

การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีน  
กรณีศึกษา บริษัท ซัมมิทแอดวานซ์ แมททีเรียล จำกัด  
Employee' Perception of Lean Manufacturing System  
; Case Study of Summit Advanced Material Company Limited

นิกร มีทรัพย์<sup>1</sup>, จตุพร สังขวรรณ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตบัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก  
บ้านเลขที่ 60/20 ม.4 ต.ตะเคียนเตี้ย อ.บางละมุง จ.ชลบุรี โทรศัพท์ 081 - 295 - 3228

E-mail : nikorn2515@hotmail.com

<sup>2</sup>หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก  
298 ถนนสรรพาวุธ แขวง/เขตบางนา กรุงเทพมหานคร 10260 โทรศัพท์ : 0 - 2744 - 7356 - 65

E-mail: dr\_jatuporn\_isbu@yahoo.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีน ของบริษัท ซัมมิทแอดวานซ์ แมททีเรียล จำกัด 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีน ของบริษัท ซัมมิทแอดวานซ์ แมททีเรียล จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานบริษัท ซัมมิทแอดวานซ์ แมททีเรียล จำกัด จำนวน 103 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ แบบสอบถาม ที่มีค่าความตรงตามเนื้อหา (IOC) อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐาน ใช้การวิเคราะห์ค่าที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ้ โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนของบริษัท ซัมมิทแอดวานซ์ แมททีเรียล จำกัด ในภาพรวมมีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเคลื่อนไหว รองลงมาคือ ด้านระยะเวลาการรอคอย ด้านการจัดการของเสีย ด้านการจัดเก็บสินค้าคงคลัง ด้านการขนย้าย ขนส่ง ด้านกระบวนการผลิต และด้านการผลิต และผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนของบริษัท ซัมมิทแอดวานซ์ แมททีเรียล จำกัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ส่วนพนักงานที่มีอายุงานต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับระบบการ

ผลิตแบบลีนของบริษัท ซัมมิทแอดวานซ์ แมททีเรียล จำกัด ไม่แตกต่างกัน

คำสำคัญ : การรับรู้ ระบบการผลิต ระบบลีน.

### Abstract

This research aimed 1) to study the level of employees' perception about lean manufacturing system at Summit Advanced Material Co., Ltd., and 2) to compare the level of employees' perception about lean manufacturing system at Summit Advanced Material Co., Ltd. that were categorized by the personal factors. The samples consisted of 103 employees of Summit Advanced Material Co., Ltd., determined sample size by Krejcie and Morgan Table. The instrument of this study was a questionnaire; it valued the content validity (index of item-objective congruence: IOC) between 0.67-1.00 and the reliability of 0.97. The statistics which used for the data analysis were percentage, mean and standard deviation. The hypothesis testing analyzed by t-test and One-way ANOVA (F-test) for testing of variance as well as pair-wise comparison by means of Scheffe's method which were conducted at the statistical significance level of 0.05. The results found that; the perception of employees about lean manufacturing system at Summit Advanced Material Co., Ltd., overall, there was an average level. When considering by each aspect showed that the highest mean was the motion, the subordinate aspects were the delay, the defects and reworks, the stock, the transportation, the process

and the production, respectively. The hypothesis testing found that; the employees who were different gender, age, level of education and position; overall they had different perception of lean manufacturing system at Summit Advanced Material Co., Ltd. at the statistical significance level of 0.05. In addition, the employees who were different range of employment; they had no different perception of lean manufacturing system at Summit Advanced Material Co., Ltd.

Keywords: Perception, Employee, Manufacturing System, Lean System.

