากการทดสอบสมมติฐาน คือ เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรสระยะเวลาในการ
ปฏิบัติงาน ด้านความสอดคล้องในความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและ
การสนับสนุนจากองค์กร ส่วนปัจจัย อายุ ชั้นยศ รายได้ การได้รับการฝึกอบรม ไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อ
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ศรียา แสงง้าวการศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์กร : ศึกษากรณีฝ่าย
บริหารธุรกิจ ลูกค้าบุคคล กรุงเทพ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่” มี

**ภัทรวดี ศรีสมลักษณ์. 2550 ศึกษาเรื่อง การศึกษาการปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กร : กรณีศึกษา
บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมหลักของ
องค์กร และแนวทางปลูกฝังค่านิยมในองค์กร 2) เพื่อศึกษาความหมายของค่านิยมหลัก Toyota Way 2001
อันเป็นบรรทัดฐานที่พนักงานได้ปฏิบัติ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรซึ่งส่งผลการบรรลุวิสัยทัศน์ของ
องค์กร 3) เพื่อศึกษาแนวทางการนำค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 ไปปฏิบัติจริงในแต่ละสายงาน 4) เพื่อ
ศึกษาบทบาทของพนักงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปลูกฝังค่านิยมหลัก Toyota Way 2001
ให้กับพนักงาน ซึ่งเป็นการวิจัยแบบพรรณนาเชิงคุณภาพขอบเขตและวิธีการศึกษานั้น มุ่งศึกษาเฉพาะการ
ปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กร (Toyota Way 2001) โดยได้ศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง**

ผู้บริหารในแต่ละสายงาน และใช้วิธีเก็บข้อมูลโดยการศึกษาทบทวนวรรณกรรม รวบรวมข้อมูลจากหนังสือ ตำรา ผลการวิจัย วิทยานิพนธ์ วารสารและเอกสารประกอบการฝึกอบรมขององค์กร รวมทั้งการค้นคว้าจาก เครื่องข่ายคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตผลการศึกษาพบว่า การปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กรให้กับพนักงานนั้น ทำได้โดยการกำหนดค่านิยมจากปัจจัยความสำเร็จขององค์กรให้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยวิเคราะห์กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร สํารวจ และทำการประเมินค่า ประกาศเป็นนโยบายที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูงของ องค์กร มีการสื่อสารกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร จัดประชุม ฝึกอบรมและสื่อสารภายในองค์กร ให้เข้าใจใน ค่านิยมหลักขององค์กรตรงกัน จากนั้นพนักงานทุกคนจะต้องนำไปปฏิบัติจริง โดยหัวหน้างานทุกระดับ จะต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างและมีพฤติกรรมตามค่านิยมหลักขององค์กร ตลอดจนส่งเสริมให้ พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมหลักขององค์กร เมื่อพนักงานปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร จะทำให้พนักงานพิสูจน์ได้ด้วยตัวพนักงานเอง ว่าพนักงานมีพฤติกรรมตามค่านิยมหลักขององค์กรจะทำให้ พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากนั้นพนักงานจะเกิดความเชื่อและปฏิบัติตามค่านิยมหลัก ขององค์กรได้โดยอัตโนมัติอันเนื่องมาจากนี้พฤติกรรมของพนักงาน จะต้องเชื่อมโยงระบบขีดความสามารถ ของบริษัท (Competency) และระบบการประเมินผลพนักงาน (Performance Appraisal) เพื่อเป็นการวัดผล พฤติกรรมของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งถือเป็นการเสริมแรงพฤติกรรมตามค่านิยมการปลูกฝังค่านิยม หลักขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ค่านิยมดังกล่าวจะต้องเป็นค่านิยมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ จริง พนักงานทุกคนและทุกระดับในองค์กร ตลอดจนคู่ค้าขององค์กรจะต้องเข้าใจและมีแนวทางปฏิบัติงาน เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน

ผู้นำขององค์กรจะต้องสนับสนุนการขับเคลื่อนค่านิยมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสมาชิกขององค์กรทุกคน จะต้องยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเช่นกัน ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ แข็งแกร่งและสามารถเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรได้แนวทาง การนำ ค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 ไปปฏิบัติจริงในแต่ละสายงานนั้น มีความสอดคล้องกับภารกิจหลักของ องค์กร แต่ละสายงานปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กรไปกับการทำงานได้อย่างกลมกลืน พนักงานมี พฤติกรรมในการทำงานตามค่านิยมหลักขององค์กร ผู้บริหารจะถ่ายทอดค่านิยมหลักขององค์กรนี้ ผ่าน กระบวนการการทำงานให้พนักงานได้ฝึกปฏิบัติ จนกลายเป็นพฤติกรรม รวมทั้งมีการถ่ายทอดจากรุ่นหนึ่ง ไปยังอีกรุ่นหนึ่งด้วยสำหรับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปลูกฝังค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 ให้กับพนักงานนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการปลูกฝังค่านิยมหลักของ องค์กร กล่าวคือ เป็นหน่วยงานที่เผยแพร่และจัดดำเนินการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจให้กับพนักงาน

เกี่ยวกับค่านิยมขององค์กร โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ถ่ายทอดค่านิยมหลักขององค์กรให้กับพนักงาน ผ่านกระบวนการเรียนรู้ และฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และความเชื่อมั่นในการที่จะนำไปปฏิบัติจริง รวมทั้งเป็นหน่วยงานที่จัดและดำเนินการ การนำ Toyota Way 2001 ไปปฏิบัติจริงนั้น นั่นคือ กิจกรรม QCC ซึ่งทำให้พนักงานได้เรียนรู้ผ่านการทำกิจกรรมนอกจากการถ่ายทอดและปลูกฝัง Toyota Way 2001 ให้กับพนักงานแล้ว ยังได้ถ่ายทอดและปลูกฝังแนวคิดนี้ไปยังผู้แทนจำหน่าย และบริษัทที่เกี่ยวข้อง จึงส่งผลให้พันธมิตรทางธุรกิจ มีความเข้าใจ และมีแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักของโตโยต้า ซึ่งส่งผลให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างยั่งยืนปัจจุบันองค์กรจะมีค่านิยมหลักขององค์กรเป็นตัวกำหนด พันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กรเปรียบเสมือนเข็มทิศให้ทุกคนในองค์กรมุ่งสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ดังนั้นการปลูกฝังให้พนักงานมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ จึงเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่จะทำให้ ให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ในที่สุด

ถัดมา พืชวิภาศ.2550. การศึกษาเรื่อง “บรรยากาศองค์กร ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา : พนักงานชั่วคราว บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน โดยแบ่งมิติบรรยากาศองค์กรออกเป็น 6 มิติ ตามแนวคิดของ (Stringer, 2001) ได้แก่ มิติ ด้านโครงสร้างองค์กร มิติด้านมาตรฐานการทำงาน มิติด้านความรับผิดชอบ มิติด้านการให้กำลังใจชื่นชม มิติด้านการให้การสนับสนุน และมิติด้านความผูกพันกับองค์กร และความสัมพันธ์กับความต้องการ 3 ด้านของมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีของ David McClelland คือ ความต้องการประสบความสำเร็จ ความต้องการการเป็นที่ยอมรับ ความต้องการมีอำนาจ ซึ่งความต้องการเหล่านี้ เป็นสิ่งจูงใจให้ พนักงานชั่วคราวทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย เกิดเป็นงานที่มีประสิทธิภาพได้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นพนักงานชั่วคราว บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุงานตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป จำนวน 116 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ Statistic Package for Social Science: SPSS for Windows โดยมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน, การวิเคราะห์ แปรปรวน, การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และ การวิเคราะห์ความถดถอยแบบขั้นบันได

ศรียา แสงง้าว.2555. ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานคลังสินค้า แผนกแพ็คกิ้ง บริษัท ทีแอสที ชันไรซ์ เซอร์วิส จำกัด การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานคลังสินค้าแผนกแพ็คกิ้ง บริษัท ทีแอสที ชันไรซ์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 140 คน จากประชากรทั้งหมด 210 คน โดยการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีจับสลาก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าทดสอบทีและค่าทดสอบเอฟ เมื่อพบความแตกต่างจึงทดสอบแบบรายคู่ด้วยวิธีแอลเอสจี โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานคลังสินค้าแผนกแพ็คกิ้ง บริษัท ทีแอสที ชันไรซ์ เซอร์วิส จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติ รองลงมา คือ การติดต่อสื่อสาร และกระบวนการในการปฏิบัติงานตามลำดับ ส่วนผลการเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานคลังสินค้าแผนกแพ็คกิ้ง บริษัท ทีแอสที ชันไรซ์ เซอร์วิส จำกัด โดยจำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน แตกต่างกัน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สันติภพ วงศ์ศิริ.2555.ศึกษาเรื่อง การศึกษาเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายปฏิบัติการผลิต บริษัท สยามกลาส อินดัสตรี จำกัด โดยในการศึกษาครั้งนี้ได้นำทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เป็นกรอบในการศึกษา ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานในฝ่ายปฏิบัติการผลิต บริษัท สยามกลาส อินดัสตรี จำกัด จำนวน 100 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวัดความพึงพอใจแบบประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบลิเคอร์ค (Likert) และนำข้อมูลที่รวบรวมได้ ทำการประมวลผลและคำนวณอัตราส่วนร้อยละ และค่าเฉลี่ย

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 100 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 31 ปี ขึ้นไป มีสถานภาพสมรส จบการศึกษาระดับมัธยมตอนต้น – ปลาย หรือเทียบเท่า ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่/พนักงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001 – 15,000 บาท โดยมีประสบการณ์ในการทำงาน 5 ปีขึ้นไป

ผลการศึกษาพบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย (3.36) อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสองปัจจัย ตามแนวทางทฤษฎีของ Herzberg สามารถสรุปได้ดังนี้ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อปัจจัยจำฐาน (Hygiene Factors) อยู่ระดับปานกลาง (3.31) ได้แก่ ด้านนโยบายของบริษัท ระเบียบข้อบังคับ คณะผู้บริหารมีภาวะผู้นำ การจัดโครงการบริหารมีความเหมาะสม ด้านการบังคับบัญชา มีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชาเป็นกันเองกับลูกน้อง ส่งเสริมให้ลูกน้องมีโอกาสก้าวหน้า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานเป็นไปในลักษณะสามัคคี เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นสามารถประสานกันได้ ด้านผลตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความรู้สึกปลอดภัยในการทำงานค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) อยู่ระดับปานกลาง (3.40) ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน มีความภาคภูมิใจต่อความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ เมื่อทำงานร่วมกับคนอื่น ผลงานมีความพึงพอใจได้รับความไว้วางใจในการทำงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน พอใจกับการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน ได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน ด้านความรับผิดชอบ มีความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อร่วมงานมีความตั้งใจทำงานในหน้าที่ หรือนอกหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้านลักษณะของงาน พนักงานมีความพึงพอใจลักษณะงานที่ทำในปัจจุบัน ด้านความก้าวหน้า พนักงานมีความพึงพอใจในงานปัจจุบันโดยไม่เบื่อหน่าย

สุมาลี เกตรานุวัฒน์.2551.ศึกษาเรื่อง การศึกษา การสื่อสารเพื่อเสริมสร้างค่านิยมหลัก “วิถีแห่งโตโยต้า (TOYOTA WAY) เป็นการศึกษาวิจัยเชิงพัฒนากรณีศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างประชากรแบบเฉพาะเจาะจงตามความประสงค์ของบริษัทฯ ในการเก็บข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถามไปจำนวนทั้งสิ้น 130 ชุด ได้รับแบบสอบถามคืนมา 128 ชุด คิดเป็นร้อยละ 98.46 โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการสื่อสาร

ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังนี้ คือ ความถี่ (Frequencies) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้อธิบายข้อมูลด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และความคิดเห็นต่อการสื่อสาร

สำหรับการศึกษาพบว่าสื่อหรือช่องทางใดการสื่อสารอย่างเป็นทางการที่ถูกใช้ เป็นเครื่องมือเพื่อเสริมสร้างค่านิยมหลัก “วิถีแห่งโตโยต้า (TOYOTA WAY)” แบ่งออกตามวิธีการสื่อสารที่ใช้ในองค์กร 3 วิธีการ คือ (1) การสื่อสารทางลายลักษณ์อักษร ได้แก่ หนังสือเวียน บันทึกข้อความ รายงาน วารสารเกเลียวารสารของสหภาพแรงงาน บอร์ดหรือ Information Center คู่มือพนักงาน และ Visual Control Board (2) การสื่อสารทางวาจา ได้แก่ การประชุมผ่านสหภาพแรงงาน Obeya Room Morning Talk Group Room การประชุม (meeting) หัวหน้าสื่อสารด้วยตนเอง และผู้บริหารสื่อสารด้วยตนเอง (3) การสื่อสารที่ต้องใช้เทคโนโลยี ได้แก่ การสื่อสารทางโทรศัพท์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) และอินทราเน็ต (Intranet) โดยสื่อหรือช่องทางการสื่อสารเหล่านี้เป็นการสื่อสารระหว่างผู้ที่เป็นสมาชิกขององค์กรซึ่งมีรูปแบบ แต่ส่วนใหญ่เป็นไปในลักษณะของการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง เพราะเป็นสื่อหรือช่องที่บริษัทจัดทำขึ้น สำหรับการพิจารณาประสิทธิภาพการสื่อสารโดยภาพรวมในประเด็นต่างๆ ได้แก่ สื่อที่มีคุณค่าและคุณประโยชน์ สื่อที่มีความเหมาะสมของเนื้อหาสาระมากที่สุด สื่อที่มีความต่อเนื่องและสม่ำเสมอของการสื่อสารมากที่สุด สื่อที่มีความชัดเจน ครอบคลุมในการสื่อสารมากที่สุด สื่อที่กระตุ้นใจมากที่สุด ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษานั้น ค่อยข้างกระจาย โดยที่สื่อที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดในหลายๆ ประเด็น คือ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ยกเว้นแต่ในประเด็นสื่อที่กระตุ้นใจมากที่สุด คือ ผู้บริหาร นอกจากนี้ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการรับรู้มากที่สุด รวมทั้งเป็นองค์การประกอบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านเนื้อหา

อานัติ สังขมณี.2555.ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานคลังสินค้าแผนกแพ็คกิ้ง บริษัท ทีเอสที ชันไรซ์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ จำนวน 140 คน จากประชากรทั้งหมด 210 คน โดยการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีจับสลาก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าทดสอบทีและค่าทดสอบเอฟ เมื่อพบความแตกต่างจึงทดสอบแบบรายคู่ด้วยวิธีแอลเอสจี โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการศึกษาว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานคลังสินค้าแผนกแพ็คกิ้ง บริษัท ทีเอสที ชันไรซ์ เซอร์วิส จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นนรายด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติ รองลงมา คือ การติดต่อสื่อสาร และกระบวนการในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนผลการเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานคลังสินค้าแผนกแพ็คกิ้ง บริษัท ทีเอสที ชันไรซ์ เซอร์วิส จำกัด โดยจำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มี เพศ อายุ

สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน แตกต่างกันไป ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.7 สมมติฐานของการวิจัย

2.7.1 ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) มี

ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

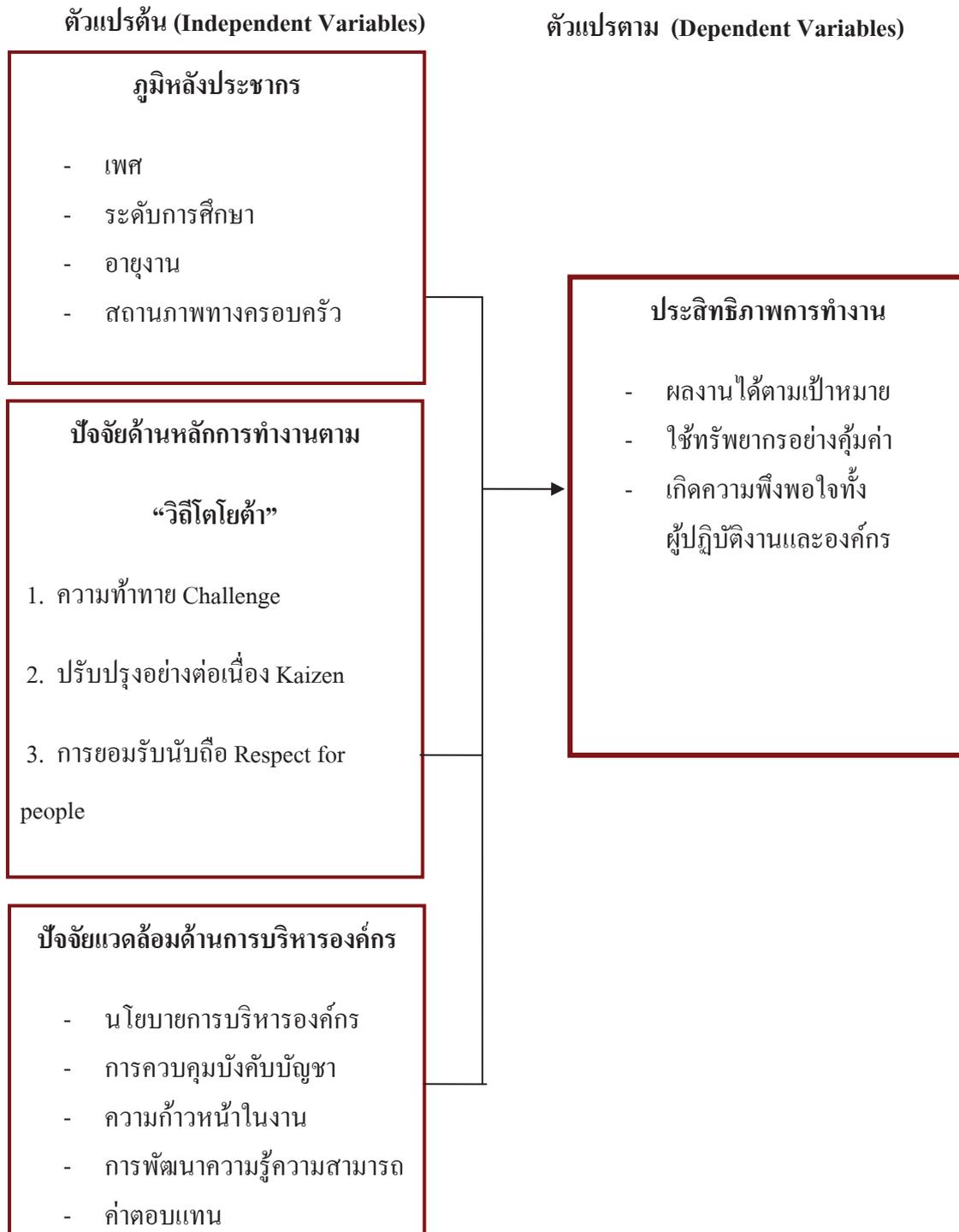
2.7.2 ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

2.7.3 พนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y ที่มีภูมิหลังต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงาน ของของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทราต่างกัน

2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ของหลักการการทำงานแบบโตโยต้า (The Toyota Way) ต่อประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด: กรณีศึกษา โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

ภาพที่ 2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา “การศึกษาความสัมพันธ์ของหลักการทำงานแบบโตโยต้า (The Toyota Way) ต่อประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด: กรณีศึกษา โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดระยอง” โดยการรวบรวมข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Data) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ในการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างตามแบบวิธีการเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษามากที่สุด แล้วจึงมาวิเคราะห์ร่วมกับ กรอบแนวคิด ทฤษฎี บทความ และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 การประมวลผลข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ “การศึกษาความสัมพันธ์ของหลักการทำงานแบบโตโยต้า (The Toyota Way) ต่อประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด: กรณีศึกษา โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดระยอง” ได้แก่ พนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y จำนวน 914 คน

สูตรการกำหนดขนาดตัวอย่าง (n) ของ Taro Yamane คือ

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากรทั้งหมด

e = ระดับความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05
914

จากสูตรจะได้ว่า
$$n = \frac{\quad}{1 + 914 (0.05)^2} \quad \text{คน}$$

$$= 277 \text{ คน}$$

ดังนั้น ผู้วิจัยจะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 277 คน ในการเก็บตัวอย่างครั้งนี้

Quota Sampling

Shop	จำนวนคน	กลุ่มตัวอย่าง
QA	104	32
Resin	28	9
Welding	50	15
Assembly	136	42
Part shop	89	27
Admin	222	68
QA	10	3
Logistics	265	81
Total	914	277

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นมา โดยทำการศึกษาจากวัตถุประสงค์การวิจัย(Objectives) การทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงพิจารณาตามกรอบแนวคิดการวิจัย (Conception Framework) และนำมาเป็นแนวทางในการสร้างคำถามในแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามจะมีทั้งส่วนที่เป็นแบบสอบถามแบบปลายปิดและปลายเปิด โดยแบบสอบถามมีรายละเอียดประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ภูมิหลังประชากรพนักงาน

1. เพศ
2. ระดับการศึกษา
3. อายุงาน
4. สถานภาพครอบครัว

ส่วนที่ 2 คำถามปลายเปิดเพื่อสอบถามปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโยต้า”

ส่วนที่ 3 คำถามปลายเปิดเพื่อสอบถามปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร

ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดเพื่อสอบถามประสิทธิภาพการทำงาน

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

3.2.2 การทดสอบเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามจำนวน 40 ชุด นำไปแจกผู้ตอบแบบสอบถามที่ บริษัท โดโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha) ที่ 0.7 จากนั้นจะนำผลมาวิเคราะห์ความเข้าใจของผู้ตอบแบบสอบถาม ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำปัญหาที่พบมาปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อดำเนินการแก้ไขแบบสอบถามให้เหมาะสมต่อไป

3.2.3 การสร้างแบบสอบถาม

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัย โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธี Likert Scale โดยได้กำหนดน้ำหนักคะแนนของตัวเลือก 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 ดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
คะแนน 4	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
คะแนน 3	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
คะแนน 2	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
คะแนน 1	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

$$\text{Interval : I} = \frac{\text{Range}}{\text{Class}}$$

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นคะแนน}}$$

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.80$$

4.21-5.00	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
3.41-4.20	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
2.61-3.40	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
1.81-2.60	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
1.00-1.80	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้จากแหล่งต่างๆ ดังนี้

3.3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือ ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการศึกษาค้นคว้าหนังสือ วารสาร นิตยสาร ตลอดจนตัวเลขสถิติต่างๆ จากบริษัทบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทยจำกัด โรงงาน ประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ได้เก็บรวบรวมไว้

3.3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือ ผู้วิจัยได้รวบรวมจากแหล่งข้อมูล โดยวิธีการใช้ แบบสอบถาม (Questionnaire) ทำการสัมภาษณ์พนักงานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทยจำกัด โรงงาน ประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 277 คน

3.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้เลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

3.4.1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ของแบบสอบถามโดยใช้ตารางแสดงค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของกลุ่มหลังประชากรพนักงาน

3.4.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage: %)

3.4.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean: X) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.ค

3.4.2 การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics Analysis)

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติเพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัด ฉะเชิงเทรา จำแนกตามกลุ่มหลังประชากรพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเลือกใช้สถิติ ดังนี้

3.4.2.1 ค่า t-test (Independent Sample t-test) ในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่าง ระหว่างประชากร 2 กลุ่ม ได้แก่ เพศ เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีความ คิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ที่แตกต่างกัน โดยใช้สูตร Independent t-test ณ ระดับความเชื่อมั่นทางสถิติที่ร้อยละ 95 ($df = 0.05$)

3.4.2.2 ค่า F- test (One way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ การทำงานของของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบ

นิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามกลุ่มตัวอย่างที่มีความเป็นอิสระต่อกันมากกว่า 2 กลุ่ม ได้แก่ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุงาน และระดับการศึกษา โดยมีเกณฑ์การพิจารณาความแตกต่างกันของปัจจัยจาก ค่า Sig. ที่ได้จากการคำนวณโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เทียบกับระดับนัยสำคัญ ดังนี้

ค่า Sig. ที่ได้ มากกว่า 0.05 คือ ไม่แตกต่างกัน (None Significant or H1 Rejectable)

ค่า Sig. ที่ได้ น้อยกว่า 0.05 คือ แตกต่างกัน (Significant or H0 = Acceptable)

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แทนด้วย *

3.4.2.3 ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) กับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา และหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร กับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงาน ประกอบ นิคม อุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัด ฉะเชิงเทรา เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์ (แสงเดือน วณิชดำรงศักดิ์, 2555) มีดังนี้

ค่าระดับความสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
0.81 – 1.00	สูงมาก
0.61 – 0.80	ค่อนข้างสูง
0.41 – 0.60	ปานกลาง
0.21 – 0.40	ค่อนข้างต่ำ
0.01 – 0.20	ต่ำมาก

เนื่องจากค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) เป็นสถิติที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย เพราะมีความง่ายต่อการอ่านค่าความสัมพันธ์ เป็นสถิติที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป หรือข้อมูล 2 ชุดขึ้นไป เช่น หาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในการทำงานกับประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณได้เรียกว่า ค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ (Correlation coefficient) ซึ่งสถิติสำหรับการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีหลายชนิด ซึ่งการเลือกใช้แบบใดนั้นขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหลายประการ อย่างไรก็ตามการที่จะทราบว่าตัวแปรทำนายตัวแปรใดเป็นตัวแปรเกณฑ์ ขึ้นอยู่กับงานวิจัยนั้นๆ จะใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation coefficient) เป็นค่าที่วัดความสัมพันธ์ ซึ่งโดยวิธีการทางสถิติมีอยู่หลายวิธี การใช้สถิติตัวใดขึ้นอยู่กับลักษณะของตัวแปรหรือระดับของการวัดในตัวแปรนั้นๆ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยทั่วไปนิยมใช้สัญลักษณ์ r แทนสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวอย่าง การบอกระดับหรือขนาดของความสัมพันธ์ จะใช้ตัวเลขของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง แต่หากมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย หรือ ไม่มีเลย

3.5 การประมวลผลข้อมูล

หลังจากได้เก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามที่ได้รับแล้ว จะนำมาทำการลงรหัสข้อมูล (Coding) แล้วจึงนำข้อมูลไปประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for Window

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ของหลักการทำงานแบบโตโยต้า (The Toyota Way) ต่อประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด: กรณีศึกษา โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา” ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y จำนวน 277 คน จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูล และสามารถสรุปผลการศึกษาในครั้งนี้ โดยขอเสนอประเด็นการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 เกณฑ์การแปรผล

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3.1 การวิเคราะห์ภูมิหลังประชากรพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

4.3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า

4.3.3 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร

4.3.4 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงาน

4.3.5 การทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสถิติ t-test (Independent Sample t-test) ในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างระหว่างประชากร 2 กลุ่ม ได้แก่ เพศ เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่า F- test (One way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามกลุ่มตัวอย่างที่มีความเป็นอิสระต่อกันมากกว่า 2 กลุ่ม และค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) กับประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา และหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการทำงานด้านการบริหารองค์กร กับประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงขอกำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

\bar{x}	หมายถึง	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Sig.	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญ
*	หมายถึง	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2 เกณฑ์การแปลผล

4.21-5.00	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
3.41-4.20	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากมาก
2.61-3.40	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากปานกลาง
1.81-2.60	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากน้อย
1.00-1.80	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากน้อยที่สุด

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3.1 การวิเคราะห์ภูมิหลังประชากรพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์ภูมิหลังประชากรพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=277)

ภูมิหลังประชากรพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
- ชาย	233	84.12
- หญิง	44	15.88
รวม	277	100
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
- 10,001-15,000 บาท	21	7.58
- 15,001-20,000 บาท	90	32.49
- 20,001 บาทขึ้นไป	166	59.93
รวม	277	100
อายุงาน		
- ต่ำกว่า 5 ปี	70	25.27
- 5-10 ปี	126	45.49
- 11-20 ปี	81	29.24
รวม	277	100
ระดับการศึกษา		
- ต่ำกว่ามัธยมศึกษา	71	25.63
- ปวส./อนุปริญญา	98	35.38
- ปริญญาตรี	94	33.94
- สูงกว่าปริญญาตรี	14	5.05
รวม	277	100

จากตารางที่ 4.1

ผลการวิเคราะห์พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชาย มีจำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 84.12 และเป็นเพศหญิง จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 15.88

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 บาทขึ้นไป มีจำนวนทั้งสิ้น 166 คน คิดเป็นร้อยละ 59.93 รองลงมามีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 15,001-20,000 บาท จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 32.49 และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนน้อยที่สุดมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 10,001-15,000 บาท จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 7.58

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีอายุงานระหว่าง 5-10 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 126 คน คิดเป็นร้อยละ 45.49 รองลงมามีอายุงานระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 29.24 และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนน้อยที่สุดมีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็น ร้อยละ 25.27

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีการศึกษาระดับ ปวส./อนุปริญญา มีจำนวนทั้งสิ้น 98 คน คิดเป็นร้อยละ 35.38 รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 33.94 และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนน้อยที่สุดมีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.05

สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 84.12 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 59.93 อายุงานระหว่าง 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.49 และการศึกษาระดับ ปวส./อนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 35.38 ตามลำดับ

4.3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า

ตารางที่ 4.2 ปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า

(n=277)

(ปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า)	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.ด้านความท้าทาย	3.85	0.61	มาก
2.ด้านปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.86	0.55	มาก
3.ด้านการยอมรับนับถือ	3.63	0.64	มาก
4.ด้านการทำงานเป็นทีม	4.08	0.58	มาก
5.ด้านสำรวจปัญหาที่หน้างาน	3.99	0.54	มาก
ผลรวมเฉลี่ย	3.88	0.58	มาก

จากตารางที่ 4.2

ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า ของพนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านสำรวจปัญหาที่หน้างาน ด้านปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้านความท้าทาย และด้านการยอมรับนับถือ ($\bar{X} = 4.08, 3.99, 3.86, 3.85$ และ 3.63 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า ด้านความท้าทาย

(n=277)

ปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.ด้านความท้าทาย			
1.1 งานที่ท่านทำมีเป้าหมายที่ท้าทาย	3.72	0.60	มาก
1.2 งานที่ท่านได้รับมอบหมายต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่	3.80	0.63	มาก
1.3 ท่านมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	4.03	0.60	มาก
ผลรวมเฉลี่ย	3.85	0.61	มาก

จากตารางที่ 4.3

ผลการวิเคราะห์พบว่า ด้านความท้าทาย ในปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า ของพนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ ท่านมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร งานที่ท่านได้รับมอบหมายต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และงานที่ท่านทำมีเป้าหมายที่ท้าทาย ($\bar{X} = 4.03$, 3.80 และ 3.72 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.4 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้าด้าน

ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(n=277)

ปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
2.ด้านปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง			
2.1 ท่านมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการทำงานทุกวัน	3.97	0.63	มาก
2.2 ท่านพัฒนางานที่ท่านตลอดเวลา	3.83	0.51	มาก
2.3 งานที่ท่านทำในวันพรุ่งนี้จะดีกว่าวันนี้เสมอ	3.79	0.52	มาก
ผลรวมเฉลี่ย	3.86	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.4

ผลการวิเคราะห์พบว่า ด้านปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า ของพนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ ท่านมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการทำงานทุกวัน ท่านพัฒนางานที่ท่านตลอดเวลา และงานที่ท่านทำในวันพรุ่งนี้จะดีกว่าวันนี้เสมอ ($\bar{X} = 3.97$, 3.83 และ 3.79 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.5 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า ด้านยอมรับนับถือ

(n=277)

ปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
3.ด้านยอมรับนับถือ			
3.1 หัวหน้างานรับฟังความคิดเห็นของท่าน	3.72	0.61	มาก
3.2 ผู้ได้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นของท่าน	3.43	0.64	มาก
3.3 ท่านรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาของท่าน	3.74	0.67	มาก
ผลรวมเฉลี่ย	3.63	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.5

ผลการวิเคราะห์พบว่า ด้านยอมรับนับถือ ในปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า ของพนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ ท่านรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาของท่าน หัวหน้างานรับฟังความคิดเห็นของท่าน และผู้ได้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นของท่าน ($\bar{X} = 3.74$, 3.72 และ 3.43 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.6 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า ด้านการทำงานเป็นทีม

(n=277)

ปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
4.ด้านการทำงานเป็นทีม			
4.1 การทำงานเป็นทีมส่งผลต่อการทำงาน	4.03	0.71	มาก
4.2 เพื่อนร่วมงานมีส่วนช่วยในการทำงานของท่าน	4.08	0.50	มาก
4.3 ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานของท่าน	4.14	0.52	มาก
ผลรวมเฉลี่ย	4.08	0.58	มาก

จากตารางที่ 4.6

ผลการวิเคราะห์พบว่า ด้านการทำงานเป็นทีม ในปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า ของพนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ เพื่อนร่วมงานมีส่วนช่วยในการทำงานของท่าน ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานของท่าน และการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อการทำงาน ($\bar{X} = 4.08$, 4.11 และ 4.03 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.7 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้าด้านสำรวจปัญหาที่หน้างาน

(n=277)

ปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
5.ด้านสำรวจปัญหาที่หน้างาน			
5.1 เมื่อพบปัญหาท่านจะไปวิเคราะห์ปัญหาที่หน้างาน	3.93	0.38	มาก
5.2 ท่านวิเคราะห์ปัญหาถึงต้นตอ	3.97	0.63	มาก
5.3 ท่านให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ปัญหาที่หน้างาน	4.08	0.62	มาก
ผลรวมเฉลี่ย	3.99	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.7

ผลการวิเคราะห์พบว่า ด้านสำรวจปัญหาที่หน้างาน ในปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้าของพนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ ท่านให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ปัญหาที่หน้างาน ท่านวิเคราะห์ปัญหาถึงต้นตอ และเมื่อพบปัญหาท่านจะไปวิเคราะห์ปัญหาที่หน้างาน ($\bar{X} = 4.08$, 3.97 และ 3.93 ตามลำดับ)

4.3.3 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร

ตารางที่ 4.8 ปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร

(n=277)

ปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.ด้านนโยบายการบริหารองค์กร	3.91	0.70	มาก
2.ด้านการควบคุมบังคับบัญชา	3.72	0.63	มาก
3.ด้านความก้าวหน้าในงาน	3.55	0.75	มาก
4.ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ	3.78	0.84	มาก
5.ด้านค่าตอบแทน	3.80	0.76	มาก
ผลรวมเฉลี่ย	3.75	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.8

ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร ของพนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ด้านนโยบายการบริหารองค์กร ด้านค่าตอบแทน ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ ด้านการควบคุมบังคับบัญชา และด้านความก้าวหน้าในงาน ($\bar{X} = 3.91, 3.80, 3.78, 3.72$ และ 3.55 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.9 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร ด้านนโยบายการบริหาร
องค์กร

(n=277)

ปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.ด้านนโยบายการบริหารองค์กร			
1.1ท่านเห็นด้วยกับนโยบายขององค์กร	4.12	0.61	มาก
1.2ท่านมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรและนำมาเป็นแนวทางในการวางแผนงานของท่าน	3.87	0.71	มาก
1.3การจัดโครงสร้างการบริหารงานของบริษัท เอื้ออำนวยประโยชน์ในการทำงาน	3.75	0.77	มาก
ผลรวมเฉลี่ย	3.91	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.9

ผลการวิเคราะห์พบว่า ด้านนโยบายการบริหารองค์กร ในปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร Generation Y โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ ท่านเห็นด้วยกับนโยบายขององค์กร ท่านมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรและนำมาเป็นแนวทางในการวางแผนงานของท่าน และการจัดโครงสร้างการบริหารงานของบริษัทเอื้ออำนวยประโยชน์ในการทำงาน ($\bar{X} = 4.12$, 3.87 และ 3.75 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร
ด้านการควบคุมบังคับบัญชา

(n=277)

ปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
2.ด้านการควบคุมบังคับบัญชา			
2.1การกำหนดสายงานบังคับบัญชาขององค์กรมีความชัดเจน	3.86	0.53	มาก
2.2เมื่อมีปัญหาผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำและปรึกษา	3.60	0.74	มาก
2.3ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างยุติธรรม	3.69	0.62	มาก
ผลรวมเฉลี่ย	3.72	0.63	มาก

จากตารางที่ 4.10

ผลการวิเคราะห์พบว่า ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ในปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร Generation Y โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ การกำหนดสายงานบังคับบัญชาขององค์กรมีความชัดเจน ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างยุติธรรม และเมื่อมีปัญหาผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำและปรึกษา ($\bar{X} = 3.86$, 3.69 และ 3.60 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร ด้านความก้าวหน้าในงาน

(n=277)

ปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
3.ด้านความก้าวหน้าในงาน			
3.1ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้นเรื่อยๆ ตามความสามารถ	3.46	0.69	มาก
3.2งานที่ท่านทำอยู่ขณะนี้จะช่วยทำให้ท่านมีเกียรติยศชื่อเสียง และมีโอกาสก้าวหน้าด้านการงาน	3.57	0.75	มาก
3.3ท่านได้รับการพิจารณาความดีความชอบโดยยึดหลักคุณธรรม	3.63	0.82	มาก
ผลรวมเฉลี่ย	3.55	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.11

ผลการวิเคราะห์พบว่า ด้านความก้าวหน้าในงาน ในปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร Generation Y โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ ท่านได้รับการพิจารณาความดีความชอบโดยยึดหลักคุณธรรม งานที่ท่านทำอยู่ขณะนี้จะช่วยทำให้ท่านมีเกียรติยศชื่อเสียง และมีโอกาสก้าวหน้าด้านการงาน และท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้นเรื่อยๆ ตามความสามารถ ($\bar{X} = 3.63$, 3.57 และ 3.46 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ

(n=277)

ปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปรผล
4.ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ			
4.1บริษัทส่งเสริมการอบรมให้กับท่าน	3.57	0.77	มาก
4.2ท่านมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ	3.83	0.89	มาก
4.3ท่านมีโอกาสเรียนรู้เมื่อได้เริ่มงานกับบริษัท	3.93	0.85	มาก
ผลรวมเฉลี่ย	3.78	0.84	มาก

จากตารางที่ 4.12

ผลการวิเคราะห์พบว่า ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ ในปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร Generation Y โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ ท่านมีโอกาสเรียนรู้เมื่อได้เริ่มงานกับบริษัท ท่านมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ และบริษัทส่งเสริมการอบรมให้กับท่าน ($\bar{X} = 3.93$, 3.83 และ 3.57 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร ด้านค่าตอบแทน

(n=277)

ปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปรผล
5.ด้านค่าตอบแทน			
5.1บริษัทจัดสรรสวัสดิการอย่างเหมาะสม	3.93	0.73	มาก
5.2รายได้จากการทำงานในหน้าที่ของท่านเพียงพอ	3.69	0.73	มาก
5.3ท่านพอใจกับผลตอบแทนที่ได้รับจากบริษัท	3.79	0.81	มาก
ผลรวมเฉลี่ย	3.80	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.13

ผลการวิเคราะห์พบว่า ด้านค่าตอบแทน ในปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร Generation Y โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ บริษัทจัดสรรสวัสดิการอย่างเหมาะสม ท่านพอใจกับผลตอบแทนที่ได้รับจากบริษัท และรายได้จากการทำงานในหน้าที่ของท่านเพียงพอ ($\bar{X} = 3.93$, 3.79 และ 3.69 ตามลำดับ)

4.3.4 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงาน

ตารางที่ 4.14 ประสิทธิภาพการทำงาน

(n=277)

ประสิทธิภาพการทำงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.ด้านผลงานได้ตามเป้าหมาย	3.73	0.68	มาก
2.ด้านใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	3.84	0.66	มาก
3.ด้านเกิดความพึงพอใจทั้งผู้ปฏิบัติงานและองค์กร	3.99	0.66	มาก
ผลรวมเฉลี่ย	3.85	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.14

ผลการวิเคราะห์พบว่า ประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ด้านเกิดความพึงพอใจทั้งผู้ปฏิบัติงานและองค์กร ด้านใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และด้านผลงานได้ตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.99$, 3.84 และ 3.73 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.15 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านผลงานได้ตามเป้าหมาย

(n=277)

ประสิทธิภาพการทำงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปรผล
1.ด้านผลงานได้ตามเป้าหมาย			
1.1ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายตามเป้าหมาย	3.62	0.73	ระดับมาก
1.2งานที่ท่านทำมีส่วนในความสำเร็จขององค์กร	3.79	0.63	ระดับมาก
1.3ท่านสามารถทำงานได้ตามเวลา มีคุณภาพ และบรรลุเป้าหมาย	3.78	0.68	ระดับมาก
ผลรวมเฉลี่ย	3.73	0.68	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.15

ผลการวิเคราะห์พบว่า ด้านผลงานได้ตามเป้าหมาย ในประสิทธิภาพการทำงาน Generation Y โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ งานที่ท่านทำมีส่วนในความสำเร็จขององค์กร ท่านสามารถทำงานได้ตามเวลา มีคุณภาพ และบรรลุเป้าหมาย และท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.79$, 3.78 และ 3.62 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.16 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

(n=277)

ประสิทธิภาพการทำงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
2.ด้านใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า			
2.1 ท่านสามารถบริหารทรัพยากรของบริษัทได้อย่างคุ้มค่า	3.96	0.64	มาก
2.2 ท่านสามารถจัดสรรพนักงานได้อยู่ในความดูแลให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	3.61	0.62	มาก
2.3 ท่านสามารถทำงานได้ตามกำหนดแม้ว่างานนั้นจะมีอุปสรรค	3.95	0.73	มาก
ผลรวมเฉลี่ย	3.84	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.16

ผลการวิเคราะห์พบว่า ด้านใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ในประสิทธิภาพการทำงาน Generation Y โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ ท่านสามารถบริหารทรัพยากรของบริษัทได้อย่างคุ้มค่า ท่านสามารถทำงานได้ตามกำหนดแม้ว่างานนั้นจะมีอุปสรรค และท่านสามารถจัดสรรพนักงานได้อยู่ในความดูแลให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 3.96$, 3.95 และ 3.61 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.17 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านเกิดความพึงพอใจทั้งผู้ปฏิบัติงาน และองค์กร

(n=277)

ประสิทธิภาพการทำงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
3.ด้านเกิดความพึงพอใจทั้งผู้ปฏิบัติงานและองค์กร			
3.1องค์กรของท่านเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ	3.90	0.66	มาก
3.2ท่านภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	4.08	0.66	มาก
3.3ท่านมีความสุขกับการทำงานองค์กร	3.98	0.65	มาก
ผลรวมเฉลี่ย	3.99	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.17

ผลการวิเคราะห์พบว่า ด้านเกิดความพึงพอใจทั้งผู้ปฏิบัติงานและองค์กร ในประสิทธิภาพการทำงาน Generation Y โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ ท่านภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ท่านมีความสุขกับการทำงานองค์กร และองค์กรของท่านเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.08, 3.98$ และ 3.90 ตามลำดับ)

4.3.5 การทดสอบสมมติฐาน การทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสถิติ สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) กับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา และหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร กับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม “วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001)	ประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	
ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม “วิถี โตโยต้า” (Toyota Way 2001)	Pearson Correlation	1	0.842
	Sig.(2-tailed)	.	0
	N	277	277
ประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	Pearson Correlation	0.842	1
	Sig.(2-tailed)	0	.
	N	277	277

ความหมายตารางที่ 4.18

ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จากตาราง โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ Pearson พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ($0.000 < 0.05$) นั่นคือ ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กัน

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่ามีค่า 0.842 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านความท้าทาย และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา		ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม “วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านความท้าทาย	ประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา
ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม “วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านความท้าทาย	Pearson Correlation	1	0.808
	Sig.(2-tailed)	.	0
	N	277	277
ประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	Pearson Correlation	0.808	1
	Sig.(2-tailed)	0	.
	N	277	277

ความหมายตารางที่ 4.19

ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านความ ทำทหาย และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จากตาราง โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ Pearson พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ($0.000 < 0.05$) นั่นคือ ปัจจัยด้าน หลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านความทำทหาย และประสิทธิภาพการ ทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคม อุตสาหกรรมเกตเวย์จังหวัดฉะเชิงเทรามีความสัมพันธ์กัน

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่ามีค่า 0.808 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยด้าน หลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านความทำทหาย และประสิทธิภาพการ ทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคม อุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันใน ระดับค่อนข้างสูง

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม “วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) และประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา		ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	ประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา
ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	Pearson Correlation	1	0.357
	Sig.(2-tailed)	.	0
	N	277	277
ประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	Pearson Correlation	0.357	1
	Sig.(2-tailed)	0	.
	N	277	277

ความหมายตารางที่ 4.20

ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จากตาราง โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ Pearson พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ($0.000 < 0.05$) นั่นคือ ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กัน

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่า มีค่า 0.357 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม “วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านการยอมรับนับถือ และประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) และประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา		ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านการยอมรับนับถือ	ประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา
ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านการยอมรับนับถือ	Pearson Correlation	1	0.123
	Sig.(2-tailed)	.	0.014
	N	277	277
ประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	Pearson Correlation	0.123	1
	Sig.(2-tailed)	0.014	.
	N	277	277

ความหมายตารางที่ 4.21

ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านการยอมรับนับถือ และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จากตาราง โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ Pearson พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.014 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ($0.000 < 0.05$) นั่นคือ ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านการยอมรับนับถือ และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กัน

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่ามีค่า 0.123 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านการยอมรับนับถือ และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม “วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านการทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) และประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา		ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านการทำงานเป็นทีม	ประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา
ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านการทำงานเป็นทีม	Pearson Correlation	1	0.144
	Sig.(2-tailed)	.	0.016
	N	277	277
ประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	Pearson Correlation	0.144	1
	Sig.(2-tailed)	0.016	.
	N	277	277

ความหมายตารางที่ 4.22

ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านการทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จากตาราง โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ Pearson พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.016 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ($0.000 < 0.05$) นั่นคือ ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านการทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กัน

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่า มีค่า 0.144 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านการทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม “วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านสำรวจปัญหาที่พนักงาน และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านสำรวจปัญหาที่พนักงาน	ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	
ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านสำรวจปัญหาที่พนักงาน	Pearson Correlation	1	0.259
	Sig.(2-tailed)	.	0
	N	277	277
ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	Pearson Correlation	0.259	1
	Sig.(2-tailed)	0	.
	N	277	277

ความหมายตารางที่ 4.23

ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านสำรวจปัญหาที่หน้างาน และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จากตาราง โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ Pearson พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ($0.000 < 0.05$) นั่นคือ ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านสำรวจปัญหาที่หน้างาน และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กัน

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่ามีค่า 0.259 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านสำรวจปัญหาที่หน้างาน และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา		ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร	ประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา
ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร	Pearson Correlation Sig.(2-tailed) N	1 . 277	.761 .000 277
ประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	Pearson Correlation Sig.(2-tailed) N	.761 .000 277	1 . 277

ความหมายตารางที่ 4.24

ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จากตาราง โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ Pearson พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ($0.000 < 0.05$) นั่นคือ ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร กับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กัน

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่ามีค่า 0.761 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร ด้านนโยบายการบริหารองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมด้าน หลักการด้านการบริหารองค์กร และ ประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรม เกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	ปัจจัยแวดล้อม ด้านหลักการด้าน การบริหารองค์กร ด้านนโยบายการ บริหารองค์กร	ประสิทธิภาพการทำงานของของ หัวหน้างาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคม อุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัด ฉะเชิงเทรา
ปัจจัยแวดล้อมด้าน หลักการด้านการบริหาร องค์กร ด้านนโยบายการ บริหารองค์กร	Pearson Correlation Sig.(2-tailed) N 1 .277	.822 .000 277
ประสิทธิภาพการทำงานของ ของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโต โยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงาน ประกอบนิคม อุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	Pearson Correlation Sig.(2-tailed) N .822 .000 277	1 .277

ความหมายตารางที่ 4.25

ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร ด้านนโยบายการบริหารองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จากตาราง โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ Pearson พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ($0.000 < 0.05$) นั่นคือ ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร ด้านนโยบายการบริหารองค์กร กับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กัน

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่า มีค่า 0.822 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร ด้านนโยบายการบริหารองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร ด้านการควบคุมบังคับบัญชา และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมด้าน หลักการด้านการบริหารองค์กร และ ประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรม เกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	ปัจจัยแวดล้อม ด้านหลักการด้าน การบริหารองค์กร ด้านการควบคุม บังคับบัญชา	ประสิทธิภาพการทำงานของของ หัวหน้างาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคม อุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัด ฉะเชิงเทรา
ปัจจัยแวดล้อมด้าน หลักการด้านการบริหาร องค์กร ด้านการควบคุม บังคับบัญชา	Pearson Correlation Sig.(2-tailed) N	1 . 277
ประสิทธิภาพการทำงานของ ของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโต โยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงาน ประกอบนิคม อุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	Pearson Correlation Sig.(2-tailed) N	.720 .000 277

ความหมายตารางที่ 4.26

ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร ด้านการควบคุมบังคับบัญชา และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จากตาราง โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ Pearson พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ($0.000 < 0.05$) นั่นคือ ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร ด้านการควบคุมบังคับบัญชา กับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กัน

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่ามีค่า 0.720 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร ด้านการควบคุมบังคับบัญชา และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร ด้านความก้าวหน้าในงาน และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมด้าน หลักการด้านการบริหารองค์กร และ ประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรม เกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	ปัจจัยแวดล้อม ด้านหลักการด้าน การบริหารองค์กร ด้าน ความก้าวหน้าใน งาน	ประสิทธิภาพการทำงานของของ หัวหน้างาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคม อุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัด ฉะเชิงเทรา
ปัจจัยแวดล้อมด้าน หลักการด้านการบริหาร องค์กร ด้าน ความก้าวหน้าในงาน	Pearson Correlation Sig.(2-tailed) N 277	1 .614 .000 277
ประสิทธิภาพการทำงานของ ของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโต โยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงาน ประกอบนิคม อุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	Pearson Correlation Sig.(2-tailed) N 277	.614 .000 277 1 . 277

ความหมายตารางที่ 4.27

ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร ด้านความก้าวหน้าในงาน และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จากตาราง โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ Pearson พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ($0.000 < 0.05$) นั่นคือ ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร ด้านความก้าวหน้าในงาน กับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กัน

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่า มีค่า 0.614 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร ด้านความก้าวหน้าในงาน และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

ตารางที่ 4.28 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมด้าน หลักการด้านการบริหารองค์กร และ ประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรม เกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	ปัจจัยแวดล้อม ด้านหลักการด้าน การบริหารองค์กร ด้านการพัฒนา ความรู้ ความสามารถ	ประสิทธิภาพการทำงานของของ หัวหน้างาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคม อุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัด ฉะเชิงเทรา
ปัจจัยแวดล้อมด้าน หลักการด้านการบริหาร องค์กร ด้านการพัฒนา ความรู้ความสามารถ	Pearson Correlation Sig.(2-tailed) N 277	1 . 277
ประสิทธิภาพการทำงานของ ของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโต โยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงาน ประกอบนิคม อุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	Pearson Correlation Sig.(2-tailed) N 277	.501 .000 277

ความหมายตารางที่ 4.28

ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จากตาราง โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ Pearson พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ($0.000 < 0.05$) นั่นคือ ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ กับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กัน

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่า มีค่า 0.501 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร ด้านค่าตอบแทน และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร และ ประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร ด้านค่าตอบแทน	ประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา
ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร	Pearson Correlation Sig.(2-tailed) N	.863 .000 277
ด้านค่าตอบแทน		
ประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	Pearson Correlation Sig.(2-tailed) N	.863 .000 277

ความหมายตารางที่ 4.29

ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร ด้านค่าตอบแทน และประสิทธิภาพการทำงาน ของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จากตาราง โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ Pearson พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ($0.000 < 0.05$) นั่นคือ ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร ด้านค่าตอบแทน กับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กัน

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่า มีค่า 0.863 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร ด้านค่าตอบแทน และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

สมมติฐานที่ 3 พนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y ที่มีภูมิลำเนาต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทราต่างกัน

ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศกับประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

เพศ	ประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา				
	N	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
ชาย	233	3.88	0.47	8.978	0.012*
หญิง	44	3.71	0.70		

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.30

ผลการวิเคราะห์พบว่า การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศกับประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยใช้ค่าสถิติ t-test สำหรับความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.012 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 ดังนั้นพนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y ที่มีเพศต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทราต่างกัน

ตารางที่ 4.31 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างรายได้เฉลี่ยต่อเดือนกับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	ประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา				
	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่า 30 ปี	21	3.70	0.68	7.437	0.001*
30-40 ปี	90	3.71	0.34		
51 ปีขึ้นไป	166	3.95	0.55		

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.31

ผลการวิเคราะห์พบว่า การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างรายได้เฉลี่ยต่อเดือนกับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้า Generation Y งานบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยใช้การวิเคราะห์หาความแปรปรวนแบบทางเดียว One-Way Analysis of variance (F-test) สำหรับความแตกต่างของค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 ดังนั้นบุคลากรที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้า Generation Y งานบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทราต่างกัน

ตารางที่ 4.32 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุงานกับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

อายุงาน	ประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา				
	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่า 5 ปี	70	3.53	0.41	7.620	0.023*
5-10 ปี	126	4.02	0.33		
10-20 ปี	81	3.87	0.69		

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.32

ผลการวิเคราะห์พบว่า การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุงานกับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยใช้การวิเคราะห์หาความแปรปรวนแบบทางเดียว One-Way Analysis of variance (F-test) สำหรับความแตกต่างของค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.023 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 ดังนั้นบุคลากรที่มีอายุงานต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทราต่างกัน

ตารางที่ 4.33 การเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการศึกษากับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

ระดับการศึกษา	ประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา				
	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่ามัธยมศึกษา	71	3.89	0.60	4.863	0.014
ปวส./อนุปริญญา	98	3.87	0.43		
ปริญญาตรี	94	3.68	0.46		
สูงกว่าปริญญาตรี	14	4.67	0.00		

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.33

ผลการวิเคราะห์พบว่า การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยใช้การวิเคราะห์หาความแปรปรวนแบบทางเดียว One-Way Analysis of variance (F-test) สำหรับความแตกต่างของค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.104 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 ดังนั้นบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทราไม่ต่างกัน

บทที่ 5

สรุปผล การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ของหลักการดำเนินงานแบบโตโยต้า (The Toyota Way) ต่อประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด: กรณีศึกษา โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา” โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา
2. เพื่อศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y จากการปลูกฝังหลักการดำเนินงานตาม “วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001)

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ คือ พนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y จำนวน 277 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation : S.D.) เพื่อบรรยายลักษณะข้อมูล ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัยมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม “วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) กับประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างานบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา และหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร กับประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างานบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ภูมิหลังประชากรพนักงาน

ผู้วิจัยได้พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 84.12 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 59.93 อายุงานระหว่าง 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.49 และการศึกษาาระดับ ปวส./อนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 35.38 ตามลำดับ

5.1.2 ปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า

ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยด้านหลักการทำงานตามวิถีโตโยต้า ของพนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านสำรวจปัญหาที่หน้างาน ด้านปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้านความท้าทาย และด้านการยอมรับนับถือ ($\bar{X} = 4.08, 3.99, 3.86, 3.85$ และ 3.63 ตามลำดับ)

5.1.3 ปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร

ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร ของพนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ด้านนโยบายการบริหารองค์กร ด้านค่าตอบแทน ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ ด้านการควบคุมบังคับบัญชา และด้านความก้าวหน้าในงาน ($\bar{X} = 3.91, 3.80, 3.78, 3.72$ และ 3.55 ตามลำดับ)

5.1.4 ประสิทธิภาพการทำงาน

ผู้วิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ด้านเกิดความพึงพอใจทั้งผู้ปฏิบัติงานและองค์กร ด้านใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และด้านผลงานได้ตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.99, 3.84$ และ 3.73 ตามลำดับ)

5.1.5 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1

ผู้วิจัยพบว่า เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่า มีค่า 0.842 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

ตารางที่ 5.1 สรุปผลสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

สมมติฐานที่ 1	Pearson Correlation	Asymp Sig. (2-tailed)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ .05)
สมมติฐานที่ 1.1 ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านความท้าทาย และประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	0.808 (ค่อนข้างสูง)	0.000	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (Ho)
สมมติฐานที่ 1.2 ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	0.357 (ค่อนข้างต่ำ)	0.000	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (Ho)

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

สมมติฐานที่ 1	Pearson Correlation	Asymp Sig. (2-tailed)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ .05)
สมมติฐานที่ 1.3 ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม “วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านการยอมรับนับถือ และประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	0.123 (ต่ำมาก)	0.014	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (Ho)
สมมติฐานที่ 1.4 ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม “วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านการทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	0.144 (ต่ำมาก)	0.016	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (Ho)
สมมติฐานที่ 1.5 ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม “วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านสำรวจปัญหาที่หน้างาน และประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	0.259 (ค่อนข้างต่ำ)	0.000	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (Ho)

จากตารางที่ 5.1 พบว่า

สมมติฐานย่อยที่ 1.1 ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม “วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านความท้าทาย และประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมี ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.808 ซึ่งทำให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

สมมติฐานย่อยที่ 1.2 ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม “วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.357 ซึ่งทำให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

สมมติฐานย่อยที่ 1.3 ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม “วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านการยอมรับนับถือ และประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.123 ซึ่งทำให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

สมมติฐานย่อยที่ 1.4 ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม “วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านการทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.144 ซึ่งทำให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

สมมติฐานย่อยที่ 1.5 ปัจจัยด้านหลักการหลักการทำงานตาม “วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) ด้านสำรวจปัญหาที่หน้างาน และประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.259 ซึ่งทำให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

5.1.5 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2

ผู้วิจัยพบว่า เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่า มีค่า 0.761 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

ตารางที่ 5.2 สรุปผลสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

สมมติฐานที่ 2	Pearson Correlation	Asymp Sig. (2-tailed)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ .05)
สมมติฐานที่ 2.1 ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านนโยบายการบริหารองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	0.822 (สูงมาก)	0.000	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (Ho)
สมมติฐานที่ 2.2 ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการควบคุมบังคับบัญชา และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	0.720 (ค่อนข้างสูง)	0.000	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (Ho)