## 1. บทนำ

ปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทางการผลิตที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงและมีวิวัฒนาการอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยระบบการผลิตแบบลีน เป็นเครื่องมือหนึ่งทางการจัดการจัดการกระบวนการที่จะเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรด้วยการออกแบบและการจัดการกระบวนการ ระบบทรัพยากร และมาตรการต่างๆอย่างเหมาะสม ทำให้สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมในครั้งแรกที่ดำเนินการ โดยพยายามให้เกิดของเสียที่น้อยที่สุดหรือมีส่วนเกินที่ไม่จำเป็นน้อยที่สุด [1] หลักการผลิตแบบลีนจะเน้นไปที่การกำจัดความสูญเปล่า โดยวิธีการระบุคุณค่า ช่วยจัดลำดับการดำเนินการสร้างคุณค่าที่ดีที่สุดให้ควบคุมดูแลกิจกรรมต่างๆ ไม่ให้หยุดชะงัก และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ช่วยจัดการให้มีคุณภาพมากขึ้นด้วยแรงงานที่น้อยลง ใช้อุปกรณ์น้อยลง เวล่าน้อยลง ในขณะที่เดียวกันก็สามารถนำไปสู่การผลิตในสิ่งที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการได้มากขึ้นด้วย [2] นอกจากนี้ หลักการผลิตแบบลีนยังสามารถช่วยเพิ่มกำไรให้กับธุรกิจได้ด้วยโดยการลดความสูญเสีย ความสิ้นเปลืองที่เกิดขึ้น จึงช่วยลดต้นทุนการผลิตเพิ่มผลกำไรให้ธุรกิจและให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพควบคู่กันไปด้วย

ผู้วิจัยเป็นบุคลากรของ บริษัท ชัมมิทแอดวานซ์ แมททีเรียล จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตงานอุตสาหกรรมโลหะม้วนเป็นโลหะแผ่นในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์เป็นหลักในปัจจุบันบริษัทประสบปัญหาทางด้านความสูญเสียจากความสูญเปล่าในการผลิต เช่น การรอคอยชิ้นงานเป็นเวลานาน การผลิตมากเกินไป การผลิตมีของเสียมากเกินไป

และปัญหาด้านการสินค้าไม่ทันต่อความต้องการของลูกค้า ทำให้เกิดต้นทุนการผลิตสูง ทางบริษัทฯ ได้มีการนำเครื่องมือของการผลิตแบบลีนมาใช้ในโรงงานสักระยะหนึ่งแล้ว มาช่วยแก้ปัญหาไขปัญหาดังกล่าว แต่เนื่องจากบริษัทมีพนักงานและฝ่ายที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก อีกทั้งพนักงานแต่ละคนมีพื้นฐานต่างกัน จึงมีความรู้ความเข้าใจระบบการผลิตแบบลีน และรูปแบบการผลิตที่ต่างกัน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จจากเครื่องมือการผลิตแบบลีน มาใช้ไม่ประสบความสำเร็จ จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาในเรื่องดังกล่าว เพื่อให้ทราบถึงการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนบริษัท ชัมมิทแอดวานซ์แมททีเรียล และเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการหาแนวทางเสริมสร้างความเข้าใจระบบการผลิตแบบลีน การวางแผนการผลิตลดความสูญเปล่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีน ของบริษัท ชัมมิทแอดวานซ์ แมททีเรียล จำกัด
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีน ของบริษัท ชัมมิทแอดวานซ์ แมททีเรียล จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

## 3. สมมติฐานของการวิจัย

พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีระดับการรับรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนของบริษัท ชัมมิทแอดวานซ์ แมททีเรียล จำกัด แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

## 4. กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดระบบการผลิตแบบลีนใน 7 ด้านประกอบด้วย 1) ด้านการผลิตมากเกินไป 2) ด้านการรอคอยเวลาที่ใช้ในการรอปฏิบัติการ 3) ด้านการเคลื่อนย้ายที่ไม่จำเป็น 4) ด้านการผลิตโดยใช้ชิ้นตอนมากเกินไป 5) ด้านสินค้าคงคลังที่มากเกินไป 6) ด้านการเคลื่อนไหวโดยไม่จำเป็น 7) ด้านข้อบกพร่องของชิ้นส่วน มากำหนดเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย [3] [9]

## 5. วิธีการวิจัย

### 5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ได้แก่ พนักงานแผนกผลิต บริษัท ชัมมิทแอดวานซ์ แมททีเรียล จำกัด จำนวน 140 คน [4]