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

สมมติฐานที่ 2	Pearson Correlation	Asymp Sig. (2-tailed)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ .05)
สมมติฐานที่ 2.3 ปัจจัยแวดล้อมด้าน หลักการด้านความก้าวหน้าในงาน และ ประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้า งาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงาน ประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	0.614 (ค่อนข้างสูง)	0.000	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (Ho)
สมมติฐานที่ 2.4 ปัจจัยแวดล้อมด้าน หลักการด้านพัฒนาความรู้ความสามารถ และประสิทธิภาพการทำงานของของ หัวหน้างาน Generation Y บริษัท โต โยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกต เวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	0.501 (ปานกลาง)	0.016	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (Ho)
สมมติฐานที่ 2.5 ปัจจัยแวดล้อมด้าน หลักการด้านค่าตอบแทน และ ประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้า งาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงาน ประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	0.863 (สูงมาก)	0.000	ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (Ho)

จากตารางที่ 5.2 พบว่า

สมมติฐานย่อยที่ 2.1 ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านนโยบายการบริหารองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.822 ซึ่งทำให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

สมมติฐานย่อยที่ 2.2 ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการควบคุมบังคับบัญชา และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.720 ซึ่งทำให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

สมมติฐานย่อยที่ 2.3 ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านความก้าวหน้าในงาน และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.614 ซึ่งทำให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

สมมติฐานย่อยที่ 2.4 ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านพัฒนาความรู้ความสามารถ และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.501 ซึ่งทำให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

สมมติฐานย่อยที่ 2.5 ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านค่าตอบแทน และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.863 ซึ่งทำให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูงมาก

5.3 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3

ผู้วิจัยพบว่า พนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y ที่มีเพศ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุงาน ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทราต่างกัน

ตารางที่ 5.3 สรุปผลสมมติฐานที่ 3 พนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y ที่มีภูมิลำเนาต่างต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทราต่างกัน

ภูมิหลังประชากร	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน			
	t-test	F - test	Sig.	แปลผล
เพศ	8.978	-	0.012*	ยอมรับสมมติฐาน
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	-	7.437	0.001*	ยอมรับสมมติฐาน
อายุงาน	-	7.620	0.023*	ยอมรับสมมติฐาน
ระดับการศึกษา	-	4.863	0.014	ปฏิเสธสมมติฐาน

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความหมายของตารางที่ 5.3

ผลการทดสอบสมมติฐาน พนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y ที่มี เพศ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุงาน ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทราต่างกัน สรุปได้ ดังนี้

เพศ ผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างเพศกับประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยใช้สถิติ t-test พบว่า ในภาพรวมมีค่า Significant level น้อยกว่า 0.05 ซึ่งเท่ากับ 0.012 จึงยอมรับสมมติฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างรายได้เฉลี่ยต่อเดือนกับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยใช้สถิติ F-test พบว่า ในภาพรวมมีค่า Significant level น้อยกว่า 0.05 ซึ่งเท่ากับ 0.001 จึงยอมรับสมมติฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อายุงาน ผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างอายุงานกับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยใช้สถิติ F-test พบว่า ในภาพรวมมีค่า Significant level น้อยกว่า 0.05 ซึ่งเท่ากับ 0.023 จึงยอมรับสมมติฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ระดับการศึกษา ผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างอายุงานกับประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยใช้สถิติ F-test พบว่า ในภาพรวมมีค่า Significant level มากกว่า 0.05 ซึ่งเท่ากับ 0.104 จึงปฏิเสธสมมติฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปได้ว่า พนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y ที่มีเพศรายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุงานต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทราต่างกัน ส่วนพนักงานระดับหัวหน้างาน Generation Y ที่มี ระดับการศึกษาต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้า Generation Y งานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทราไม่ต่างกัน

5.2 อภิปรายผลวิจัย

จากผลการวิจัย “ความสัมพันธ์ของหลักการงานแบบโตโยต้า (The Toyota Way) ต่อประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างานของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา” สามารถนำผลการศึกษามาอภิปรายได้ ดังต่อไปนี้

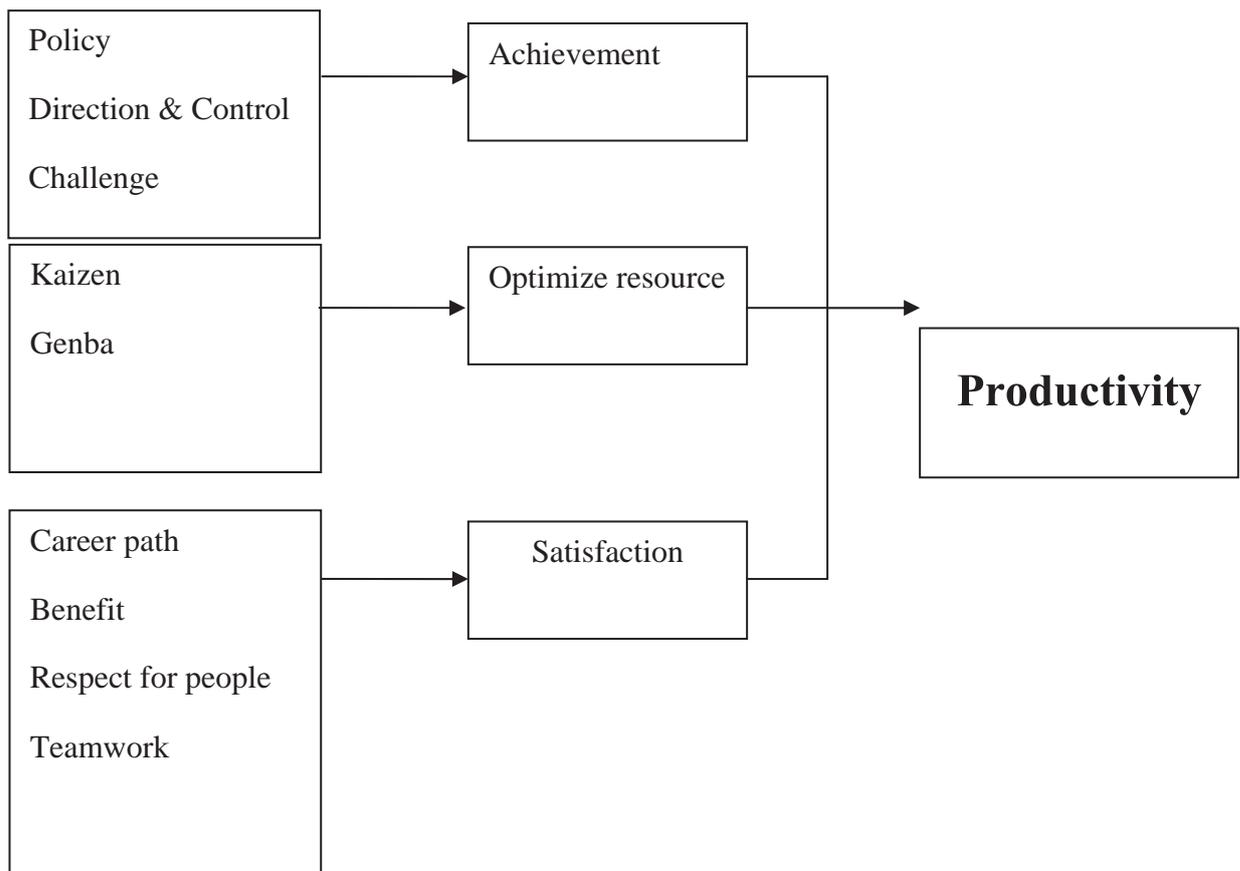
5.2.1 ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยด้านหลักการหลักการงานตาม“วิถีโตโยต้า” (Toyota Way 2001) และประสิทธิภาพการทำงานของของหัวหน้างาน Generation Y บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน และมี

ความสัมพันธ์กันในระดับมาก กล่าวคือ มี ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.842 ซึ่งทำให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับมาก และหากจะดูจากหลักการจะพบว่าระดับความความสัมพันธ์จะเป็นเรื่องความท้าทาย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.808 ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานซึ่งสอดคล้อง กับทฤษฎีของ Herzberge ที่กล่าวว่า การทำงานที่จะทำให้ผู้ทำงานนั้นเกิดสบายใจและมีประสิทธิภาพ นั้นจะต้องเกิดจากลักษณะของเนื้องานที่น่าสนใจ เรื่องของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.357 ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานซึ่งสอดคล้อง กับทฤษฎี การจัดการแบบ Kaizen คือแนวคิดที่ใช้การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งหวังให้เกิดการมีส่วนร่วมในบุคลากรทุกระดับ ในเรื่องของการสำรวจปัญหาหน้างาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.259 ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานซึ่งสอดคล้อง กับทฤษฎีของ Linda Honold & Robert J. Silverman ที่ได้นำเสนอเรื่อง การทำงานแบบเน้นข้อเท็จจริง (Factual DNA): จะเป็นองค์กรที่ยึดตามความเป็นจริง รู้จักตัวเองและสิ่งแวดล้อมรอบตัวจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยข้อมูลเหล่านี้จะเป็นตัววัดคงที่ และช่วยในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและยังเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนานโยบาย และกระบวนการต่างๆขึ้นมาอีกด้วย ในเรื่องของการทำงานเป็นทีม และการยอมรับนับถือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.144 และ 0.123 ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานซึ่งสอดคล้อง กับทฤษฎี Zalesnick & Homans กล่าวว่า การปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ขึ้น ผู้ปฏิบัติจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอกและภายใน (External และ Internal Need) ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้ว ย่อมหมายถึงการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความต้องการภายใน ได้แก่ ความต้องการเข้าหมู่คณะ ความต้องการแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับการจงรักภักดี ความเป็นเพื่อน และความรักใคร่ ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง นอกจากนี้ผลของการวิจัยยังสอดคล้องกับทฤษฎีในเรื่องหลักแห่งวิธแห่งโตโยต้า (Toyota Way 2001) โตโยต้า (Toyota Way 2001) ประกอบด้วย 2 เสาหลักคือ “การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” และ “การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน” โตโยต้าไม่เคยพึงพอใจไม่เคยหยุดนิ่งอยู่กับที่ และได้ปรับปรุงธุรกิจอยู่เสมอโดยผลักดันความคิดและความพยายามอย่างดีที่สุดขององค์กร เคารพบุคลากรและเชื่อว่าความสำเร็จของธุรกิจที่เกิดขึ้นนั้นมาจากความพยายามของทุกคนและ การจัดทีมงานอย่างดี อีกด้วย

5.2.2 ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยแวดล้อมด้านหลักการด้านการบริหารองค์กรมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน และมี ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.761 ซึ่งทำให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง และหากจะดูจากด้านการนโยบายการบริหารงาน ,ควบคุมบังคับบัญชา และ ความก้าวหน้าในงานจะพบว่าระดับความความสัมพันธ์จะเป็นเรื่อง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

(Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.822, 0.720 และ 0.614 ซึ่งสอดคล้อง กับทฤษฎี Herzberg ได้นำเอาการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานมาศึกษาร่วมกัน เพื่อให้ได้ปัจจัยที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างสบายใจและมีประสิทธิภาพ เขาได้ศึกษาวิจัยถึงทัศนคติของบุคคลที่พอใจในการทำงาน เช่น ความก้าวหน้าในงาน และไม่พอใจในการทำงานพบว่าบุคคลที่พอใจในการทำงานนั้นเช่น นโยบายการบริหารองค์กร และ ควบคุมบังคับบัญชา ในส่วนของการพัฒนาความรู้ความสามารถค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.501 ซึ่งสอดคล้อง สมยศ นาวิกโร ที่กล่าวถึงการพัฒนาองค์กร ในเรื่องของการพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคคลและการสร้างค่านิยมร่วมกัน และใน ส่วน ของค่าตอบแทนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.863 ซึ่งสอดคล้องกับทั้งทฤษฎีของ สมพงษ์ เกษมสินที่กล่าวถึง ทฤษฎี ความมีประสิทธิภาพที่ Harrying Emerson ได้เสนอแนวคิดไว้ในหนังสือ “The Twelve Principles of Efficiency” ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี และ ทฤษฎี Herzberg กล่าวว่าค่าตอบแทนมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ดี

5.3 ตัวแบบการสร้างประสิทธิภาพการทำงาน



ภาพที่ 5.1 ตัวแบบการสร้างประสิทธิภาพการทำงาน

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ของหลักการทำงานแบบโตโยต้า (The Toyota Way) ต่อประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด: กรณีศึกษา โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทราสามารถนำผลการศึกษามาพัฒนาเป็นรูปแบบ หรือ โมเดลในการบริหารจัดการในเรื่องของการวัดประสิทธิภาพการทำงานได้ดังภาพที่ 5.1 ซึ่งแต่ละปัจจัยจะมีความสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน Generation Y ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องดำเนินการให้สามารถวัดได้ใน 3 ประเด็นหลัก กล่าวคือ

5.3.1 **Achievement** การทำงานได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ตรงตามเวลา นั่นคือการสร้างแผนงานระยะกลางถึงระยะยาว ที่ชัดเจน และมีขั้นตอนอย่างละเอียดเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ซึ่งการที่เราจะทำงานให้ได้เป้าหมายนั้น จะต้องประกอบด้วย

5.3.1.1 **นโยบาย** บริษัทจะต้องสร้างนโยบายที่ชัดเจน สามารถมีดัชนีชี้วัดในทุกกระบวนการได้ บริษัทโตโยต้า กำหนดนโยบายว่าจะจะเป็นบริษัทแกนนำของเครือข่ายโตโยต้าทั่วโลกและเป็นบริษัทที่ได้รับการยอมรับและยกย่องมากที่สุดในประเทศไทย ตลอดจนมีเป้าหมายที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยการเป็นผู้นำด้านการผลิตและจำหน่ายรถยนต์ในประเทศ และการตอบแทนสังคม รวมถึงการสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในระดับสากล บริษัทจึงมีหน้าที่สำคัญในการสร้างความเข้าใจในนโยบายนี้ให้กับพนักงานทุกระดับ และหล่อหลอมความเข้าใจให้พนักงานทราบว่าในทุกกระบวนการขององค์กรมีเป้าหมายสูงสุดที่จะตอบสนองนโยบายนี้

5.3.1.2 **Direction & Control** การกำกับดูแลและการควบคุม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บริษัทตั้งไว้ บริษัทจำเป็นต้องที่จะต้อง สร้างแผนงานระยะกลาง และระยะยาว ตลอดจนการกำหนดขั้นตอนอย่างละเอียด เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ โดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม นอกจากนี้ยังต้องการพัฒนาวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุจุดหมายประจำปี ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประชุมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมต่างๆกับผู้อื่น มีการรายงานผลการดำเนินการและประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาเป็นระยะ รวมถึงต้องมีการปรับแนวคิดการทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงสุด

5.3.1.3 **Challenge** เป้าหมายที่ท้าทาย คือการที่เราจะต้องกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่จะสร้างความรู้สึกว่าจะต้องใช้ความเพียรพยายามอย่างสุดความสามารถเพื่อให้ได้เป้าหมาย อันยิ่งใหญ่ นั่น องค์กรจะต้องสร้างพลังให้พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุ วัตถุประสงค์ ของงาน รวมถึงการสร้างความเป็นเจ้าของงานและมุ่งมั่นที่จะขจัดอุปสรรคในการการทำงานทุกวัน โดยองค์กร จะสามารถทำงานให้ได้เป้าหมายที่ท้าทายจะต้องอาศัย

- High Quality คือ การเสริมสร้างคุณค่าตลอดกระบวนการผลิต การส่งมอบสินค้าและบริการ

- Drive for progress for improvement self-reliance คือ มีจิตวิญญาณแห่ง
ความท้าทาย

- Based on fact & possibility คือ มีวิสัยทัศน์ที่มองการณ์ไกลและวางแผนระยะยาว

- Risk, Priority Optimization คือ การพิจารณาอย่างถี่ถ้วนก่อนตัดสินใจ นั่นคือ การมีความ
ท้าทายจะต้องเป็นความท้าทายที่เป็นไปได้ โดยมีความสมดุลระหว่างความคิดสร้างสรรค์
กับความเป็นไปได้

5.3.2 **Optimize resource** การที่องค์กรจะต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็น แรงงาน วัตถุดิบ ทั้งทางตรง
และทางอ้อม เวลา ให้เกิดมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้งานมีสำเร็จ การบริหารทรัพยากรที่ดี
จะต้องประกอบด้วย

5.3.21 **Kaizen** การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการสิ่งที่ไม่จะเป็นในกระบวนการ การ Kaizen
ที่จะประสบความสำเร็จต้องมีหลักพื้นฐานคือ การมีจิตสำนึกมีความคิดอยู่ตลอดเวลาว่าจะทำให้ดี
ขึ้น จะต้องก่อให้เกิดการลดต้นทุน ลดการสูญเสียต่าง ๆ มีระบบ Just in Time ทำให้พอดี ดังนั้น
องค์กรจะต้องพยายาม อบรม และทบทวนเรื่องของพื้นฐานของงาน Kaizen โดยเริ่มต้นจากการมอง
เรื่องของ ความสูญเสีย 8 ประการ

"ความสูญเสีย 8 ประการ" ในภาษาญี่ปุ่นคำว่าสูญเสีย จะใช้คำว่า มูดา (MUDA) ซึ่งเป็นบ่อเกิดแห่งความด้อย
ประสิทธิภาพ อันได้แก่

1. Transportation lost ความสูญเสียจากการขนย้ายมากเกินไป
2. Inventory lost ความสูญเสียจากการมีวัสดุคงคลังมากเกินไป
3. Motion lost ความสูญเสียจากการเคลื่อนที่มากเกินไป
4. Wating lost ความสูญเสียจากการรอมมากเกินไป
5. Over production lost ความสูญเสียจากการผลิตมากเกินไปความต้องการ
6. Over process lost ความสูญเสียจากการมีขั้นตอนการทำงานมากเกินไปจำเป็น
7. Defect lost ความสูญเสียจากการมีของเสียมากเกินไป

8. None use idea from team lost ความสูญเสียจากการไม่รับฟังความเห็น และข้อเสนอของคนในองค์กร หลังจากทีพนักงาน หรือหัวหน้างานมองปัญหาออกแล้ว จึงถึงการปรับปรุง งานเพื่อลดข้อบกพร่องดังกล่าว

5.3.2.2 Genba การสำรวจปัญหาที่หน้างาน บริษัทควรส่งเสริม เรื่องการรวบรวมข้อเท็จจริง และสรุปประเด็นหลักที่จุดปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งระบุปัญหาที่ต้องแก้ไข ตลอดจนวิเคราะห์ถึงต้นตอของปัญหา บริษัทจะต้องสร้างระบบในการรวบรวมข้อมูลเชิงประมาณและคุณภาพจากแหล่งต่างๆ และ การฝึกอบรมทั้งในเชิงทฤษฎีและปฏิบัติในเรื่องของการวิเคราะห์ปัญหาไม่ว่าจะเป็น หลัก 5 WHY, 4M หรือ หลักการ TBP (Toyota Business practice) พนักงานจะต้องมีความรู้ความสามารถจนสามารถเข้าใจถึงปัญหาระกว้าง สถานการณ์ในอุดมคติและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน และ การเรียนรู้ที่จะวิเคราะห์ข้อมูลที่แม่นยำ อย่างสมเหตุสมผล เพื่อแก้ไขปัญหา

5.3.2 **Satisfaction** ความพึงพอใจทั้งต่อตัวพนักงานและองค์กร บริษัทจะต้องสร้างเข้าใจอย่างชัดเจน ในเรื่องของมาตรฐานการดำเนินการและวิธีปฏิบัติงานที่ถูกต้องชัดเจน พนักงานจะต้องมีความมั่นใจว่าได้รับการปฏิบัติที่เสมอภาคและได้รับความไว้วางใจ ทำงานด้วยความสบายใจ เนื่องจากการได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่ดีและปลอดภัย มีความภาคภูมิใจในการทำงาน และองค์กรจะต้องทำงานให้ลุล่วงตามเป้าหมายและเกิดความสำเร็จในองค์กรที่ยั่งยืน ซึ่งสิ่งที่จะสร้างให้เกิดความพอใจทั้ง 2 ฝ่ายนั้นจะต้องมาจาก

5.3.2.1 **Career path** คือความก้าวหน้าในอาชีพ บริษัทควรที่จะมีการบูรณาการค่านิยมร่วมกัน ทั้งในด้านหน้า ความสามารถ และลักษณะเฉพาะบุคคล ที่กำหนดขึ้นเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงสิ่งที่บริษัทคาดหวังจากพนักงานแต่ละคน แนวทางการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพการงานขอ ยึดตามปรัชญาการพัฒนาขององค์กรที่เน้นว่า การพัฒนาด้านอาชีพการงานเกิดจากประสบการณ์การทำงาน การได้รับข้อคิดเห็น ความสัมพันธ์และการฝึกอบรม พนักงานจะต้องเข้าใจว่าการก้าวหน้าในงานนั้น ไม่ได้หมายความว่าเลื่อนขั้นเท่านั้น แต่ความก้าวหน้าในการยังหมายถึง การพัฒนาบทบาทและความสามารถของบุคคลในด้านต่างด้วย ซึ่งเมื่อบริษัทมีการกำหนด Scope ในการพัฒนาอาชีพที่ชัดเจน จนเกิดความเข้าใจแล้ว นอกจากจะเป็นแรงผลักดัน ให้พนักงานพัฒนาตัวเองที่จะเรียนรู้ แล้ว ยังสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในงานที่ชัดเจนอีกด้วย บริษัทยังต้องกำหนดการประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งของพนักงานที่ชัดเจน ในการปรับตำแหน่งหรือความก้าวหน้าในงาน บริษัทควรมีการกำหนด และมอบหมายงานอย่างชัดเจน กล่าวคือมี Job description ในทุกตำแหน่ง และมีการประเมินความสามารถของพนักงานทั้งสายงานการผลิตและหน่วยงาน Support โดยพนักงานจะต้องผ่านการประเมินความสามารถก่อนการเข้างาน และการประเมิน ในส่วนการทำงาน Performance appraisal ว่าตามแผนงานต่อปีที่ถูกกำหนด ให้สอดคล้องกับตามนโยบายบริษัท ที่เรา

เรียกว่า Hoshin Kanri และในอีกส่วนหนึ่งที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ในการทำงาน ที่เป็น Core competency คือการประเมินถึงความสามารถในการ

5.3.2.2 **Benefit** ค่าตอบแทน เป้าหมายหลักในการจัดระบบการบริหารผลตอบแทนการทำงาน นอกเหนือจากเพื่อธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลของบริษัทแล้ว ยังมีเป้าหมายหลักดังนี้ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ควรได้รับผลตอบแทนสูงสุด เพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อสามารถแข่งขันกับตลาดได้ คือ สามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพและสามารถคัดเลือกสรรหาผู้มีความสามารถเข้ามาเป็นพนักงานบริษัท แต่อย่างไรก็ตามบริษัทจะต้องบริหารงานให้สามารถควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับผลตอบแทนการทำงานให้สอดคล้องกับผลผลิต และผลการดำเนินงานและจะต้องมีการประเมินอย่างยุติธรรม เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งเป็นการส่งเสริมความร่วมมือจากพนักงาน โดยอาศัยหลักแห่งความยุติธรรมในการจ่ายผลตอบแทนการทำงาน

5.3.3.3 การยอมรับนับถือ Respect คือ การเคารพและให้การยอมรับผู้อื่น รวมทั้งพยายามทุกวิถีทางเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกัน แสดงความรับผิดชอบ และปฏิบัติอย่างดีที่สุดเพื่อสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ประกอบด้วย

- Security for the company คือ การเคารพผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน คู่ค้าทางธุรกิจ สังคม
- Mutual Trust & Responsibility ทั้งในกรณีของ leader และ team member คือ การไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการมีความรับผิดชอบซึ่งกันและกัน ในระหว่างตัวผู้นำและสมาชิกในทีม
- Sincere communication openness & accept of difference fairness willingness to listen self-confidence accountability คือ การสื่อสารอย่างจริงใจต่อกัน การยอมรับนับถือมีหลักพื้นฐาน

การยอมรับว่าทุกคนเท่าเทียมกันและให้การยอมรับผู้อื่น รวมทั้งพยายามทุกวิถี ทางเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกัน แสดงความรับผิดชอบ และปฏิบัติอย่างดีที่สุดเพื่อสร้างความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน บริษัทโตโยต้า ปัจจุบันเป็นองค์ใหญ่ ทำให้มีการรวมตัวกันของคนที่หลากหลายทั้งเรื่องของ เพศ อายุ การศึกษา และ Generation บริษัทควรให้ความสำคัญในเรื่องของการยอมรับนับถือในความคิดเห็นที่ขัดแย้ง การนำเสนอ Idea ร่วมกัน เปิดโอกาสในการประชุม ดังนั้นบริษัท ควรที่จะมีการส่งเสริม ให้มีเวทีในการสื่อสารแบบ two way communication เช่นการสร้าง wall room หรือ Obeya room เพื่อเป็นเวทีในการหารือเรื่องงาน การจัดกิจกรรม สื่อสาร สองช่องทาง เพื่อให้พนักงานมีโอกาสนำเสนอ ความคิดในการปรับปรุงงานกับผู้บริหาร การเน้นเรื่องความอาวุโส ประสบการณ์ และบทบาทหน้าที่ คนที่เป็นลูกน้องแม้ว่าจะเป็นคนที่มีอายุมากกว่า

แต่เมื่อเป็นลูกน้องเราก็จะต้อง เคารพบทบาทของหัวหน้า หัวหน้าแม้ว่าจะมีการศึกษาที่สูงกว่าแต่ก็ควรจะเปิดใจรับฟัง ความคิดเห็นของผู้ที่ประสบการณ์ทำงานที่มากกว่า เช่น Engineer อาจจะกำหนด Operation standard มาแบบที่ตัวเองคิดว่าดี แต่เมื่อพนักงานนำไปใช้กับรู้สึกว่ายาก ทำให้เค้าไม่อยากทำการงานแบบนี้ก็เป็นอุปสรรค คือการไม่ประสานงานกัน แม้ว่าจะมี E-mail Line หรือ social network เข้ามา มีบทบาทในการช่วยการสื่อสารภายในองค์กร แต่การสื่อสารผ่านช่องทาง Face to Face ก็ยังควรจะมีการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพราะนอกจากจะเป็นการสื่อสารที่ชัดเจนแล้ว ยังสามารถถ่ายทอดในส่วนที่เป็น อวัจนภาษาต่อกัน เช่นความเคารพ การเชื่อใจ การยินดีเป็นต้น

5.3.3.4 Team work การกระตุ้นบุคลากรและการเจริญเติบโตในสายอาชีพ แบ่งปันโอกาสในการพัฒนา และเพิ่มขีดความสามารถสูงสุดสำหรับรายบุคคลและทีม การทำงานร่วมกันเป็นทีม ผู้บริหารควรที่จะมีการสร้างความรู้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการทำงานไม่ว่าท่านทำงานที่ไหน ส่วนใด ในองค์กร แต่ท่านคือกลจักรสำคัญในองค์กรที่จะช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรไปด้วยกัน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ ไม่ว่าจะเป็น HR marketing การผลิต เป็นต้น และควรจะเข้าใจเป้าหมายขององค์กร อย่างน้อย 5 ปี เพื่อนำมาสร้างแผนการทำงานของตนเองบริษัทให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันภายใต้ Teamwork เช่นการอบรมหลักสูตร Effective work together โดยมี การละลายพฤติกรรม เรียนรู้ที่จะเชื่อใจผู้ร่วมทีม แก้ไขปัญหา ร่วมกัน เป็นการพัฒนาศักยภาพในการทำงานร่วมกันของคนในทีม

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และแผนกลยุทธ์ของบริษัทไว้อย่างชัดเจน กล่าวคือเป็นองค์กรที่มีเป้าประสงค์ที่ท้าทาย ที่ต้องการจะเป็นบริษัทแกนนำของโตโยต้าเอเชียแปซิฟิกและเครือข่ายโตโยต้าทั่วโลกและป็นบริษัทที่ได้รับการยอมรับและยกย่องที่สุดในประเทศไทย ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงมีการประกาศ Toyota Way 2001 อย่างเป็นทางการ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นแนวทางให้กับโตโยต้าทั่วโลกในการดำเนินธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ ทำให้องค์กรมีแนวทางที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จะเห็นได้ว่าในการรักษาหรือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เอื้อต่อผลสำเร็จขององค์กรนั้น ปัจจัยที่สำคัญอย่างมากคือ ผู้นำองค์กร ดังนั้นผู้นำองค์กรจึงต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อที่จะสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้องค์กรประสบความสำเร็จ และเติบโตต่อไปในระยะยาว องค์กรมุ่งหวังให้พนักงานประพฤติปฏิบัติตนอันจะก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถมองเห็นได้จากพฤติกรรมและการแสดงออกของพนักงานที่มีแนวปฏิบัติเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โตโยต้าให้ความสำคัญต่อการศึกษาด้านประวัติศาสตร์การทำธุรกิจของบริษัท การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ของพนักงานนั้น มีส่วนช่วยที่จะทำให้ประสิทธิภาพในการรับรู้หรือความจำขององค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งทำให้องค์กรสามารถเข้าสู่กระบวนการในการตัดสินใจได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ การศึกษาประวัติศาสตร์ขององค์กรนั้นเป็นการยืนยันว่า องค์กรประสบความสำเร็จได้มาจนทุกวันนี้ พนักงานจึงได้แสดงพฤติกรรมนั้นๆ นอกจากนี้ผู้บริหารขององค์กรมีความมุ่งมั่นในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และเป็นผู้นำในการสร้างพันธะสัญญา (Commitment) ในการนำนโยบาย ต่างๆ ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการจัดสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน เสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ำทั้งภายในและภายนอก นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีนโยบายส่งเสริมพนักงานในองค์กรให้มีโอกาสเติบโตเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้บริหารในองค์กรโดยส่วนใหญ่มาจากพนักงานในองค์กรที่เติบโต และก้าวหน้า มาพร้อมๆ กับองค์กร ที่เน้นความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร การจ้างงานตลอดชีพ เน้นระบบอาวุโส และการให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรต่างๆ ด้านรวมทั้งชีวิตส่วนตัว จะพบว่า นโยบายการจ้างงานตลอดชีพของบริษัทญี่ปุ่นนั้น ถือเป็นนโยบายที่ส่งผลดีต่อองค์กรในระยะยาว เพราะองค์กรสามารถเก็บสะสมประสบการณ์ของพนักงาน จนเป็นความรู้ที่ส่งผ่านจากพนักงานรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งได้ ซึ่งแตกต่างจากการจ้างงานตามความต้องการของตลาด เพราะการที่พนักงานเข้าๆ ออกๆ นั้นทำให้องค์กรไม่สามารถเก็บสะสมประสบการณ์จากพนักงาน ส่งผลให้ผลผลิตขององค์กรนั้นน้อยลงๆ ในที่สุดองค์กรก็ไม่สามารถสร้างองค์ความรู้ให้กับตัวเองได้ค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 ถือเป็นบรรทัดฐานของบริษัทบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ประเทศไทย จำกัด ที่พนักงานได้ปฏิบัติ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรซึ่งส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงได้มีการประกาศ ค่านิยมหลักขององค์กรพนักงานของโตโยต้า ได้ยึดถือค่านิยมหลักขององค์กร Toyota Way 2001 โดยผ่านกระบวนการรับรู้ (Perception) แปลความ (Interpretation) และการเรียนรู้ (Learning) พนักงานได้รับการชี้แจงนโยบาย วิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้พนักงานรู้ว่า องค์กรคาดหวังอะไร ต้องการจะมุ่งไปในทิศทางใด และองค์กรจะประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ นั้นขึ้นอยู่กับพนักงานทุกคน องค์กรได้ให้ความสำคัญกับพนักงานในทุกๆ กิจกรรม ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ และในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งเป็นกรอบควบคุมให้พนักงานปฏิบัติไปในทางเดียวกัน จะเป็นผลดีต่อเมื่อวัฒนธรรมนั้นมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และสิ่งแวดล้อมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะที่มีค้ำมั่นต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง มีค้ำมั่นต่อพนักงานและผู้เกี่ยวข้องในองค์กร รวมทั้งลูกค้ำ คู่ค้ำและผู้ถือหุ้น มีการพัฒนาค่านิยมหลักขององค์กร ให้เป็นรูปธรรมในแต่ละสายงาน โดยมีการเขียนอธิบายวิธีการดำเนินธุรกิจในแต่ละสายงานอย่างชัดเจน และเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น Toyota Way in HRM Toyota Way in Sales and Marketing เป็นต้น ทำให้ผู้เกี่ยวข้องยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน แต่ละสายงานได้เปิดโอกาสให้พนักงานเห็นคุณค่าของความเป็นคน ทุกคน ให้โอกาสพนักงานได้แสดงผลงาน แสดงความคิดเห็น เพื่อให้พนักงานคิดค้น และพัฒนาความรู้อยู่ ตลอดเวลาผ่านกิจกรรมกลุ่ม คุณภาพและกิจกรรมข้อเสนอแนะ การที่พนักงานได้มีส่วนร่วมทำกิจกรรมเช่นนี้ทำให้พนักงานได้ความเชื่อมั่น มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และพัฒนางานของตนเองอย่างต่อเนื่อง พนักงานยังมีความรู้สึกที่บริษัทเคารพในความคิดของพวกเขาด้วย กล่าวได้ว่า บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพของตนในการพัฒนางาน พัฒนาตน และ

พัฒนาทีม นอกจากนั้นบริษัทยังจัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานสามารถนำค่านิยมขององค์กรไปปฏิบัติจริง เช่น กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QCC) กิจกรรมข้อเสนอแนะ ในแต่ละสายงานผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มและผลักดันในการที่จะสร้างค่านิยมหลักขององค์กรนี้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานอย่างแท้จริง ตลอดจนเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 เพื่อให้ทุกคนตระหนักและเห็นความสำคัญของค่านิยมหลักขององค์กร การบริหารจัดการของผู้บริหารในแต่ละสายงานโดยใช้ข้อมูลจริงลงพื้นที่จริงและติดตามอย่างใกล้ชิด มีการทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยที่ทำให้ค่านิยม ทิศทางระยะสั้น-ระยะยาวและผลการดำเนินงานที่คาดหวังได้รับการปฏิบัติอย่างแท้จริง ซึ่งจะเห็นได้จากการบริหารงานแบบทีมข้ามสายงาน ซึ่งบริษัทกำหนดทั้งทีมข้ามสายงานตามโครงสร้างและทีมข้ามสายงานตามกระบวนการทางธุรกิจ การทำงานเป็นทีมของบริษัทยังได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบทั้งในมาตรฐาน โครงสร้างและการพัฒนาไปด้วยกัน นอกจากนั้นการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานคนไทยและผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่น ทำให้พนักงานคนไทยมีโอกาสเรียนรู้ทักษะการทำงานที่จำเป็นที่แฝงอยู่ในตัวผู้เชี่ยวชาญ (Skill หรือ Tacit Knowledge) จากนั้นคนไทยก็จะต้องทำการแปลงความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน ออกมาเป็นภาษาพูด หรือ ภาษาเขียน เป็นการเปลี่ยนความรู้ในคนออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) หรือเป็นความรู้ที่ผ่านการประมวลแล้ว (Codified Knowledge) จึงเป็นความรู้ที่สามารถแลกเปลี่ยนกันได้ง่าย (Externalization) เช่น มาตรฐานการทำงาน ขึ้นต่อมาเป็นกระบวนการผนวกรวมหรือสังเคราะห์ความรู้ที่ชัดเจนที่มีอยู่เข้าด้วยกัน เรียกว่า Combination สิ่งที่ได้ คือ ความรู้ที่ชัดเจนชุดใหม่ที่สามารถสื่อสารได้กว้างขวางขึ้นและกระบวนการสุดท้าย คือ Internalization ซึ่งเป็นการแปลงให้ความรู้ชัดเจนที่สร้างขึ้นมาใหม่กลายเป็นความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน หรือกระบวนการทำงาน เช่น การนำเอามาตรฐานการทำงานที่ดีที่สุดไปใช้ในการอบรมพนักงานใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพจะเห็นได้ว่า ในทุกๆ สายงานขององค์กรมีแนวทางการปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กรเป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือเริ่มจากผู้บริหารที่ยึดมั่นในค่านิยมหลักขององค์กร มีวิธีการทำงานการถ่ายทอด การสอนงานตามค่านิยมหลักขององค์กร ดังนั้นจึงทำให้พนักงานทุกคนถูกปลูกฝังให้มีวิธีการทำงานเป็นไปตามค่านิยมหลักขององค์กรเช่นกัน Toyota Way 2001 เป็นค่านิยมหลักขององค์กรที่เข้าใจได้ง่าย และสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ ซึ่งเมื่อพนักงานปฏิบัติตามแล้ว ก็สามารถพิสูจน์ได้ด้วยตัวเองว่าสามารถใช้เป็นแนวทางในการทำงานได้ผลดี การปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กรนั้นไม่มีแรงต่อต้านจากพนักงาน เนื่องจากค่านิยมหลักขององค์กรนี้ ได้ถูกปลูกฝังมาตั้งแต่ก่อตั้งบริษัท ดังนั้นเมื่อพนักงานเข้ามาจึงได้ถูกปลูกฝังวิถีโตโยต้าโดยไม่รู้ตัว ถึงแม้ว่าจะไม่มีการแสดงการเสริมแรงอย่างเป็นทางการ แต่ในความเป็นจริงพนักงานจะได้รับการประเมินผลจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งในหัวข้อการประเมินผลประจำปี (Performance Appraisal) ก็จะมี Toyota Way 2001 รวมอยู่ด้วย นอกจากมีการถ่ายทอดและปลูกฝัง Toyota Way 2001 ให้กับพนักงานแล้ว ทางโตโยต้าได้ถ่ายทอดและปลูกฝังแนวคิดนี้ไปยังพันธมิตรทางธุรกิจ ผู้แทนจำหน่าย และบริษัทคู่ค้า จึงส่งผลให้ทั้งบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วน และ ผู้แทนจำหน่าย มีความเข้าใจ และมีแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกัน และเติบโตไปพร้อมๆ กัน Toyota Way 2001

นอกจากจะเป็นค่านิยมหลักขององค์กรแล้ว ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันได้อีกด้วย

กล่าวโดยสรุปแล้วสิ่งที่สามารถจะวัดผลประสิทธิภาพในการทำงานนั้น จะต้องมาจากงานที่ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย มีการควบคุมการบริหารทรัพยากรที่ใช้ในทุกกระบวนการไม่ว่าจะเป็นแรงงาน วัตถุดิบทางตรง วัตถุดิบทางอ้อม พลังงาน และเวลาให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผลงานและกระบวนการยังจะต้องดำเนินการให้เกิดความพึงพอใจทั้งองค์กรและพนักงาน ซึ่งหลักการหลักการทำงานแบบโตโยต้า (The Toyota Way) ถือเป็นค่านิยมองค์กรหลักให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีการจัดเกลาพนักงานให้ยอมรับและปรับตัว รวมทั้งจะต้องปลูกฝังโดยฝึกปฏิบัติ ให้พนักงานสามารถนำไปปฏิบัติได้จนเกิดเป็นนิสัย การทำงานให้ตามเป้าหมายจะต้องอาศัยการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดความเข้าใจในพนักงานทุกระดับ มีการกำหนดดัชนีชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถประเมินความคืบหน้าของงานได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญยิ่งในการควบคุมและติดตามความคืบหน้าของงาน จากการวิจัยจะเห็นว่าเป้าหมายในการทำงานมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานบุคคลากรขององค์กรจะรู้สึกมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ในส่วนของการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าการที่องค์กรส่งเสริมให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีการค้นหาการสูญเสียในกระบวนการต่างและหาแนวทางปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และจากงานวิจัยพบว่าการที่บุคคลากรให้ความสำคัญกับการสำรวจและดูพื้นที่หน้างานก็จะทำให้มีผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพโดยสามารถบริหารทรัพยากรที่เรามีอยู่ให้มีประสิทธิภาพอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้องค์กรยังต้องสนับสนุน ปัจจัยอื่นๆที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานและองค์กรนั้น บริหารงานไม่ว่าจะเป็นส่วนของค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสม และจัดสรรอย่างยุติธรรม การกำหนดทิศทางในการปรับตำแหน่งที่ชัดเจน นอกจากนี้ งานวิจัยยังพบว่าการทำงานเป็นทีมและการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน จะช่วยสร้างแรงในการทำงานร่วมกัน ให้เกิดพลังในการทำงาน และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันการทำงาน สร้างความพึงพอใจให้กับทั้งองค์กรและผู้ร่วมงาน

5.4 ข้อเสนอแนะ

5.4.1 ข้อเสนอแนะทางการบริหาร

- ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ของหลักการทำงานแบบโตโยต้า (The Toyota Way) ต่อประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างานของบริษัทอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบผลกับความสัมพันธ์ของหลักการทำงานแบบโตโยต้า (The Toyota Way) ต่อประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างานของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

- สายงานการผลิตเป็นสายงานที่นำค่านิยมหลักขององค์กรไปใช้อย่างเข้มแข็ง ดังนั้นการนำ Toyota Way 2001 ไปใช้ในสายงานอื่นๆ ที่ไม่ใช่สายงานการผลิต ควรจะมีการรณรงค์ให้มีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยการสร้างมาตรฐานการทำงานในทุกสายงาน ดังเช่นสายการผลิตที่มี Standardized Work

- ในแต่ละปีจะมีการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Engagement) เมื่อพิจารณาคำถามทั้ง 79 ข้อ ในแบบสอบถามนั้น พบว่า มีคำถามที่เกี่ยวกับ Toyota Way 2001 เพียง

2 ข้อ ดังนี้

- ฉันเชื่อว่า โตโยต้าได้ปฏิบัติจริงในเรื่องการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

- ผู้จัดการของฉันดูแลฉัน ด้วยความยอมรับนับถือ (Respect)

ดังนั้นควรจะมีการตั้งคำถามที่เกี่ยวกับ Toyota Way 2001 ที่เกี่ยวกับ Challenge Genchi Genbutsu และ Team Work ว่าพนักงานนั้นมีพฤติกรรมตามหลัก Toyota Way 2001 มากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้ทราบถึงภาพรวมขององค์กร ว่าพนักงานมีทัศนคติ และพฤติกรรมตามค่านิยมหลักขององค์กรได้อย่างไร และเป็นการพิสูจน์ว่า Toyota Way 2001 มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร หรือไม่

- บริษัทควรมีการประกาศนโยบายอย่างเป็นทางการ ในการที่องค์กรนั้นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีวิธีการบริหารจัดการความรู้ตามแนวทางของ Knowledge Management เพื่อที่พนักงานในองค์กรจะได้มีความภูมิใจ และตระหนักในสิ่งที่องค์กรเป็น ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความตื่นตัวในการเรียนรู้ตลอดเวลา

- ควรมีการนำหลักการทำงานแบบโตโยต้า (The Toyota Way) มาพัฒนาเป็น Step ในการ Implement ให้พนักงานแต่ละระดับเข้าใจ ตัวอย่างเช่น มีการสอนเนื้อหาให้กับ New comer พนักงานที่เข้ามาใหม่ มีการนำตัวอย่างความสำเร็จที่ได้จากหลักการทำงานแบบโตโยต้าเวย์ มีการทำละครเวที หรือ วิดีโออธิบายเปิดให้ดูในกิจกรรม Two way communication และ มีการพูดคุยกันตามวิถีแห่ง โตโยต้า The Toyota way 2011

- ควรมีการเพิ่มการขยายผลศึกษาเปรียบเทียบหลักทำงานแบบโตโยต้า (The Toyota Way) ในหัวหน้างานทุกระดับ เพิ่มวัดระดับแรงจูงใจ และประสิทธิภาพในการบริหารงานในหัวหน้างานแต่ละระดับ