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานแผนกผลิต บริษัท ชัมมิทแอดวานซ์ แมททีเรียล จำกัด จำนวน 103 คน โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตาราง Krejcie and Morgan ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อน  $\pm 5$  และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) [5]

## 5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) และตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้ค่าความตรงตามเนื้อหา (IOC) อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 [5] หลังจากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำไปวิเคราะห์ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.81

## 5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลและการทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์หาค่าความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ 1) ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง การรับรู้ในระดับมากที่สุด 2) ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง การรับรู้ในระดับมาก 3) ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง การรับรู้ในระดับปานกลาง 4) ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง การรับรู้ในระดับน้อย และ 5) ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง การรับรู้ในระดับน้อยที่สุด และการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ผู้วิจัยใช้การทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์หาค่า t-test และ F-test [5]

## 6. ผลการวิจัย

### 6.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 36-45 มีระดับการศึกษาส่วนใหญ่ต่ำกว่าอนุปริญญาหรือปวส. โดยมีตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นพนักงาน และมีอายุงานน้อยกว่า 7 ปี

### 6.2 การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนของบริษัท ชัมมิทแอดวานซ์ แมททีเรียล จำกัด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนของบริษัท ชัมมิทแอดวานซ์ แมททีเรียล จำกัด พบว่า ในภาพรวมมีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.80$ ) โดยด้านที่มีการรับรู้สูงที่สุดคือ ด้านการเคลื่อนไหวโดยไม่จำเป็น ( $\bar{X}=2.96$ ) เป็นผลมาจากระบบการผลิตแบบลีนช่วยให้ลดการเคลื่อนไหวจากการเดินทางของพนักงานได้ รองลงมาคือ ด้านการรอคอยเวลาที่ใช้ในการรอปฏิบัติการ ( $\bar{X}=2.87$ ) ด้านข้อบกพร่องของชิ้นส่วน ( $\bar{X}=2.83$ ) ด้านสินค้าคงคลังที่มากเกินไป ( $\bar{X}=2.81$ ) ด้านการเคลื่อนย้ายที่ไม่จำเป็น ( $\bar{X}=2.71$ ) ด้านการผลิตโดยใช้ขั้นตอนมากเกินไป ( $\bar{X}=2.71$ ) และด้านการผลิตมากเกินไป ( $\bar{X}=2.69$ ) ตามลำดับ ดังแสดงตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีน ในภาพรวมและรายด้าน

การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีน	$\bar{X}$	S	ระดับการรับรู้
ด้านการผลิตมากเกินไป	2.69	0.23	ปานกลาง
ด้านการรอคอยเวลาที่ใช้ในการรอปฏิบัติการ	2.87	0.21	ปานกลาง
ด้านการเคลื่อนย้ายที่ไม่จำเป็น	2.71	0.26	ปานกลาง
ด้านการผลิตโดยใช้ขั้นตอนมากเกินไป	2.71	0.25	ปานกลาง
ด้านสินค้าคงคลังที่มากเกินไป	2.81	0.23	ปานกลาง
ด้านการเคลื่อนไหวโดยไม่จำเป็น	2.96	0.21	ปานกลาง
ด้านข้อบกพร่องของชิ้นส่วน	2.83	0.23	ปานกลาง
รวม	2.80	0.22	ปานกลาง

### 6.3 การทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งต่างกัน มีระดับการรับรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนของบริษัท ชัมมิทแอดวานซ์ แมททีเรียล จำกัด ในภาพรวมแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีอายุงานต่างกัน มีระดับการรับรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนของบริษัท ชัมมิทแอดวานซ์ แมททีเรียล จำกัด ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังแสดงตามตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ผลการเปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีน ในภาพรวมและรายด้าน

ข้อมูลส่วนบุคคล	สถิติ	p-value	ผลการทดสอบ
เพศ	t = 3.00	0.00*	แตกต่าง
อายุ	F = 3.10	0.05*	แตกต่าง
ระดับการศึกษา	F = 116.07	0.00*	แตกต่าง
ตำแหน่งงาน	F = 23.18	0.00*	แตกต่าง
อายุงาน	F = 0.37	0.70	ไม่แตกต่าง

## 7. การอภิปรายผล

### 7.1 การอภิปรายผลการรับรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนของบริษัท ชัมมิตแอดวานซ์ แมททีเรียล จำกัด ดังนี้

1. ด้านการผลิตมากเกินไปจนความจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนในด้านการผลิตมากเกินไปจนความจำเป็น มีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บริษัทวางแผนการผลิตไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า สอดคล้องกับแนวคิดระบบการผลิตแบบลีน ด้านการผลิตมากเกินไปจนความจำเป็น จากแนวความคิดเดิมที่ว่าจะต้องผลิตงานออกมาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อให้เกิดต้นทุนต่อหน่วยต่ำสุด ทำให้เสียเวลาและแรงงานไปในการผลิตที่ยังไม่จำเป็น [6] และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ยุทธพงษ์ ขาวสัก [7] พบว่า ระบบการผลิตแบบลีน สามารถช่วยลดต้นทุนทางด้านการผลิตและระบบการผลิตแบบลีนช่วยให้การผลิตเป็นไปตามแผนการผลิต

2. ด้านการรอคอยเวลาที่ใช้ในการรอปฏิบัติการ ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนในด้านการรอคอยเวลาที่ใช้ในการรอปฏิบัติการ มีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บริษัทมีการผลิตสินค้าที่ไม่สอดคล้องกับระยะเวลาของความต้องการทำให้เกิดความล่าช้าและมีการส่งมอบสินค้าที่ไม่ทันต่อความต้องการของลูกค้า สอดคล้องกับแนวคิดระบบการผลิตแบบลีน ด้านการรอคอยเวลาที่ใช้ในการรอปฏิบัติการ โดยการรอคอยเกิดจากการที่เครื่องจักร หรือพนักงานหยุดการทำงานเพราะต้องรอคอยบางปัจจัยที่จำเป็นต่อการผลิต [6] และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สำเร็จ มีสมมนต์ [8] พบว่า ระบบการผลิตแบบลีน เทคนิคการผลิตแบบลีนทำให้ระยะเวลาการวัตถุดิบลดลง

3. ด้านการเคลื่อนย้ายที่ไม่จำเป็น ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนในด้านการเคลื่อนย้ายที่ไม่จำเป็น มีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บริษัทมีการขนย้ายขนส่งไม่เป็นไปตามแผนและไม่สามารถผลิตงานได้ทันกับเวลาการผลิต สอดคล้องกับแนวคิด

ระบบการผลิตแบบลีน ด้านการเคลื่อนย้ายที่ไม่จำเป็น ซึ่งต้องควบคุมและลดระยะทางในการขนส่งลงให้เหลือเท่าที่จำเป็นเท่านั้น เพื่อให้สามารถส่งงานไปให้ขั้นตอนต่อไปได้เร็วขึ้นไม่ต้องเสียเวลารอนาน [6] และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของยุทธพงษ์ ขาวสัก [7] พบว่า ระบบการผลิตแบบลีน สามารถช่วยให้การขนย้ายสินค้าในกระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. ด้านการผลิตโดยใช้ขั้นตอนมากเกินไปจนความจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนในด้านการผลิตโดยใช้ขั้นตอนมากเกินไปจนความจำเป็น มีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บริษัทมีการจัดสรรกระบวนการผลิตไม่มีความสมดุลในแต่ละขั้นตอน ทำให้การผลิตสินค้าเป็นไปอย่างไม่สม่ำเสมอต่อเนื่องทั้งกระบวนการผลิต สอดคล้องกับแนวคิดระบบการผลิตแบบลีน ด้านการผลิตโดยใช้ขั้นตอนมากเกินไปจนความจำเป็น เกิดจากกระบวนการผลิตที่มีการทำงานซ้ำกันหลายขั้นตอน ซึ่งไม่มีความจำเป็น [6] และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของยุทธพงษ์ ขาวสัก [7] พบว่า ระบบการผลิตแบบลีน สามารถลดการรอคอยชิ้นงานในกระบวนการผลิต และทำให้มีการจัดสรรและความสมดุลในแต่ละกระบวนการ

5. ด้านสินค้าคงคลังที่มากเกินไปจนความจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนในด้านการสินค้าคงคลังที่มากเกินไปจนความจำเป็น มีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บริษัทไม่สามารถลดจำนวนรายการสินค้าที่ต้องควบคุมอายุ และไม่สามารถควบคุมปริมาณและตำแหน่งที่จัดเก็บสินค้าได้ถูกต้องทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในการสั่งซื้อ สอดคล้องกับแนวคิดระบบการผลิตแบบลีน ด้านสินค้าคงคลังที่มากเกินไปจนความจำเป็น การซื้อวัสดุคราวละมากๆ เพื่อเป็นประกันว่าจะมีวัสดุสำหรับผลิตตลอดเวลา หรือเพื่อให้ได้ส่วนลดจากการสั่งซื้อจะส่งผลให้วัสดุที่อยู่ในคลังมีปริมาณมากเกินไปจนความต้องการใช้งานอยู่เสมอ เป็นการระมัดระวังและการจัดการ [6] และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของยุทธพงษ์ ขาวสัก [7] พบว่า ระบบการผลิตแบบลีน สามารถควบคุมปริมาณและตำแหน่งที่จัดเก็บสินค้าได้ถูกต้องและไม่เกิดความซ้ำซ้อนในการสั่งซื้อ

6. ด้านการเคลื่อนไหวโดยไม่จำเป็น ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนในด้านการเคลื่อนไหวโดยไม่จำเป็น มีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บริษัทไม่สามารถลดความเมื่อยล้าและความเครียดในการทำงานจากการเคลื่อนไหวของพนักงานได้ ทำให้พนักงานทำงานได้ไม่สะดวกขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดระบบการผลิตแบบลีน ด้านการเคลื่อนไหวโดยไม่จำเป็น ท่าทางการทำงานที่ไม่เหมาะสมทำให้เกิดความล้าต่อร่างกายและทำให้เกิด

ความล่าช้าในการทำงานอีกด้วย [6] และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของยุทธพงษ์ ขาวสัก [7] พบว่า ระบบการผลิตแบบลีนสามารถลดการเดินทางของพนักงานในแต่ละกระบวนการให้สอดคล้องกับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้การดำเนินงานสะดวกมากยิ่งขึ้น และทำให้สามารถช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนได้

7. ด้านข้อบกพร่องของชิ้นส่วน ผลการวิจัยพบว่าการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนในด้านข้อบกพร่องของชิ้นส่วน มีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ บริษัทมีการจัดการด้านของเสียไม่สอดคล้องกัน ทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในตัวผลิตภัณฑ์ ทำให้ต้นทุนรวมในการผลิตสูงขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดระบบการผลิตแบบลีนด้านข้อบกพร่องของชิ้นส่วน เมื่อของเสียถูกผลิตออกมาปัญหาจากการผลิตของเสีย ได้แก่ ต้นทุนวัตถุดิบ เครื่องจักร แรงงาน สูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์ สิ้นเปลืองสถานที่ในการจัดเก็บ และกำจัดของเสีย เกิดการทำงานซ้ำเพื่อแก้ไขงาน เกิดต้นทุนค่าเสียโอกาส [6] และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของยุทธพงษ์ ขาวสัก [7] พบว่า ระบบการผลิตแบบลีนช่วยให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทำให้ของเสียลดลงหรือไม่เกิดของเสีย และทำให้มีผลต่อลูกค้าในด้านความเชื่อมั่นในตัวผลิตภัณฑ์

## 7.2 การอภิปรายผลการเปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีน ดังนี้

ผลการวิจัย พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนของบริษัท ชัมมิตแอดวานซ์ แมททีเรียล จำกัด ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ โดยฉัฐกร อินทุยศ [9] กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้หรือสิ่งที่เป็นตัวกำหนดว่าการรับรู้จะเป็นไปได้เร็วหรือช้าได้มากหรือน้อย หรือจะออกมาในรูปแบบใด ประการหนึ่งคือลักษณะของตัวผู้รับรู้ นอกจากนี้การรับรู้ของบุคคลยังขึ้นอยู่กับลักษณะของตัวผู้รับรู้อีกหลายอย่าง เช่น อายุ เพศ การเรียนรู้ ความสามารถทางสติปัญญา และประสบการณ์เดิม เป็นต้น

ส่วนพนักงานที่มีอายุงานต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนของบริษัท ชัมมิตแอดวานซ์ แมททีเรียล จำกัด ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรวิภา ใจหลัก [10] พบว่า ข้าราชการสำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภาที่มีอายุงาน

ต่างกัน มีการรับรู้และทัศนคติต่อการจัดซื้อจัดจ้างสินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของภาครัฐ ไม่แตกต่างกัน

## 8. ข้อเสนอแนะ

### 8.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานแผนกผลิตมีการรับรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าองค์กรยังสามารถพัฒนาความรู้ของพนักงานให้สูงขึ้นได้อีก องค์กรควรมีการดำเนินการดังนี้

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในด้านนโยบาย การสื่อสาร ตลอดจนการฝึกอบรม และเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีน ซึ่งนำมาใช้พัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกหน่วยงานในองค์กร เพื่อให้พนักงานเล็งเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตแบบลีนอย่างดียิ่ง

2. ควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม และจัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีนแก่ของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ที่มีมาแต่เดิมหรือระดับการศึกษาของพนักงานไม่เท่ากัน

3. ควรจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการทำงานของพนักงานทุกแผนก ทั้งนี้เพราะ สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อการรับรู้ด้วย

### 8.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาทัศนคติของพนักงานแผนกผลิตเกี่ยวกับการนำระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในองค์กร เนื่องจากถ้าทำให้บุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่างได้ก็จะช่วยให้เป้าหมายขององค์กรได้รับความสำเร็จ

## เอกสารอ้างอิง

- [1] เกียรติจิตร โฆมานะสิน, “Lean : วิธีแห่งการสร้างคุณค่าสู่องค์กรที่เป็นเลิศ”, อมรินทร์พริ้นติ้ง, 2550.
- [2] Womack, J.P. and Jones, D.T., “Lean Thinking Banish Waste and Create Wealth in You Corporation”, Simon & Schuster, 2003.
- [3] วิทยา สุหฤตดำรง, “เอกสารประกอบประชุมวิชาการ Lean Concept and Application to Service Sector”, ม.ป.ท., 2552.
- [4] สถิติ ศรีอรุณ, ให้สัมภาษณ์, นิกม มีทรัพย์ ผู้สัมภาษณ์, “จำนวนพนักงานแผนกผลิต บริษัท ชัมมิตแอดวานซ์ แมททีเรียล จำกัด”, 15 มีนาคม 2559.



- [5] พรรณี ลีกิจวัฒน์, “วิธีการวิจัยทางการศึกษา”, พิมพ์ครั้งที่ 10, มินเซอร์วิส ซัพพลายเชน, 2558.
- [6] ดวงรัตน์ ชีวะปัญญาโรจน์ และศุภศักดิ์ พงษ์อนันต์, “ความสูญเสีย 7 ประการ”, พิมพ์ครั้งที่ 2, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2544.
- [7] ยุทธพงษ์ ขาวสัก, “ความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตที่มีต่อระบบการผลิตแบบลีนของบริษัท ร็อกเวลท์ จำกัด (มหาชน)”, บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2557.
- [8] สำเร็จ มีสมมนต์, “การอบรมการลดความสูญเสีย ด้วยการผลิตแบบลีนของพนักงานบริษัท พี.ที.จี. กรุ๊ป จำกัด”, บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริการธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2554.
- [9] อนุรักษ์ อินทยศ, “จิตวิทยาทั่วไป”, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- [10] กัทธยา ใจหลัก, “การรับรู้และทัศนคติของข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่มีการจัดซื้อจัดจ้างสินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของภาครัฐ”, การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553.