5.4.2 ข้อเสนอแนะทางการวิจัย

- การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการวิจัย สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป หากต้องการข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น ควรใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อขยายผลการศึกษาให้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

- การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยความสัมพันธ์ของหลักการทำงานแบบโตโยต้า (The Toyota Way) ต่อประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด: กรณีศึกษา โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัด การวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาเปรียบเทียบหัวหน้างานใน Generation อื่นๆ เช่น Generation Y หรือ กลุ่ม Baby Boomer

- การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยความสัมพันธ์ของหลักการทำงานแบบโตโยต้า (The Toyota Way) ต่อประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด: กรณีศึกษา โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัด การวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษารอบคลุมทั้ง 4 โรงงาน กล่าวคือ โรงงานเกตเวย์ บ้านโพธิ์ สำโรง และศูนย์อะไหล่บางปะกง

5.5 ข้อจำกัดในการวิจัย

5.5.1 หลักการทำงานแบบโตโยต้า (The Toyota Way) เป็นเรื่องที่ยังคงรุดถึงในแง่ของหลักการ แต่ยังคงขาดการนำเอาตัวอย่างที่ชัดเจนที่สามารถปรับปรุงงานได้จริงมาอธิบายให้พนักงานเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

5.5.2 ข้อจำกัดด้านเวลา เนื่องจากระยะเวลาที่ให้แต่ละแผนกจัดเก็บข้อมูลค่อนข้างสั้นเมื่อเทียบกับภาระงานที่จะต้องดำเนินงาน

5.5.3 ข้อจำกัดด้านพื้นที่ เนื่องจากผู้ทำการวิจัยใช้พื้นที่ในการทำงานวิจัยเพียงโรงงานเดียว อาจทำให้ผลที่ได้รับไม่ครอบคลุม ปัจจัยแวดล้อมอื่นของโตโยต้า ทั้ง 4 โรงงาน

5.5.4 ข้อจำกัดในการจำแนกหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างของหน่วยงาน หรือตำแหน่งที่ต้องปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นโรงงานประกอบทำให้หัวหน้างานส่วนใหญ่เป็นสาย Blue collar ทำให้งานวิจัยไม่ครอบคลุม ส่วนงาน Office เท่าที่ควร

บรรณานุกรม

- จงดี เดชสกุลสม. 2531. ผู้พัฒนาธรรมองค์กร. วารสารมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. ปีที่ 2. ฉบับที่ 6 (กุมภาพันธ์ - พฤษภาคม) : 27
- จาวรธรรม นุตะศรีนทร์. 2550. “วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม กรณีศึกษา บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด.” สารนิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศาสตร ศึกษาศาสตร์ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กรุงเทพมหานคร. 2544. Toyota Way 2001. (อัดสำเนา)
- ภัทราวดี ศรีสมลักษณ์. 2550. “การปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กร: กรณีศึกษา บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด.” สารนิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศาสตร ศึกษาศาสตร์ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กรุงเทพมหานคร.
- ลัดดา พัชรวิภาส. 2550. “บรรยากาศองค์กร ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา: พนักงานชั่วคราว บริษัท ทูริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน).” สารนิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศาสตร ศึกษาศาสตร์ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กรุงเทพมหานคร.
- ลินดา โอนอล และโรเบิร์ต เจ. ซิลเวอร์แมน. 2549. ฝ่า DNA องค์กร แปลจาก Organizational DNA โดย ดร.ดวิต ตันท์สุกศิริ และณัฐยา สันตระกูลผล. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เบรนนิกซ์บุ๊กส์.
- วิทยา ด้านธัญกุล. 2546. การบริหาร: กรุงเทพมหานคร : ไรต์เวย์ เอ็ดดูเคชั่น.
- ศุภชัย เมืองรักษ์. 2548. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Online). Available URL: <http://www.advisor.anamari.moph.go.th>
- ศรียา แสงง้าว. 2547. “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กร : ศึกษากรณีฝ่ายบริหารธุรกิจ ลูกค้าบุคคล กรุงเทพมหานคร วิชาการไทยพานิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่.” ภาคนิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศาสตร ศึกษาศาสตร์ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กรุงเทพมหานคร.
- ศรีกัญญา มงคลศิริ. 2547. Brand Management. กรุงเทพฯ: บริษัท เลิฟ แอนด์ ลิฟ จำกัด.
- สุมาลี เกตรานวัฒน์. 2548. “การสื่อสารเพื่อเสริมสร้างค่านิยมหลัก “วิถีแห่งโตโยต้า (Toyota way)” : บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด.” สารนิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศาสตร ศึกษาศาสตร์ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กรุงเทพมหานคร.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สัญญา สัญญาวิวัฒน์.2544.ทฤษฎีองค์กรประสิทธิภาพ.รวมบทความสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา.
กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะรัฐศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร.(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรุงธนพัฒนา 2543
- สันติภพ วงศ์ศิริ. 2551. “แนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา
บริษัท สยามกลาส อินดัสทรี จำกัด.” สารนิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
- สิทธิโชค วรรณสันติกุล. 2534. วัฒนธรรมองค์กรกับการปฏิบัติงานของพนักงาน.กรุงเทพมหานคร:
ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- แสงเดือน วิษิตดำรงศักดิ์. 2555. “การรับรู้ภาพลักษณ์และคุณภาพการบริการ: กรณีศึกษา
ธนาคารเกียรตินาคิน สาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
การจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. 2549. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร. (Online). Available URL:
<http://www.hpru.ac.th>
- อาร์โนลด์ แครนสคอรฟ. 2549. สร้างประสิทธิภาพความจำ สร้างประสิทธิภาพองค์กร Corporate DNA
แปลจาก Corporate DNA Using Organizational Memory to Improve Poor Decision Making โดย
สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- อานัติ ตั้งขมณี. 2558. “การศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานคลังสินค้าแผนกแพคเกจจิ้ง
บริษัท ทีเอสที ชันไรท์ เซอร์วิส จำกัด.” สารนิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ราชภัฏพระนคร

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Anderson A.H. & Kyprianou. 1994. An Effective Organization Behavior. Oxford: Blackwell.
- Arnold Kransdorff. 2006. Corporate DNA: Using Organizational Memory to Improve Poor Decision-making.
- BeckerSolwyn and NeuhauserDuncan.1975.The Efficient Organization.New York: McMillan Company.
- Collins J. 1994. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. New York: Century Business.
- GlassA2007. Understanding generation cohorts and personal values: a comparison of China and the United StatesOrganization Science Vol.15 pp210-220.
- Hofstede. Geert 1991. Cultures and Organizations Software of the Mind. New York: McGraw-Hill.
- Kotter John P. & Heskett James L. 1992. Corporate Culture and Performance. New York: The Free Press.
- Manning G. Curtis K. & McMillen S. 1996. Building Community: The Human Side of Work. Cincinnati OH : Thomson Executive Press.
- Mannheim K.1952.The problem of generation In KecskemetiP.(ed). Essays on the Sociology of knowledge Routledge & Kegan Paul London
- Robbins S.P. 1990. Organizational Theory: Structure Designs and Applications. 3rd ed. London: Prentice – Hall International.
- Robbins S.P. 1996. Organizational Behavior: Concepts Controversies Applications. 6th ed. London: Prentice-Hall International
- Schein E.H. 1992. Organizational Culture and Leadership. 2nd ed. California: Jossey-Bass.
- _____. 1983. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. Organizational Dynamics: New York 12 1 p. 13-28.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Senge P. 1990. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.

New York: Doubleday.

Smircich L. 1983. Concepts of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science

Quarterly Vol.28. Pp.339 - 350.

Zalenski Abraham and Homans George. 1958. Motivation productivity and Satisfaction and Satisfaction

of worker: Division of research Harvard University

Zemke R. Raines C. and Phillips B. 2000. Generations at work managing the Clash of Veterans

Boomers Xers Nexters in Your Workplace Amazon New York.

ภาคผนวก



แบบสอบถามการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ของหลักการงานแบบโตโยต้า (The Toyota Way) ต่อประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน Generation Y บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด: กรณีศึกษา โรงงานประกอบนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อนำข้อมูลไปใช้ประกอบการศึกษาค้นคว้าอิสระของ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเนชั่น โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ภูมิหลังประชากรพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านหลักการงานตาม“วิถีโตโยต้า”
- ส่วนที่ 3 ปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร
- ส่วนที่ 4 ประสิทธิภาพการทำงาน
- ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ

โปรดพิจารณาและตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในข้อที่ตรงกับความเป็นจริงและความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อความสมบูรณ์และความถูกต้องของงานวิจัย โดยผู้วิจัยถือว่าคำตอบของท่านเป็นข้อมูลอันมีค่าอย่างยิ่งและจะสงวนไว้เป็นความลับ และจะนำเสนอในภาพรวมสำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

ขอขอบพระคุณอย่างสูง
ทักษวรรณ ทองพระพัคตร์

ผู้วิจัย

ส่วนที่ 1 ภูมิหลังประชากรพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าคำตอบให้ตรงกับความเป็นจริงหรือความคิดเห็นของท่านให้ถูกต้องมากที่สุด

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

1. ต่ำกว่า 10000 บาท

2. 10001 - 15000 บาท

3. 15001 - 20000 บาท

4. 01 บาทขึ้นไป

3. อายุงาน

1. ต่ำกว่า 5 ปี

2. 5-10 ปี

3. 11-20 ปี

4. 21 ปีขึ้นไป

4. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่ามัธยมศึกษา

2. ปวส./อนุปริญญา

3.ปริญญาตรี

4. สูงกว่าปริญญาตรี

ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านหลักการทำงานตาม “วิถีโตโยต้า”

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าคำตอบให้ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

5	หมายความว่า	ระดับความคิดเห็น	มากที่สุด
4	หมายความว่า	ระดับความคิดเห็น	มาก
3	หมายความว่า	ระดับความคิดเห็น	ปานกลาง
2	หมายความว่า	ระดับความคิดเห็น	น้อย
1	หมายความว่า	ระดับความคิดเห็น	น้อยที่สุด

หัวข้อแสดงความคิดเห็นของท่าน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ความท้าทาย Challenge					
1.1 งานที่ท่านทำมีเป้าหมายที่ท้าทาย					
1.2 งานที่ท่านได้รับมอบหมายต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่					
1.3 ท่านมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					
2. ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง Kaizen					
2.1 ท่านมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการทำงานทุกวัน					
2.2 ท่านพัฒนางานที่ท่านตลอดเวลา					
2.3 งานที่ท่านทำในวันนี้พรุ่งนี้จะดีกว่าวันนี้เสมอ					
3. การยอมรับนับถือ Respect for people					
3.1 หัวหน้างานรับฟังความคิดเห็นของท่าน					
3.2 ผู้ได้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นของท่าน					
3.3 ท่านรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา ชัด ชวย ชื่อ					
4. การทำงานเป็นทีม Team work					
4.1 การทำงานเป็นทีมส่งผลต่อการทำงาน					
4.2 เพื่อนร่วมงานมีส่วนช่วยในการทำงานของท่าน					
4.3 ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานของท่าน					
5. สรรวจปัญหาที่หน้างาน Genchi Genbutsu					
5.1 เมื่อพบปัญหาท่านจะไปวิเคราะห์ปัญหาที่หน้างาน					
5.2 ท่านวิเคราะห์ปัญหาถึงต้นตอ					
5.3 ท่านให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ปัญหาที่หน้างาน					

ส่วนที่ 3 ปัจจัยแวดล้อมด้านการบริหารองค์กร

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าคำตอบให้ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

5 หมายความว่า ระดับความคิดเห็น	มากที่สุด
4 หมายความว่า ระดับความคิดเห็น	มาก
3 หมายความว่า ระดับความคิดเห็น	ปานกลาง
2 หมายความว่า ระดับความคิดเห็น	น้อย
1 หมายความว่า ระดับความคิดเห็น	น้อยที่สุด

หัวข้อแสดงความคิดเห็นของท่าน	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
1. นโยบายการบริหารองค์กร					
1.1 ท่านเห็นด้วยกับนโยบายขององค์กร					
1.2 ท่านมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรและนำมาเป็นแนวทางในการวางแผนงานของท่าน					
1.3 การจัดโครงสร้างการบริหารของบริษัทเอื้ออำนวยประโยชน์ในการทำงาน					
2. การควบคุมบังคับบัญชา					
2.1 การกำหนดสายงานบังคับบัญชาขององค์กรมีความชัดเจน					
2.2 เมื่อมีปัญหาผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำและปรึกษา					
2.3 ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างยุติธรรม					
3. ความก้าวหน้าในงาน					
3.1 ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้นเรื่อยๆ ตามความสามารถ					
3.2 งานที่ท่านทำอยู่ขณะนี้จะช่วยทำให้ท่านมีเกียรติยศ ชื่อเสียง และมีโอกาสก้าวหน้าด้านการงาน					
3.3 ท่านได้รับการพิจารณาความดีความชอบโดยยึดหลัก คุณธรรม					
4. การพัฒนาความรู้ความสามารถ					
4.1 บริษัทส่งเสริมการอบรมให้กับท่าน					
4.2 ท่านมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ					
4.3 ท่านมีโอกาสเรียนรู้เมื่อได้ร่วมงานกับบริษัท					
5. ค่าตอบแทน					
5.1 บริษัทจัดสรรสวัสดิการอย่างเหมาะสม					
5.2 รายได้จากการทำงานในหน้าที่ของท่านเพียงพอ					
5.3 ท่านพอใจกับผลตอบแทนที่ได้รับจากบริษัท					

ส่วนที่ 4 ประสิทธิภาพการทำงาน

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าคำตอบให้ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

5	หมายความว่า	ระดับความคิดเห็น	มากที่สุด
4	หมายความว่า	ระดับความคิดเห็น	มาก
3	หมายความว่า	ระดับความคิดเห็น	ปานกลาง
2	หมายความว่า	ระดับความคิดเห็น	น้อย
1	หมายความว่า	ระดับความคิดเห็น	น้อยที่สุด

หัวข้อแสดงความคิดเห็นของท่าน	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ผลงานได้ตามเป้าหมาย					
1.1 ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายตามเป้าหมาย					
1.2 งานที่ท่านทำมีส่วนในความสำเร็จขององค์กร					
1.3 ท่านสามารถทำงานได้ตามเวลา มีคุณภาพ และบรรลุเป้าหมาย					
2. ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า					
2.1 ท่านสามารถบริหารทรัพยากรของบริษัทได้อย่างคุ้มค่า					
2.2 ท่านสามารถจัดสรรพนักงานได้อยู่ในความดูแลให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่					
2.3 ท่านสามารถทำงานได้ตามกำหนดแม้ว่างานนั้นจะมีอุปสรรค					
3. เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ปฏิบัติงานและองค์กร					
3.1 องค์กรของท่านเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ					
3.2 ท่านภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					
3.3 ท่านมีความสุขกับการทำงานองค์กร					

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม