

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen)
ของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

**FACTORS AFFECTING EMPLOYEES' PARTICIPATION IN
KAIZEN ACTIVITY: A CASE STUDY OF SONY TECHNOLOGY
(THAILAND) CO., LTD.**

ชาริษา ไวยสุภี

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

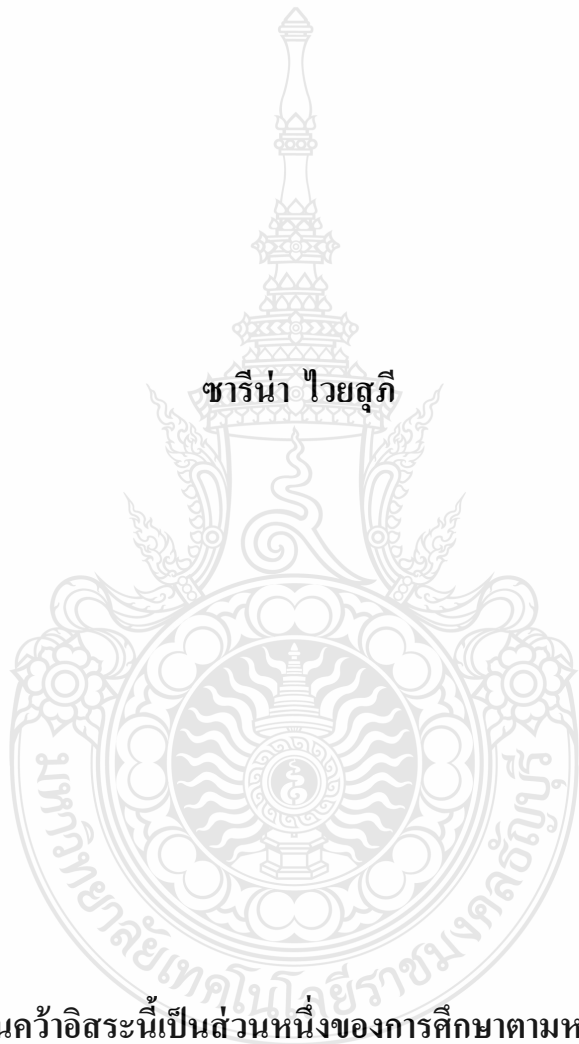
คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

**ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น(KAIZEN)
ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด**



ชาริษา ไวยสุภี

**การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป**

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen)
ของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย)
จำกัด

Factors Affecting Employees' Participation in Kaizen Activity: A
Case Study of Sony Technology (Thailand) Co., Ltd.

ชื่อ - นามสกุล

นางสาวชาริษา ไวยสุภี

วิชาเอก

การจัดการทั่วไป

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภา ทองคง

ปีการศึกษา

2554

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

ประธานกรรมการ

(ดร.ศุภกร พรหิรัญกุล)

กรรมการ

(ดร.กล้าหาญ ฒ น่าน)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภา ทองคง)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนงกรณ์ กุณฺทลบุตร)

วันที่ 18 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2555

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด
ชื่อ-นามสกุล	นางสาวชาริษา ไวยสุภี
วิชาเอก	การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภา ทองคง
ปีการศึกษา	2554

บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติการมีส่วนร่วมกิจกรรม KAIZEN และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรม KAIZEN ของพนักงาน บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด กลุ่มตัวอย่างใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นพนักงานของบริษัทโซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนรวมทั้งสิ้น 353 คน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูลด้วย สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน Independent Sample t-test, One-Way ANOVA, LSD และวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยค่าสถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 25 - 30 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการ มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 3 ปี ถึง 5 ปี มีทัศนคติต่อกิจกรรม KAIZEN ทุกด้านในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ จุดเด่น ด้านบุคคล ด้านประโยชน์ ด้านคุณลักษณะ และด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น มีส่วนร่วมกิจกรรม KAIZEN อยู่ในระดับมากที่สุดในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วม ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีผลให้การมีส่วนร่วมในด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผลแตกต่างกัน

Independent Study Title	Factors Affecting Employees' Participation in Kaizen Activity: A Case Study of Sony Technology (Thailand) Co., Ltd.
Name-Surname	Miss Sarina Waisupee
Major Subject	General Management
Independent Study Advisor	Assistant Professor Supa Tongkong
Academic Year	2011

ABSTRACT

The purpose of this independent study was to study attitudes toward participation in Kaizen Activity as well as the factors related to employees' participation in Kaizen Activity in Sony Technology (Thailand) Co., Ltd. The samples consisted of 353 participants who were the employees of Sony Technology (Thailand) Co., Ltd. Quantitative Research method was conducted for data collection. Data analysis was done by using both descriptive statistics and inferential statistics comprising the Independent Samples t-test, One-Way ANOVA, Least Significant Difference (LSD), while Pearson Product-Moment Correlation Coefficient (PPMCC) was used to determine the relationships between variables.

The results of the independent study revealed that majority of participants were male with the ages between 25 to 30 years old. The level of education was Bachelor's degree with job position as employees at operational level and had working experience ranging from 3 to 5 years. According to an analysis of the employees' attitudes toward Kaizen Activity, the levels of attitudes of the majority of participants were mainly at the "strongly agree" level in every aspect comprising objectives, personnel outstanding, benefits, characteristics, and attitudes which supported the success of Kaizen Activity. Furthermore, the levels of participation in Kaizen Activity were high in every aspect consisting of planning, operation, benefit sharing, and monitoring and evaluation. Regarding the factors affecting participation in Kaizen Activity, the result showed that different ages, levels of education, job positions, and working experience differently affected participation in Kaizen Activity in terms of planning, operation, benefit sharing, and monitoring and evaluation.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้ด้วยดี ผู้ทำงานค้นคว้าอิสระ ขอกราบขอบคุณประธานกรรมการ ดร.ศุภกร พรหิรัญกุล กรรมการ ดร.กล้าหาญ ฌนนาน และอาจารย์ที่ปรึกษาผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภา ทองคง ที่ได้สละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทางการแก้ปัญหา หลักในการค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติม อันเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษา ตลอดจนแก้ไขตรวจทานข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการศึกษาครั้งนี้ให้เสร็จสมบูรณ์ ทำให้ผู้ค้นคว้าอิสระได้รับประสบการณ์ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้เป็นอย่างมาก

ขอขอบคุณบรรณารักษ์ของห้องสมุดต่าง ๆ ที่ อำนวยความสะดวกให้เป็นแหล่งค้นคว้า ข้อมูลที่สำคัญในการทำงานค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ขอ ขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์และสละเวลาในการกรอกแบบสอบถาม ขอบคุณเพื่อน ๆ MGY - 53 ที่คอยเป็นกำลังใจ และให้ความช่วยเหลือมาตลอด

ผู้ทำงานค้นคว้าอิสระขอกราบขอบพระคุณและมอบความดีทั้งหมดให้กับ บิดา มารดาและครอบครัวที่เป็นกำลังใจ ให้ความดูแลเอาใจใส่และให้การสนับสนุนมาโดยตลอด และขอขอบคุณทุก ๆ ท่านที่มีสามารถเอ่ยนามให้หมดในที่นี้ได้ ที่มีส่วนส่งเสริม สนับสนุนและช่วยเหลือทำให้ผลงานนี้สำเร็จลุล่วงลงด้วยดี

ชาริษา ไวยสุภี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่	
1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	3
1.5 สมมติฐานในการวิจัย	5
1.6 กรอบแนวคิด.....	6
1.7 นิยามศัพท์	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 แนวคิดและที่ทฤษฎีเกี่ยวกับไคเซ็น (kaizen)	9
2.2 แนวคิดการทำกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen)	10
2.3 บทบาทของผู้บริหารต่อ Kaizen	11
2.4 จุดเด่นของระบบ Kaizen ต่อผู้บริหาร	12
2.5 เทคนิควิธีการในการทำ Kaizen	12
2.6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Crifical Success Factors)	19
2.7 วัตถุประสงค์ที่สำคัญของ TQC	20
2.8 ประโยชน์ของการทำไคเซ็น	22
2.9 คุณลักษณะของกิจกรรมไคเซ็น	24
2.10 ขอบเขตของการใช้ไคเซ็นในการปรับปรุง.....	26
2.11 แนวทางและขั้นตอนในการปรับปรุงแบบไคเซ็น	27

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2.12 วิธีคิดเพื่อหาทางปรับปรุงตามแนวคิดไคเซ็น	29
2.13 ทักษะคิดที่พึงประสงค์ต่อความสำเร็จของไคเซ็น.....	29
2.14 บทบาทของผู้บริหารต่อความสำเร็จของไคเซ็น	30
2.15 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม	31
2.16 ทฤษฎีการมีส่วนร่วม.....	35
2.17 แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ.....	37
2.18 บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด.....	41
2.20 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
3 วิธีการดำเนินการค้นคว้าอิสระ.....	50
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	50
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ.....	51
3.3 การแปลผลคะแนน.....	52
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	53
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
4.1 การเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
5 สรุปผล การอภิปรายและข้อเสนอแนะ.....	114
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	118
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	122
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	123
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต.....	123
บรรณานุกรม.....	124
ภาคผนวก.....	126
ประวัติผู้เขียน	134

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 สรุปค่าสัมประสิทธิ์ของแอลฟาของครอนบาค.....	53
3.2 การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์.....	54
4.1 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามเพศ.....	56
4.2 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละข้อมูลทั่วไป จำแนกตามอายุ ของผู้ตอบ แบบสอบถาม.....	57
4.3 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละข้อมูลทั่วไป จำแนกตามระดับการศึกษาของผู้ตอบ แบบสอบถาม.....	57
4.4 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละข้อมูลทั่วไป จำแนกตามตำแหน่งงานของผู้ตอบ แบบสอบถาม.....	58
4.5 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละข้อมูลทั่วไป จำแนกตามประสบการณ์ทำงานที่ บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	58
4.6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับทัศนคติในด้านวัตถุประสงค์.....	59
4.7 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับทัศนคติด้านจุดเด่นในด้านบุคคล..	60
4.8 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับทัศนคติในด้านประโยชน์.....	61
4.9 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับทัศนคติในด้านคุณลักษณะ.....	62
4.10 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จ ของไคเซ็น (kaizen)	63
4.11 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน โดยภาพรวม.....	64
4.12 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในด้านการวางแผน	65
4.13 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในด้านการปฏิบัติ..	66
4.14 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมใน ด้านการผลประโยชน์.....	67

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.15 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมใน ด้านการติดตามประเมินผล.....	68
4.16 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมโดยภาพรวม.....	69
4.17 แสดงผลการเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น(kaizen) ของพนักงาน ระหว่างเพศชายกับเพศหญิง.....	70
4.18 แสดงค่าสถิติการเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ.....	71
4.19 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านการวางแผน จำแนกตามอายุเป็นรายคู่.....	72
4.20 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านการปฏิบัติ จำแนกตามอายุเป็นรายคู่.....	74
4.21 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ จำแนกตามอายุเป็นรายคู่.....	76
4.22 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านการติดตามและประเมินผล จำแนกตามอายุเป็นรายคู่.....	77
4.23 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน โดยภาพรวม จำแนกตามอายุเป็นรายคู่.....	79
4.24 แสดงผลการเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพด้านการศึกษา.....	81
4.25 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านการวางแผน จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่.....	82
4.26 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านการปฏิบัติ จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่.....	84
4.27 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น(kaizen) ของพนักงาน ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่.....	86
4.28 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น(kaizen) ของพนักงานด้านการติดตามและประเมินผล จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่....	88

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.29 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน โดยภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่.....	90
4.30 แสดงค่าสถิติการเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	92
4.31 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านการวางแผน จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่.....	93
4.32 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านการปฏิบัติ จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่.....	94
4.33 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น(kaizen) ของพนักงาน ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่.....	95
4.34 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น(kaizen) ของพนักงาน ด้านการติดตามและประเมินผล จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่.....	97
4.35 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น(kaizen) ของพนักงาน โดยภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่.....	98
4.36 แสดงผลการเปรียบเทียบของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น(kaizen) ของพนักงาน จำแนกตามประสิทธิภาพการทำงาน.....	100
4.37 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น(kaizen) ของพนักงาน ด้านการวางแผน จำแนกตามประสิทธิภาพการทำงาน.....	101
4.38 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น(kaizen) ของพนักงาน ด้านการปฏิบัติ จำแนกตามประสิทธิภาพการทำงาน.....	103
4.39 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น(kaizen) ของพนักงาน ด้านจัดสรรผลประโยชน์ จำแนกตามประสิทธิภาพการทำงาน.....	105
4.40 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น(kaizen) ของพนักงาน ด้านการติดตามและประเมินผล จำแนกตามประสิทธิภาพการทำงาน.....	106
4.41 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น(kaizen) ของพนักงาน โดยภาพรวม จำแนกตามประสิทธิภาพการทำงาน.....	108

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.42 สรุปการทดสอบสมมติฐานระหว่างข้อมูลทั่วไปกับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน.....	109
4.43 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในทุกด้านมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น(kaizen) ของพนักงานบริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด.....	111



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการค้นคว้าอิสระ.....	6
2.1 วัตถุประสงค์ของ Kaizen.....	11
2.2 ร่ม Kaizen หรือแนวคิดวิธีการต่างๆ ในการทำกิจกรรม Kaizen.....	13
2.3 Flow of Two Kanbans.....	16
2.4 Kanbans Pull.....	17
2.5 ตัวอย่างกิจกรรมไคเซ็น.....	23
2.6 ตัวอย่างกิจกรรมไคเซ็น.....	23
2.7 ตัวอย่างกิจกรรมไคเซ็น.....	24



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาวะทางเศรษฐกิจของโลกปัจจุบัน ได้มีการเคลื่อนไหวปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาผสมกับความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่งผลให้ธุรกิจเกิดการแข่งขันกันอย่างมากระหว่างวันยิ่งทวีการแข่งขันกันมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นองค์กรธุรกิจต่างพยายามคิดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจทุกรูปแบบเพื่อให้ออกมาได้ผลงานที่ออกมาในรูปแบบงานบริการ หรือผลผลิตที่มีคุณภาพ เป็นที่ประทับใจ และเกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้าในที่สุด

กระบวนการแข่งขันทำให้ธุรกิจหลายแห่งได้สร้างมาตรฐานคุณภาพของตนเองขึ้นมา บางแห่งยกคุณภาพการจัดการขึ้นมา บางแห่งยกคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เพื่อการตั้งมาตรฐานสอดคล้องกับกระแสประกันคุณภาพธุรกิจ ทั้งนี้โดยมุ่งหวังให้องค์กรของตนเองเป็นที่ยอมรับระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับนานาชาติ และระดับโลก แต่อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงทั้งในองค์กรนั้นจะเกิดประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ว่ามีประสิทธิภาพมากแค่ไหน องค์กรหรือหน่วยงานจำนวนไม่น้อยจึงตระหนักถึงความสำคัญและหาหนทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต ทรัพยากรมนุษย์เป็นสมบัติล้ำค่าของวิสาหกิจ ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของการมีศักยภาพในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดและความเจริญรุ่งเรืองของวิสาหกิจในยุคโลกาภิวัตน์ระหว่างวิสาหกิจที่เข้มแข็งกับวิสาหกิจที่อ่อนแอ ก็คือการมีหรือไม่มีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลที่มุ่งมั่น ในการพัฒนาความสามารถของผู้คนทุกระดับชั้น เพื่อให้มีความสามารถในการปรับปรุงงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองอย่างต่อเนื่อง ขึ้นต่อไปก็คือการประสานข้อโซ่แห่งการบริหารจัดการตามระดับชั้น ให้มีความเหนียวแน่น- แม่นยำ อย่างแท้จริง

ขั้นประยุกต์ ก็คือการบริหารการเรียนรู้ (Knowledge Management) คือนำสิ่งที่เป็นผลจากการปรับปรุงงาน ในด้านบริหารจัดการ คือวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิม ไปเผยแพร่กระจายให้ทั่วทุกหน่วยงาน ทุกระดับชั้น และในด้านความรู้เฉพาะทาง (Intrinsic Technology) มาเผยแพร่ให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) ทั้งทั้งองค์กร และขั้นสูงคือ การบริหารจัดการผู้ คน ให้สามารถผนึกพลัง (Total Power) รวมความรู้ความสามารถที่สร้างไว้แล้วดังกล่าว เพื่อที่จะขับเคลื่อนวิสาหกิจนั้นๆ ไปสู่เป้าหมายได้

ภายใต้สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่บีบรัดวิสาหกิจต่าง ๆ อย่างเข้มงวดทุกวันนี้ การที่จะฝ่าฟันยืนหยัดอยู่ให้ได้นั้น ขึ้นอยู่กับว่าแต่ละคนจะสามารถแสดงพลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการปรับปรุงออกมาได้มากน้อยเพียงใด มีคำกล่าวที่ว่า การปรับปรุงไม่มีที่สิ้นสุดตราบถ้วนวันคร ดังนั้นในสถานที่ทำงานต่าง ๆ จึงต้องดำเนินกิจกรรมการปรับปรุงอยู่เสมอมิได้หยุดหย่อน และทุกคนในบริษัทจะต้องตระหนักไว้เสมอว่า วิธีการทำงานในวันนี้ยังมีวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ยังมีวิธีการทำงานที่ดีกว่านี้ ซึ่งจะต้องแสวงหาอย่างต่อเนื่อง จะหยุดแสวงหาไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องหาทางระดมสมองเพื่อค้นหาวิธีการทำงานและวิธีการแก้ไขปัญหาที่ดีกว่าวิธีในปัจจุบัน

ไคเซ็น(Kaizen) เป็นแนวคิดหนึ่งที่น่ามาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เสมือนกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy) ที่มุ่งรักษาความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนด้วยการขจัดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ซึ่งความสำคัญในกระบวนการของไคเซ็น (Kaizen) คือการใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานมาคิดปรับปรุง ซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงทีละเล็กทีละน้อยที่ค่อยๆ เพิ่มพูนขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะอยู่ในสถานะเศรษฐกิจแบบใดก็สามารถใช้วิธีการไคเซ็น(Kaizen) เพื่อปรับปรุงการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพได้ สิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจ คือ ต้องยอมรับว่าการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จจะต้องแสวงหาวิธีที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี เนื่องจากไคเซ็น(Kaizen)เป็นเทคนิคของการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองเพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายได้ง่ายกว่าเดิม ดังนั้นการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานเพื่อเอื้ออำนวยต่อผู้ปฏิบัติงานต้องตระหนักในความยากลำบากในการทำงานที่มีความสูญเปล่าเป็นส่วนเกินที่ไม่พึงปรารถนาที่สามารถสัมผัสได้ และต้องการขจัดกระบวนการทำงานส่วนเกินที่ไม่ตอบสนองต่อเป้าหมายของงานเป็นการสร้างกลไกในการบริหาร ซึ่งเริ่มจากตนเองก่อนภายใต้การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือการใช้ระบบคำถาม 5W 1H คือการถามคำถามเพื่อวิเคราะห์หาเหตุผลในการทำงานตามวิธีเดิม และหาช่องทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ทุกคนสามารถทำได้ด้วยตนเอง เพียงแต่มีความตั้งใจและมองเห็นถึงความสำคัญในการที่จะปรับปรุงการทำงานที่สะดวก รวดเร็วในการปฏิบัติงานและทำให้งานบรรลุถึงเป้าหมายได้ง่ายยิ่งขึ้น

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็นของพนักงานกรณีศึกษาบริษัท โซนี่เทคโนโลยี(ประเทศไทย)จำกัด เพื่อนำเอาข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับผู้เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการพิจารณาหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการระบบ ไคเซ็น (Kaizen)ให้บังเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วม กิจกรรม ไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ในด้าน

1. ศึกษาการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด
2. เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (kaizen)
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) กับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานบริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ผู้บริหาร และผู้ร่วมงาน มองเห็นถึงความสำคัญของปัจจัย ส่วนบุคคลและ ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ที่มีผลทำให้พนักงานมีส่วนร่วมกิจกรรม ไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานบริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด
2. ทำให้ผู้บริหาร และผู้ร่วมงาน นำปัญหาหรืออุปสรรคมา ปรับปรุงคุณภาพ การทำงาน ทันเวลา การบริหารงาน โดยไม่บกพร่อง การร่วมมือกันทำงาน การปรับปรุงผลผลิตเป็นต้น
3. สามารถนำข้อมูลกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ที่ได้จากพนักงาน ไปใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ปรับปรุงคุณภาพกระบวนการทำงาน รวมทั้งรูปแบบในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ให้เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในองค์กร
4. ผู้บริหาร บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น (kaizen)

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษา “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรม ไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีขอบเขตของการศึกษาค้นคว้าอิสระดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหาการวิจัยประกอบด้วย

1.1 ข้อมูลส่วนบุคคล ของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และ ประสบการณ์ทำงาน

1.2 ทักษะคติของพนักงานที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ จุดเด่น ด้านบุคคล ด้านประโยชน์ ด้านคุณลักษณะ และทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น

1.3 ปัจจัยที่มีผลทำให้เกิดการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานบริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล

1. ประชากร

ประชากรที่ทำการศึกษา ได้แก่ พนักงานของบริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 3000 คน ที่ทำงานระหว่างวันที่ 15 มกราคม 2555 ถึงวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2555

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา ได้แก่พนักงานของบริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 353 คน พ.ศ. 2555 โดยกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวได้จากการคำนวณการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ในกรณี ที่ทราบจำนวน ประชากร ที่แน่นอนจากสูตรของ Taro Yamane (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2549 : 177) กำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ 95 เปอร์เซนต์ และมีค่าความคลาดเคลื่อนที่ผู้ค้นคว้า ยอมรับได้ที่ 5 เปอร์เซนต์ และใช้วิธีเลือกตัวอย่างโดยการ สุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling : SRS)

4. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรออกเป็น 2 ประเภทคือ

4.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่

ปัจจัยส่วนบุคคลทั่วไปดังนี้

1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษา
4. ตำแหน่งงาน
5. ประสบการณ์ทำงาน

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น(Kaizen) ดังนี้

1. ด้านวัตถุประสงค์
2. จุดเด่นด้านบุคคล
3. ด้านประโยชน์

4. ด้านคุณลักษณะ
5. ทักษะที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น

4.2 ตัวแปรตาม (Dependent variable) คือ

การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

1. ด้านการวางแผน
2. ด้านการปฏิบัติ
3. ด้านการจัดสรรผลประโยชน์
4. ด้านการติดตามและประเมินผล

1.5 สมมติฐานของการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานบริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยได้นำแนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้กำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด แตกต่างกัน การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น(Kaizen) บริษัท โซนี่เทคโนโลยี(ประเทศไทย) จำกัด แตกต่างกัน
2. ทักษะที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (kaizen)มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานบริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

1.6 กรอบแนวคิด



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการค้นคว้าอิสระ

1.7 คำนิยามศัพท์

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1. ไคเซ็น (kaizen) หมายถึง ไคเซ็น (kaizen) เป็นศัพท์ภาษาญี่ปุ่น ซึ่งถอดความหมายจากศัพท์ได้ว่า การปรับปรุง (Improvement) โดยเป็น แนวคิดที่นำมาใช้ในการบริหารการจัดการการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นที่การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ หัวใจสำคัญอยู่ที่ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด (Continuous Improvement) ไคเซ็นจึงเป็นแนวคิดที่จะช่วยรักษามาตรฐานที่มีอยู่เดิม (Maintain) และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น (Improvement)
2. ข้อมูลส่วนบุคคล หมายถึง ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน
3. ทักษะที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น หมายถึง ความรู้สึนึกคิด ความเชื่อ ความคิดเห็น ที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็นมีทั้งทางบวกและทางลบ และมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรม เกี่ยวกับไคเซ็น ขึ้น ได้แก่ ทักษะด้าน วัตถุประสงค์ จุดเด่นด้านบุคคล ด้านประโยชน์ ด้านคุณลักษณะ และทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น
5. การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น หมายถึง การเข้าร่วมกิจกรรมไคเซ็น ในด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล
4. ตำแหน่งงาน หมายถึง ตำแหน่งงานในปัจจุบันที่พนักงานแต่ละคนปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน
5. ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดของพนักงานบริษัท ฯ
6. อายุ หมายถึง ระยะเวลา นับตั้งแต่เกิดจนถึงปัจจุบันของพนักงานที่ปฏิบัติงานของบริษัท
7. ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง จำนวนปีที่แสดงระยะเวลา หรือประวัติการทำงาน ที่พนักงานแต่ละคนที่ปฏิบัติงานที่บริษัท โซนี่เทคโนโลยี(ประเทศไทย) จำกัด จนถึงปัจจุบัน
8. พนักงาน หมายถึง พนักงานฝ่ายสนับสนุนการผลิตที่ปฏิบัติงานในบริษัท โซนี่เทคโนโลยี(ประเทศไทย) จำกัด
9. องค์กร หมายถึง การร่วมงานกันของบุคคลจำนวนหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน ในที่นี้คือพนักงานบริษัท โซนี่เทคโนโลยี(ประเทศไทย) จำกัด
10. การให้ความรู้เกี่ยวกับไคเซ็น (kaizen) หมายถึง การดำเนินการให้ความรู้และฝึกอบรมทำความเข้าใจแก่พนักงานก่อนการทำกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) โดยมีการเตรียมการอย่างพอเพียง

11. คุณภาพ หมายถึง ผลงานที่สำเร็จตามวัตถุประสงค์เป้าหมาย ในกรปฏิบัติ งานเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ใ้ผลงานมีความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์เป็นที่ยอมรับ ผลงานมีความสอดคล้องกับภาระหน้าที่ของตนเอง

12. วัตถุประสงค์ หมายถึง จุดมุ่งหมายในการดำเนินงานขององค์กรหรือสิ่งที่ต้องการให้บรรลุ



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ที่เกี่ยวข้อง มาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยโดยได้รายละเอียด

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับไคเซ็น (kaizen)
2. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
3. แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ
4. บริษัทโซนี่เทคโนโลยี(ประเทศไทย) จำกัด
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับไคเซ็น (kaizen)

1.1 ความหมายของไคเซ็น (kaizen)

มาซาเอกิ อิโม (อ้างใน อัมพิกา ไกรฤทธิ , 2534: 5) กล่าวว่า ไคเซ็น (Kaizen) แปลว่า การปรับปรุง ซึ่งจะปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา และเป็นหน้าที่ของทุก ๆ คน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ และคนงาน

นิพนธ์ บัวแก้ว (2547: 91) กล่าวว่า ไคเซ็น เป็นภาษาญี่ปุ่นที่มีความหมายถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดไป (Continual Improvement) เนื่องจาก ไค (KAI) แปลได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลง (change) และเซ็น (ZEN) หมายถึง ดี (good) โดยไคเซ็นเป็นแนวความคิดของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่เน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ของทุกคนเป็นหลัก และเชื่อในเรื่องปริมาณของสิ่งที่ทำการปรับปรุงมากกว่าผลที่ได้จากการปรับปรุง (Return of Improvement)

สมบัติ นพรัค (2549:1) กล่าวว่า ไคเซ็น (Kaizen) เป็นภาษาญี่ปุ่น หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง และยังหมายถึง วิธีการดำเนินการปรับปรุง ที่เกี่ยวข้องกับทุกคน ทั้งผู้บริหาร และผู้ร่วมงาน ปรัชญาของไคเซ็นถือว่าวิถีชีวิตของคนเราเป็นชีวิตแห่งการทำงาน ชีวิตทางสังคม และชีวิตทางครอบครัวที่ควรจะได้รับ การปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ไคเซ็นในความหมายเชิงการบริหารงานอุตสาหกรรม จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป และสม่ำเสมอ หรือเป็นการ

ปรับปรุงคุณภาพ การทำงานทันเวลา การบริหารงานโดยไม่บกพร่อง การร่วมมือกันทำงาน การปรับปรุงผลิตภาพเป็นต้น

นายสุรศักดิ์ สุทองวัน (2549: 5) กล่าวไว้ว่า ไคเซ็น (Kaizen) คือ การปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจอย่างต่อเนื่องและผลักดันนวัตกรรมใหม่ และวิวัฒนาการอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ

1. การมีจิตสำนึกในการ ไคเซ็น และมีความคิดในเชิงนวัตกรรมหรือ effort improvement
2. การสร้างระบบงานและโครงสร้างที่เกื้อกูลกัน มีการลดต้นทุนและการสูญเสียต่าง ๆ ได้แก่ Cost reduction, eliminate MURI-MURA-MUDA, JIT (Just in Time), CS (Customer Service) in next process, Jidoka, PPS (Practical Problem Solving)
3. การส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แนวความคิดและแนวทาง Share idea, learning from mistake, standardized, yokoten (ถ่ายโอนความรู้)

2.2 แนวคิดการทำกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen)

กิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือไคเซ็น (Kaizen) ที่มีการพัฒนามากว่า 50 ปีโดยผู้นำอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ อย่างโตโยต้า (Toyota) และได้ถูกใช้เป็นเสมือนกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy) ที่มุ่งรักษาความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนด้วยการขจัดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน โดยไม่จำเป็นต้องเน้นการลงทุนทางสินทรัพย์หรือเครื่องจักรใหม่ ไคเซ็น เป็นกิจกรรมการบริหารงานเชิงคุณภาพอันมีรากฐานกำเนิดมาจากประเทศญี่ปุ่น และแพร่หลายหรือได้รับความนิยมไปในต่างประเทศอย่างกว้างขวาง โดยวงการอุตสาหกรรมและโรงงานของญี่ปุ่นได้ขยายและพัฒนาไปในต่างประเทศ ในขณะเดียวกันก็ได้ส่งผู้ชำนาญงานไปฝึกอบรมพนักงานในท้องถิ่น โดยเฉพาะในปี .ศ.1980 ซึ่งได้มีการวิจัยที่สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซต (MIT) ประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นแกนนำในการทำวิจัยความแข็งแกร่งของวงการอุตสาหกรรมญี่ปุ่น อันนับเป็นจุดเริ่มต้น ที่ทำให้ไคเซ็นกลายเป็นที่รู้จักและเป็นคำที่สามารถสื่อสารกันได้ทั่วโลก

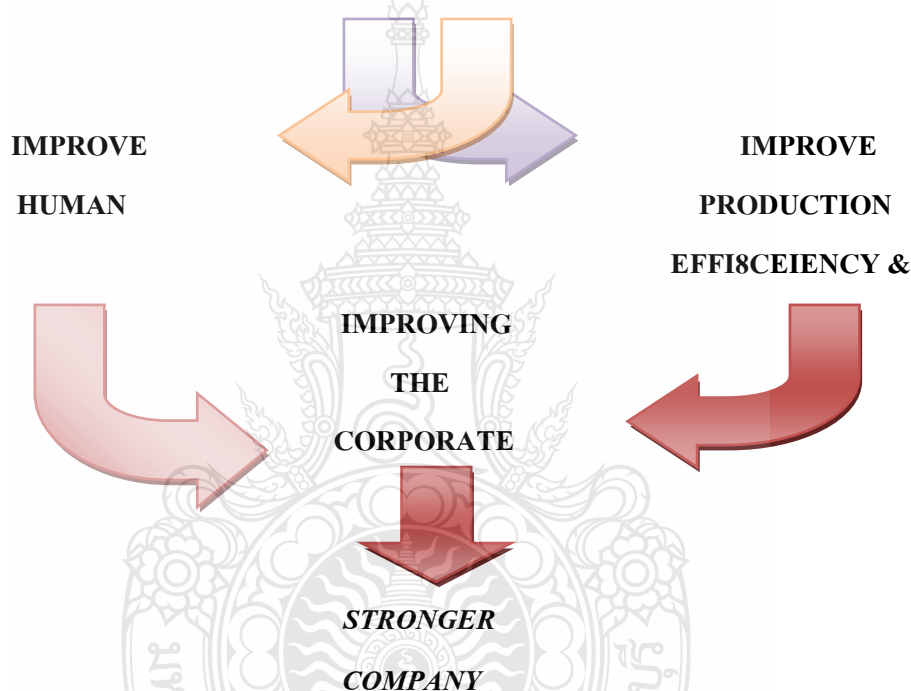
ความหมายของกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen)

ไคเซ็น เป็นศัพท์ภาษาญี่ปุ่น ซึ่งถอดความหมายจากศัพท์ได้ว่า การปรับปรุง (Improvement) โดยเป็น แนวคิดที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นที่การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ หัวใจสำคัญอยู่ที่ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด (Continuous Improvement) ไคเซ็นจึงเป็นแนวคิดที่จะช่วยรักษามาตรฐานที่มีอยู่เดิม

(Maintain) และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น (Improvement) หากขาดซึ่งแนวคิดนี้แล้ว มาตรฐานที่มีอยู่เดิมก็จะค่อยๆ ลดลง

วัตถุประสงค์ของการทำไคเซ็น

วัตถุประสงค์ของการทำไคเซ็น เพื่อการเพิ่มผลผลิตและเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร เนื่องจากปรัชญาของกิจกรรม คือ ทำงานให้น้อยลงด้วยการปรับปรุงการทำงานด้วยตนเอง เพื่อตนเอง เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายได้ดีกว่าเดิม มุ่งไปที่การเสริมสร้างศักยภาพส่วนบุคคล ของพนักงานทุกระดับชั้น ในกระบวนการทำงานที่จุดปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความจำเป็นพื้นฐานที่จะนำไปใช้สำหรับรับมือกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2.1 วัตถุประสงค์ของ Kaizen

ที่มา : (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2006 : 24)

2.3 บทบาทของผู้บริหารต่อ Kaizen

ในการนำหลักการ Kaizen มาใช้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จนั้นผู้บริหารจะต้องมีบทบาทดังนี้

1. เป็นผู้นำและริเริ่มการเปลี่ยนแปลงด้วย Kaizen
2. เป็นประธานในการนำเสนอผลงานความคิดของพนักงานในองค์กร โดยต้องมีเวทีให้นำเสนอผลงาน เช่น การจัดประกวดความคิด (Idea Contest)

3. นำเสนอรางวัลและให้คำรับรองเพื่อให้เกิดการยอมรับ (Recognition)
4. มีการติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้หลัก Visualization Board เช่น Visual Board ต่าง ๆ (กลุ่มงานแผนงาน, 2006 : 25)

2.4 จุดเด่นของระบบ Kaizen ต่อผู้บริหาร

1. เป็นสิ่งสะท้อนจากผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสะท้อนให้ผู้บริหารทราบ
2. ผู้บริหารสามารถควบคุมทิศทางและปริมาณของข้อเสนอแนะที่จะต้องจ่ายเงินรางวัลไม่ให้เกินจากงบประมาณที่กำหนดไว้
3. ผู้บริหารสามารถสร้างกฎกติกาขึ้นบังคับได้เองและสงวนสิทธิอันชอบธรรมในการตัดสินชี้ขาดในการแข่งขัน การให้รางวัล
4. ลงทุนน้อยเพียงแต่ให้รางวัลตามที่กำหนด (หากมีระบบรางวัล) กับข้อเสนอแนะที่เข้าเกณฑ์ เพื่อแลกกับข้อเสนอแนะที่บางครั้ง ก็มีคุณค่าสูงกับบริษัท

จุดเด่นของ Kaizen ในด้านบุคคล

1. พนักงานเรียนรู้การนำแนวความคิดมาปฏิบัติให้เกิดผล
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อบรรลุผลในเชิงธุรกิจ
3. ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมคิดแก้ปัญหาขององค์กร
4. สร้างความพึงพอใจเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น
5. เป็นสื่อกลางความเข้าใจอันดีของพนักงานทุกระดับชั้น
6. สร้างคุณภาพชีวิตที่ดี ผู้ผลงานดี สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า
7. เป็นการปูพื้นฐานรองรับการพัฒนาาระบบอื่น ๆ เช่น QCC, TQC เป็นต้น

2.5 เทคนิควิธีการในการทำ Kaizen

เทคนิควิธีการในการทำ Kaizen หรือ ร่มแห่ง Kaizen (The Umbrella of Kaizen) มีองค์ประกอบดังนี้

Customer Orientation การคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลัก คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า

1. Total Quality Control (TQC) ระบบการควบคุมคุณภาพโดยรวม
2. Kanban System วิธีการควบคุมให้ทันเวลา
3. Quality improvement การปรับปรุงคุณภาพในการผลิต หรือการให้บริการ
4. Just-in-time (JIT) ระบบการผลิตแบบทันเวลา

5. Zero defect ระบบการผลิตที่มีของเสียเป็นศูนย์
6. Small group activities กิจกรรมกลุ่มย่อย
7. Suggestion System ระบบข้อเสนอแนะ
8. Robotics ระบบการผลิตโดยใช้หุ่นยนต์ในการผลิต
9. Automation ระบบการควบคุมโดยอัตโนมัติ
10. Discipline in The work place ระเบียบวินัยข้อบังคับในสถานที่ทำงาน
11. Total Productive Maintenance (TPM) ระบบการบำรุงรักษาที่ผล
12. Productivity improvement หมายถึงการปรับปรุงผลผลิต
13. New-product development หมายถึง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่



ภาพที่ 2.2 ร่ม Kaizen หรือแนวคิดวิธีการต่างๆ ในการทำกิจกรรม Kaizen

ที่มา : (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2006: 24)

ผู้ค้นคว้าขอล่าวถึงลักษณะต่าง ๆ ของเทคนิคในการทำ Kaizen ประกอบด้วย ได้แก่ Just in Time , Kanban , 5 S, TQC และ TPM

1. **Just in Time Production system (JIT)** หรือระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี หมายถึงระบบการผลิตหรือการให้บริการที่ถูกพัฒนาและออกแบบให้ทำการผลิต ส่งมอบสินค้าหรือบริการในปริมาณที่ถูกต้องและทันกับกระบวนการผลิตอื่น หรือทันตามความต้องการของลูกค้า

แนวคิดของ JIT มุ่งที่จะขจัดความสูญเสียบ้างหรืองานที่ไม่เพิ่มคุณค่าซึ่งแฝงอยู่ในกระบวนการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับสินค้าคงคลังที่ไม่เหมาะสม รวมทั้งการสร้างเชื่อมั่นของระบบคุณภาพในทุกกระบวนการโดยการสร้างมาตรฐานและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง(Kaizen)

คุณสมบัติของระบบ JIT ประกอบด้วย

1.1. การไหลของวัสดุแบบดึง (Method of Material Flow) เป็นวิธีการที่ใช้ความต้องการของลูกค้าเป็นเครื่องกำหนดปริมาณการผลิตและการใช้วัตถุดิบ ซึ่งลูกค้าในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะลูกค้าผู้ซื้อสินค้าเท่านั้น แต่รวมถึงบุคลากรในส่วนงานอื่นที่ตรงงานระหว่างทำหรือวัตถุดิบเพื่อทำการผลิตต่อเนื่องโดยวิธีดึงเป็นวิธีการควบคุมวัสดุคงคลัง และการผลิต ณ สถานที่ทำงานที่ทำการผลิตนั้น

1.2 การรักษาคุณภาพในระดับสูงอย่างคงที่(Consistently High Quality) ระบบ JIT เป็นระบบการดำเนินงานที่ค้นหาและขจัดเศษซาก หรือชิ้นงานที่เสียออกจากกระบวนการเพื่อให้ระบบการไหลของงานเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ JIT จะมีประสิทธิภาพได้ต้องอาศัยการควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการโดยเทคนิคการจัดการคุณภาพ เช่น TQM เพื่อให้สินค้าและบริการมีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ โดยระบบ JIT จะควบคุมคุณภาพด้วยตนเอง หรือที่เรียกว่า “คุณภาพ ณ แหล่งกำเนิด (Quality at Source)”

1.3ปริมาณการผลิตขนาดเล็ก (Small Lot Size) ระบบ JIT พยายามควบคุมวัสดุคงคลังให้อยู่ในระดับที่น้อยที่สุดเพื่อก่อให้เกิดต้นทุนในการจัดเก็บและต้นทุนค่าเสียโอกาสจึงผลิตในปริมาณที่ต้องการโดยที่ปริมาณการผลิตขนาดเล็ก หรือในจำนวนที่น้อยที่มีประโยชน์ 3 ประการต่อไปนี้

- ช่วยลดวงจรของวัสดุคงคลัง และทำให้ระดับสินค้าคงคลังจะลดลง

ช่วยลดเวลานำหรือช่วงเวลารอคอย รวมทั้งวัสดุคงคลังที่เป็นงานระหว่างทำ (Work – in – process) ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานคือ ขจัดของเสียที่เกิดในขบวนการผลิต ขจัดปัญหาความล่าช้าการจัดส่งสินค้า หรือการให้บริการ

1.4 ระยะเวลาการติดตั้งและเริ่มดำเนินงานสั้น (Slot Setup Time) ผลจากการลดขนาดการผลิตให้เล็กกลง ทำให้ฝ่ายผลิต ต้องเพิ่มความถี่ในการจัดการขึ้น ขณะที่ต้องทำให้เวลาของการจัดการลดลง ดังนั้นถ้าจัดเวลาให้มีช่วงเวลาของการผลิตที่ใช้เวลานาน จะทำให้เกิดการสูญเสียเวลา เกิดเวลาว่างเปล่า ของพนักงานและอุปกรณ์ ดังนั้นผู้ควบคุมกระบวนการผลิตจึงต้องลดเวลาของการจัดการเวลาให้สั้นลง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพเต็มที่ และสัมพันธ์กับปริมาณการผลิตจำนวนน้อย ในทางปฏิบัติการที่จะให้เวลาในการติดตั้งและเริ่มดำเนินงานสั้น ซึ่งต้องได้รับความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายบริหาร และแรงงาน

1.5 ภาระงานของสถานีปฏิบัติงานอยู่ในระดับเดียวกัน (Uniform Workstation Load) การทำงานของสถานีทำงานเป็นไปอย่างคงที่และสม่ำเสมอ การปฏิบัติงานที่เป็นแบบเดียวกันสามารถที่จะบรรลุความสำเร็จได้ โดยที่ชิ้นส่วนประกอบเป็นแบบเดียวกัน การผลิตในแต่ละวันเป็นสินค้าชนิดเดียวกันและมีปริมาณที่เท่า ๆ กัน ซึ่งเป็นผลทำให้ความต้องการชิ้นงานในแต่ละสถานีเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ การวางแผนกำลังการผลิต การปรับปรุงวิธีการให้อยู่ในจุดที่วิกฤติ และการทำงานในระดับที่สมดุล (Line Balance)

1.6 ส่วนประกอบและวิธีการทำงานที่เป็นมาตรฐาน (Standardized Components and Work Method) การกำหนดชิ้นส่วนมาตรฐานที่เรียกว่า Part Commonality หรือ Modularity จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตที่ดำเนินงานซ้ำ โดยที่ส่วนประกอบและวิธีการทำงานเป็นมาตรฐานจะช่วยให้อะบบการผลิตบรรลุเป้าหมายและผลิตภาพที่สูง และมีระดับวัสดุคงคลังที่ต่ำ

1.7 ความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ขายวัตถุดิบ (Close Supplier Ties) เป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากระบบ JIT มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการให้วัสดุคงคลังอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งทำให้การจัดส่งมีบ่อยครั้งมากขึ้น โดยใช้ระยะเวลารอคอยที่สั้นลง ประการสำคัญ การส่งของต้องมาถึงตรงเวลาและวัตถุดิบต้องมีคุณภาพตามต้องการ

1.8 แรงงานยืดหยุ่น (Flexible Work Force) หมายถึง พนักงานที่ถูกพัฒนาให้มีทักษะที่หลากหลาย สามารถทำงานได้มากกว่าหนึ่งอย่าง โดยประโยชน์ของแรงงานยืดหยุ่น คือ พนักงานสามารถที่จะไปทำงานในแผนกผลิตอื่น ๆ ได้ เพื่อที่จะสามารถลดภาวะคอขวด (Bottle Neck) หรือการมีปริมาณงานค้างอยู่ในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือสามารถทำงานแทนบุคคลอื่นที่ขาดงานได้ ถึงแม้ว่าการให้พนักงานไปทำงานที่ไม่มีความถนัดอาจทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานลดลง แต่การหมุนเวียนงานอย่างเป็นระบบสามารถที่จะลดความเบื่อหน่ายและทำให้มีความตื่นตัว

1.9 ให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ (Product Focus) ถ้าหากปริมาณการผลิตของผลิตภัณฑ์บางประเภทมีจำนวนมากพอสามารถที่จะจัดกลุ่มของพนักงานและเครื่องจักรให้สอดคล้องกันเพื่อลดความถี่ในการปรับเปลี่ยนและเริ่มดำเนินงาน แต่ถ้ามีปริมาณของผลิตภัณฑ์มีไม่มากพอสามารถใช้วิธีรวมกลุ่มเทคโนโลยี (Group Technology) เพื่อที่จะออกแบบสายการผลิตขนาดเล็ก ซึ่งกรรมวิธีการผลิตและใช้อุปกรณ์ร่วมกัน การที่พนักงานหนึ่งคนสามารถคุมเครื่องจักรหลายเครื่อง (One Worker, Multiple Machines) หรือที่เรียกว่า เทคนิค OWM (One Worker Multiple Machines) โดยเครื่องจักรแต่ละตัวถูกออกแบบและจัดระบบให้ทำงานต่อเนื่องกัน เนื่องจากผลิตภัณฑ์เดียวกันจะถูกผลิตซ้ำ ๆ ซึ่งจะช่วยให้การปรับเปลี่ยนและเริ่มดำเนินงานจะหมดไป

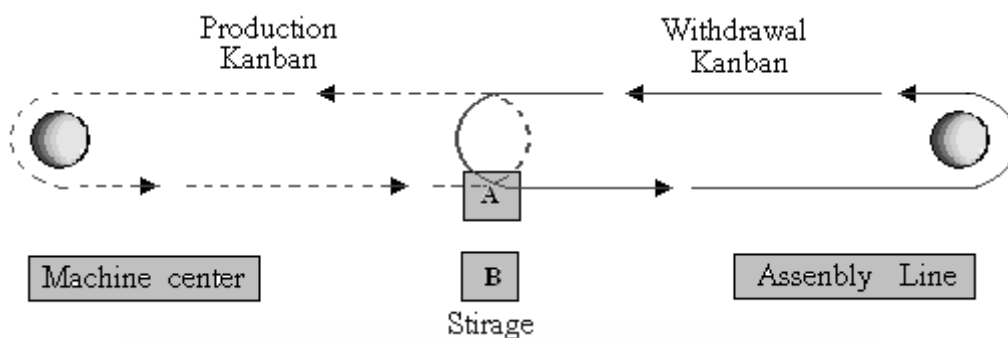
1.10 การผลิตแบบอัตโนมัติ (Automatic Production) การนำเครื่องจักรมาใช้แทนแรงงานคนมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จของระบบ JIT และเป็นกุญแจสำคัญในการผลิตแบบ

ต้นทุนต่ำโดยผู้บริหารต้องวางแผนการใช้งาน เครื่องจักรอัตโนมัติอย่างรอบคอบ โดยพิจารณาความเหมาะสมและความคุ้มค่าในการลงทุนเป็นสำคัญ

1.11 การบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) ระบบ JIT ให้ความสำคัญในเรื่องการไหลของวัตถุดิบและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ รวมทั้ง การจัดให้มีวัตถุดิบสำรองไว้ในระดับต่ำ ตลอดจนมีวัฏจักรการดำเนินงานที่สอดคล้องกันดังนั้นหากเกิดปัญหาเครื่องจักรเกิดขัดข้องขึ้นอาจส่งผลเสียต่อระบบการผลิต การบำรุงรักษาเชิงป้องกันจะช่วยลดความถี่และการขัดข้องของเครื่องจักร โดยการบำรุงรักษาถูกจัดทำขึ้นตามตารางเวลาให้สอดคล้องกันระหว่างต้นทุนการบำรุงรักษา และความเสี่ยงของต้นทุนที่เกิดจากการเสียหายของเครื่องจักร การให้พนักงานที่เป็นผู้ใช้เครื่องจักรรับผิดชอบ เป็นผู้ดูแลรักษาเครื่องจักรเอง ช่วยให้บุคคลมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อเครื่องจักรและไม่ต้องเสียเวลา รอฝ่ายบำรุงรักษา เข้าดำเนินงาน แต่มีข้อจำกัดคือ จะใช้ได้เฉพาะเครื่องจักรที่ใช้การบำรุงรักษา ง่าย เช่นการหยอดน้ำมัน เป็นต้น แต่ถ้าเป็นเครื่องจักรที่ทันสมัยและซับซ้อนจะต้องใช้การดูแลจากผู้เชี่ยวชาญ

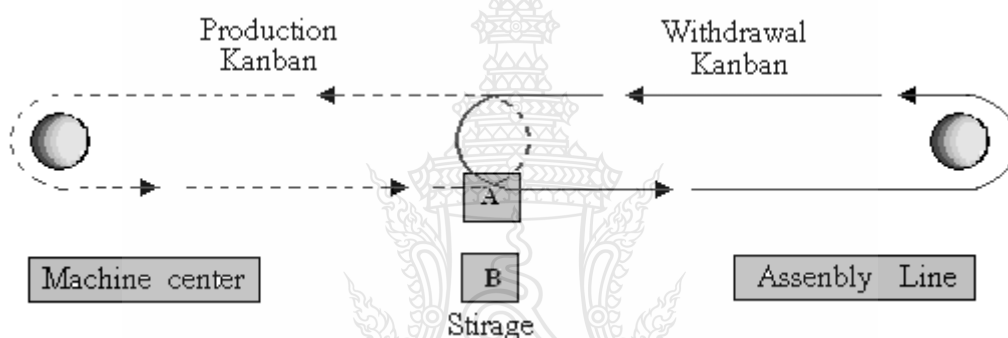
ระบบ JIT ให้ความสำคัญกับการลดความไม่มีประสิทธิภาพและเวลาที่สูญไปในการกระบวนการผลิต เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตและคุณภาพของสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการทำให้วัสดุ คงคลังลดลงเป็นสิ่งที่จำเป็น ของการดำเนินงานระบบ JIT ซึ่งอาจถูกเรียกในชื่อต่าง ๆ เช่นระบบการผลิตแบบ Lean (Lean Production) ระบบวัสดุคงคลังเป็นศูนย์ (Zero Inventory) ระบบการผลิต (Synchronous Manufacturing) ระบบการผลิตแบบ Stockless (Stockless Production) ระบบวัสดุตามความต้องการ (Material as Needed) หรือระบบการผลิตแบบไหลต่อเนื่อง (Continuous Flow Manufacturing) ซึ่งอาจเรียกแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมขององค์กร(รัฐกิจ ชันคำภาส และคณะ, 2006 : 12)

2. Kanban System หมายถึง บัตร แผ่นป้ายหรือสัญลักษณ์ บอกถึงการไหลของงานเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานในโรงงาน โดยระบบ Kanban เป็นส่วนหนึ่งของระบบ JIT ที่ได้รับการพัฒนาขึ้น เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพขึ้น มีการพัฒนาคุณภาพการควบคุม การไหลของวัตถุดิบในกระบวนการผลิต และการประสานงานที่ดี ปัจจุบันเป็นที่รู้จักกันอย่างมาก ดังเช่นที่บริษัท โตโยต้า พัฒนาระบบ Kanban เป็นกลไกเพื่อใช้ในการควบคุมการไหลของงานและการเบิกจ่ายวัตถุดิบ โดยใช้ระบบบัตร 2 ประเภทคือ บัตรสั่งทำ (Production Order Card) และบัตรเบิกใช้ (Withdrawal Card) ซึ่งบัตรนี้ จะติดไปกับภาชนะ (Container) ที่ใส่วัตถุดิบหรือระบบบัตรสองใบ (Two-card System)



ภาพที่ 2.3 Flow of Two Kanbans

ที่มา : (Mark, M.Davis, Nicholas, J.Aquilano, and Richard, B.Chase, Fundamentals of Operations Management, 2003 : 546)



ภาพที่ 2.4 Kanbans Pull

ที่มา : (Mark, M.Davis, Nicholas, J.Aquilano, and Richard, B.Chase, Fundamentals of Operations Management, 2003 : 557)

สัญลักษณ์ของ Kanban ไม่จำเป็นต้องเป็นไปในรูปลักษณะของบัตรเพียงอย่างเดียว สามารถแทนได้ด้วยสัญลักษณ์อื่น ๆ ได้เช่น

- ระบบภาชนะ (Container) ตัวภาชนะเองอาจจะใช้แทนบัตรได้ คือ เมื่อภาชนะว่างลงแสดงว่าต้องการชิ้นส่วนเพิ่มเติมระบบนี้จะใช้งานได้ดี เมื่อภาชนะได้รับการออกแบบเป็นพิเศษให้สามารถบรรจุวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนได้อย่างพอดี และไม่ก่อให้เกิดความสับสน

- ระบบไม่ใช้ภาชนะ (Container less) แต่อาจจะเป็นพื้นที่การทำงานในสายการผลิตสำหรับกำหนดพื้นที่สำหรับวางวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนก็ได้ เมื่อพื้นที่บริเวณดังกล่าวว่างลงก็เป็นสัญญาณที่บอกได้ว่าต้องการวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนมาเพิ่ม รวมทั้งยังเป็นสัญญาณบอกได้ถึงว่าหน่วยงานผลิตอื่นต้องทำการผลิตต่อได้ด้วย (รัฐกิจ ขันคำภาสและคณะ, 2006: 12)

3. 5 ส หรือ 5S เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการดูแลรักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ทำงานหรือสถานประกอบการ ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตให้ได้ผลอย่าง

เต็ม นับเป็นเครื่องมือตัวแรกที่ถูกนำมาใช้ก่อนที่จะใช้เครื่องมือระดับสูงขึ้นไป เช่น TPM TQM และ ISO เป็นต้น โดยกำหนดให้ ส1 ส2 ส3 เป็นการจัดการในเรื่องของวัตถุสิ่งของเครื่องใช้และสถานที่ ส่วน ส4 และ ส5 เป็นการจัดการเรื่องของคน โดยมีเป้าหมายให้สถานที่ทำงานสะอาด เป็นระเบียบ เรียบร้อย และลดความสูญเปล่าในการทำงาน สินค้ามีคุณภาพดีเป็นที่ประทับใจของลูกค้าตลอดไป

องค์ประกอบของ 5S (5ส)

1. S1:SEIRI: สะสาง: ส1 (Clearing Up)
2. S2:SEITON: สะดวก: ส2 (Organizing)
3. S3:SEISO: สะอาด : ส3 (Cleaning)
4. S4:SEIKETSU: สร้างมาตรฐาน: ส4 (Standardizing)
5. S5:SHITSUKE: สร้างนิสัย: ส5 (Training & Discipline)

1. SERI หมายถึง สะสาง หรือแยกให้ชัด เป็นการจัดเก็บสิ่งของที่วางอยู่กระจัดกระจาย ให้เรียบร้อย กล่าวคือ เก็บรวบรวมให้เป็นหมวดหมู่ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สิ่งของเครื่องใช้เครื่องมือที่ไม่จำเป็นจะต้องไม่มีปรากฏอยู่นั้นจะทำให้การทำงานหรือหยิบใช้สิ่งที่จำเป็นมาใช้ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

2. SEITON หมายถึงสะดวก หรือการจัดให้เป็นระเบียบเป็นการจัดแบ่งชนิดของสิ่งของอย่างชัดเจน สิ่งใดจำเป็นต้องนำมาใช้ได้ทันทีและสะดวกรวดเร็ว ในขั้นตอนนี้เราอาจจะแยกของที่ได้ออกจากการสะสางเป็นหมวดหมู่เป็นประเภท โดยอาจจะเก็บของที่ใช้บ่อย ๆ ไว้ใกล้ตัว หรือเขียนป้ายติดไว้เพื่อนำมาใช้สอยได้ง่าย ประโยชน์อีกอย่างหนึ่งของขั้นตอนนี้คือสิ่งที่เก็บไว้จะดูเรียบร้อย ดูสบายตา ถ้าหายหรือถูกเคลื่อนย้ายก็จะสังเกตเห็นได้ง่าย

3. SEISO หมายถึง สะอาด หรือทำความสะอาดเป็นการปิดกวาดและเก็บเศษฝุ่นผง ครอบคลุมถึงความสะอาดอย่างแท้จริง ทำให้สถานที่ทำงาน น่าอยู่ น่าทำงาน และมีผลทำให้จิตใจของคนทำงานอยู่ปลอดโปร่ง สดชื่น และกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังเป็นการตรวจสอบเครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด ทำให้รู้ถึงข้อบกพร่องที่มีอยู่ซึ่งปกติข้อบกพร่องเหล่านี้มักจะถูกมองผ่านไป หรือไม่ถูกสังเกตเห็น

4. SEIKETSU หมายถึงสุขลักษณะหรือรักษาสภาพ เป็นเรื่องที่มีมุ่งเน้นพฤติกรรมของคนเป็นหลัก โดยที่ทุกคนจะต้องช่วยกันสร้างที่ทำงานให้มีสภาพและบรรยากาศที่มีลักษณะก่อให้เกิดความสุขทั้งกายและใจทุกคน ปราศจากสิ่งรบกวนต่าง ๆ อันจะมีผลต่อสมาธิในการทำงาน โดยมุ่งผลดีที่มีต่อประสาทสัมผัส ทั้ง 3 คือ

ตา- ดูแล้วสบายตา ซึ่งจะเกิดได้ต้องทำสะสาง สะดวก สะอาด ให้เรียบร้อยอย่างมีระบบ และได้รับความร่วมมือจากทุกระดับก่อน

จุมก – อากาศที่หายใจเข้าไปต้องไม่ทำลายหรือเป็นอันตรายต่อสุขภาพ และต้องปราศจากกลิ่นอันไม่พึงประสงค์

5. SHITSUKE หมายถึงระเบียบวินัยหรือการรักษาระเบียบวินัย เป้าหมายสำคัญของขั้นตอนนี้คือ ให้ผู้ปฏิบัติที่จะทำกิจกรรม 5ส อย่างเต็มที่ เพราะการทำกิจกรรม 5ส ไม่ใช่การทำครั้งเดียวแล้วเลิกหรือคิดว่าเพียงพอแล้ว ถ้าเป็นอย่างนั้นทุกอย่างก็จะย้อนกลับไปอยู่ในสภาพเดิมได้ หรือเหมือนไม่ได้ทำอะไรเลย (ชลัช บุญหลาย, 2543 : 66)

เห็นได้ว่าการนำกิจกรรม 5ส มาใช้ในองค์กรเป็นแนวทางปฏิบัติที่ไม่ซับซ้อน ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวบุคคล และจะช่วยทำให้ผลผลิตมุ่งสู่การผลิตที่สมบูรณ์ได้แก่

1. ขจัดอุบัติเหตุให้หมดสิ้น
2. ขจัดของ Claim ให้หมดสิ้น
3. ขจัดปัญหาคุณภาพไม่ดีที่เป็นปัญหาเรื้อรัง
4. เพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์
5. ขจัดปัญหาเกี่ยวกับเครื่องจักร/อุปกรณ์
6. ลดจำนวนสต็อก จำนวนสินค้าระหว่างผลิต เป็นต้น

2.6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors)

1. ทุกคนต้องมีส่วนร่วมกิจกรรม เช่น ให้ทุกคนเข้ามีส่วนร่วม มีการกำหนดวันเริ่มต้นกิจกรรม ให้พนักงานทุกคนเข้าใจว่าทำไมจึงต้องทำกิจกรรมนี้ และกิจกรรมนี้จะช่วยเพิ่มผลผลิตได้อย่างไร

2. ผู้บริหารสูงสุดต้องให้ความสำคัญและการสนับสนุนอย่างจริงจัง โดยกิจกรรมนี้ต้องถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมเสริมหรือการเพิ่มงานที่ต้องทำนอกเวลางาน ต้องมีการประกาศเป็นทางการให้ทุกคนทราบถึงความสำคัญของกิจกรรมนี้โดยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารมีการแสดงออกอย่างชัดเจนและให้ความสนใจอย่างจริงจัง และลงมือปฏิบัติเองด้วย เช่น เป็นประธานคณะกรรมการ 5ส ของหน่วยงาน

3. ทุกฝ่ายต้องให้ความร่วมมือและสนับสนุน ต้องขจัดข้อสงสัยว่ากิจกรรม 5ส สำคัญอย่างไร ทำไมต้องทำกิจกรรม 5ส คณะกรรมการและผู้บริหารทุกระดับต้องกระตุ้นและ แนะนำให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรม 5ส อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

4. ต้องมีการจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นส่งเสริมการดำเนินกิจกรรม 5ส เช่น จัดทำป้าย ย้ำโปสเตอร์ คำขวัญ ข่าวสาร ควรมีการทบทวน ตรวจสอบผลการดำเนินกิจกรรม โดยผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการเป็นผู้ประเมินผลทำการให้คะแนน ดิจบอร์ดแสดงผลการตรวจให้คะแนน และ

มอบรางวัลเพื่อแสดงออกถึงความสำนึก ความรับผิดชอบ พนักงานจะเกิดความภูมิใจในการเป็นเจ้าของพื้นที่ 5S ดีเด่น

5. ซึ่งให้เห็นถึงบริษัทตัวอย่างที่มีการดำเนิน กิจกรรม 5 ส. จนประสบความสำเร็จ ซึ่งการอบรมควรประกอบกับการไปศึกษาดูงานกิจกรรม 5 ส. เพื่อให้พนักงานได้เห็นตัวอย่างจากหน่วยงานอื่น

6. การเริ่มต้นกิจกรรมต้องทำโดยพร้อมกันและทำอย่างจริงจัง อาจเริ่มต้นทำพื้นที่ตัวอย่างก่อน แล้วใช้พื้นที่ตัวอย่างนั้นเป็นแบบอย่างแก่แผนกอื่น ๆ ทั้งบริษัท และเริ่มต้นเป็น ขั้นตอนจาก ๕ ๕ ส. จะต้องดำเนินการเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง

7. การดำเนินกิจกรรม 5 ส. สามารถทำควบคู่ไปกับกิจกรรมอื่น ๆ ในการทำกิจกรรม 5 ส. ให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จได้จะต้องทำควบคู่ไปกับกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ในการทำสะดวกจำเป็นต้องเรื่องการปรับปรุงให้ดีขึ้น ให้ทำงานได้ง่ายขึ้น จึงสามารถดำเนินการควบคู่ไปกับกิจกรรมข้อเสนอแนะเป็นต้น

6. TOTAL QUALITY CONTROL. (TQC) การควบคุมคุณภาพเชิงรวม หมายถึงกิจกรรมที่จะสร้างระบบควบคุมคุณภาพเชิงรวมซึ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยการร่วมมือกันทั้งบริษัททำการพัฒนาผลิตภัณฑ์และจำหน่ายสินค้าหรือบริการที่มีความเชื่อถือได้สูง เพื่อให้ผู้ใช้สินค้ามีความพอใจในสินค้าในระยะยาว

2.7 วัตถุประสงค์ที่สำคัญของ TQC

ต้องการสร้างความมั่นใจในคุณภาพของสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า ตลอดจน การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การเพิ่มยอดขาย การเพิ่มผลผลิต และการลดเวลาการส่งมอบ โดยทุกหน่วยงานภายในโรงงานอุตสาหกรรมจะต้องช่วยกันดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ต่อองค์กรภายใต้ความสำนึกที่ว่ากิจการที่ทำอยู่ในองค์กรเปรียบเสมือนหนึ่งเป็นกิจการของตนเอง ผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่พัฒนาปรับปรุงงานต่าง ๆ ภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ภายใต้การปฏิบัติงานที่มีความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย รับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ให้ความเคารพในความคิดเห็นของบุคคลอื่น พุดจาด้วยเหตุและผล เพื่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นหลัก ตัดเรื่องปัญหาภูมิหลังต่าง ๆ ของเพื่อนร่วมงานออกไปเสริมสร้างให้มีการแสดงออกอย่างเป็นอิสระ ความสำเร็จในการนำบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรมเข้าสู่ระบบ TQC ต้องยึดมั่นหลักการที่สำคัญของระบบ TQC ทำอย่างมีหลักการ (Scientific) อาศัยข้อมูล (Data) และเหตุผล (Logic) ทำอย่างมีระบบ (Systematic) ด้วยวงจร PDCA

และทำอย่างทั่วถึง (Company-wide) คือทุกคน ทุกระดับ ทุกหน่วยงานในระบบ TQC ได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบประกันคุณภาพที่ดีก่อให้เกิดสัมพันธภาพอันดี

ปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน TQC

1. องค์กรมีปรัชญา หรือนโยบายที่เน้นเรื่องคุณภาพ โดยถือเป็นพันธะสัญญาของฝ่ายบริหารเขียนเป็นนโยบายชัดเจน
2. มีปรัชญาหรืออุดมการณ์ที่เน้นเรื่อง “คน” เชื่อมมั่นในคุณค่าขอ “คน” ทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในกลุ่มพนักงานทุกระดับ
3. ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนและแสดงออกอย่างเป็นรูปธรรม วางระบบบริหารคุณภาพทั้ง TOP - DOWN และ BOTTOM-UP
4. เน้นการฝึกอบรม ให้ความรู้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง
5. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการปฏิบัติแนวความคิดใหม่ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร
6. TQC ต้องทำงานเป็นทีม ต้องทำทุกคน ทำอย่างต่อเนื่อง เป็นกิจกรรมมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร TQC จะทำคนเดียวหรือทำกลุ่มเดียวไม่ได้

ผลที่จะได้รับจาก TQC

1. สินค้าและบริการมีคุณภาพสูงขึ้น (Bette Quality)
2. ของเสียเป็นศูนย์
3. กำจัดของเสีย
4. การออกแบบผลิตภัณฑ์ได้อย่างน่าสนใจ
5. มีการบริการและการส่งสินค้าได้รวดเร็วขึ้น
6. ลดต้นทุนในการผลิต
7. พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงาน
8. Total Productive Maintenance (TPM)
 - TPM คือระบบการบำรุงรักษาที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือของทุกฝ่าย โดยมีความมุ่งมั่นว่าประสิทธิภาพโดยรวมของระบบการผลิตต้องสูงสุด
 - TPM คือการทำให้เกิดระบบป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดความสูญเสีย (Losses) เกิดขึ้นกับเครื่องจักรและผลิตภัณฑ์ ซึ่งทั้งนี้ต้องทำให้เกิด “อุบัติเหตุเป็นศูนย์” “ของเสียเป็นศูนย์” และ “เครื่องเสียเป็นศูนย์”
 - TPM คือการให้ฝ่ายผลิต ฝ่ายพัฒนา ฝ่ายบริหารฝ่ายขาย มาร่วมกันในการพัฒนาประสิทธิภาพโดยรวมของระบบการผลิต

- TPM คือระบบการบำรุงรักษาที่อยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง จนถึงผู้ใช้เครื่อง

สรุปได้ความหมายของ TPM คือ การทำให้ความสูญเสียเป็นศูนย์โดยผ่านกิจกรรมกลุ่มย่อยที่ทุกกลุ่มมีภาระงานที่ คาบเกี่ยวกัน (Overlapping) การบำรุงรักษาที่ผิดพลาด เป้าหมายให้เครื่องจักรอยู่ในสภาพที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวม เป็นการสร้างระบบรวม (Total System) โดยมีเป้าหมายที่วงจรชีวิตของเครื่องจักร โดยสร้างความร่วมมือระหว่างทุกฝ่าย ทั้งฝ่ายบริหาร ฝ่ายผลิต ฝ่ายบำรุงรักษา พนักงานทุกระดับ มีส่วนร่วม และผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มย่อยในการบำรุงรักษาเครื่องจักรเครื่องใช้ให้มีอายุการใช้งานยาวนาน โดยทุกคนช่วยกันดูแล (ธานี อ่วมอ้อ, 2006: 12)

แนวความคิดที่ว่าดำเนิน การบำรุงรักษาเพื่อเพิ่มผลผลิต ต ซึ่งเป็นแนวความคิดในการบำรุงรักษาเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ TPM คือ ของเสียเป็นศูนย์ เครื่องจักรขัดข้องเป็นศูนย์ อุบัติเหตุเป็นศูนย์ การนำระบบ TPM เข้ามาใช้เพื่อกำจัดปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ต้นทุนการผลิตต่ำและผลผลิตสูงขึ้น
2. ต้องมีอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ มีประสิทธิภาพการใช้งานมากที่สุด
3. คุณภาพของผลิตภัณฑ์ดีขึ้น
4. กำลังใจพนักงานดีขึ้น
5. ความพึงพอใจของลูกค้า

การดำเนินงาน TPM ให้ประสบผลสำเร็จได้จะต้องมีการดำเนินกิจกรรมหลัก 8 ข้อ ซึ่งครอบคลุมทุกหน่วยงานและทุกคน ที่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม

1. การปรับปรุงเพื่อลดการสูญเสีย (Focused Improvement)
2. การบำรุงรักษาด้วยตนเอง (Autonomous Maintenance)
3. การบำรุงรักษาตามแผน (Planned Maintenance)
4. ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการเดินเครื่องและการบำรุงรักษา (Operation and Maintenance Skills Training)
5. การจัดการเครื่องจักรใหม่ (Early Management)
6. การบำรุงรักษาเชิงคุณภาพ (Quality Maintenance)
7. การนำ TPM ในสำนักงาน (Office Improvement)
8. การจัดการด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม(Safety and Environmental Management)

2.8 ประโยชน์ของการทำไคเซ็น

1. พนักงานทุกระดับจะแสดงศักยภาพในการปรับปรุงงานออกมาด้วยตัวเอง
2. สายการบังคับบัญชามีความเหนียวแน่น แม่นยำ มากขึ้นกว่าเดิม ทำให้การทำงานลื่นไหลไม่ติดขัด
3. มีความง่ายที่ทุกคนสามารถนำไปปฏิบัติได้ในองค์กร โดยไม่ต้องลงทุนเพิ่มมากมายแต่อย่างใด
4. เป็นการลดการทำงานในกระบวนการที่สูญเปล่าในแต่ละขั้นตอน ช่วยลดต้นทุนและการสูญเสียต่าง ๆ ในกระบวนการผลิต
5. เป็นเรื่องที่ทำง่าย สามารถทำได้ทันทีและวัดผลได้ทันที



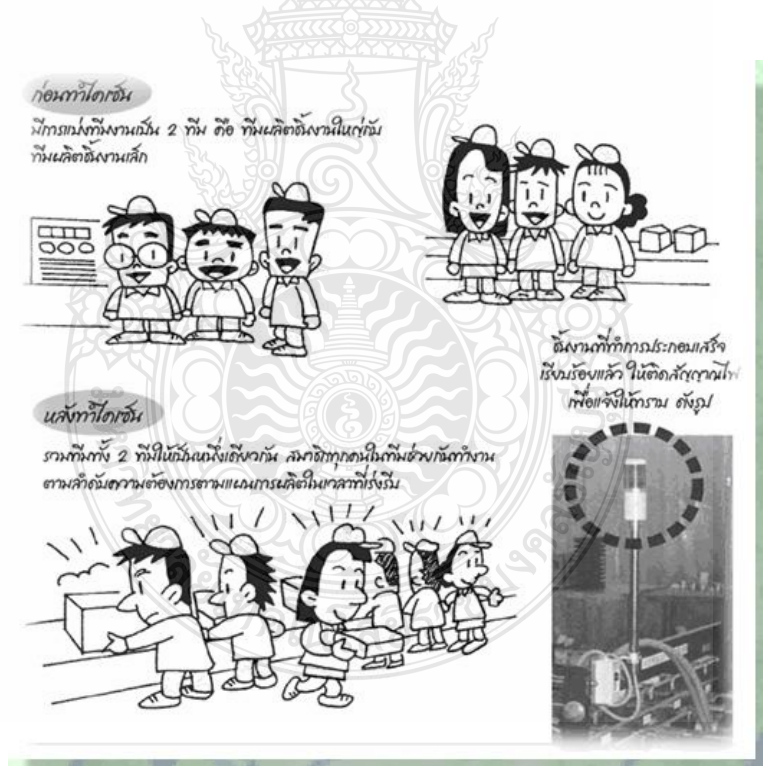
ภาพที่ 2.5 ตัวอย่างกิจกรรมไคเซ็น

ที่มา : (http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?passTo=64f58e939151a76fbc7e104928dc7d0f&bookID=334&pageid=2&read=true&count=true)



ภาพที่ 2.6 ตัวอย่างกิจกรรมไคเซ็น

ที่มา : (http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?passTo=64f58e939151a76fbc7e104928dc7d0f&bookID=334&pageid=2&read=true&count=true)



ภาพที่ 2.7 ตัวอย่างกิจกรรมไคเซ็น

ที่มา : (http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?passTo=64f58e939151a76fbc7e104928dc7d0f&bookID=334&pageid=2&read=true&count=true)

วิทยา ดันสุวรรณนนท์ (2550: 1) กล่าวว่า การทำไคเซ็นเป็นการสนับสนุนให้เกิด "การใช้ความคิด" ไม่ใช่ "การตรากตรำทำงาน" การทำไคเซ็นไม่ใช่ทำเพื่อเพิ่มภาระ แต่มุ่งที่จะลด / เลิกภาระที่ไม่จำเป็นหรือเปลี่ยนไปสู่วิธีอื่นที่เหมาะสมกว่าไคเซ็นทำไปเพื่อความสะดวกสบายในการทำงานของตนเอง แนวคิดของไคเซ็นก็คือ เมื่อทำไคเซ็น คนที่ สบายขึ้นก็คือตัวเราเอง การไม่ทำ ไคเซ็นคนที่ลำบากก็คือตัวเราเองถ้าไม่ทำไคเซ็นให้กับงานของตนเองก็ไม่มีใครสามารถจะทำให้ได้ สิ่งที่ทำด้วยความไม่ยอมทำไม่อาจเป็นไคเซ็น ไปได้ระบบไคเซ็นจะเป็นไปได้เมื่อผู้ทำเห็นว่าการทำ ไคเซ็นนั้นเป็นประโยชน์ต่อตนเองและทำไปด้วยความเต็มใจ

2.9 คุณลักษณะของกิจกรรมไคเซ็น

โกศล ดิสิลธรรม(2546: 1) กล่าวว่าไว้ว่าโดยทั่วไปกิจกรรมไคเซ็นจะมี 2 มุมมอง นั่นคือ การให้ความสนใจต่อการดำเนินงานหรือการผลิตแบบเซลล์และการไหลของระบบงานที่มุ่งปรับปรุง ทั้งทั้งสองกรจากนิยามของคำว่า ไคเซ็น คือการมุ่งปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง สำหรับในสหรัฐอเมริกาได้มีคำพ้องที่มีความหมายเดียวกับไคเซ็น นั่นคือ เหตุการณ์ไคเซ็น (Kaizen Event) หรือ “Kaizen Blitz” ซึ่งมุ่งโครงการปรับปรุงกระบวนการระยะสั้น โดยทั่วไปเหตุการณ์ไคเซ็นจะมุ่งเป้าหมายสำหรับการปรับปรุงที่การดำเนินการจัดทำเซลล์การทำงาน (Work cell Implementation) การลดเวลาการตั้งเครื่อง (Setup Reduction) และกิจกรรม 5 ส. ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้อาจใช้คำภาษาญี่ปุ่นว่า “Kaikaku” โดยมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. มุ่งดำเนินการในช่วงระยะเวลาอันสั้น (Short-term) โดยทั่วไปเหตุการณ์ไคเซ็นจะใช้ช่วงระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดประมาณ 3-10 วัน ดังตัวอย่างของกำหนดการ ดังนี้

วันที่ 1 ฝึกอบรมเกี่ยวกับเครื่องมือคิดและแนวคิด ไคเซ็นให้กับทีมงาน เช่น แผนภูมิสายธารแห่งคุณค่า (Value Stream Mapping) การลดเวลาตั้งเครื่อง การจัดเซลล์การผลิต กิจกรรม 5ส.

วันที่2-4ดำเนินการจัดทำข้อมูลในรูปเอกสารที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของกระบวนการหรือพื้นที่เป้าหมาย โดยมีการระดมสมองเพื่อเสนอแนวทางการปรับปรุง รวมทั้งสภาพหลังการปรับปรุง (Future State) และจัดทำเอกสารมาตรฐานหลังการเปลี่ยนแปลง (Standardize)

วันที่ 5 จัดเตรียมเอกสารรายงานผลลัพธ์จากการศึกษาเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร ทั้งนี้ ในช่วงเวลาดังกล่าวทางทีมงานจะใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น แผนภูมิวิเคราะห์การไหล เป็นต้น เพื่อวิเคราะห์กระบวนการ (Process Analysis) โดยมุ่งศึกษาสภาพของกระบวนการปัจจุบันเพื่อจำแนกปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น

2. มุ่งการทำงานเป็นทีม (Team-oriented) โดยมีการร่วมมือและประสานงานระหว่างทีมงานข้ามสายงาน (Cross – functional Team)ประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้องจากฝ่ายงานต่างๆ ตลอดจน

ทีมงานปรับปรุงกระบวนการและหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานและการร่วมเสนอแนะแนวทางปรับปรุง

3. การมุ่งจุดเน้น (Highly Focused) เมื่อได้มีการระบุจำแนกปัญหาจากผลลัพธ์ในช่วงศึกษากระบวนการแล้วทางทีมงานก็จะดำเนินการด้วยการจัดทำเอกสารการวิเคราะห์และปรับปรุงด้วยแนวทางแก้ปัญหา

4. มุ่งเน้นการปฏิบัติการ (Action-oriented) โดยให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่ต้องดำเนินการปรับปรุงและดำเนินการทันทีเมื่อได้สรุปแนวทางแก้ไขปัญหาหรือได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ ดังเช่น ปรับปรุงผังการวางเครื่องจักร (Equipment Layout) และเมื่อดำเนินการกิจกรรมปรับปรุงเสร็จสิ้นก็จะทำการติดตามผลลัพธ์ โดยมีการจัดทำเอกสารเพื่อเปรียบเทียบผลผลิตระหว่างช่วงก่อนและหลังการปรับปรุง

5. สามารถทดสอบด้วยมาตรวัด (Verifiable Metrics) โดยทั่วไปการปรับปรุงกระบวนการจะต้องสามารถวัดผลและตรวจสอบผลลัพธ์ด้วยมาตรวัด (Metrics) เช่น การใช้พื้นที่ (Floor Space) ในกระบวนการ ระยะทางขนถ่ายที่ลดลง จำนวนงานค้างระหว่างผลิต (Work-in-Process) เวลาที่ใช้สำหรับการตั้งเครื่อง (นาฬิกา) อัตราของเสียที่เกิดขึ้น

6. การดำเนินซ้ำ (Repetitive) สำหรับการดำเนินกิจกรรม Kaizen Events จะต้องมีความต่อเนื่องตามแนวทางการปรับปรุงและขอบเขตที่กำหนดไว้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยได้รับความร่วมมือจากทีมงานและบุคลากรทุกคน

2.10 ขอบเขตของการใช้ไคเซ็นในการปรับปรุง

เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ,สถาบัน .(บ.ป.ท., ม.ป.ป.) โดยทั่วไปแล้ว การใช้ไคเซ็นเพื่อการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องนั้น สามารถจำแนกได้ใน 2 ขอบเขตเป็นเบื้องต้นคือ

1. การใช้ไคเซ็นกับโครงการปรับปรุงขนาดใหญ่ ซึ่งมุ่งการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กรเพื่อเพิ่มผลผลิตแบบก้าวกระโดด (Quantum Jumps in Productivity) รวมทั้งการยกระดับคุณภาพและประสิทธิผล แต่การดำเนินการจะมีความยุ่งยากมากในทางปฏิบัติ เนื่องจากมีผลกระทบกับกระบวนการและบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร รวมทั้งแรงต่อต้านต่อความเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการดำเนินการจะต้องมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายอย่างรอบคอบเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงต่อความล้มเหลวของการดำเนินโครงการกับ

2. การใช้ไคเซ็นในโครงการปรับปรุงขนาดย่อม เป็นการดำเนินกิจกรรมปรับปรุงในขอบเขตจำกัดเพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบ หรือความเสี่ยงต่อความล้มเหลวของโครงการดังที่พบจากการดำเนินโครงการขนาดใหญ่ โดยมีกรมมุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในพื้นที่ หรือกระบวนการหลักซึ่งเป็น

ลักษณะของเหตุการณ์ไคเซ็น (Kaizen Events) ที่มุ่งบรรลุผลการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาอันรวดเร็ว (Rapid Positive Change) หรือบางครั้งอาจเรียกว่า การไคเซ็นขนาดเล็ก (Minikaizen) และเป็นแนวทางที่มีประสิทธิผลสำหรับองค์กรที่ยังไม่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร สำหรับเหตุการณ์ไคเซ็น (Kaizen Events) อาจถูกใช้เพื่อแก้ปัญหาพื้นฐานหรือปัญหาที่มีความซับซ้อนแต่ควรเลือกพื้นที่สำหรับการปรับปรุงที่ให้ผลลัพธ์จากความเปลี่ยนแปลงที่สามารถ วัดผลได้ (Measurable Results) ในระยะเวลาอันสั้นและส่งผลทางบวกต่อเป้าหมายกลยุทธ์องค์กร (Strategic Goals) โดยมีขั้นตอนการวางแผนและดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดพันธกิจ โดยมีการระบุพันธกิจของการดำเนินโครงการไว้ในเอกสารอย่างชัดเจน (Clearly Document) ประกอบด้วยเพื่อเป้าหมายหรือสิ่งที่คาดหวังของทีมงาน ขอบเขตของการดำเนินกิจกรรมปรับปรุง งบประมาณ และตารางเวลา (Time Table)

2. การคัดเลือกทีมงาน โดยทั่วไปทีมงานจะประกอบด้วยสมาชิกประมาณ 6-8 คนที่มีทักษะและความรู้ที่สามารถบรรลุตามพันธกิจ รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่เป้าหมาย (Target Area) ของการปรับปรุงเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันในการกำหนดแนวทางปรับปรุงเพื่อขจัดความสูญเปล่า โดยมีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบของทีมงานแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน

3. การสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง และการแต่งตั้งที่ปรึกษาให้กับทีมงาน (Team Advisor) เพื่อร่วมสนับสนุนให้การดำเนินโครงการประสบความสำเร็จ

4. การเตรียมการล่วงหน้า โดยมีการจัดเก็บข้อมูลที่มีความสำคัญ (Meaningful Information) และเกี่ยวเนื่องกับกระบวนการที่ดำเนินในปัจจุบัน (Current Process) ไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นการประหยัดเวลาสำหรับดำเนินโครงการ

5. กำหนดช่วงเวลาสำหรับดำเนินกิจกรรม โดยระบุช่วงเวลาที่เหมาะสมและเหมาะสมสำหรับให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมดำเนินโครงการอย่างต่อเนื่องหรืออาจใช้ช่วงเวลาหลังการเลิกงานรวมทั้งให้การฝึกอบรมในด้านเทคนิคและแนวทางดำเนินโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ทุกคนสามารถวิเคราะห์สภาพปัญหา (Current Condition) และสามารถเสนอแนวคิดสำหรับการปรับปรุง โดยมีการดำเนินตาม

แนวทางวงจรคุณภาพของเดมมิง (PDCA)

1. การติดตามวัดผล โดยมีการติดตามวัดผลจากปัจจัยหลักที่มีผลต่อการปรับปรุงสมรรถนะ และเสนอต่อผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการได้อย่างรวดเร็ว

2.11 แนวทางและขั้นตอนในการปรับปรุงแบบไคเซ็น

การใช้หลักการไคเซ็นหรือการปรับปรุงนี้ ชำนาญ รัตนากร (2533: 57) ระบุว่า มี 7 ขั้นตอน ซึ่งทั้ง 7 ขั้นตอน ดังกล่าวนี้ กล่าวได้ว่าเป็นวิธีการเชิงระบบ (System Approach) หรือปรัชญาในการสร้างคุณภาพงานของเดมมิ่ง ที่เรียกว่า PDCA (Plan – Do – Check – Action) ที่นำไปใช้หรือประยุกต์ใช้ในทุกงานทุกกิจกรรม หรือ ทุกระบบการปฏิบัติงานนั่นเอง ไม่ว่าจะงานนั้นจะเป็นงาน นเล็กหรืองานใหญ่ อันประกอบด้วย

1. ค้นหาปัญหา และกำหนดหัวข้อแก้ไขปัญหา
2. วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัญหาเพื่อรู้สถานการณ์ของปัญหา
3. วิเคราะห์หาสาเหตุ
4. กำหนดวิธีการแก้ไข สิ่งที่ต้องระบุคือ ทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร
5. ใครเป็นคนทำ และทำอย่างไร
6. ลงมือดำเนินการ
7. ตรวจสอบผล และผลกระทบต่าง ๆ และการรักษาสภาพที่แก้ไขแล้วโดยการกำหนด

มาตรฐานการทำงาน

กิจกรรมไคเซ็นจะดำเนินตามแนวทางวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA) มีดังนี้

1. **P-Plan** ในช่วงของการวางแผนจะมีการศึกษาปัญหาพื้นที่หรือกระบวนการที่ต้องการปรับปรุงและจัดทำมาตรวัดสำคัญ (Key Metrics) สำหรับติดตามวัดผล เช่น รอบเวลา (Cycle Time) เวลาการหยุดเครื่อง (Downtime) เวลาการตั้งเครื่อง อัตราการเกิดของเสีย เป็นต้น โดยมีการดำเนินกิจกรรมกลุ่มย่อย (Small Group Activity) เพื่อระดมสมองแสดงความคิดเห็นร่วมกันพัฒนาแนวทางสำหรับแก้ปัญหาในเชิงลึก ก ดังนั้นผลลัพธ์ในช่วงของการวางแผนจะมีการเสนอวิธีการทำงานหรือกระบวนการใหม่แทนแนวทางเดิมโดยสมาชิกของกลุ่ม

2. **D-Do** ในช่วงนี้จะมีการนำผลลัพธ์หรือแนวทางในช่วงของการวางแผนมาใช้ดำเนินการสำหรับ Kaizen Events ภายในช่วงเวลาอันสั้น โดยมีผลกระทบต่อเวลาทำงานน้อยที่สุด (Minimal Disruption) ซึ่งอาจใช้เวลาหลังเลิกงานหรือช่วงของวันหยุด

3. **C-Check** โดยใช้มาตรวัดที่จัดทำขึ้นสำหรับติดตามวัดผลการดำเนินกิจกรรมตามวิธีการใหม่ (New Method) เพื่อเปรียบวัดประสิทธิผลกับแนวทางเดิม หากผลลัพธ์จากแนวทางใหม่ ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมาย ทางทีมงานอาจพิจารณาแนวทางเดิมหรือดำเนินการค้นหาแนวทางปรับปรุงต่อไป

4. **A-Act** โดยนำข้อมูลที่วัดผลและประเมินในช่วงของการตรวจสอบเพื่อใช้สำหรับดำเนินการปรับแก้ (Corrective Action) ด้วยทีมงานไคเซ็น ซึ่งมีผู้บริหารให้การสนับสนุน เพื่อมุ่งบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโครงการในช่วงของการดำเนินกิจกรรมไคเซ็นหรือกิจกรรมการปรับปรุง (Kaizen Event) ทางทีมงานปรับปรุงจะมุ่งค้นหาสาเหตุต้นตอของความสูญเปล่าและใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เพื่อขจัดความสูญเปล่า โดยมีการทำงานร่วมกับทีมงานข้ามสายงานอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลา 3-10 วัน และมีการติดตาม (Follow Up) ผลลัพธ์หรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายใน 30 วัน หลังจากดำเนินกิจกรรมการปรับปรุง (Kaizen Event) รวมทั้งมีการจัดทำมาตรฐานกระบวนการ (Process Standardization)

นักปฏิบัติการไคเซ็น ได้เสนอแนวทางที่สามารถใช้ปรับปรุงงานได้ โดยได้แก่การลองพยายามคิด ในแง่ของการหยุด การลด หรือ การเปลี่ยน โดยที่การหยุด หรือ ลด ได้แก่ การหยุดการทำงานที่ไม่จำเป็น ทั้งหลาย หยุดการทำงานที่ไม่มีประโยชน์และไม่มีความสำคัญทั้งหลาย แต่อย่างไรก็ตาม มีบางสิ่งบางอย่างที่ไม่สามารถทำให้หยุดได้ ซึ่งหากเป็นเช่นนั้น ผู้ปฏิบัติงานอาจต้องมุ่งประเด็นไปที่เรื่องการลด เช่น ลดงานที่ไม่มีประโยชน์ งานที่ก่อความรำคาญ นำเบื้อหน้าให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แม้ว่า จะไม่สามารถทำให้หยุดได้ทั้งหมดแต่ก็เกิดมีการปรับปรุงขึ้นแล้ว ส่วนการเปลี่ยนแปลงบางส่วนของงานนั้นหมายถึง การพิจารณาเปลี่ยนแปลงงานในบางเรื่องบางอย่างที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานอาจพิจารณาใช้หลักการ E C R S เพื่อเริ่มต้นกระบวนการปรับปรุงระบบงานได้ โดยหลักการดังกล่าวมีองค์ประกอบกล่าวคือ

E = Eliminate หมายถึง การตัดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นในกระบวนการออกไป

C = Combine หมายถึง การรวมขั้นตอนการทำงานเข้าด้วยกัน เพื่อประหยัดเวลาหรือแรงงานในการทำงาน

R = Rearrange หมายถึง การจัดลำดับงานใหม่ให้เหมาะสม

S = Simplify หมายถึง ปรับปรุงวิธีการทำงาน หรือสร้างอุปกรณ์ช่วยให้ทำงานได้ง่ายขึ้น

2.12 วิธีคิดเพื่อหาทางปรับปรุงตามแนวคิดไคเซ็น

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (บ.ป.ท, มปป.) ได้ให้ข้อเสนอระบบคำถาม 5W 1 H ซึ่งเป็นการถามคำถามเพื่อวิเคราะห์ ห้หาเหตุผลในการทำงานตามวิธีเดิม และหาช่องทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ประกอบด้วยคำถามดังนี้

What? เป็นการตั้งคำถามเพื่อหาจุดประสงค์ของการทำงาน แนวคิดที่เป็นกรอบในการตั้งคำถาม ได้แก่ ทำอะไร ? ทำไมต้องทำ ? ทำอย่างอื่นได้หรือไม่ ?

When? เป็นการตั้งคำถามเพื่อหาเวลาในการทำงานที่เหมาะสม แนวคิดที่เป็นกรอบในการตั้งคำถาม ได้แก่ ทำเมื่อไหร่ ? ทำไมต้องทำตอนนั้น ? ทำตอนอื่นได้หรือไม่ ?

Where? เป็นการตั้งคำถามเพื่อหาสถานที่ทำงานที่เหมาะสม แนวคิดที่เป็นกรอบในการตั้งคำถาม ได้แก่ ทำที่ไหน ? ทำไมต้องทำที่นั่น ? ทำที่อื่นได้หรือไม่ ?

Who? เป็นการตั้งคำถามเพื่อหาบุคคลที่เหมาะสมสำหรับงาน แนวคิดที่เป็นกรอบในการตั้งคำถาม ได้แก่ ใครเป็นคนทำ ? ทำไมต้องเป็นคนนั้นทำ ? คนอื่นทำได้หรือไม่ ?

How? เป็นการตั้งคำถามเพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมสำหรับงาน แนวคิดที่เป็นกรอบในการตั้งคำถาม ได้แก่ ทำอย่างไร ? ทำไมต้องทำอย่างนั้น ? ทำวิธีอื่นได้หรือไม่ ?

Why? เป็นการตั้งคำถามเป็นคำถามที่ถามครั้งที่ 2 ของคำถามข้างต้นเพื่อหาเหตุผลในการทำงาน

2.13 ทักษะที่พึงประสงค์ต่อความสำเร็จของไคเซ็น

นิพนธ์ บัวแก้ว (2547: 92-32) ได้เสนอเกี่ยวกับทักษะที่พึงประสงค์ อันเป็นทักษะที่พึงสร้างขึ้นสำหรับการทำไคเซ็นให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

- 1) Can't do - การละทิ้งความคิดเก่า ๆ ที่ว่าไม่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ และคิดใหม่ว่าทุกอย่างสามารถทำให้เกิดขึ้นได้
- 2) It can be done - ด้วยการคิดว่าจะทำอย่างไรด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ
- 3) อย่ายอมรับคำแก้ตัว
- 4) ไม่ต้องแสวงหาความสมบูรณ์แบบของการปรับปรุงงานก่อนลงมือทำ
- 5) แก้ไขข้อผิดพลาดทันทีที่พบ โดยไม่รีรอ
- 6) ไม่จำเป็นต้องใช้เงินหรือทรัพยากรมากมายเพื่อทำการปรับปรุง
- 7) สร้างความคิดว่าปัญหาช่วยให้มีโอกาสได้ฝึกฝนสมองมากขึ้น ดังนั้น จงวิ่งเข้าหาปัญหาเพื่อทำการแก้ไข
- 8) ตั้งคำถามว่า “ทำไม” อย่างน้อย 5 ครั้ง กระทั่งพบรากของปัญหา (Root Cause)
- 9) ความคิดของคนสิบคนย่อมดีกว่าความคิดของคนคนเดียว
- 10) คิดว่าการปรับปรุงให้ดีขึ้นนั้น ไม่มีจุดสิ้นสุดหรือไม่มีจุดจบ

2.14 บทบาทของผู้บริหารต่อความสำเร็จของไคเซ็น

สุรศักดิ์ สุทองวัน (2548: 2) บทบาทของผู้บริหาร ในการนำหลักการไคเซ็นมาใช้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จนั้น มีดังนี้

- 1) เป็นผู้ริเริ่มและริเริ่มการเปลี่ยนแปลงด้วยไคเซ็น

- 2) เป็นประธานในการนำเสนอผลงานความคิดของพนักงานในองค์กร โดยต้องมีเวทีให้นำเสนอผลงาน เช่น การจัดประกวดความคิด (Idea Contest)
- 3) นำเสนอรางวัลและให้คำรับรอง เพื่อให้เกิดการยอมรับ (Recognition)
- 4) มีการติดตามการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอโดยใช้หลัก Visualization Board เช่น Visual Board ต่าง ๆ

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงในการนำไคเซ็นมาใช้ในองค์กร กล่าวได้ในหลายประการดังนี้

- 1) ไคเซ็นถือเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างหนึ่ง จะต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง
- 2) ไคเซ็นเป็นสิ่งที่เราทุกคนทำอยู่ในชีวิตประจำวันอยู่แล้ว จึงสามารถนำสิ่งที่เคยปฏิบัติมาดำเนินการให้จริงจังและมีหลักการมากขึ้น
- 3) ไคเซ็นจะต้องทำให้การทำงานง่ายขึ้นและลดต้นทุน แต่ถ้าทำแล้ว ยิ่งก่อความยุ่งยาก จะไม่ถือว่าเป็นไคเซ็น

นอกเหนือไปจากบทบาทของผู้บริหารแล้ว ความสำเร็จในการนำไคเซ็นมาใช้นั้น มีประเด็นที่ต้องพิจารณาประกอบกล่าวคือ เนื่องจากไคเซ็นเป็นหลักการบริหารหรือการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จขององค์กรดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้น การใช้ ไคเซ็น โดยใช้กิจกรรมคุณภาพ ได้แก่ QCC กิจกรรม 5 ส SS เป็นต้น นั้น จะต้องคำนึงถึงแนวคิดพื้นฐานของญี่ปุ่นเจ้าของต้นคิดด้วย เช่น การใช้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการของผู้บริหารนั้น ในการบริหารจัดการของญี่ปุ่น ได้แบ่งการจัดการออกเป็น 2 ส่วน คือ การดำรงรักษาไว้ ซึ่งหมายถึง การรักษาระดับมาตรฐานด้วยการฝึกอบรม หรือ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของหน่วยงาน และการปรับปรุง ซึ่งหมายถึงการปรับปรุงมาตรฐาน โดยในการดำรงรักษาไว้ ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดคน โยบาย กฎเกณฑ์ มาตรฐาน วิธีการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure) แล้วสั่งการให้ปฏิบัติ และคอยตรวจสอบว่าบุคลากรสามารถ ปฏิบัติตามมาตรฐานหรือไม่ ถ้าไม่ปฏิบัติเพราะจงใจหลีกเลี่ยง ก็จะต้องมีบทลงโทษ และถ้าไม่ ปฏิบัติเพราะยังขาดความรู้ความเข้าใจ หรือทักษะก็จะให้การฝึกอบรม หรือ ให้ทบทวน และปรับปรุงมาตรฐานเสียใหม่ และการใช้บทบาทของผู้บริหารหรือผู้จัดการกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยบทบาทหน้าที่ ของผู้บริหาร หรือ ผู้จัดการจะมี 2 บทบาทหลัก คือ การนิเทศ หรือกระตุ้น ให้บุคลากรเกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บังเกิดผล ตามมาตรฐานที่กำหนด

ทั้งนี้ ความแตกต่างของ 2 บทบาทดังกล่าว จะเห็นได้ชัดเจนจากการใช้กิจกรรม QCC ใน ญี่ปุ่น หรือบริษัทญี่ปุ่นและที่ใช้กิจกรรม QCC เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนให้รู้จักทำงานอย่างเป็นระบบ ระเบียบ เป็นทีม และเป็นวิทยาศาสตร์ แต่ในหน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศไทยนำ

กิจกรรม QCC มาใช้เพื่อหวังผลงาน รวมทั้งใช้ตามกระแส การใช้ QCC ในหน่วยงานโดยทั่วไปของ ไทยจึงล้มเหลว เป็นต้น

2.15 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

2.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ สำนักงานสถาบันราชภัฏ และทบวงมหาวิทยาลัย (2546: 114) ได้ระบุว่า การมีส่วนร่วม คือ การที่ประชาชนหรือชุมชนสามารถ เข้าไปมีส่วนในการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายพัฒนาท้องถิ่นและมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์ จากบริการ รวมทั้งมีส่วนใน การควบคุมประเมินผลโครงการต่าง ๆ ของท้องถิ่น นอกจากนี้ยังได้ ให้ ความหมายของการมีส่วนร่วมใน 2 ลักษณะ คือ

1. การมีส่วนร่วมในลักษณะที่เป็นกระบวนการของการพัฒนา โดยให้ประชาชน มีส่วนร่วม ในการพัฒนาตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ ได้แก่ การร่วมกันค้นหาปัญหา การวางแผน การ ตัดสินใจ การระดมทรัพยากรและเทคโนโลยีท้องถิ่น การบริหาร จัดการ และการติดตามประเมินผล

2. การมีส่วนร่วมทางการเมือง แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การส่งเสริมสิทธิและพลัง อำนาจของพลเมืองโดยประชาชนหรือชุมชนพัฒนาขีดความสามารถของตนในการจัดการ เพื่อรักษา ผลประโยชน์ของกลุ่มควบคุมการใช้ และการกระจายทรัพยากรของชุมชนอันจะก่อให้เกิด กระบวนการ และโครงสร้างที่ประชาชนในชนบทสามารถแสดงออกซึ่งความสามารถของตน และ ได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงกลไกการพัฒนาโดยรัฐ มาเป็นการพัฒนาที่ ประชาชน มีบทบาทหลักโดยการกระจายอำนาจในการวางแผน จากส่วนกลางมาเป็นส่วนภูมิภาค เป็นการคืนอำนาจในการพัฒนาให้แก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคตของตนเอง

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2527: 183) ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจและอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม ซึ่งผลของการ เกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุเร้าใจให้กระทำการให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2546: 4) ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วม คือ การที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่ไม่เคยได้เข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ หรือเข้าร่วม การตัดสินใจหรือเคยมาเข้า ร่วมด้วยเล็กน้อยได้เข้าร่วมด้วยมากขึ้น เป็นไปอย่างมี อิสรภาพ เสมอภาค มิใช่มีส่วนร่วมอย่างผิวเผิน แต่เข้าร่วมด้วยอย่างแท้จริงยิ่งขึ้นและการเข้าร่วมนั้นต้องเริ่มตั้งแต่ขั้นแรกจนถึงขั้นสุดท้าย

จิต นิลพานิช และกุลธรน ธนาพงศธร (2532: 350) ได้ระบุว่า การมีส่วนร่วม ของประชาชน ในการพัฒนาชนบท หมายถึง การที่ประชาชนทั้งในเมืองและชนบทได้เข้ามีส่วนร่วมหรือเข้ามีส่วน เกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนาชนบทขั้นตอน ได้ขั้นตอนหนึ่งหรือทุกขั้นตอนแล้วแต่เหตุการณ์

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2531: 10) ได้สรุปว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การเข้าร่วมอย่างแข็งขันและอย่างเต็มที่ของกลุ่มบุคคลผู้มีส่วนได้เสียในทุก ขั้นตอนของโครงการหรืองานพัฒนาชนบท โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมในอำนาจ การตัดสินใจและหน้าที่ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม จะเป็นเครื่องประกันว่าสิ่งที่ผู้มีส่วนได้เสียต้องการ ที่สุดนั้น ก็จะได้รับ การตอบสนองและทำให้มีความเป็นไปได้มาก ขึ้นว่าสิ่งที่ทำไปนั้นจะตรงกับความต้องการที่แท้จริง และ มั่นใจมากขึ้นว่าผู้เข้าร่วม ทุกคนจะได้รับประโยชน์เสมอหน้ากัน

ทวิทอง หงษ์วิวัฒน์ (2527: 2) มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง สิทธิของประชาชน ต่อการตัดสินใจนโยบายที่เกี่ยวข้อง กับการจัดสรร (Allocation) และการใช้ ประโยชน์ (Utilization) ของทรัพยากรเพื่อการผลิต ซึ่งเป็นความจำเป็นที่ประชาชนต้องเข้า ร่วม ในการวางแผนเพื่อการกินดีอยู่ดีและสามารถตอบสนองต่อสิ่งที่เข้าถึง ซึ่งการพัฒนาให้คนจนได้รับ ประโยชน์เพื่อการผลิตบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกสาธารณะด้วย และการมีส่วนร่วมคือ การที่ประชาชนเข้าไปมีส่วนในการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ ทาง การจัดการบริการทางการเมือง เพื่อ กำหนดความต้องการของชุมชนของคนการมีส่วนร่วมของประชาชนก่อให้เกิดกระบวนการ และ โครงสร้างที่ประชาชนสามารถที่จะแสดงออก ซึ่งความต้องการของตน การจัดลำดับความสำคัญ การ เข้าร่วมในการพัฒนา และได้รับประโยชน์จากการพัฒนานั้น โดยเน้นการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ ประชาชนใน ชนบท และเป็นกระบวนการกระทำที่ประชาชนมีความสมัครใจเข้ามามีส่วนร่วมในการ กำหนดการเปลี่ยนแปลงเพื่อประชาชนเอง โดยให้ประชาชนได้มีส่วนในการตัดสินใจเพื่อตนเอง ทั้งนี้ โดยมีใช้การกำหนดกรอบความคิดจากบุคคลภายนอก

Batten (ถนอม สุขสง่าเจริญ , 2526: 25) กล่าวถึง แนวคิดการ มีส่วนร่วมว่า เป็นการ เปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในกิจการต่างๆ ในการใช้ความคิดตัดสินใจ การวางแผน และดำเนินการ โดยยึดหลักต่อไปนี้ คือ หลักการช่วยตนเอง หลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วม

ปาริชาติ วลัยเสถียร พระมหาสุทิตย์ อบอุ่น สหัทธยา วิเศษ จันทนา เบญจทรัพย์และ ชลกาญจน์ ฮาชันนารี (2543: 138-139) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมใน 2 ลักษณะกล่าวคือ

ลักษณะที่ 1 การมีส่วนร่วมในลักษณะที่เป็นกระบวนการของการพัฒนา โดยให้ประชาชน มีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ เช่น การร่วมกันค้นหาปัญหา การ วางแผนการตัดสินใจ การระดมทรัพยากรและเทคโนโลยีท้องถิ่น การบริหาร การจัดการ การติดตาม ประเมินผล รวมถึงการรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการ โดยที่โครงการพัฒนาดังกล่าวจะต้องมี ก็คือความสอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของชุมชนนั้นๆ

ลักษณะที่ 2 การมีส่วนร่วมทางการเมือง ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็นสองประเภทคือ การ ส่งเสริมสิทธิและพลังอำนาจของพลเมืองและการเปลี่ยนแปลงกลไกการพัฒนาโดยรัฐ โดยการ

ส่งเสริมสิทธิและพลังอำนาจของพลเมือง โดยประชาชนหรือชุมชน เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการเพื่อรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มควบคุมการใช้และการกระจายทรัพยากรของชุมชนอันจะก่อให้เกิดกระบวนการและโครงสร้างที่ประชาชนในชนบทสามารถแสดงออกซึ่งความสามารถของตน และได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนา และมีการเปลี่ยนแปลงกลไกการพัฒนาโดยรัฐมาเป็นการพัฒนาที่ประชาชนมีบทบาทหลัก โดยการกระจายอำนาจในการวางแผน จากส่วนกลางมาสู่ส่วนภูมิภาค เพื่อให้ภูมิภาคมีลักษณะเป็นเอกเทศ ให้มีอำนาจทางการเมือง การบริหารมีอำนาจต่อรองในการจัดการทรัพยากร โดยอยู่ในมาตรฐานเดียวกัน ประชาชนสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นการคืนอำนาจในการพัฒนาให้แก่ประชาชน เพื่อให้มีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคตของตนเอง

ที่ อาร์ เบทเทิน (ถนอม สุขสง่าเจริญ 2526: 25) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมว่า ต้องการให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในกิจการต่าง ๆ โดยถือเสมือนว่าเป็นแบบฝึกหัด ในการพัฒนาคนให้ต้องใช้ความคิดตัดสินใจวางแผนและดำเนินการเองอยู่เสมอ ซึ่งจะเป็นหนทางทำให้สมองของคนเกิดการพัฒนารวมทั้งต้องยึดหลักต่อไปนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้แก่

1. หลักการช่วยตนเอง
2. หลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วม
3. หลักประชาธิปไตยในการดำเนินงาน

ซีซี ซี มูว์ ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การนำประชาชนมาเป็นผู้พัฒนาหรือเป็นผู้เปลี่ยนแปลงแทนการเป็นผู้ถูกเปลี่ยนแปลงจะทำให้พวกเขาได้รับรู้ขั้นตอนต่างๆ ทุกขั้นตอน ในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงนับตั้งแต่การตั้งเป้า หมายและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติการวางแผนขั้นตอนในการปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนา

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมว่า ในกิจกรรมทุกอย่างควรให้ประชาชนมีส่วนร่วมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อให้เขาได้เป็นผู้ตัดสินใจทำงานได้ตามที่เขาได้ตัดสินใจไปแล้วด้วยตนเอง ซึ่งจะทำให้เขาได้ปฏิบัติตามความสนใจและความต้องการของเขา ซึ่งจะทำให้เขาได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเอง

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ ได้แสดงทรรศนะว่า การมีส่วนร่วมนั้นจะต้องมีเงื่อนไขที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. ประชาชนจะต้องมีอิสรภาพที่จะมีส่วนร่วม
2. ประชาชนมีความสามารถที่จะมีส่วนร่วม
3. ประชาชนต้องเต็มใจต่อการมีส่วนร่วม

สายหยุด จำปาทอง ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารที่ใช้อำนาจมาเป็นการบริหารแบบประชาธิปไตยด้วยวิธีการตัดสินใจร่วมกัน โดยการให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการใช้อำนาจมากที่สุด ด้วยความรับผิดชอบอันสูงสุดนั้นไม่ควรถึงผลเพื่อส่วนรวมเพียงอย่างเดียว แต่ควรมุ่งถึงความสุขทางกายและใจในส่วนบุคคลด้วย

โกเฮน แอนด์ อ็พซอर्फ ได้สร้างกรอบพื้นฐานการมีส่วนร่วมซึ่งประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (decision - making) ซึ่งเป็นการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมตั้งแต่ระยะเริ่มต้น
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม (implementation) เป็นการเข้าร่วมโดยการสนับสนุนทางด้านทรัพยากร การเข้าร่วมในการบริหาร และการเข้าร่วมในการร่วมแรงร่วมใจ
3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (benefits) โดยอาจจะเป็นผลประโยชน์ทางวัตถุทางสังคมหรือโดยส่วนตัว
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (evaluation) ซึ่งเป็นการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินกิจกรรม รวมทั้งเป็นการแสดงถึงการปรับตัวในการมีส่วนร่วมต่อไป

Huntington and Nelson ได้กล่าวถึงลักษณะของการมีส่วนร่วมทางการเมือง ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมทางการเมืองจะเป็นเรื่องของกิจกรรม
2. การมีส่วนร่วมทางการเมืองเป็นบทบาทของบุคคลธรรมดาที่ไม่ได้ทำงาน หรือมีอาชีพทางการเมือง เช่น นักการเมืองหรือผู้นำทางการเมือง
3. การมีส่วนร่วมทางการเมืองเป็นเรื่องของการแสดงออกเพื่อให้มีผลต่อการตัดสินใจของรัฐบาลหรือผู้นำประเทศ กล่าวคือ เป็นเรื่องของความพยายามที่จะมีผลต่อการตัดสินใจของรัฐบาล สนับสนุนรัฐบาลเปลี่ยนแปลงผู้นำรัฐบาลตลอดจนสถาบันการเมืองต่างๆ การมีส่วนร่วมทางการเมืองจึงเป็นไปได้ทั้งถูกกฎหมายและผิดกฎหมาย
4. การมีส่วนร่วมทางการเมืองไม่มีผลเปลี่ยนแปลงต่อการตัดสินใจของผู้นำหรือรัฐบาลแต่อย่างใด เพราะการมีส่วนร่วมทางการเมืองจะมีผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับอำนาจทางการเมืองของผู้มีส่วนร่วม ซึ่งมักมีอำนาจทางการเมืองไม่มากนัก และไม่สามารถผลักดันการตัดสินใจของรัฐบาลได้ตลอดเวลา

2.16 ทฤษฎีการมีส่วนร่วม

Rose (सानิตซ์ บัญช, 2527: 7) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของ ประชาชนไว้ กล่าวคือ ชุมชนใดที่ได้เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมมากเท่าใด ก็จะทำให้การพัฒนาชุมชนนั้นสามารถเป็นไปได้โดยสะดวกและสามารถดำเนิน ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

กระบวนการการมีส่วนร่วม

Szentendre (สถาบันพระปกเกล้า, 2545: 30) กล่าวถึงการแบ่ง กระบวนการการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การมีส่วนร่วมในการวางแผน
2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ
3. การมีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์
4. การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล

ขั้นตอนการมีส่วนร่วม

โกวิท พวงงาม (2545: 8) ได้สรุปถึงการมีส่วนร่วมที่แท้จริงของประชาชน ในการพัฒนา ควรจะมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาของแต่ละท้องถิ่น กล่าวคือ ถ้าหากชาวบ้านยังไม่สามารถทราบถึงปัญหาและเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหา ในท้องถิ่นของตนเป็นอย่างดีแล้ว การดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาของท้องถิ่นย่อมไร้ประโยชน์ เพราะชาวบ้านจะไม่เข้าใจและมองไม่เห็นถึงความสำคัญของการดำเนินงานเหล่านั้น
2. การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินกิจกรรม เพราะการวางแผนดำเนินงานเป็น ขั้นตอนที่จะช่วยให้ชาวบ้านรู้จักวิธีการคิด การตัดสินใจ อย่างมีเหตุผลรู้จัก ำรนำเอาปัจจัยข่าวสารข้อมูล
3. การมีส่วนร่วมในการลงทุนและการปฏิบัติงาน แม้ชาวบ้านส่วนใหญ่จะมีฐานะยากจน แต่ก็มีความสามารถที่สามารถใช้เข้าร่วมได้การลงทุน และปฏิบัติงานจะทำให้ชาวบ้านสามารถคิดค้นทุนดำเนินงานได้ด้วยตนเอง ทำให้ได้เรียนรู้การดำเนินกิจกรรมอย่างใกล้ชิด
4. การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลงาน ถ้าหากการติดตามงานและประเมินผลงานขาดการมีส่วนร่วมแล้ว ชาวชนบทย่อมจะไม่ทราบด้วยตนเองว่างานที่ทำ ไปนั้นได้รับผลดี ได้รับประโยชน์หรือไม่อย่างไร การดำเนินกิจกรรมอย่างเดียวกันในโอกาสต่อไปจึงอาจจะประสบความสำเร็จยากลำบาก นอกจากนี้สำนักมาตรฐานการศึกษา สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับจังหวัด กระทรวงศึกษาธิการ สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา และทบวงมหาวิทยาลัย (2545: 116) ยังได้กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในขั้นตอนของการพัฒนา 5 ขั้น ดังนี้

1. ชั้นมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหา และสาเหตุของปัญหาในชุมชนตลอดจน กำหนดความต้องการของชุมชน และมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ
2. ชั้นมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนา โดยประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบาย และวัตถุประสงค์ของโครงการ กำหนดวิธีการและแนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนกำหนดทรัพยากร
3. ชั้นมีส่วนร่วมในการดำเนินงานพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ประชาชนมีส่วนร่วม ในการสร้างประโยชน์โดยการสนับสนุนทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์และแรงงาน หรือเข้าร่วม บริหารงาน ประสานงาน
4. ชั้นการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์จากการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ ประชาชน มีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ที่พึงได้รับจากการพัฒนาหรือยอมรับ ผลประโยชน์อันเกิดจากการพัฒนา
5. ชั้นการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการพัฒนา เป็นขั้นที่ประชาชนเข้าร่วม ประเมินว่า การพัฒนาที่ได้กระทำไปนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์เพียงใด

ระดับของการมีส่วนร่วม

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2546: 17) ได้กล่าวถึงระดับของการมีส่วนร่วม หลักการทั่วไป สามารถแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

1. การมีส่วนร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูลของตน ครอบครัว ชุมชนของตน
 2. การมีส่วนร่วมรับข้อมูลข่าวสาร
 3. การมีส่วนร่วมตัดสินใจ โดยเฉพาะในโครงการที่ตนมีส่วนได้เสีย โดยแบ่งเป็น 3 กรณี
 - 3.1 ตนมีน้ำหนักการตัดสินใจน้อยกว่าเจ้าของโครงการ
 - 3.2 ตนมีน้ำหนักการตัดสินใจเท่ากับเจ้าของโครงการ
 - 3.3 ตนมีน้ำหนักการตัดสินใจมากกว่าเจ้าของโครงการ
 4. การมีส่วนร่วมทำ คือร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมด
 5. การมีส่วนร่วมสนับสนุน คืออาจไม่มีโอกาสร่วมทำ แต่มีส่วนร่วมช่วยเหลือ ในด้านอื่น ๆ
- นอกจากนี้ยังได้มีการแบ่งระดับของการมีส่วนร่วมเป็นระดับของการมีส่วนร่วมตามแนวทางพัฒนาชุมชน เป็นการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน โดยได้แบ่งไว้ดังนี้
1. ร่วมค้นหาปัญหาของตนให้เห็นว่าสิ่งใดที่เป็นปัญหารากเหง้าของปัญหา
 2. ร่วมค้นหาสิ่งที่จำเป็นของตนในปัจจุบันคืออะไร
 - 2.1 ร่วมคิดช่วยตนเองในการจัดลำดับปัญหา เพื่อจะแก้ไขสิ่งใดก่อนหลัง
 - 2.2 วางแผนแก้ไขปัญหาเป็นเรื่อง ๆ
 - 2.3 ร่วมระดมความคิดถึงทางเลือกต่าง ๆ และเลือกทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อ แก้ไขปัญหาที่วางแผนนั้น
 - 2.4 ร่วมพัฒนาเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้

- 2.5 ร่วมดำเนินการแก้ไขปัญหานั้น ๆ
- 2.6 ร่วมติดตามการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงาน
- 2.7 ร่วมรับผลประโยชน์/หรือร่วมเสียผลประโยชน์จากการดำเนินงาน

2.17 แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ

คำจำกัดความและความหมายของทัศนคติ

ทัศนคติ คือความพร้อมที่จะแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่จะเป็นการสนับสนุนหรือต่อต้านสถานการณ์บางอย่าง บุคคลบางคนหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (จิตฐิพร ศิริदानนท์, 2543: 35) เป็นสิ่งที่เกิดจากการสะสมประสบการณ์ในอดีตที่จัดเรียงเป็นระบบโดยจะสะท้อนออกมาเมื่อปัจเจกบุคคลเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ ๆ (Newcomb, Theodore, Ralph, Turner, & Philip, 1965: 107)

ทัศนคติ คือความรู้สึกและการประพฤติในแนว ทางใดแนวทางหนึ่งโดยเฉพาะต่อวัตถุบางอย่างอยู่เสมอ ทัศนคติของบุคคลใดบุคคลหนึ่งต่อวัตถุบางอย่างจะมีทั้งความรู้สึกและความเชื่อ ถ้าหากคน ๆ หนึ่งมีทัศนคติที่ไม่ดีแล้วย่อมแสดงให้เห็น โดยนัยว่าจะมีความรู้สึกและความเชื่อในทางลบ

ทัศนคติเป็นการรวมความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ความคิดเห็นและความจริงเป็นการประเมินค่าทั้งทางบวกและทางลบ โดยทั้งหมดจะมีความเกี่ยวพันกันและมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมขึ้น

ทัศนคติเป็นความคิดเห็นซึ่งมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบ เป็นส่วนที่พร้อมที่จะมีปฏิกิริยาเฉพาะอย่างต่อสถานการณ์ภายนอก ทัศนคติเป็นความรู้สึกและความเห็นของบุคคลที่มีต่อสิ่งของ บุคคล สถานการณ์ สถาบัน และข้อเสนอใดๆ ในทางที่ยอมรับหรือปฏิเสธซึ่งมีผลทำให้บุคคลพร้อมที่จะตอบสนองด้วยพฤติกรรมตามแนวคิดนั้น เป็นความรู้สึกด้านบวกหรือลบของแต่ละบุคคล เป็นผลมาจากการประเมินผลกระทบบที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมโดยตรง (Fishbein & Ajzen, 1975:102)

ทัศนคติมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างตั้งใจ เนื่องจากมนุษย์ที่มีความตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะแสดงพฤติกรรมออกมาในด้านบวกโดยตรง ทัศนคติเป็นความโน้มเอียงของจิตใจที่มีต่อประสบการณ์ที่ได้รับ อาจเป็นความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยหรือเกี่ยวกับความรู้สึก เช่น ความชอบ ความเกลียด เป็นต้น (อรจิรา เนตรอารีย์, 2543: 35)

ทัศนคติเป็นเรื่องของระเบียบความนึกคิดที่เกิดขึ้นภายในของแต่ละคนมิใช่สิ่งที่มีมาแต่กำเนิดแต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ประสบการณ์ หรือการเลียนแบบ (ประภาเพ็ญ สุวรรณ, 2526: 34)

ทัศนคติจะก่อตัวจากการประเมินภายหลังจากที่ได้เกี่ยวข้องกับสิ่งภายนอกดังกล่าว โดยมักเกิดจากอิทธิพลของกลุ่มที่เกี่ยวข้องด้วยหรือกลุ่มทางสังคมที่ได้ไปเกี่ยวข้องกับด้วย นอกจากนี้ทัศนคดียัง

ขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะท่าทางซึ่งเป็นผลของการเรียนรู้ที่ได้จากการปฏิบัติตอบโต้ โลกภายนอกอีกด้วย จากการศึกษาพบว่า ทักษะคิดจะมีลักษณะมั่นคงถาวร ทั้งนี้เพราะทักษะคิดที่ก่อตัวขึ้นนั้นจะมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ประเมิน และสรุปจัดระเบียบเป็นความเชื่อดังนั้นการเปลี่ยนแปลงทักษะคิดจึงต้องใช้เวลาเพื่อปรับตามกระบวนการดังกล่าวด้วย (ซงซัย สันติวงษ์, 2540: 75)

องค์ประกอบของทัศนคติ

1. องค์ประกอบด้านความรู้ ความนึกคิด (cognitive component) เป็นส่วนที่เป็นความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ทัวไปทั้งสิ่งที่ชอบและไม่ชอบ

2. องค์ประกอบด้านความรู้สึก (affective component) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ที่เกี่ยวข้องเนื่องกับสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีผลแตกต่างกันไปตามบุคลิกภาพของบุคคล เป็นลักษณะที่ค่านิยมของแต่ละบุคคลเป็นตัวเร้าความคิดอีกทอดหนึ่ง

3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (behavior component) เป็นการแสดงออกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งเป็นผลมาจากองค์ประกอบด้านความรู้ ความคิด และความรู้สึก

ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคลและจะแตกต่างกันตามปัจจัยแวดล้อมที่แตกต่างกันของบุคคลนั้น บุคคลสามารถแสดงทัศนคติออกได้ 3 ประเภทด้วยกัน คือ

1. ทัศนคติเชิงบวก คือทัศนคติที่ชักนำไปสู่บุคคลแสดงออก มีความรู้สึกหรืออารมณ์จากสภาพจิตใจได้ตอบในด้านดีต่อบุคคลหรือเรื่องราวใดเรื่องราวหนึ่ง รวมถึงหน่วยงาน องค์กร สถาบัน และการดำเนินกิจการขององค์กรและอื่น ๆ

2. ทัศนคติเชิงลบ คือทัศนคติที่สร้างความรู้สึกเป็นไปในทางเสื่อมเสีย ไม่ได้ได้รับความเชื่อถือหรือไว้วางใจ อาจมีความเคลือบแคลงระแวงสงสัยรวมทั้งเกลียดชังต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เรื่องราวใดเรื่องราวหนึ่ง หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง หรือหน่วยงาน องค์กรสถาบัน และการดำเนินกิจการขององค์กร และอื่น ๆ

3. ทัศนคติที่บุคคล ไม่แสดงความคิดเห็นในเรื่องราวหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งหรือต่อบุคคล หน่วยงาน สถาบัน องค์กร และอื่น ๆ โดยสิ้นเชิง

อนึ่ง บุคคลอาจมีทัศนคติทั้ง 3 ประการนี้เพียงประเภทเดียวหรือหลายประเภทรวมกันก็ได้ขึ้นอยู่กับความมั่นคงในเรื่องความเชื่อ ความรู้สึก ความคิด หรือค่านิยมที่มีต่อบุคคล สิ่งของ การกระทำ หรือสถานการณ์เป็นต้น

หน้าที่ของทัศนคติ

ทัศนคติจะทำหน้าที่เป็นกลไกที่สำคัญ 4 ประการ (Katz, 1960: 163) ดังนี้

1. เพื่อการปรับตัว (adjustment) โดยแต่ละบุคคลจะอาศัยทัศนคติเป็นเครื่องยึดถือสำหรับการปรับพฤติกรรมของตนให้เป็นที่ไปในทางที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนสูงสุดและให้มีผลเสียน้อย

ที่สุด ดังนั้นทัศนคติสามารถเป็นกลไกที่จะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายที่พึงประสงค์และที่ไม่พึงประสงค์ของบุคคล

2. เพื่อการป้องกันตัว (ego defense) โดยปกติกุศลมักมีแนวโน้มที่จะไม่ยอมรับความจริงในสิ่งที่ขัดแย้งกับความนึกคิดของตน (self-image) ดังนั้นทัศนคติจึงสามารถสะท้อนออกมาเป็นกลไกป้องกันตัวโดยการแสดงออกเป็นความรู้สึกที่ถูกเหยียดหยามหรือดิฉันนิทาคนอื่น และขณะเดียวกันก็จะยกตนเองให้สูงกว่าด้วยการมีทัศนคติที่ถือว่าตนนั้นเหนือกว่าผู้อื่น

3. เพื่อการแสดงความหมายของค่านิยม (value expression) ทัศนคติเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมต่างๆ โดยสามารถสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมในลักษณะที่จำเพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น

4. เพื่อใช้เป็นตัวจัดระเบียบความรู้ (knowledge) ทัศนคติจะเป็นมาตรฐานที่ตัวบุคคลสามารถใช้ประเมินและทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมที่มีอยู่รอบ ๆ ตัว มีผลทำให้บุคคลสามารถรู้และเข้าใจถึงระบบและระเบียบของสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวได้

การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

การเปลี่ยนแปลงทัศนคติขึ้นอยู่กับความรู้ คือ ทัศนคติสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ถ้ามีความรู้ความเข้าใจที่ดี เมื่อทัศนคติเปลี่ยนแปลงก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ดังนั้นการที่จะให้มีการยอมรับหรือปฏิเสธในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จึงต้องพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติโดยการใช้ความรู้ก่อน ทัศนคติจะเปลี่ยนแปลงได้เพียงใดขึ้นอยู่กับขนาดความเข้มแข็ง ของทัศนคติที่มีอยู่นั้น โดยหากทัศนคติมีความเข้มแข็งมาก โอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ด้วยวิธีการติดต่อสื่อสารที่ชักจูงใจ (persuasive communications) ย่อมจะทำให้ได้ผลน้อย ในทางตรงกันข้ามหากทัศนคติที่มีอยู่มีลักษณะที่ผูกพันน้อย การเปลี่ยนแปลงทัศนคติย่อมมีโอกาสกระทำได้ง่าย วิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติอาจทำได้โดยการจูงใจให้มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ด้วยชนิดของข้อมูลที่เหมาะสมต่อโครงสร้างของทัศนคติที่เกี่ยวข้องซึ่งข้อมูลนั้นจะต้องตรงกับพื้นฐานการจูงใจของทัศนคติมากที่สุด

(Newcomb, Theodore, Ralph, Turner & Philip, 1965: 107)

การเปลี่ยนแปลงของทัศนคติจะขึ้นกับปัจจัยหลายประการคือ

1. การจูงใจทางด้านร่างกาย (biological motivations) ทัศนคติจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งกำลังดำเนินการตอบสนองความต้องการหรือแรงผลักดันพื้นฐานทางร่างกายอยู่ บุคคลดังกล่าวจะสร้างทัศนคติที่ดีต่อบุคคลหรือสิ่งของที่สามารถช่วยให้เขามีโอกาสตอบสนองความต้องการของตนได้และในทางตรงกันข้ามจะสร้างทัศนคติที่ไม่ดีต่อสิ่งของหรือบุคคลที่ขัดขวางมิให้เขาตอบสนองความต้องการได้

2. ข่าวสารข้อมูล (information) ทัศนคติจะมีพื้นฐานมาจากชนิดและขนาดของข่าวสารข้อมูลที่แต่ละคนได้รับมา ด้วยกลไกของการเลือกเฟ้นในการมองเห็นและการเข้าใจปัญหาต่าง ๆ

(selective perception) ข่าวสารข้อมูลบางส่วนที่เข้ามาสู่ตัวบุคคลจะทำให้ บุคคลนั้นเก็บไปคิด และสร้างเป็นทัศนคติขึ้นมาได้

3. การเข้าเกี่ยวข้องกับกลุ่ม (group affiliation) ทัศนคติบางอย่างอาจจะมาจากกลุ่มต่าง ๆ ที่บุคคลนั้นเกี่ยวข้องกับอยู่ด้วย เช่น ครอบครัว เพื่อนร่วมงาน และกลุ่มสังคมต่าง ๆ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม

4. ประสบการณ์ (experience) ประสบการณ์ของบุคคลที่มีต่อวัตถุสิ่งของมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการตีค่าสิ่งที่ได้มีประสบการณ์มาจนกลายเป็นทัศนคติได้

5. ลักษณะท่าทาง (personality) มีผลทางอ้อมที่สำคัญในการสร้างทัศนคติให้กับตัวบุคคลได้ด้วย

การเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งของมนุษย์นั้น มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงอยู่ 3 ระดับคือ (พรทิพย์ ศิริชูทรัพย์, 2542: 42)

1. การเปลี่ยนแปลงความคิด โดยสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้จะมาจากข้อมูลข่าวสารซึ่งอาจมาจากสื่อมวลชนหรือบุคคลอื่น

2. การเปลี่ยนแปลงความรู้สึกโดยการเปลี่ยนแปลงนี้จะมาจากประสบการณ์หรือความประทับใจหรือสิ่งที่ทำให้เกิดความสะเทือนใจ

3. การเปลี่ยนพฤติกรรม เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินชีวิตในสังคม ซึ่งไม่มีผลต่อบุคคลทำให้ต้องเปลี่ยนพฤติกรรมเสียใหม่

การวัดทัศนคติ

ความแตกต่างทางมิติของทัศนคติด้านความเชื่อกับการเปลี่ยนแปลงสามารถวัดได้ โดยใช้คุณสมบัติ 5 ประการ อันได้แก่ ประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกัน (relative advantage) ความเข้ากันได้ (compatibility) ความซับซ้อน (complexity) ความสามารถในการทดลอง (trialability) และการสังเกต (observability) เกี่ยวกับสิ่งใหม่ ๆ (Taylor & Todd, 1995: 144-145) จากการศึกษาพบว่า ประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกันเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนช่วยตัดสินใจในการเลือกรับสิ่งใหม่ ๆ (Tornatzky & Klein, 1982: 28) และพบว่า การยอมรับในประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกันมีความสัมพันธ์ด้านบวกกับการเลือกรับสิ่งใหม่ ๆ (Roger, 1983: 81) จากผลการวิจัยในอดีตพบว่า ความซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ จะต้องอาศัยทักษะด้านเทคนิครวมถึงการได้รับการสนับสนุน และพยายามสร้างโอกาสเพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ (Cooper & Zmud, 1990: 123 ; Dickerson & Gentry, 1983: 225) ดังนั้นในการวัดทัศนคติจึงควรทำความเข้าใจใน

คุณลักษณะบางประการที่สำคัญของทัศนคติ (Thurstone, 1928: 529) ได้แก่

1. ทัศนคติเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อนไม่สามารถอธิบายได้ด้วยตัวเลขเพียงตัวเดียวอย่างไรก็

ตามเราสามารถหยั่งรู้ทัศนคติของมนุษย์ได้แม้ว่าจะมีความซับซ้อนและมีลักษณะเชิงคุณภาพอยู่มากก็ตาม

2. ทัศนคติต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หมายถึงผลรวมของความรู้สึก ความโน้มเอียงอคติ ความกลัว ความคิดอื่นๆต่อเรื่องนั้นๆ

3. เราสามารถวัดทัศนคติได้โดย ใช้ความคิดเห็น (opinion) เป็นเครื่องมือ แต่การใช้ความคิดเห็นเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงทัศนคตินั้นทำให้มีความคลาดเคลื่อนในการวัดดังนั้นจึงมีการเสนอว่าการกระทำของคนอาจเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงทัศนคติ ที่ดีกว่าสิ่งที่พูด อย่างไรก็ตามมีโอกาสเป็นไปได้ที่คนๆ นั้นอาจบิดเบือนการกระทำของตนเอง ดังนั้นจึงยังใช้ความคิดเห็นหรือการกระทำบางรูปแบบเพื่อบ่งชี้ถึงทัศนคติ

4. มีความคลาดเคลื่อนที่เกิดขึ้นอย่างแน่นอนในการวัดความคิดเห็นหรือการกระทำที่เราใช้เป็นเครื่องบ่งชี้ทัศนคติ แต่ความคลาดเคลื่อนระหว่าง เครื่องบ่งชี้ และความจริง ถือว่าเป็นสากล

5. ทัศนคติของคน ๆ หนึ่งไม่จำเป็นที่จะทำนายการกระทำของคนๆ นั้น ได้อย่างถูกต้องเสมอไป

6. ทัศนคติสามารถเปลี่ยนแปลงได้ อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงที่วัดได้อาจเกิดจากความผิดพลาดในการวัด ดังนั้นจึงมีแนวความคิดที่จะใช้ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error of measurement) เพื่อแยกความผิดพลาดของเครื่องมือที่ใช้วัดจากความเปลี่ยนแปลงของตัวทัศนคติเอง

7. ไม่สามารถใช้คำว่า มาก หรือ น้อย อธิบายทัศนคติได้อย่างสมบูรณ์ เพราะทัศนคติมีหลายมิติอย่างไรก็ตามความคิดที่จะวัดทัศนคตินี้มีความพยายามที่จะวัดค่าของทัศนคติในเชิงเส้นตรง (linear measurement)

2.18 ประวัติบริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท โซนี่เทคโนโลยี จำกัด ได้ก่อตั้งเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2531 ในพื้นที่ของนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ซึ่งโซนี่มีฐานผลิตในเมืองไทย 2 แห่ง คือโรงงาน โซนี่ยูรชยา เทคโนโลยี ที่ผลิตสินค้า บราวเีย แอลซีดีทีวี รวมทั้งแผงวงจรอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ และอีกหนึ่งโรงงาน คือ โซนี่ ชลบุรี เทคโนโลยี เซ็นเตอร์ ที่เน้นการผลิตสินค้าเครื่องเสียงและเซ็นเซอร์ของกล้อง บริษัทโซนี่เทคโนโลยี จำกัด มีกระบวนการผลิตโดยใช้พนักงานในการผลิตและมี สายพาน ลำเลียง อีกทั้งยังใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ และมีกระบวนการตรวจสอบที่ได้มาตรฐาน

บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด มีประสบการณ์ทางด้านการผลิต เครื่องรับโทรทัศน์ LCD เครื่องเสียงดีครยนต์ เครื่องนำทางดีครยนต์ (Car Navigator) มากกว่า 10 ปี ปัจจุบันบริษัท มีการพัฒนาระบบการจัดการอย่างต่อเนื่อง และได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดการด้าน

คุณภาพ สิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย (ISO 9001: 2000, ISO 14001, OHSAS 18001) ครอบคลุมเมื่อ พ.ศ.2545

ต่อมา พ.ศ.2551 การย้ายฐานผลิต กล้องถ่ายรูป ดิจิตอล ดีเอสแอลอาร์ อัลฟา (กล้อง Alpha D-SLR) จะเข้ามาอยู่ในโรงงานโซนี่ อยุธาแบบครบวงจรเป็นบริษัทที่ผลิตกล้องถ่ายรูป มีขนาด และ กำลังการผลิตใหญ่ที่สุดในโลกของกลุ่มโซนี่ การผลิตในครั้งนี้เป็นการปรับเปลี่ยนพร้อมกับการโยก ฐานการผลิตแอลซีดี ทีวี บราเวีย ทั้งหมดที่โรงงานอยุธยาไปยังฐานผลิตโซนี่ในประเทศมาเลเซียแทน กลุ่มบริษัทโซนี่ที่ตั้งฐานการผลิตอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมไฮเทค เป็นบริษัทที่ผลิตกล้องถ่ายรูป มีขนาด และกำลังการผลิตใหญ่ที่สุดในโลกของกลุ่มโซนี่

ปัจจุบันตั้งแต่กันยายน พ.ศ.2554 เนื่องจากเกิดอุทกภัย ที่นิคมไฮเทค อยุธา ทำให้มีการย้าย ฐานผลิตกล้องถ่ายรูป ดิจิตอล ดีเอสแอลอาร์ อัลฟา (กล้อง Alpha D-SLR) ทั้งหมดที่โรงงานอยุธยาไป ยังฐานผลิตที่ชลบุรี ส่วนโรงงานที่นิคมไฮเทคอยุธยานั้นใช้เป็นที่โกดังเก็บสินค้าอย่างเดียว

บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ได้ทำการผลิต ผลิตภัณฑ์มี คุณภาพสูง ตลอดจนได้ทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

วัฒนธรรมองค์กร

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันของบริษัทฯ จะสะท้อนอยู่ในค่านิยมหลัก (Core Value) ซึ่งทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น เชื่อมโยงเข้ากับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน การเติบโตใน องค์กร และอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การสอดแทรกอยู่ในโปรแกรมการปฐมนิเทศ ผ่านการพูดคุยให้ ข้อชี้แนะ การพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ จะมุ่งเน้นไปที่ทักษะและสมรรถนะหรือ Competency ที่ ต้องการ ทั้งในระดับองค์กรและรับกลุ่มงาน โดยให้ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการ พัฒนาครอบคลุม ไปในทุกระดับ สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติ บริษัท โซนี่เทคโนโลยี มี พนักงาน 2 กลุ่ม คือกลุ่มพนักงานประจำของ โซนี่ และพนักงานผู้รับเหมา จะให้การพัฒนาทักษะ และความชำนาญอย่างทั่วถึงทั้ง 2 กลุ่ม เพื่อลดอัตราการสูญเสีย ในระดับอื่นจะเน้นไปที่การสร้าง ความพร้อมที่จะรับการถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีเป็นหลัก ส่วนระดับการจัดการจะเน้นการ พัฒนาทักษะทางความสามารถ ทางการจัดการและภาวะผู้นำ ให้กับรุ่นต่อไป ขณะเดียวกัน บริษัท จัดสรรกำลังคนให้สอดคล้องกับแผนการผลิตที่มีความยืดหยุ่นสูง เนื่องจากบริษัท มีลักษณะการผลิต ที่เรียกว่าเป็น Seasonality คือมีขึ้นมีลงตามช่วงเวลา ดังนั้นจึงต้องวางแผนว่าทำอย่างไรให้สามารถ จัดการเรื่องกำลังคนทั้งในแง่ของกา รส่งคนหากคนให้ได้ตามที่ต้องการ และในแง่ของกำลังคนปรับ บ กำลังคนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยไม่ส่งผลกระทบต่อบริษัททั้งในแง่ของต้นทุน และ บรรยากาศแรงงานสัมพันธ์

หลักการดำเนินงาน

บริษัทฯ มีกรอบการดำเนินงาน 4 องค์ประกอบหลัก ๆ ประกอบด้วย

1. นโยบายจากบริษัทแม่ บริษัท โซนี่คอร์ปอเรชั่น จำกัด โดยมีหลักการกำหนดไว้ว่า “การสร้างสถานที่ทำงานปลอดภัยและน่าอยู่ นำทำงาน คือหน้าที่ของพนักงานทุกคน เรื่องความปลอดภัยและอาชีวอนามัย คือ ส่วนสำคัญในการวางแผนและดำเนินธุรกิจของโซนี่” นโยบายภายในบริษัท ที่เน้นย้ำจิตสำนึก การปฏิบัติและสร้างมาตรฐานด้านอาชีวอนามัยความปลอดภัยให้เกิดขึ้นภายในบริษัท

2. การสร้างความแข็งแกร่งในการดำเนินการตามขั้นตอนและกระบวนการของมาตรฐานการจัดการด้านคุณภาพสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัย และความปลอดภัย

3. ระบบการจัดการของบริษัทฯ ที่เน้นการมีส่วนร่วมจากพนักงานและการเสริมแรงงานให้ต้นสังกัดเป็นตัวหลักในการป้องกันและแก้ไขปัญหา

4. โซนี่ เทคโนโลยี เป็นส่วนงานผลิต ชิ้นค้า คอนซูเมอร์ อิเล็กทรอนิกส์ มีลูกค้านามือ โซนี่ ไทย ซึ่งเป็นบริษัทดูแลทางการขยายการตลาด เพื่อตอบสนองตลาดในประเทศ และยังทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล เป็นฐานข้อมูลการผลิตให้ทั้ง ฝ่ายวางแผนการผลิต สำหรับการผลิตเพื่อการส่งออก จะมีฝ่ายติดต่อประสานงานกับ โซนี่อื่นที่อยู่ในต่างประเทศ โดยบริษัทจะทำหน้าที่คล้ายกับโซนี่ประเทศไทย

วัตถุประสงค์การดำเนินกิจกรรม ไคเซ็น (Kaizen) ของโซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อ

1. นำกิจกรรม ไคเซ็น (Kaizen) มาใช้ในการปรับปรุงด้านการคุณภาพงานของบริษัทฯ
2. สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับ มีความเข้าใจและปรับปรุง อย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนให้ความสำคัญในคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่อง
3. การปรับปรุงคุณภาพ การทำงานทันเวลา การบริหารงาน โดยไม่บกพร่อง การร่วมมือกันทำงาน การปรับปรุงผลิตภาพ
4. เป็นการปลูกฝังจิตสำนึกในการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา

2.19 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อดิเรก เพ็ชรรัตน์ (2546) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ของพนักงานฝ่ายการผลิต บริษัท ทีซีแอล ทอมป์สัน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานฝ่ายการผลิตของบริษัท ส่วนใหญ่ มีทัศนคติ แรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) อยู่ในระดับดีมีความรู้เกี่ยวกับไคเซ็น

อยู่ในระดับสูงการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) อยู่ในระดับปานกลาง และการรับรู้นโยบายของบริษัทเกี่ยวกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) อยู่ในระดับดีส่วนการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ทั้งโดยรวมและรายด้านนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นในระดับสูง ซึ่งอาจเป็นเพราะการที่บริษัทให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องของการปรับปรุงคุณภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง จึงมีการให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องต่าง ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งได้มีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นอยู่เสมอ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรม 5 ส แบบระบบข้อเสนอแนะ รวมทั้งการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับไคเซ็นอยู่ตลอด นอกจากนี้ ในด้านการติดต่อสื่อสารพบว่า การติดต่อสื่อสารในการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนทัศนคติของพนักงานต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) นั้นพบว่า พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดี ทั้งนี้เนื่องมาจากการที่พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับไคเซ็น ซึ่ง จะประกอบด้วยกิจกรรม 5ส และกิจกรรมระบบข้อเสนอแนะรวมทั้งการได้รับข้อมูลข่าวสาร และการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นส่วนที่ทำให้พนักงานเข้าใจและเห็นประโยชน์ของการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของบริษัท ในด้านแรงจูงใจพบว่าพนักงานมีแรงจูงใจอยู่ระดับดี ซึ่งอาจเป็นผลเนื่องมาจากการที่บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ในระดับดี พนักงานมีความพึงพอใจ อันส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะเข้ามีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง ในด้านขวัญและกำลังใจ และการรับรู้นโยบายของบริษัทเกี่ยวกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานนั้น พบว่า อยู่ในระดับดีเช่นกัน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทั่วไปจากการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) นั้นควรที่จะมีการเพิ่มประสิทธิภาพในช่องทางการสื่อสารให้แก่พนักงานให้มากขึ้นนอกเหนือไปจากการใช้ช่องทางที่มีอยู่ เช่น การบริการเสียงตามสายเพื่อตอบคำถามการเข้าร่วมกิจกรรมแต่ละครั้ง เพราะเป็นวิธีการสื่อสารที่ใกล้ชิด และสะดวกรวดเร็ว ตลอดจนต้องมีการแจ้งข่าวจากผู้บริหารระดับต่าง ๆ ทั้งระดับหัวหน้างานและฝ่ายบริหารไปยังพนักงานอยู่แล้วการสร้างช่องทางการสื่อสารที่มากและมีประสิทธิภาพกว่าเดิมจะช่วยให้พนักงานระดับปฏิบัติการ สามารถที่จะได้รับข้อมูลข่าวสารในการเข้าร่วมกิจกรรมมากขึ้นด้วย

2. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วยวิธี (ไคเซ็น) ประกอบด้วยกิจกรรม 5ส และกิจกรรมระบบข้อเสนอแนะนั้น ควรให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมทุก ๆ กิจกรรม จากงานวิจัยจะเห็นได้ว่าพนักงานนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม 5ส เกี่ยวกับการประเมินผลกิจกรรม 5ส การกำหนดมาตรฐานกิจกรรม 5ส และในกิจกรรมระบบข้อเสนอแนะ พนักงานยังมีส่วนร่วมในการ ประเมินการ

ให้คะแนนของระบบข้อเสนอแนะและมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในระบบข้อเสนอแนะอยู่ในระดับที่น้อย

3. ปัจจัยด้านทัศนคติ แรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ และการรับรู้ นโยบายบริษัทต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) นั้น ควรที่จะทำการกระตุ้นและโน้มน้าวใจให้พนักงาน เข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมมากขึ้น ในทุก ๆ กิจกรรม เพื่อก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) สูงสุดส่วนในเรื่องความรู้เกี่ยวกับไคเซ็น ถึงแม้ว่าผลการวิจัยจะพบว่าอยู่ในระดับสูงก็ตาม แต่ก็ควรที่จะสร้างความรู้และความเข้าใจให้กับพนักงานเพิ่มเติม เนื่องจากพนักงานอาจขาดความรู้ความเข้าใจในบางหัวข้อหรือประเด็นที่เกี่ยวกับไคเซ็น แต่ในรายละเอียดแล้ว เนื่องจากพนักงานต้องทำการปฏิบัติ พนักงานจึงมีความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดของกิจกรรมอยู่แล้ว

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปไว้ว่า ควรที่จะมีการศึกษาถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้วย (ไคเซ็น) เช่น ภาวะผู้นำ ความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้นรวมทั้งควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของพนักงานกับปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วย (ไคเซ็น) กับบริษัทอื่นที่มีลักษณะของการประกอบธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน และควรมีการศึกษาเครื่องมือการบริหารงานเชิงคุณภาพอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานด้วย เช่น TPM, YQM และ TQC เป็นต้น

อนันต์ จันทรประสาท (2548) ได้ทำการศึกษาการใช้การประกันคุณภาพในงานบริการของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร การศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ การศึกษาแนวโน้มนระดับการปฏิบัติในการใช้การประกันคุณภาพในงานบริการของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจากระบบคุณภาพ 5 หลักการคือ กิจกรรม 5ส มาตรฐานระบบคุณภาพ ISO9002 การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ระบบ IPO การประกันคุณภาพของทบวงมหาวิทยาลัย รวมทั้งเปรียบเทียบการใช้การประกันคุณภาพในงานบริการของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐตามลักษณะมหาวิทยาลัย ตลอดจนศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการใช้การประกันคุณภาพในงานบริการของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานครกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าคือผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานบริหารของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร 9 แห่ง จำนวน 155 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถามการใช้การประกันคุณภาพในงานบริการของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ผลการวิจัยพบว่า มีการใช้การประกันคุณภาพในงานบริการของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้กิจกรรม 5 ส ระบบ IPO การประกันคุณภาพของทบวงมหาวิทยาลัยในระดับมาก ใช้หลักมาตรฐานระบบคุณภาพ

ISO9002 การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบการใช้การประกันคุณภาพในงานบริการของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามลักษณะมหาวิทยาลัยพบว่ามีการใช้หลักกิจกรรม 5ส มาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9002 การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ระบบ IPO ในการใช้การประกันคุณภาพของทบวงมหาวิทยาลัย ไม่แตกต่าง ปัญหาและอุปสรรคในการใช้การประกันคุณภาพ ในงานบริการของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานครในระดับปานกลาง

อรรถพรธ วนะชกิจ (2545) พบว่าในการนำแนวคิดแบบลีนไปประยุกต์ใช้ยังมีปัญหาที่สำคัญอยู่ในเรื่องการขาดทิศทาง ขาดการวางแผน และขาดลำดับการประยุกต์ที่เหมาะสม ดังนั้นจึงได้ทำการพัฒนาแบบจำลองอ้างอิงกระบวนการสำหรับการแบบลีน (Process Reference Model for Lean Manufacturing) ขึ้นในส่วนของการผลิตแบบตามสั่ง โดยมีเน้นการแปลงแนวคิดแบบลีนให้เป็นแบบจำลอง อ้างอิงกระบวนการหลัก (การจัดตารางการผลิต ผลิต และการตรวจสอบ) และกิจกรรมย่อยตามลำดับการประยุกต์ใช้ จุดเริ่มต้นจุดสิ้นสุด ปัจจัยนำเข้า และผลลัพธ์ รวมทั้งได้พัฒนาและระบุตัวชี้วัดสมรรถนะ (Key Performance Indicators: KPIs) ที่เหมาะสม ในแต่ละกระบวนการหลักซึ่งมีการวัดผลการดำเนินงานทั้งหมด 4 ด้านคือ ด้านต้นทุน ความยืดหยุ่น ความรวดเร็วในการตอบสนอง ความน่าเชื่อถือ และการวัดด้านสินทรัพย์

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพ ทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินตามระบบการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจะต้องดำเนินการ โดยหลักสำคัญ 3 ประการ

1. ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Customer Focus)
2. บุคคลทุกฝ่ายเน้นการปรับปรุงการกระบวนการทำงาน (Process Improvement) อย่างต่อเนื่องและดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ
3. ให้ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Involvement) การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมคิดร่วมทำตามความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่

Mathew และ คณะ (1997) ได้เสนอแนะการประยุกต์ใช้หลักการแบบลีน ว่าต้องเริ่มจากการจัดตั้งกลุ่มเพื่อทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการฝึกอบรมในระบบการควบคุมโรงงานด้วยสายตา การควบคุมกระบวนการทางสถิติ (Statistic Process Control: SPC) การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operation Work) การบำรุงรักษาเชิงป้องกัน โดยรวมและการฝึกฝนพนักงานทำให้พนักงานมีความสามารถที่หลากหลาย

เมห์ราบานี (Mehrabani 1999) ศึกษาการใช้หลักการบริหารคุณภาพโดยรวม ของผู้จัดการ ผู้บริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า ผู้จัดการ ผู้บริหารมีความเห็นว่าการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า และการยอมรับร่วมกัน ว่าหลักการสำคัญที่สุด คือ การบริหารคุณภาพโดยรวม มีส่วนมากต่อการสร้างทีมงาน ขวัญกำลังใจ ความพอใจในงาน และการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยหลักที่สามารถส่งเสริม และทำลายวัฒนธรรมแห่งการบริหารคุณภาพได้

นาคาซิมะ เชอิจิ (2545) จากการศึกษาเรื่องการดำเนินกิจกรรม TPM เพื่อการปฏิรูปการผลิตฉบับอุตสาหกรรมการประกอบ (Setsan Kakushin no tame no shin TPM Tenkat Purogram-Kako Kumitate hen) เป็นการศึกษาที่มีการกล่าวถึงการจัดโครงสร้างเพื่อเตรียมการนำกิจกรรม TPM เข้ามาดำเนินการในบริษัท มีสาระสำคัญตั้งแต่การนำกิจกรรม TPM มาดำเนินการจนถึงขั้นมีความมั่นคง และสามารถทำงานติดเป็นกิจวัตรประจำวัน ภายใต้นโยบายของการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ขั้นตอนการดำเนิน การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ขั้นตอนการ ดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การเปรียบเทียบความสูญเสียแบบเรื้อรังกับความสูญเสียแบบเฉียบพลัน โดยมีการแทรกแนวคิดการปรับปรุงและการปรับปรุงเฉพาะเรื่องเพื่อการผลิตที่มีประสิทธิภาพ

ทวิศักดิ์ หุ่นนาค (2543: 27-30) กล่าวว่าไว้ว่า การเพิ่มผลผลิตเป็นทัศนคติด้านบวกในการพยายามปรับปรุงสิ่งที่เป็นอยู่ปัจจุบันให้ดีขึ้น ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในองค์กร ได้ก็คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารองค์กรทั้งระดับสูง ระดับกลาง และระดับหัวหน้างาน ระดับปฏิบัติการซึ่งมีความสำคัญอย่างมากในการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดี เพื่อให้เกิดแรงจูงใจและความร่วมมือร่วมใจจากพนักงานในการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กร

ผู้นำองค์กรสามารถสร้างวัฒนธรรม สนับสนุนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องขึ้นได้โดยประยุกต์ใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ทั้งจาบนล่างและจากล่างขึ้นบน สิ่งสำคัญที่เกื้อกูลให้เกิดวัฒนธรรม ในการปรับปรุงจากล่างขึ้นบน คือ การบริหารงานในลักษณะแบบมีส่วนร่วม และการกระจายอำนาจความรับผิดชอบจากผู้บริหาร และพนักงานในระดับล่างถัดลงมา ผู้นำองค์กรควรแสดงบทบาทที่จำเป็นต่อการเพิ่มผลผลิตซึ่งสามารถสรุปได้ 4 บทบาทด้วยกัน

1. บทบาทการสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่

- 1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและสื่อสารให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรได้รับทราบโดยทั่วกัน
- 1.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยแสดงออกเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน
- 1.3 การตั้งเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น โดยแสดงออกเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

1.4 การกระตุ้นและให้กำลังใจพนักงาน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เป็นผู้วางแนวคิดและมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการต่างๆ ในองค์กรมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

1.4 บทบาทในการกำกับและควบคุม ได้แก่

1.6 การกำหนดและคัดเลือกปัญหาขององค์กรตามลำดับความสำคัญและมีการชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหาเบื้องต้น

1.7 การกำหนดขอบเขตและอำนาจตัดสินใจเพื่อความชัดเจนและให้พนักงานระดับอื่นได้มีส่วนร่วม

1.8 การมอบหมายงานให้ผู้บริหารและพนักงานระดับล่าง ตลอดจนมีการกำกับและควบคุม โดยใช้ระบบการรายงานจากระดับล่าง

1.9 การกำหนดขอบข่ายงานและความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน

1.10 การเป็นคนกลางในการแก้ไขปัญหากรณีที่เกิดความขัดแย้งและคอยกำกับดูแลเรื่องสัมพันธ์ภาพในการทำงาน เพื่อไม่ให้ขัดแย้งบานปลายจนถึงขั้นที่ควบคุมไม่ได้

2. บทบาทในการสร้างขวัญและกำลังใจได้แก่

2.1 การสร้างให้มีระบบตอบแทน ซึ่งรวมทั้งสิ่งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมเพื่อให้เกิดแรงจูงใจและมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

2.1 การยกย่องกล่าวชมเชยพนักงานและที่ได้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย

2.2 การให้รางวัลเพื่อให้เกิดแรงจูงใจและมีความรู้สึกที่ดีแก่ผู้รับ

2.3 การให้การสนับสนุนเพื่อให้ทีมงานทำงานได้สะดวกขึ้นเช่นการจัดหาทรัพยากรวัสดุ สิ่งของ ตลอดจนอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็น เป็นต้น

3 บทบาทในการให้ข้อมูลข่าวสาร ได้แก่

3.1 การจัดให้มีช่องทางสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3.2 การกำหนดรูปแบบและช่องทางในการสื่อสารเพื่อให้สามารถเป็นช่องทางในการเตือนภัยถึงปัญหาและการให้ข้อมูลใหม่ ๆ สำหรับการดำเนินธุรกิจ

3.3 การกำกับดูแลข้อมูลข่าวสารอย่างใกล้ชิด

3.4 การให้ข้อมูลข่าวสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงภายในองค์กร

3.5 การเลือกใช้ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

3.6 การให้ความสนับสนุนและการกระตุ้น

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมบริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาข้อมูลต่างๆ ของบริษัทรวมไปถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและมีวิธีการตามขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Population and Sample)
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Research Instruments)
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Gathering)
4. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Population and Sample)

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ เป็นพนักงานของบริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนรวมทั้งสิ้น 3000 คน ที่ปฏิบัติงานระหว่างวันที่ 15 มกราคม ถึง 15 กุมภาพันธ์ 2555 ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลเดือนกุมภาพันธ์ 2555

กลุ่มตัวอย่าง

จากประชากรดังกล่าวในข้างต้น ผู้ค้นคว้าใช้สูตรการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการคำนวณการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ในกรณีที่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนจากสูตรของ Taró Yamane (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2549: 177) กำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ 95 เปอร์เซ็นต์ และมีค่าความคลาดเคลื่อนที่ผู้ค้นคว้ายอมรับได้ที่ 5 เปอร์เซ็นต์

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

เมื่อ

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดของประชากรที่ใช้ในการวิจัย (3000 คน)

e แทน ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง (0.05)

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าตามสูตร } n &= \frac{3000}{1+3000(0.05)^2} \\ &= \frac{3000}{8.5} \\ &= 353 \text{ คน} \end{aligned}$$

ผลการคำนวณพบว่าได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 353 คน ผู้ค้นคว้าได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีเลือกตัวอย่างโดยการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling: SRS) ใช้วิธีการจับฉลาก โดยไม่มีการคืนที่ (Sampling Without Replacement) เมื่อเลือกแผนกใดแล้วจะไม่นำแผนกนั้น ๆ ใส่กลับไปในประชากรก่อนที่จะเลือกแผนกต่อไป ดังนั้นจึงได้แผนกตัวอย่างที่แตกต่างกัน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างขึ้นตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานศึกษาที่เกี่ยวข้อง
2. สร้างแบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคลเป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิดแบบคำถามหลายตัวเลือก (Multiple-Choice Question) รวมทั้งหมด 5 ข้อ ดังนี้

- ข้อที่ 1. เพศ
- ข้อที่ 2. อายุ
- ข้อที่ 3. ระดับการศึกษา
- ข้อที่ 4. ตำแหน่งงาน
- ข้อที่ 5. ประสบการณ์ทำงาน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) รวมทั้งหมด 26 ข้อ ดังนี้

- ข้อที่ 1. ด้านวัตถุประสงค์
- ข้อที่ 2. จุดเด่นด้านบุคคล
- ข้อที่ 3. ด้านประโยชน์
- ข้อที่ 4. ด้านคุณลักษณะ

ข้อที่ 5. ทศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานของบริษัทโซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด รวมทั้งหมด 22 ข้อ ดังนี้

ข้อที่ 1. ด้านการวางแผน

ข้อที่ 2. ด้านการปฏิบัติ

ข้อที่ 3. ด้านการจัดสรรผลประโยชน์

ข้อที่ 4. ด้านการติดตามและประเมินผล

แบบสอบถามส่วนที่ 2-3 ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่าของ ลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) โดยการใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีการกำหนดระดับคะแนน (Scoring) ดังนี้

ที่สุด	ระดับคะแนน 5 หมายความว่า มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วยมากที่สุดหรือมีส่วนร่วมมากที่สุด
	ระดับคะแนน 4 หมายความว่า มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วยมากหรือมีส่วนร่วมมาก
กลาง	ระดับคะแนน 3 หมายความว่า มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วยปานกลางหรือมีส่วนร่วมปานกลาง
	ระดับคะแนน 2 หมายความว่า มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วยน้อยหรือมีส่วนร่วมน้อย
ที่สุด	ระดับคะแนน 1 หมายความว่า มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วยน้อยที่สุดหรือมีส่วนร่วมน้อยที่สุด

3.3 การแปลผล (Interpretation) การอภิปรายผลของแบบสอบถาม ส่วนที่ 3 ลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) โดยเกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการอภิปรายผลใช้สูตรการคำนวณ ดังนี้ ชานินทร์ ศิลป์จารุ, (2551: 75)

แสดงเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยในแบบสอบถามได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00	หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุดหรือมีส่วนร่วมในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49	หมายถึง เห็นด้วยมากหรือมีส่วนร่วมในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49	หมายถึง เห็นด้วยปานกลางหรือมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 2.49 – 1.50	หมายถึง เห็นด้วยน้อยหรือมีส่วนร่วมในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49	หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุดหรือมีส่วนร่วมในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 3.1 สรุปค่าสัมประสิทธิ์ของแอลฟาของครอนบาค

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ของแอลฟา
1. ด้านวัตถุประสงค์	0.8872
2. จุดเด่นด้านบุคคล	0.8553
3. ด้านประโยชน์	0.8105
4. ด้านคุณลักษณะ	0.8669
5. ทศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น	0.8696
6. ด้านการวางแผน	0.8069
7. ด้านการปฏิบัติ	0.8151
8. ด้านการจัดสรรผลประโยชน์	0.8599
9. ด้านการติดตามและประเมินผล	0.8939
ค่าสัมประสิทธิ์โดยรวม	0.9709

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเรื่องนี้เป็น การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการมุ่งศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วม กิจกรรม ไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีแหล่งที่มาของข้อมูล ผู้วิจัยได้ข้อมูลมาจาก 2 แหล่ง ดังนี้

1. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลที่มีผู้รวบรวมไว้ดังนี้
 - 1.1 หนังสือทางวิชาการ บทความ วิทยานิพนธ์ และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 1.2 ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต
2. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ได้จากการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรของพนักงานของบริษัทโซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 353 คน โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้
 - 2.1 ติดต่อ เพื่อขออนุญาตในการเก็บข้อมูลจากหัวหน้าแผนกของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ทราบขั้นตอน และวิธีการเก็บข้อมูลจากพนักงานบริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด
 - 2.2 ดำเนินการเก็บข้อมูลใน บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) ให้ได้ข้อมูลครบถ้วนตามที่กำหนด
 - 2.3 ระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ 2555

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป การทดสอบสมมติฐานในการศึกษานี้ได้กำหนดค่าความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติดังต่อไปนี้

1. ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลและแจกแจงข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับทัศนคติและการมีส่วนร่วมของพนักงาน
2. ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้อธิบายทัศนคติและการมีส่วนร่วมของกลุ่มตัวอย่าง
3. สถิติ Independent Sample t- test ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างคู่เฉลี่ยของสองกลุ่มด้านเพศ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2549: 179)
4. วิเคราะห์ค่า F – test ซึ่งใช้ทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ระหว่างค่าสองกลุ่มขึ้นไป โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ในการทดสอบด้านอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและประสบการณ์การทำงาน แล้วทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มด้วยวิธีของ LSD ของ R.A Fisher เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประชากร (กัลยา วานิชย์ปัญญา, 2548: 333)
5. ค่าสถิติ สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson' Product Moment Correlation Coefficient) ใช้วิเคราะห์ ความสัมพันธ์ของตัวแปร (Correlation Analysis) ที่เป็นอิสระต่อกัน คือใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) และการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

ตารางที่ 3.2 การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
0.01 – 0.20	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก
0.21 – 0.40	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.41 – 0.60	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.61 – 0.80	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.81 – 1.00	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรม ไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ภูมิศึกษาบริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด” นี้ ผู้ค้นคว้าได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

N	หมายถึง	จำนวนผู้บริโภครู้ตอบแบบสอบถาม
\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	หมายถึง	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
SS	หมายถึง	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
df	หมายถึง	องศาของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
MS	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
t	หมายถึง	ค่าที่ใช้พิจารณาใน t-Distribution
F-Ratio	หมายถึง	ค่าที่ใช้พิจารณาใน F-Distribution
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์
F-Prob	หมายถึง	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกลำดับสำคัญทางสถิติ
LSD	หมายถึง	Least Significant Difference
*	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5
Sig.	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบที่โปรแกรมคำนวณได้ใช้ในการสรุปผลการทดสอบสมมุติฐาน

4.1 การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ค้นคว้าใช้การแจกแบบสอบถาม กับพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยวิธี Kaizen ของบริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 353 คน ผู้ค้นคว้าได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการ สุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling: SRS) ใช้วิธีการจับฉลาก โดยไม่มีการคืนที่ (Sampling Without Replacement) เมื่อเลือกแผนกใดแล้วจะไม่นำแผนกนั้นใส่กลับไป ประชากรก่อนที่จะเลือกแผนกต่อไป

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ จุดเด่นด้านบุคคล ด้านประโยชน์ ด้านคุณลักษณะ และทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานบริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ

4.2 ผลการวิเคราะห์

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน จำนวน 353 คน โดยมีรายละเอียดการศึกษา ดังตารางที่ 4.1 ถึงตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	180	51.00
หญิง	173	49.00
Total	353	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 353 คน เป็นเพศชาย จำนวน 180 คน โดยเพศชายมากกว่าเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 51.00 และเป็นเพศหญิง จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 49.00

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละข้อมูลทั่วไป จำแนกตามอายุ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 25 ปี	42	11.90
25 แต่ไม่ถึง 30 ปี	236	66.86
30 แต่ไม่ถึง 35 ปี	32	9.06
35 แต่ไม่ถึง 40 ปี	41	11.61
40 ปี ขึ้นไป	2	0.57
Total	353	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 353 คน ส่วนใหญ่ที่มีอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี จำนวน 236 คน รองลงมาอันดับที่ 2 มีอายุน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 42 คน อันดับที่ 3 มีอายุ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี จำนวน 41 คน อันดับที่ 4 มีอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี จำนวน 32 คน และอันดับสุดท้าย มีอายุ 40 ปี ขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 66.86, 11.90, 11.61, 9.06 และ 0.57 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละข้อมูลทั่วไป จำแนกตามระดับการศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มัธยมศึกษาตอนต้น	67	18.98
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	78	22.10
อนุปริญญา/ปวส.	71	20.11
ปริญญาตรี	88	24.93
สูงกว่าปริญญาตรี	49	13.88
Total	353	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 353 คน ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 88 คน รองลงมาอันดับที่ 2 มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย /ปวช. จำนวน 78คน อันดับที่ 3 มีการศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส. จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 24.93, 22.10 และ 20.11 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละข้อมูลทั่วไป จำแนกตามตำแหน่งงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
พนักงานปฏิบัติการ	208	58.92
วิศวกร	91	25.78
ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน	29	8.22
หัวหน้าฝ่ายหรือผู้จัดการขึ้นไป	25	7.08
Total	353	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 353 คน ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงาน ระดับพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 208 คน รองลงมาอันดับที่ 2 มีตำแหน่งงาน ระดับวิศวกร จำนวน 91 คน อันดับที่ 3 มีตำแหน่งงานระดับผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 58.92, 25.78 และ 8.22 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละข้อมูลทั่วไป จำแนกตามประสบการณ์ทำงานที่บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประสบการณ์ทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่เกิน 1 ปี	18	5.10
มากกว่า 1 ปี ถึง 3 ปี	101	28.61
มากกว่า 3 ปี ถึง 5 ปี	149	42.21
มากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี	76	21.53
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	9	2.55
Total	353	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 353 คน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 1 ปี ถึง 3 ปี จำนวน 149 คน รองลงมาอันดับที่ 2 มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 1 ปี ถึง 3 ปี จำนวน 101 คน อันดับที่ 3 มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 42.21, 28.61 และ 21.53 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ จุดเด่นด้านบุคคล ด้านประโยชน์ ด้านคุณลักษณะ และทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น โดยมีรายละเอียดการศึกษาดังตารางที่ 4.6 ถึงตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับทัศนคติในด้านวัตถุประสงค์

ด้านวัตถุประสงค์	ระดับทัศนคติ		แปลผล	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. ไคเซ็นทำให้การทำงานน้อยลง และลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก	4.49	0.53	มาก	2
2. ไคเซ็นมุ่งเสริมสร้างศักยภาพส่วนบุคคล ของพนักงานทุกระดับชั้น	4.38	0.56	มาก	5
3. ไคเซ็นเป็นการปรับปรุงการทำงานด้วยตนเอง เพื่อตนเองและเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	4.39	0.67	มาก	4
4. ไคเซ็นทำเพื่อการเพิ่มผลผลิตและเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร	4.40	0.62	มาก	3
5. ไคเซ็นเป็นพื้นฐานสำหรับรับมือกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ	4.50	0.63	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	4.43	0.60	มาก	

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ระดับทัศนคติในด้าน วัตถุประสงค์ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ มีระดับค่าเฉลี่ยโดยรวมของทัศนคติ 4.43 ประกอบด้วย ไคเซ็นทำให้การทำงานน้อยลง และลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก ไคเซ็นทำเพื่อการเพิ่มผลผลิต และเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร ไคเซ็นเป็นการปรับปรุงการทำงานด้วยตนเอง เพื่อตนเองและเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และไคเซ็นมุ่งเสริมสร้างศักยภาพส่วนบุคคล ของพนักงานทุกระดับชั้น ซึ่งมีระดับค่าเฉลี่ยของทัศนคติ 4.49, 4.40, 4.39 และ 4.38 ตามลำดับ และมีทัศนคติ ไคเซ็นเป็นพื้นฐานสำหรับรับมือกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีทัศนคติอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีระดับค่าเฉลี่ยของทัศนคติ 4.50

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับทัศนคติด้านจุดเด่นในด้านบุคคล

จุดเด่นด้านบุคคล	ระดับทัศนคติ		แปลผล	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. โคะเซินทำให้พนักงานเรียนรู้ที่จะนำแนวความคิดมาปฏิบัติให้เกิดผล	4.41	0.65	มาก	3
2. โคะเซินส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมคิดแก้ปัญหาขององค์กร	4.37	0.62	มาก	5
3. โคะเซินสร้างความพึงพอใจในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น	4.44	0.68	มาก	1
4. โคะเซินเป็นสื่อกลางความเข้าใจอันดีของพนักงานทุกระดับชั้น	4.40	0.65	มาก	4
5. โคะเซินสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี ผู้ผลงานดี สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้ำ	4.43	0.68	มาก	2
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	4.41	0.65	มาก	

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ระดับทัศนคติด้าน จุดเด่นด้านบุคคล เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ มีระดับค่าเฉลี่ยโดยรวมของทัศนคติ 4.41 ประกอบด้วย โคะเซินสร้างความพึงพอใจในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น โคะเซินสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี ผู้ผลงานดี สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้ำ โคะเซินทำให้พนักงานเรียนรู้ที่จะนำแนวความคิดมาปฏิบัติให้เกิดผล โคะเซินเป็นสื่อกลางความเข้าใจอันดีของพนักงานทุกระดับชั้น และ โคะเซินส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมคิดแก้ปัญหาขององค์กร ซึ่งมีระดับค่าเฉลี่ยของทัศนคติ 4.44, 4.43, 4.41, 4.40 และ 4.37 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับทัศนคติในด้านประโยชน์

ด้านประโยชน์	ระดับทัศนคติ		แปลผล	ลำดับ ที่
	\bar{X}	S.D.		
1. โคะเช่นสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับแสดงศักยภาพในการปรับปรุงงานออกมาด้วยตัวเอง	4.32	0.70	มาก	3
2. กิจกรรมโคะเช่นทำให้สายการบังคับบัญชามีความเหนียวแน่น มากขึ้นกว่าเดิม ทำให้การทำงานลื่นไหลไม่ติดขัด	4.37	0.66	มาก	2
3. โคะเช่นง่ายทุกคนสามารถนำไปปฏิบัติได้ในองค์กร โดยไม่ต้องลงทุนเพิ่มมากมายแต่อย่างใด	4.27	0.63	มาก	4
4. โคะเช่นเป็นการลดกระบวนการทำงานที่สูญเปล่าในแต่ละขั้นตอน ช่วยลดต้นทุนและการสูญเสียต่างๆ ในกระบวนการผลิต	4.63	0.58	มากที่สุด	1
5. โคะเช่นเป็นเรื่องที่ง่าย สามารถทำได้ทันทีและวัดผลได้ทันที	4.25	0.63	มาก	5
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	4.37	0.64	มาก	

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ระดับทัศนคติด้านประโยชน์ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ มีระดับค่าเฉลี่ยโดยรวมของทัศนคติ 4.37 ประกอบด้วย กิจกรรมโคะเช่นทำให้สายการบังคับบัญชามีความเหนียวแน่น มากขึ้นกว่าเดิม ทำให้การทำงานลื่นไหลไม่ติดขัด โคะเช่นสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับแสดงศักยภาพในการปรับปรุงงานออกมาด้วยตัวเอง โคะเช่นง่ายทุกคนสามารถนำไปปฏิบัติได้ในองค์กร โดยไม่ต้องลงทุนเพิ่มมากมายแต่อย่างใด และโคะเช่นเป็นเรื่องที่ง่าย สามารถทำได้ทันที และวัดผลได้ทันที ซึ่งมีระดับค่าเฉลี่ยของทัศนคติ 4.37, 4.32, 4.27 และ 4.25 ตามลำดับ และมีทัศนคติ ว่าโคะเช่นเป็นการลดกระบวนการทำงานที่สูญเปล่าในแต่ละขั้นตอน ช่วยลดต้นทุนและการสูญเสียต่างๆ ในกระบวนการผลิต ซึ่งมีทัศนคติอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีระดับค่าเฉลี่ยของทัศนคติ 4.63

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับทัศนคติในด้านคุณลักษณะ

ด้านคุณลักษณะ	ระดับทัศนคติ		แปลผล	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. ไคเซ็นมุ่งดำเนินการในช่วงระยะเวลาอันสั้น ประมาณ 3-10 วัน	4.15	0.66	มาก	5
2. ไคเซ็นมุ่งการทำงานเป็นทีมโดยมีการร่วมมือและประสานงานระหว่างทีมงานข้ามสายงาน	4.43	0.61	มาก	3
3. เมื่อพบปัญหาจากการทำงาน ก็จะดำเนินการด้วยการจัดทำเอกสาร การวิเคราะห์และปรับปรุงด้วยแนวทางแก้ปัญหาวัยวิธีไคเซ็น	4.42	0.61	มาก	4
4. ไคเซ็นมุ่งเน้นการปฏิบัติการ โดยให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่ต้องดำเนินการปรับปรุงและดำเนินการทันที	4.50	0.56	มากที่สุด	1
5. กิจกรรมไคเซ็นจะต้องมีความต่อเนื่องตามแนวทางการปรับปรุงและขอบเขตที่กำหนดไว้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยได้รับความร่วมมือจากทีมงานและบุคลากรทุกคน	4.49	0.58	มาก	2
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	4.40	0.61	มาก	

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ระดับทัศนคติ ด้านคุณลักษณะ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ มีระดับค่าเฉลี่ยโดยรวมของทัศนคติ 4.40 ประกอบด้วย กิจกรรมไคเซ็นจะต้องมีความต่อเนื่องตามแนวทางการปรับปรุงและขอบเขตที่กำหนดไว้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยได้รับความร่วมมือจากทีมงานและบุคลากรทุกคน ไคเซ็นมุ่งการทำงานเป็นทีมโดยมีการร่วมมือและประสานงานระหว่างทีมงานข้ามสายงาน เมื่อพบปัญหาจากการทำงาน ก็จะดำเนินการด้วยการจัดทำเอกสาร การวิเคราะห์และปรับปรุงด้วยแนวทางแก้ปัญหาวัยวิธีไคเซ็น และไคเซ็นมุ่งดำเนินการในช่วงระยะเวลาอันสั้น ประมาณ 3-10 วัน มี ซึ่งมีระดับค่าเฉลี่ยของทัศนคติ 4.49, 4.43, 4.42 และ 4.15 ตามลำดับ และมีทัศนคติว่าไคเซ็นมุ่งเน้นการปฏิบัติการโดยให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่ต้องดำเนินการปรับปรุงและดำเนินการทันที ซึ่งมีทัศนคติอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีระดับค่าเฉลี่ยของทัศนคติ 4.50

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของ
ไคเซ็น

ทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น	ระดับทัศนคติ		แปลผล	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. ทุกอย่างสามารถทำให้เกิดขึ้นได้	4.28	0.60	มาก	5
2. จะทำอะไรด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ	4.33	0.66	มาก	4
3. แก้ไขข้อผิดพลาดทันทีที่พบ โดยไม่รีรอ	4.27	0.65	มาก	6
4. ไม่จำเป็นต้องใช้เงินหรือทรัพยากรมากมายเพื่อทำการปรับปรุง	4.64	0.57	มากที่สุด	2
5. ความคิดของคนสืบคนย่อมดีกว่าความคิดของคนคนเดียว	4.73	0.55	มากที่สุด	1
6. การปรับปรุงให้ดีขึ้นนั้น ไม่มีจุดสิ้นสุดหรือไม่มีจุดจบ	4.44	0.60	มาก	3
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	4.45	0.60	มาก	

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ห้ระดับทัศนคติด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็นเมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ มีระดับค่าเฉลี่ยโดยรวมของทัศนคติ 4.45 ประกอบด้วย การปรับปรุงให้ดีขึ้นนั้น ไม่มีจุดสิ้นสุดหรือไม่มีจุดจบ จะทำอะไรด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ และ ทุกอย่างสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งมีระดับค่าเฉลี่ยของทัศนคติ 4.44, 4.33, 4.28 และ 4.27 ตามลำดับ และมีทัศนคติ ว่าความคิดของคนสืบคนย่อมดีกว่าความคิดของคนคนเดียว และ ไม่จำเป็นต้องใช้เงินหรือทรัพยากร มากมายเพื่อทำการปรับปรุง ซึ่งมีทัศนคติอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีระดับค่าเฉลี่ยของทัศนคติ 4.73 และ 4.64

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานโดยภาพรวม

ทัศนคติที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น(kaizen) ของพนักงาน	ระดับทัศนคติ		แปลผล	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านวัตถุประสงค์	4.43	0.60	มาก	4
2. จุดเด่นด้านบุคคล	4.41	0.65	มาก	3
3. ด้านประโยชน์	4.37	0.64	มาก	1
4. ด้านคุณลักษณะ	4.40	0.61	มาก	2
5. ทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น	4.45	0.60	มาก	5
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	4.41	0.62	มาก	

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ระดับทัศนคติที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ มีระดับค่าเฉลี่ย โดยรวมของทัศนคติ 4.41 ประกอบด้วย ด้านวัตถุประสงค์ จุดเด่นด้านบุคคล ด้านประโยชน์ ด้านคุณลักษณะ และทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น ซึ่งมีระดับค่าเฉลี่ยของทัศนคติ 4.45, 4.43, 4.41, 4.40 และ 4.37 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล โดยมีรายละเอียดการศึกษา ดังตารางที่ 4.12 ถึงตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในด้านการวางแผน

ด้านการวางแผน	ระดับการมี		แปลผล	ลำดับ ที่
	ส่วนร่วม	\bar{X} S.D.		
1. ค้นหาปัญหาที่เกิดจากปฏิบัติงานและสาเหตุของปัญหาเพื่อ แก้ปัญหาขององค์กรตามลำดับความสำคัญ	4.50	0.56	มากที่สุด	1
2. นำข่าวสารข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการวางแผนใน การแก้ปัญหา	4.23	0.54	มาก	4
3. เรียงลำดับความสำคัญของปัญหา และทำการแก้ไขเป็น เรื่องๆ	4.20	0.61	มาก	5
4. การกำหนดขอบข่ายงานและความรับผิดชอบในแต่ละ ตำแหน่งอย่างชัดเจน	4.37	0.63	มาก	2
5. กำหนดทรัพยากรและเวลาในการดำเนินการ	4.32	0.61	มาก	3
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	4.33	0.59	มาก	

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับด้านการวางแผน เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีส่วนร่วมในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ มีระดับค่าเฉลี่ยโดยรวมของการมีส่วนร่วม 4.33 การกำหนดขอบข่ายงานและความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน กำหนดทรัพยากรและเวลาในการดำเนินการ นำข่าวสารข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการวางแผนในการแก้ปัญหา และเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา และทำการแก้ไขเป็นเรื่อง ๆ ซึ่งมีระดับค่าเฉลี่ยของการมีส่วนร่วม 4.37, 4.32, 4.23 และ 4.20 ตามลำดับ และมีส่วนร่วมว่า ค้นหาปัญหาที่เกิดจากปฏิบัติงานและสาเหตุของปัญหาเพื่อแก้ปัญหาขององค์กรตามลำดับความสำคัญ ซึ่งมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีระดับค่าเฉลี่ยของการมีส่วนร่วม 4.50

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในด้านการปฏิบัติ

ด้านการปฏิบัติ	ระดับการมี		แปลผล	ลำดับ ที่
	ส่วนร่วม			
	\bar{X}	S.D.		
1. หยุดการทำงานที่ไม่จำเป็น การทำงานที่ไม่มีประโยชน์และ ไม่มีความสำคัญ	4.47	0.63	มาก	5
2. มีส่วนร่วมในกิจกรรม 5ส ทุก ๆ กิจกรรม	4.73	0.50	มากที่สุด	1
3. จัดลำดับงานให้เหมาะสมตามลำดับความสำคัญ	4.69	0.54	มากที่สุด	2
4. กำจัดคอขวดในการทำงาน	4.54	0.63	มากที่สุด	4
5. ยกเลิกระบบสายพานด้วยการกระชัฟพื้นที่ เพื่อลดระยะเวลา รอ งาน	4.68	0.52	มากที่สุด	3
6. ลดพื้นที่ในการทำงานลง ลดขนาดของโต๊ะและวางสิ่ง จำเป็นต่อการทำงานเท่านั้น	4.27	0.56	มาก	6
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	4.56	0.56	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับด้าน การปฏิบัติ เมื่อพิจารณา
โดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีส่วนร่วม ในระดับมากที่สุดเป็นส่วนใหญ่ มีระดับค่าเฉลี่ย
โดยรวมของการมีส่วนร่วม 4.56 ประกอบด้วย มีส่วนร่วมในกิจกรรม 5ส ทุก ๆ กิจกรรม จัดลำดับงาน
ให้เหมาะสมตามลำดับความสำคัญ ยกเลิกระบบสายพานด้วยการกระชัฟพื้นที่ เพื่อลดระยะเวลา
รอ งาน และกำจัดคอขวดในการทำงาน ซึ่งมีระดับค่าเฉลี่ยของ การมีส่วนร่วม 4.73, 4.69, 4.68 และ 4.54
ตามลำดับ และมีส่วนร่วม ว่าหยุดการทำงานที่ไม่จำเป็น การทำงานที่ไม่มีประโยชน์และไม่
มีความสำคัญและลดพื้นที่ในการทำงานลง ลดขนาดของโต๊ะ และวางสิ่งจำเป็นต่อการทำงาน
เท่านั้น ซึ่งมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก โดยมีระดับค่าเฉลี่ยของการมีส่วนร่วม 4.47 และ 4.27

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในด้านการจัดสรร
ผลประโยชน์

ด้านการจัดสรรผลประโยชน์	ระดับการมี		แปลผล	ลำดับ ที่
	ส่วนร่วม			
	\bar{X}	S.D.		
1. ส่งมอบสินค้าหรือบริการในปริมาณที่ถูกต้องและทันตาม ความต้องการของลูกค้า	4.41	0.58	มาก	3
2. ควบคุมวัสดุคงคลังให้อยู่ในระดับที่น้อยที่สุด เพื่อไม่ ก่อให้เกิดต้นทุนในการจัดเก็บและต้นทุนค่าเสียโอกาส	4.40	0.67	มาก	4
3. เลือกงานที่มีค่าผลตอบแทน (ถ้าไร) สูงมาปฏิบัติก่อน	4.13	0.66	มาก	5
4. เข้าก่อนจำหน่ายก่อน เพื่อไม่ให้เกิดวัสดุค้างอยู่ใน คลังสินค้าเป็นเวลานาน	4.42	0.71	มาก	2
5. ลดความสิ้นเปลืองด้วยการกำจัดความเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น	4.52	0.67	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	4.38	0.66	มาก	

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ ระดับการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับด้าน การการจัดสรร
ผลประโยชน์ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีส่วนร่วมในระดับมากเป็นส่วน
ใหญ่ มีระดับค่าเฉลี่ยโดยรวมของการมีส่วนร่วม 4.38 ประกอบด้วย เข้าก่อนจำหน่ายก่อน เพื่อไม่ใ้
เกิดวัสดุค้างอยู่ในคลังสินค้าเป็นเวลานาน ส่งมอบสินค้าหรือบริการในปริมาณที่ถูกต้องและทัน
ตามความต้องการของลูกค้า ส่วนร่วมในการ เลือกงานที่มีค่าผลตอบแทน (ถ้าไร) สูงมาปฏิบัติก่อน
และควบคุมวัสดุคงคลังให้อยู่ในระดับที่น้อยที่สุด เพื่อไม่ก่อให้เกิดต้นทุนในการจัดเก็บ ซึ่งมีระดับ
ค่าเฉลี่ยของการมีส่วนร่วม 4.42, 4.41 , 4.40 และ 4.13 ตามลำดับ และมีส่วนร่วมว่าลดความสิ้นเปลือง
ด้วยการกำจัดความเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นซึ่งมีทัศนคติอยู่ในระดับมาก โดยมีระดับค่าเฉลี่ยของ การมี
ส่วนร่วม 4.52

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมใน ด้านการติดตาม และประเมินผล

ด้านการติดตามและประเมินผล	ระดับการมีส่วนร่วม		แปลผล	ลำดับ ที่
	รวม			
	\bar{X}	S.D.		
1. ติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ว่าเป็นไปตามที่วางแผนไว้หรือไม่	4.45	0.65	มาก	5
2. ประเมินผลที่กระทำไปว่าสำเร็จตามวัตถุประสงค์เพียงใด	4.48	0.65	มาก	4
3. ติดตามและตรวจสอบผลสำเร็จที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมใดเช่นอย่างสม่ำเสมอ	4.64	0.51	มากที่สุด	3
4. ตรวจสอบว่าการใช้ทรัพยากรขององค์กรเช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ เป็นไปตามเวลาที่กำหนดหรือไม่ มีคุณภาพเป็นอย่างไร	4.73	0.50	มากที่สุด	1
5. วิธีการทำงานมีความเหมาะสมกับพื้นที่เพียงใด มีปัญหา-อุปสรรคใด ที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุง	4.66	0.59	มากที่สุด	2
6. ความคุมของเสียเป็นศูนย์	4.32	0.69	มาก	6
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	4.55	0.60	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับด้านการติดตามและประเมินผล เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีส่วนร่วมในระดับมากที่สุดเป็นส่วนใหญ่ มีระดับค่าเฉลี่ยโดยรวมของการมีส่วนร่วม 4.55 ประกอบด้วย ตรวจสอบว่าการใช้ทรัพยากรขององค์กรเช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ เป็นไปตามเวลาที่กำหนดหรือไม่ มีคุณภาพเป็นอย่างไร วิธีการทำงานมีความเหมาะสมกับพื้นที่เพียงใด มีปัญหา-อุปสรรคใด ที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุง และติดตามและตรวจสอบผลสำเร็จที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมใดเช่นอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งมีระดับค่าเฉลี่ยของ การมีส่วนร่วม 4.73, 4.66 และ 4.64 ตามลำดับ และมีส่วนร่วม ว่าประเมินผลที่กระทำไปว่าสำเร็จตามวัตถุประสงค์เพียงใด ติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ว่าเป็นไปตามที่วางแผนไว้หรือไม่ และความคุมของเสีย

เป็นศูนย์ มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก โดยมีระดับค่าเฉลี่ยของการมีส่วนร่วม 4.48, 4.45 และ 4.32 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมโดยภาพรวม

การมีส่วนร่วมโดยภาพรวม	ระดับการมีส่วนร่วม		แปลผล	ลำดับ ที่
	รวม			
	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการวางแผน	4.33	0.59	มาก	4
2. ด้านการปฏิบัติ	4.56	0.56	มากที่สุด	1
3. ด้านการจัดสรรผลประโยชน์	4.38	0.66	มาก	3
4. ด้านการติดตามและประเมินผล	4.55	0.60	มากที่สุด	2
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	4.46	0.60	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับด้านการติดตามและประเมินผล เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีส่วนร่วมในระดับมากที่สุดเป็นส่วนใหญ่ มีระดับค่าเฉลี่ยโดยรวมของการมีส่วนร่วม 4.46 ประกอบด้วย ด้านการปฏิบัติและด้านการติดตามและประเมินผล ซึ่งมีระดับค่าเฉลี่ยของการมีส่วนร่วม 4.56 และ 4.55 และมีส่วนร่วมในด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการวางแผน ในระดับมาก โดยมีระดับค่าเฉลี่ยของการมีส่วนร่วม 4.38 และ 4.33

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐาน

สมมุติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด แตกต่างกัน การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานบริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด แตกต่างกัน

สมมุติฐานข้อที่ 1.1 เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน แตกต่างกัน ในการวิเคราะห์ครั้งนี้สถิติที่ใช้ในการทดสอบ คือ การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม (t-test) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศชายกับเพศหญิง โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ในการทดสอบสมมุติฐาน จะยอมรับสมมุติฐานเมื่อค่า Prob. น้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ระหว่างเพศชายกับเพศหญิง

การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น ของพนักงาน	เพศ	t-test for Equality of Means				
		\bar{X}	S.D.	t	df	p
1. ด้านการวางแผน	ชาย	4.34	0.46	0.71	353	0.48
	หญิง	4.31	0.46			
2. ด้านการปฏิบัติ	ชาย	4.59	0.38	1.48	353	0.14
	หญิง	4.53	0.38			
3. ด้านการจัดสรรผลประโยชน์	ชาย	4.44	0.53	2.29	353	0.02*
	หญิง	4.31	0.54			
4. ด้านการติดตามและประเมินผล	ชาย	4.58	0.47	1.56	353	0.12
	หญิง	4.51	0.47			
การมีส่วนร่วมโดยรวม	ชาย	4.49	0.41	1.78	353	0.08
	หญิง	4.42	0.40			

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.17 แสดงผลการเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยค่าสถิติ t-test เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า $P = 0.08 > 0.05$ แสดงว่าเพศของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกัน มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ไม่แตกต่าง อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน จะพบว่าในด้าน การจัดสรรผลประโยชน์ $P = 0.02 < 0.05$ แสดงว่าเพศของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกัน มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน แตกต่างกัน โดยที่เพศชายมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) มากกว่าเพศหญิง อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมุติฐานข้อที่ 1.2 อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน แตกต่างกัน ในการวิเคราะห์ครั้งนี้สถิติที่ใช้ในการทดสอบ คือ การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม (One Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุที่แตกต่างกัน โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ในการทดสอบสมมุติฐาน จะยอมรับสมมุติฐานเมื่อค่า F-Prob. น้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมุติฐานถูกยอมรับ จะนำไปทดสอบด้วยวิธีเปรียบเทียบเชิงซ้อน

(Multiple Comparisons) โดยวิธีทดสอบแบบ Least-Significant (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าสถิติการเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ

ANOVA						
การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
1. ด้านการวางแผน	ระหว่างกลุ่ม	4.00	8.88	2.22	11.74	0.00*
	ภายในกลุ่ม	348.00	65.84	0.19		
	รวม	352.00	74.72			
2. ด้านการปฏิบัติ	ระหว่างกลุ่ม	4.00	4.56	1.14	8.48	0.00*
	ภายในกลุ่ม	348.00	46.82	0.13		
	รวม	352.00	51.38			
3. ด้านการจัดสรรผลประโยชน์	ระหว่างกลุ่ม	4.00	12.03	3.01	11.54	0.00*
	ภายในกลุ่ม	348.00	90.70	0.26		
	รวม	352.00	102.73			
4. ด้านการติดตามและประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	4.00	6.88	1.72	8.31	0.00*
	ภายในกลุ่ม	348.00	72.02	0.21		
	รวม	352.00	78.91			
การมีส่วนร่วมโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	4.00	7.23	1.81	12.45	0.00*
	ภายในกลุ่ม	348.00	50.54	0.15		
	รวม	352.00	57.77			

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน จำแนกตามอายุ ด้วยค่าสถิติ F-test เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบค่า Sig. = 0.00 < 0.05 แสดงว่าอายุที่แตกต่างกัน มีผลให้การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน แตกต่างกัน

อย่างมีระดับนัยสำคัญ 0.05 มีความเห็นแตกต่างกันในด้าน การวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล จึงต้องทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ดังตารางที่ 4.19 ถึงตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านการวางแผน จำแนกตามอายุเป็นรายคู่

		Multiple Comparisons				
อายุ	\bar{X}	น้อยกว่า 25 ปี	25 แต่ไม่ถึง 30 ปี	30 แต่ไม่ถึง 35 ปี	35 แต่ไม่ถึง 40 ปี	40 ปี ขึ้นไป
		4.23	4.25	4.68	4.60	4.00
น้อยกว่า 25 ปี	4.23		-0.02 (0.81)	-0.44 (0.00*)	-0.37 (0.00*)	0.23 (0.46)
25 แต่ไม่ถึง 30 ปี	4.25			-0.42 (0.00*)	-0.35 (0.00*)	0.25 (0.42)
30 แต่ไม่ถึง 35 ปี	4.68				0.07 (0.47)	0.68 (0.03*)
35 แต่ไม่ถึง 40 ปี	4.60					0.6 (0.06)
40 ปี ขึ้นไป	4.00					

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.19 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ในด้านการวางแผน จำแนกตามอายุเป็นรายคู่พบว่ากลุ่มอายุต่างๆ มีส่วนร่วมกิจกรรมไค

เซ็น (kaizen) ของพนักงานในด้านการวางแผน แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พบว่า กลุ่มอายุ น้อยกว่า 25 ปี มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ด้านการวางแผนน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี และ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.44 และ 0.37 กลุ่มอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ด้านการวางแผน น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.42 และ 0.35 และพบว่า อายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ด้านการวางแผนมากกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มอายุ 40 ปีขึ้นไป ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.68



ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านการปฏิบัติ จำแนกตามอายุเป็นรายคู่

อายุ	\bar{X}	Multiple Comparisons				
		น้อยกว่า 25 ปี	25 แต่ไม่ถึง 30 ปี	30 แต่ไม่ถึง 35 ปี	35 แต่ไม่ถึง 40 ปี	40 ปี ขึ้นไป
น้อยกว่า 25 ปี	4.44		-0.08 (0.18)	-0.31 (0.00*)	-0.35 (0.00*)	0.27 (0.31)
25 แต่ไม่ถึง 30 ปี	4.52			-0.23 (0.00*)	-0.27 (0.00*)	0.35 (0.18)
30 แต่ไม่ถึง 35 ปี	4.75				-0.04 (0.62)	0.58 (0.03*)
35 แต่ไม่ถึง 40 ปี	4.79					0.62 (0.02*)
40 ปี ขึ้นไป	4.17					

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.20 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ในด้านการปฏิบัติ จำแนกตามอายุเป็นรายคู่พบว่ากลุ่มอายุต่างๆ มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานในด้านการปฏิบัติ แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดย

พบว่า กลุ่มอายุ 25 ปีขึ้นไป มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ด้านการปฏิบัติ น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี และ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.31 และ 0.35 กลุ่มอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ด้านการปฏิบัติ น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี และ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.23 และ 0.27 กลุ่มอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ด้านการปฏิบัติ น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มอายุ 40 ปีขึ้นไป ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.58 และพบว่า กลุ่มอายุ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ด้านการปฏิบัติ มากกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มอายุอายุ 40 ปีขึ้นไป ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.62



ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ จำแนกตามอายุเป็นรายคู่

		Multiple Comparisons				
		น้อยกว่า 25 ปี	25 แต่ไม่ถึง 30 ปี	30 แต่ไม่ถึง 35 ปี	35 แต่ไม่ถึง 40 ปี	40 ปี ขึ้นไป
อายุ	\bar{X}	4.40	4.26	4.67	4.76	4.8
น้อยกว่า 25 ปี	4.40		0.14 (0.11)	-0.27 (0.03*)	-0.36 (0.00*)	-0.40 (0.28)
25 แต่ไม่ถึง 30 ปี	4.26			-0.41 (0.00*)	-0.49 (0.00*)	-0.54 (0.14)
30 แต่ไม่ถึง 35 ปี	4.67				-0.09 (0.47)	-0.13 (0.72)
35 แต่ไม่ถึง 40 ปี	4.76					-0.04 (0.91)
40 ปี ขึ้นไป	4.8					

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.21 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ในด้านการจัดสรรผลประโยชน์ จำแนกตามอายุเป็นรายคู่พบว่ากลุ่มอายุต่าง ๆ มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานในด้านการจัดสรรผลประโยชน์ แตกต่างกันอย่างมีระดับ

นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยพบว่า กลุ่มอายุน้อยกว่า 25 ปี มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ด้านการจัดสรรผลประโยชน์น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี และ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.27 และ 0.36 และพบว่ากลุ่มอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ด้านการจัดสรรผลประโยชน์น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี และ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.41 และ 0.49



ตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านการติดตามและประเมินผล จำแนกตามอายุเป็นรายคู่

		Multiple Comparisons				
อายุ	\bar{X}	น้อยกว่า	25 แต่ไม่	30 แต่ไม่	35 แต่ไม่	40 ปี
		25 ปี	ถึง 30 ปี	ถึง 35 ปี	ถึง 40 ปี	ขึ้นไป
	\bar{X}	4.37	4.50	4.75	4.84	4.5
น้อยกว่า 25 ปี	4.37		-0.13 (0.08)	-0.38 (0.00*)	-0.48 (0.00*)	-0.13 (0.68)
25 แต่ไม่ถึง 30 ปี	4.50			-0.25 (0.00*)	-0.35 0.00*	0.00 (1.00)
30 แต่ไม่ถึง 35 ปี	4.75				-0.10 (0.37)	0.25 (0.45)
35 แต่ไม่ถึง 40 ปี	4.84					0.34 (0.30)
40 ปีขึ้นไป	4.5					

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.22 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ในด้านการติดตามและประเมินผล จำแนกตามอายุเป็นรายคู่พบว่ากลุ่มอายุต่างๆ มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานในด้านการติดตามและประเมินผล แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยพบว่า กลุ่มอายุน้อยกว่า 25 ปี มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ด้านการติดตามและประเมินผล น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่ม 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี และ 35 แต่ไม่ถึง 40

ปี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.38 และ 0.48 และพบว่ากลุ่มอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ด้านการติดตามและประเมินผลน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี และ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.25 และ 0.35

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน โดยภาพรวม จำแนกตามอายุเป็นรายคู่

		Multiple Comparisons				
อายุ	\bar{X}	น้อยกว่า 25 ปี	25 แต่ไม่ถึง 30 ปี	30 แต่ไม่ถึง 35 ปี	35 แต่ไม่ถึง 40 ปี	40 ปี ขึ้นไป
น้อยกว่า 25 ปี	4.36		-0.03 (0.70)	-0.35 (0.00*)	-0.39 (0.00*)	-0.01 (0.97)
25 แต่ไม่ถึง 30 ปี	4.39			-0.33 (0.00*)	-0.37 (0.00*)	0.02 (0.96)
30 แต่ไม่ถึง 35 ปี	4.71				-0.04 (0.66)	0.34 (0.22)
35 แต่ไม่ถึง 40 ปี	4.75					0.38 (0.17)
40 ปี ขึ้นไป	4.37					

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.23 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ในภาพรวมจำแนกตามอายุเป็นรายคู่พบว่ากลุ่ม มอายุต่างๆ มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยพบว่า กลุ่มอายุน้อยกว่า 25 ปี มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในภาพรวม น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี และ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.35 และ 0.39 และพบว่า กลุ่มอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในภาพรวมน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี และ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.33 และ 0.37

สมมุติฐานข้อที่ 1.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน แตกต่างกันใน การวิเคราะห์ครั้งนี้สถิติที่ใช้ในการทดสอบ คือ การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม (One Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุที่ แตกต่างกัน โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ในการทดสอบสมมุติฐาน จะยอมรับสมมุติฐานเมื่อค่า F-Prob. น้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมุติฐานถูกยอมรับ จะนำไปทดสอบด้วยวิธีเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparisons) โดยวิธีทดสอบแบบ Least-Significant (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05



ตารางที่ 4.24 แสดงผลการเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพด้านการศึกษา

ANOVA						
การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
1. ด้านการวางแผน	ระหว่างกลุ่ม	4.00	14.20	3.55	20.42	0.00*
	ภายในกลุ่ม	348.00	60.52	0.17		
	รวม	352.00	74.72			
2. ด้านการปฏิบัติ	ระหว่างกลุ่ม	4.00	8.23	2.06	16.59	0.00*
	ภายในกลุ่ม	348.00	43.15	0.12		
	รวม	352.00	51.38			
3. ด้านการจัดสรรผลประโยชน์	ระหว่างกลุ่ม	4.00	30.60	7.65	36.90	0.00*
	ภายในกลุ่ม	348.00	72.13	0.21		
	รวม	352.00	102.73			
4. ด้านการติดตามและประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	4.00	20.71	5.18	30.96	0.00*
	ภายในกลุ่ม	348.00	58.20	0.17		
	รวม	352.00	78.91			
การมีส่วนร่วมโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	4.00	17.01	4.25	36.32	0.00*
	ภายในกลุ่ม	348.00	40.76	0.12		
	รวม	348.00	57.77			

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.24 ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่าการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา ด้วยค่าสถิติ F-test เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบค่า Sig. = 0.00 < 0.05 แสดงว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลให้การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญ 0.05 มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen)

ของพนักงานแตกต่างกันในด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล จึงต้องทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ดังตารางที่ 4.25 ถึงตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.25 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านการวางแผน จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่

ระดับการศึกษา	\bar{X}	Multiple Comparisons				
		มัธยมศึกษาตอนต้น	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	อนุปริญญา/ปวส.	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
มัธยมศึกษาตอนต้น	3.95		-0.42 (0.00*)	-0.36 (0.00*)	-0.52 (0.00*)	-0.61 (0.00*)
มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.	4.37			0.06 (0.38)	-0.10 (0.13)	-0.19 (0.01*)
อนุปริญญา/ปวส.	4.31				-0.16 (0.02*)	-0.25 (0.00*)
ปริญญาตรี	4.47					-0.09 (0.21)
สูงกว่าปริญญาตรี	4.56					

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.25 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ในด้านการวางแผน จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่พบว่าระดับการศึกษาต่างๆ มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานในการวางแผน แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยพบว่า กลุ่มการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการวางแผน น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับการศึกษา มัธยมศึกษาตอนปลาย /ปวช. อนุปริญญา/ปวส. ปริญญาตรี และ สูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.42, 0.36, 0.52 และ 0.61 ตามลำดับ กลุ่มที่มีระดับการศึกษา มัธยมศึกษาตอนปลาย /ปวช. มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการวางแผน น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.19 และพบว่ากลุ่มระดับการศึกษาอนุปริญญา/ปวส. มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการวางแผน น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรี และ สูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.16 และ 0.25



ตารางที่ 4.26 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านการปฏิบัติ จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่

Multiple Comparisons					
ระดับการศึกษา	มัธยมศึกษา ตอนต้น	มัธยมศึกษาตอน ปลาย/ปวช.	อนุปริญญา/ ปวส.	ปริญญา ตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
	\bar{X}				
มัธยมศึกษา ตอนต้น	4.31	4.59	4.48	4.71	4.73
		(0.00*)	(0.00*)	(0.00*)	(0.00*)
มัธยมศึกษาตอน ปลาย/ปวช.	4.59		0.11	-0.12	-0.14
			(0.07)	(0.02*)	(0.03*)
อนุปริญญา/ ปวส.	4.48			-0.23	-0.25
				(0.00*)	(0.00*)
ปริญญาตรี	4.71				-0.02
					(0.75)
สูงกว่าปริญญา ตรี	4.73				

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.26 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ในด้านการปฏิบัติจำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่พบว่าระดับการศึกษาต่างๆ มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานในด้านการปฏิบัติแตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ 0.05 โดยพบว่า กลุ่มการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการปฏิบัติ น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับการศึกษา มัธยมศึกษาตอนปลาย /ปวช. อนุปริญญา/ปวส.ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.28, 0.17, 0.40 และ 0.42 ตามลำดับ กลุ่มที่มีระดับการศึกษา มัธยมศึกษาตอนปลาย /ปวช. มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการปฏิบัติ น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรี และ สูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.12 และ 0.14 และพบว่ากลุ่มระดับการศึกษาอนุปริญญา/ปวส. มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการปฏิบัติ น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.23 และ 0.25



ตารางที่ 4.27 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่

		Multiple Comparisons				
ระดับการศึกษา	\bar{X}	มัธยมศึกษา ตอนต้น	มัธยมศึกษา ตอนปลาย/ ปวช.	อนุปริญญา/ ปวส.	ปริญญา ตรี	สูงกว่า ปริญญา ตรี
มัธยมศึกษาตอนต้น	3.84		-0.45 (0.00*)	-0.63 (0.00*)	-0.77 (0.00*)	-0.87 (0.00*)
มัธยมศึกษาตอน ปลาย/ปวช.	4.29			-0.18 (0.02*)	-0.32 (0.00*)	-0.42 (0.00*)
อนุปริญญา/ปวส.	4.46				-0.14 (0.05)	-0.24 (0.00*)
ปริญญาตรี	4.61					-0.10 (0.23)
สูงกว่าปริญญาตรี	4.71					

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.27 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ในด้านการจัดสรรผลประโยชน์ จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่พบว่าระดับการศึกษาต่างๆ มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานในด้านการจัดสรรผลประโยชน์แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยพบว่า กลุ่มการศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการจัดสรรผลประโยชน์ น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. อนุปริญญา/ปวส. ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.45, 0.63, 0.77 และ 0.87 ตามลำดับ กลุ่มที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการ จัดสรรผลประโยชน์ น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับการศึกษาอนุปริญญา/ปวส. ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.18, 0.32 และ 0.42 และพบว่ากลุ่มระดับการศึกษานูปริญญา/ปวส. มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการจัดสรรผลประโยชน์น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.24



ตารางที่ 4.28 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านการติดตามและประเมินผล จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่

Multiple Comparisons						
ระดับการศึกษา		มัธยมศึกษา ตอนต้น	มัธยมศึกษาตอน ปลาย/ปวช.	อนุปริญญา/ ปวส.	ปริญญา ตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
	\bar{X}	4.10	4.52	4.56	4.76	4.79
มัธยมศึกษา ตอนต้น	4.10		-0.42 (0.00*)	-0.47 (0.00*)	-0.66 (0.00*)	-0.70 (0.00*)
มัธยมศึกษาตอน ปลาย/ปวช.	4.52			-0.05 (0.48)	-0.24 (0.00*)	-0.28 (0.00*)
อนุปริญญา/ปวส.	4.56				-0.20 (0.00*)	-0.23 (0.00*)
ปริญญาตรี	4.76					-0.03 (0.65)
สูงกว่าปริญญาตรี	4.79					

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.28 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ในด้านการติดตามและประเมินผล จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่พบว่าระดับการศึกษาต่างๆ มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานในด้านการติดตามและประเมินผลแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยพบว่า กลุ่มการศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มี

ส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการติดตามและประเมินผล น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. อนุปริญญา/ปวส. ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.42, 0.47, 0.66 และ 0.70 ตามลำดับ กลุ่มที่มีระดับการศึกษา มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการติดตามและประเมินผล น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.24 และ 0.28 และพบว่ากลุ่มระดับการศึกษาอนุปริญญา/ปวส. มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการติดตามและประเมินผล น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.20 และ 0.23



ตารางที่ 4.29 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน โดยภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่

Multiple Comparisons						
ระดับการศึกษา		มัธยมศึกษา ตอนต้น	มัธยมศึกษาตอน ปลาย/ปวช.	อนุปริญญา/ ปวส.	ปริญญา ตรี	สูงกว่า ปริญญา ตรี
	\bar{X}	4.05	4.44	4.46	4.64	4.70
มัธยมศึกษา ตอนต้น	4.05		-0.39 (0.00*)	-0.41 (0.00*)	-0.59 (0.00*)	-0.65 (0.00*)
มัธยมศึกษาตอน ปลาย/ปวช.	4.44			-0.01 (0.80)	-0.20 (0.00*)	-0.26 (0.00*)
อนุปริญญา/ปวส.	4.46				-0.18 (0.00*)	-0.25 (0.00*)
ปริญญาตรี	4.64					-0.06 (0.30)
สูงกว่าปริญญาตรี	4.70					

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.29 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ในภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษาเป็น รายคู่พบว่าระดับการศึกษาต่างๆ มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยพบว่า กลุ่มการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในภาพรวม น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย /ปวช. อนุปริญญา/ปวส.

ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.39, 0.41, 0.59 และ 0.65 ตามลำดับ กลุ่มที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในภาพรวม น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีการศึกษาระดับ ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.20 และ 0.26 และพบว่ากลุ่มระดับการศึกษา อนุปริญญา/ปวส. มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในภาพรวม น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.18 และ 0.25

สมมุติฐานข้อที่ 1.4 ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน แตกต่างกันใน การวิเคราะห์ครั้งนี้สถิติที่ใช้ในการทดสอบ คือ การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม (One Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุที่แตกต่างกัน โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ในการทดสอบสมมุติฐาน จะยอมรับสมมุติฐานเมื่อค่า F-Prob. น้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมุติฐานถูกยอมรับ จะนำไปทดสอบด้วยวิธีเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparisons) โดยวิธีทดสอบแบบ Least-Significant (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05



ตารางที่ 4.30 แสดงค่าสถิติการเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน

ANOVA						
การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
1. ด้านการวางแผน	ระหว่างกลุ่ม	3.00	8.27	2.76	14.47	0.00*
	ภายในกลุ่ม	349.00	66.46	0.19		
	รวม	352.00	74.72			
2. ด้านการปฏิบัติ	ระหว่างกลุ่ม	3.00	6.75	2.25	17.60	0.00*
	ภายในกลุ่ม	349.00	44.63	0.13		
	รวม	352.00	51.38			
3. ด้านการจัดสรรผลประโยชน์	ระหว่างกลุ่ม	3.00	14.88	4.96	19.71	0.00*
	ภายในกลุ่ม	349.00	87.85	0.25		
	รวม	352.00	102.73			
4. ด้านการติดตามและประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	3.00	11.29	3.76	19.43	0.00*
	ภายในกลุ่ม	349.00	67.61	0.19		
	รวม	352.00	78.91			
	ระหว่างกลุ่ม	3.00	9.86	3.29	23.93	0.00*
	ภายในกลุ่ม	349.00	47.91	0.14		
	รวม	352.00	57.77			

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.30 ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานจำแนกตามตำแหน่งงานด้วยค่าสถิติ F-test เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบค่า Sig. = 0.00 < 0.05 แสดงว่าตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลให้การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญ 0.05 มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานแตกต่างกัน

ในด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล จึงต้องทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ดังตารางที่ 4.32 ถึงตารางที่ 4.37

ตารางที่ 4.31 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านการวางแผน จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่

ตำแหน่งงาน	\bar{X}	Multiple Comparisons			
		พนักงานปฏิบัติการ	วิศวกร	ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน	หัวหน้าฝ่ายหรือผู้จัดการขึ้นไป
พนักงานปฏิบัติการ	4.48		-0.28 (0.00*)	0.07 (0.40)	-0.40 (0.00*)
วิศวกร	4.73			0.36 (0.00*)	-0.12 (0.23)
ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน	4.41				-0.47 (0.00*)
หัวหน้าฝ่ายหรือผู้จัดการขึ้นไป	4.84				

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.31 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ในด้านการวางแผน จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่พบว่าตำแหน่งงานต่างๆ มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานในด้านการวางแผนแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยพบว่ากลุ่มที่มีระดับตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการวางแผนน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับตำแหน่ง วิศวกร และหัวหน้าฝ่ายหรือผู้จัดการขึ้นไป ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.28 และ 0.40 กลุ่มที่มีระดับตำแหน่ง วิศวกร มีส่วนร่วม

กิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการวางแผนมากกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับตำแหน่ง ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.36 และกลุ่มที่มีระดับตำแหน่ง ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการวางแผนน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มี ระดับ ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายหรือผู้จัดการขึ้นไป ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.47

ตารางที่ 4.32 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านการปฏิบัติ จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่

ตำแหน่งงาน	Multiple Comparisons				
	พนักงาน ปฏิบัติการ	วิศวกร	ผู้ช่วยหรือ หัวหน้างาน	หัวหน้าฝ่ายหรือ ผู้จัดการขึ้นไป	
	\bar{X}	4.22	4.68	4.32	4.63
พนักงานปฏิบัติการ	4.22		-0.26 (0.00*)	0.07 (0.34)	-0.36 (0.00*)
วิศวกร	4.68		0.32 (0.00*)	-0.11 (0.19)	
ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน	4.32			-0.43 (0.00*)	
หัวหน้าฝ่ายหรือ ผู้จัดการขึ้นไป	4.63				

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.32 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ในด้านการปฏิบัติ จำแนก ตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่พบว่าตำแหน่งงานต่างๆ มีส่วนร่วม กิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานในด้านการปฏิบัติ แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยพบว่ากลุ่มที่มีระดับตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้าน

การปฏิบัติน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับตำแหน่ง วิศวกร และหัวหน้าฝ่ายหรือผู้จัดการ
ขึ้นไป ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.26 และ 0.36 กลุ่มที่มีระดับตำแหน่ง วิศวกร มีส่วนร่วมกิจกรรมไค
เซ็น (kaizen) ในด้านการปฏิบัติมากกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับตำแหน่งผู้ช่วยหรือหัวหน้า
งาน ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.32 และกลุ่มที่มีระดับตำแหน่ง ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน มีส่วนร่วม
กิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการปฏิบัติน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับตำแหน่ง
หัวหน้าฝ่ายหรือผู้จัดการขึ้นไป ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.43

ตารางที่ 4.33 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen)
ของพนักงาน ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่

Multiple Comparisons					
ตำแหน่งงาน		พนักงาน ปฏิบัติการ	วิศวกร	ผู้ช่วยหรือ หัวหน้างาน	หัวหน้าฝ่ายหรือ ผู้จัดการขึ้นไป
	\bar{X}	4.41	4.80	4.49	4.79
พนักงานปฏิบัติการ	4.41		-0.45 (0.00*)	-0.10 (0.31)	-0.41 (0.00*)
วิศวกร	4.80			0.35 (0.00*)	0.04 (0.69)
ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน	4.49				-0.31 (0.03*)
หัวหน้าฝ่ายหรือ ผู้จัดการขึ้นไป	4.79				

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.33 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen)
ของพนักงาน ในด้านการจัดสรรผลประโยชน์ จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่พบว่าตำแหน่งงาน

ต่างๆ มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานในด้านการจัดสรรผลประโยชน์ แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยพบว่ากลุ่มที่มีระดับตำแหน่ง พนักงานปฏิบัติการ มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการจัดสรรผลประโยชน์น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับตำแหน่งวิศวกร และหัวหน้าฝ่ายหรือผู้จัดการขึ้นไป ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.45 และ 0.41 กลุ่มที่มีระดับตำแหน่งวิศวกร มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการจัดสรรผลประโยชน์มากกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับตำแหน่ง ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.35 และกลุ่มที่มีระดับตำแหน่งผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการจัดสรรผลประโยชน์น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายหรือผู้จัดการขึ้นไป ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.31



ตารางที่ 4.34 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านการติดตามและประเมินผล จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่

ตำแหน่งงาน	Multiple Comparisons				
	พนักงาน ปฏิบัติการ	วิศวกร	ผู้ช่วยหรือ หัวหน้างาน	หัวหน้าฝ่ายหรือ ผู้จัดการขึ้นไป	
	\bar{X}	4.34	4.68	4.35	4.72
พนักงานปฏิบัติการ	4.34		-0.39 (0.00*)	-0.08 (0.35)	-0.37 (0.00*)
วิศวกร	4.68			0.31 (0.00*)	0.02 (0.87)
ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน	4.35				-0.29 (0.02*)
หัวหน้าฝ่ายหรือ ผู้จัดการขึ้นไป	4.72				

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.34 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ในด้านการติดตามและประเมินผล จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่พบว่าตำแหน่งงานต่างๆ มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานในด้านการติดตามและประเมินผล แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยพบว่ากลุ่มที่มีระดับตำแหน่ง พนักงานปฏิบัติการ มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการติดตามและประเมินผล น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับตำแหน่งวิศวกร และหัวหน้าฝ่ายหรือผู้จัดการขึ้นไป ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.39 และ 0.37 กลุ่มที่มีระดับตำแหน่ง วิศวกร มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการติดตามและประเมินผล มากกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับตำแหน่ง ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.31 และกลุ่มที่มีระดับตำแหน่ง ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้าน

การติดตามและประเมินผล น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายหรือผู้จัดการขึ้นไป ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.29

ตารางที่ 4.35 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน โดยภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่

ตำแหน่งงาน	\bar{X}	Multiple Comparisons			
		พนักงานปฏิบัติการ	วิศวกร	ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน	หัวหน้าฝ่ายหรือผู้จัดการขึ้นไป
พนักงานปฏิบัติการ	4.34				
วิศวกร	4.68				
ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน	4.35				
หัวหน้าฝ่ายหรือผู้จัดการขึ้นไป	4.72				

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.35 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน โดยภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่พบว่าตำแหน่งงานต่างๆ มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยพบว่ากลุ่มที่มีระดับตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในภาพรวม น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับตำแหน่งวิศวกร และหัวหน้าฝ่ายหรือผู้จัดการขึ้นไป ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.35 และ 0.39 กลุ่มที่มีระดับตำแหน่งวิศวกร มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen)

ในภาพรวม มากกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับตำแหน่ง ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.34 และกลุ่มที่มีระดับตำแหน่ง ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในภาพรวม น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายหรือผู้จัดการขึ้นไป ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.38

สมมุติฐานข้อที่ 1.5 ประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน แตกต่างกันใน การวิเคราะห์ครั้งนี้สถิติที่ใช้ในการทดสอบ คือ การทดสอบความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม (One Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุที่แตกต่างกัน โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ในการทดสอบสมมุติฐาน จะยอมรับสมมุติฐานเมื่อค่า F-Prob. น้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมุติฐานถูกยอมรับ จะนำไปทดสอบด้วยวิธีเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparisons) โดยวิธีทดสอบแบบ Least-Significant (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05



ตารางที่ 4.36 แสดงผลการเปรียบเทียบของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน
จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

ANOVA						
การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
1. ด้านการวางแผน	ระหว่างกลุ่ม	4.00	10.37	2.59	14.03	0.00*
	ภายในกลุ่ม	348.00	64.35	0.18		
	รวม	352.00	74.72			
2. ด้านการปฏิบัติ	ระหว่างกลุ่ม	4.00	6.06	1.51	11.63	0.00*
	ภายในกลุ่ม	348.00	45.32	0.13		
	รวม	352.00	51.38			
3. ด้านการจัดสรรผลประโยชน์	ระหว่างกลุ่ม	4.00	7.87	1.97	7.22	0.00*
	ภายในกลุ่ม	348.00	94.86	0.27		
	รวม	352.00	102.73			
4. ด้านการติดตามและ ประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	4.00	7.12	1.78	8.63	0.00*
	ภายในกลุ่ม	348.00	71.78	0.21		
	รวม	352.00	78.91			
การมีส่วนร่วมโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	4.00	7.12	1.78	12.23	0.00*
	ภายในกลุ่ม	348.00	50.65	0.15		
	รวม	352.00	57.77			

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.36 ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่าการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ด้วยค่าสถิติ F-test เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบค่า Sig. = 0.00 < 0.05 แสดงว่าประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีผลให้การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญ 0.05 มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานแตกต่างกันในด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล จึงต้องทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ดังตารางที่ 4.38 ถึงตารางที่ 4.37

ตารางที่ 4.37 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านการวางแผน จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

		Multiple Comparisons				
ประสบการณ์ทำงาน	\bar{X}	ไม่เกิน 1 ปี	มากกว่า 1ปี ถึง 3 ปี	มากกว่า 3ปี ถึง 5 ปี	มากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป
		4.08	4.23	4.26	4.63	4.51
ไม่เกิน 1 ปี	4.08		-0.15 (0.18)	-0.18 (0.10)	-0.56 (0.00*)	-0.43 (0.01*)
มากกว่า 1ปี ถึง 3 ปี	4.23			-0.03 (0.58)	-0.41 (0.00*)	-0.29 (0.06)
มากกว่า 3ปี ถึง 5 ปี	4.26				-0.38 (0.00*)	-0.25 (0.09)
มากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี	4.63					0.12 (0.42)
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	4.51					-0.12 (0.42)

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.37 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านการวางแผน จำแนกตามประสบการณ์ทำงานเป็นรายคู่พบว่าประสบการณ์ทำงานต่างๆ มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานในด้านการวางแผน แตกต่างกันอย่างมีระดับ

นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยพบว่า กลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงาน ไม่เกิน 1 ปี มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการวางแผน น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี และมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.56 และ 0.43 กลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงานมากกว่า 1 ปี ถึง 3 ปี มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการวางแผน น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.41 และกลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงาน 3 ปี ถึง 5 ปี มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการวางแผน น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.38



ตารางที่ 4.38 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านการปฏิบัติ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

		Multiple Comparisons				
ประสบการณ์ทำงาน	\bar{X}	ไม่เกิน 1 ปี	มากกว่า 1ปี ถึง 3 ปี	มากกว่า 3ปี ถึง 5 ปี	มากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป
ไม่เกิน 1 ปี	4.26		-0.19 (0.04*)	-0.30 (0.00*)	-0.50 (0.00*)	-0.41 (0.01*)
มากกว่า 1ปี ถึง 3 ปี	4.45			-0.11 (0.02*)	-0.31 (0.00*)	-0.21 (0.09)
มากกว่า 3ปี ถึง 5 ปี	4.56				-0.20 (0.00*)	-0.10 (0.41)
มากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี	4.76					0.10 (0.44)
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	4.67					

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.38 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านการปฏิบัติ จำแนกตามประสบการณ์ทำงานเป็นรายคู่พบว่าประสบการณ์ทำงานต่างๆ มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานในด้านการปฏิบัติ แตกต่างกันอย่างมีระดับ

นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยพบว่า กลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงาน ไม่เกิน 1 ปี มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการปฏิบัติ น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงานมากกว่า 1 ปี ถึง 3 ปี มากกว่า 3 ปี ถึง 5 ปี มากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี และมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.19 , 0.30 , 0.50 และ 0.41 กลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงานมากกว่า 1 ปี ถึง 3 ปี มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการปฏิบัติ น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงานมากกว่า 3 ปี ถึง 5 ปี และมากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.11 และ 0.31 และพบว่ากลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงาน 3 ปี ถึง 5 ปี มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการปฏิบัติ น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.20



ตารางที่ 4.39 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านจัดสรรผลประโยชน์ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

		Multiple Comparisons				
ประสบการณ์ทำงาน	\bar{X}	ไม่เกิน 1 ปี	มากกว่า 1ปี ถึง 3 ปี	มากกว่า 3ปี ถึง 5 ปี	มากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป
		4.42	4.27	4.30	4.63	4.69
ไม่เกิน 1 ปี	4.42		0.15 (0.25)	0.13 (0.34)	-0.21 (0.13)	-0.27 (0.21)
มากกว่า 1ปี ถึง 3 ปี	4.27			-0.03 (0.68)	-0.36 (0.00*)	-0.42 (0.02*)
มากกว่า 3ปี ถึง 5 ปี	4.30				-0.33 (0.00*)	-0.39 (0.03*)
มากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี	4.63					-0.06 (0.74)
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	4.69					

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.39 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ จำแนกตามประสบการณ์ทำงานเป็นรายคู่พบว่า ประสบการณ์ทำงานต่างๆ มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานในด้านจัดสรร

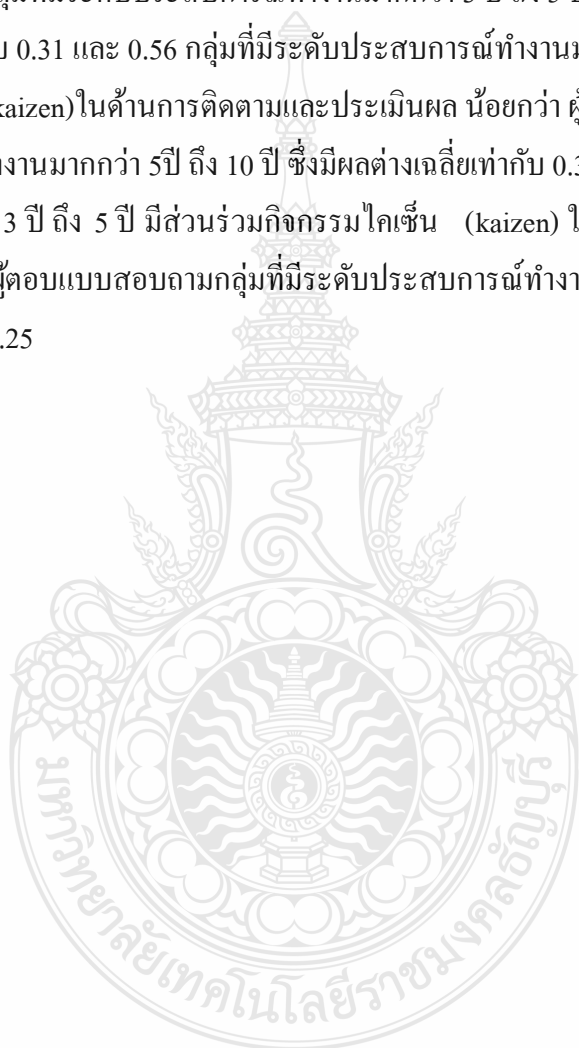
ผลประโยชน์ แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยพบว่า กลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงานมากกว่า 1 ปี ถึง 3 ปีมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการจัดสรรผลประโยชน์ น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี และมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.36 และ 0.42 และพบว่ากลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงาน 3 ปี ถึง 5 ปี มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการจัดสรรผลประโยชน์ น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี และมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.33 และ 0.39

ตารางที่ 4.40 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านการติดตามและประเมินผล จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

Multiple Comparisons						
ประสบการณ์ทำงาน	\bar{X}	ไม่เกิน 1 ปี	มากกว่า 1 ปี ถึง 3 ปี	มากกว่า 3 ปี ถึง 5 ปี	มากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป
	\bar{X}	4.22	4.45	4.53	4.78	4.59
ไม่เกิน 1 ปี	4.22		-0.22 (0.06)	-0.31 (0.01*)	-0.56 (0.00*)	-0.37 (0.05)
มากกว่า 1 ปี ถึง 3 ปี	4.45			-0.09 (0.14)	-0.33 (0.00*)	-0.15 (0.35)
มากกว่า 3 ปี ถึง 5 ปี	4.53				-0.25 (0.00*)	-0.06 (0.69)
มากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี	4.78					0.19 (0.24)
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	4.59					

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.40 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านการติดตามและประเมินผล จำแนกตามประสบการณ์ทำงานเป็นรายคู่พบว่า ประสบการณ์ทำงานต่างๆ มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานในด้านการติดตามและประเมินผล แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยพบว่า กลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 1 ปี มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการติดตามและประเมินผล น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงานมากกว่า 3 ปี ถึง 5 ปี และมากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.31 และ 0.56 กลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงานมากกว่า 1 ปี ถึง 3 ปี มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการติดตามและประเมินผล น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.33 และพบว่ากลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงาน 3 ปี ถึง 5 ปี มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในด้านการติดตามและประเมินผล น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.25



ตารางที่ 4.41 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน โดยภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

ประสบการณ์ทำงาน	Multiple Comparisons				
	ไม่เกิน 1 ปี	มากกว่า 1ปี ถึง 3 ปี	มากกว่า 3ปี ถึง 5 ปี	มากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป
\bar{X}	4.25	4.35	4.41	4.70	4.62
ไม่เกิน 1 ปี	4.25	-0.10 (0.29)	-0.17 (0.08)	-0.46 (0.00*)	-0.10 (0.02*)
มากกว่า 1ปี ถึง 3 ปี	4.35		-0.06 (0.19)	-0.35 (0.00*)	-0.27 (0.05)
มากกว่า 3ปี ถึง 5 ปี	4.41			-0.29 (0.00*)	-0.20 (0.12)
มากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี	4.70				0.09 (0.51)
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	4.62				

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.41 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ในภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์ทำงานเป็นรายคู่พบว่าประสบการณ์ทำงานต่างๆ มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทาง

สถิติที่ 0.05 โดยพบว่า กลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงาน ไม่เกิน 1 ปี มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในภาพรวม น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี และมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.46 และ 0.10 กลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงานมากกว่า 1 ปี ถึง 3 ปี มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในภาพรวม น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.35 และพบว่ากลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงาน 3 ปี ถึง 5 ปี มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในภาพรวม น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีระดับประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี ซึ่งมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.29

ตารางที่ 4.42 สรุปการทดสอบสมมติฐานระหว่างข้อมูลทั่วไปกับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน

การทดสอบสมมติฐาน	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	ตำแหน่งงาน	ประสบการณ์ทำงาน
1. ด้านการวางแผน	-	✓	✓	✓	✓
2. ด้านการปฏิบัติ	-	✓	✓	✓	✓
3. ด้านการจัดสรรผลประโยชน์	✓	✓	✓	✓	✓
4. ด้านการติดตามและประเมินผล	-	✓	✓	✓	✓

✓ : มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ ในการทดสอบความแตกต่าง

จากตารางที่ 4.42 การสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกัน มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) แตกต่างกัน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์

ส่วนอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) แตกต่างกันในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นใน ด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล

ส่วนระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) แตกต่างกันในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นในด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล

ส่วนตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) แตกต่างกันในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นในด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล

และประสบการณ์ทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) แตกต่างกันในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นในด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล

สมมุติฐานข้อที่ 2 ทักษะคิดที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานบริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

สมมุติฐานข้อที่ 2.1 ทักษะคิดที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ด้านวัตถุประสงค์ มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานบริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

สมมุติฐานข้อที่ 2.2 ทักษะคิดที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) จุดเด่นด้านบุคคลมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานบริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

สมมุติฐานข้อที่ 2.3 ทักษะคิดที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ด้านประโยชน์มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานบริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

สมมุติฐานข้อที่ 2.4 ทักษะคิดที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ด้านคุณลักษณะ มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานบริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

สมมุติฐานข้อที่ 2.5 ทักษะคิดที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น (kaizen) มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานบริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

ตารางที่ 4.43 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานบริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

Correlation								
การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด								
ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น(Kaizen)	ด้านการวางแผน		ด้านการปฏิบัติ		ด้านการจัดสรรผลประโยชน์		ด้านการติดตามและประเมินผล	
	Pearson	Sig.	Pearson	Sig.	Pearson	Sig.	Pearson	Sig.
1. ด้านวัตถุประสงค์	0.77	0.00*	0.52	0.00*	0.56	0.00*	0.46	0.00*
2. จุดเด่นด้านบุคคล	0.68	0.00*	0.61	0.00*	0.61	0.00*	0.59	0.00*
3. ด้านประโยชน์	0.66	0.00*	0.62	0.00*	0.61	0.00*	0.57	0.00*
4. ด้านคุณลักษณะ	0.69	0.00*	0.63	0.00*	0.63	0.00*	0.58	0.00*
5. ทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น	0.73	0.00*	0.71	0.00*	0.68	0.00*	0.59	0.00*
ค่าเฉลี่ยรวม	0.70	0.00*	0.62	0.00*	0.62	0.00*	0.56	0.00*

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.43 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ในทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานบริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้ค่าสถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน พบว่า

ทัศนคติของพนักงานด้านวัตถุประสงค์ มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมด้านวางแผน มีค่าเท่ากับ 0.77 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันระดับสูงมีค่าเป็นบวกความสัมพันธ์จึงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการมีส่วนร่วมด้าน การปฏิบัติ, ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล มีค่าเท่ากับ 0.52 0.56 และ 0.46 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันระดับปานกลางมีค่าเป็นบวกความสัมพันธ์จึงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ทัศนคติของพนักงาน ในจุดเด่นด้านบุคคล มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมด้านวางแผน ด้านการปฏิบัติ และด้านการจัดสรรผลประโยชน์ มีค่าเท่ากับ 0.68, 0.61 และ 0.61 แสดงว่ามี

ความสัมพันธ์กันระดับสูงมีค่าเป็นบวกความสัมพันธ์จึงเป็นไปได้ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการมีส่วนร่วม ด้านการติดตามและประเมินผล มีค่าเท่ากับ 0.59 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันระดับปานกลางมีค่าเป็นบวกความสัมพันธ์จึงเป็นไปได้ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ทัศนคติของพนักงาน ด้านประโยชน์ มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมด้านวางแผน ด้านการปฏิบัติ และด้านการจัดสรรผลประโยชน์ มีค่าเท่ากับ 0.66, 0.62 และ 0.61 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันระดับสูงมีค่าเป็นบวกความสัมพันธ์จึงเป็นไปได้ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการมีส่วนร่วม ด้านการติดตามและประเมินผล มีค่าเท่ากับ 0.57 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันระดับปานกลางมีค่าเป็นบวกความสัมพันธ์จึงเป็นไปได้ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ทัศนคติของพนักงาน ด้านคุณลักษณะ มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมด้านวางแผน ด้านการปฏิบัติ และด้านการจัดสรรผลประโยชน์ มีค่าเท่ากับ 0.69, 0.63 และ 0.63 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันระดับสูงมีค่าเป็นบวกความสัมพันธ์จึงเป็นไปได้ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการมีส่วนร่วมด้านการติดตามและประเมินผล มีค่าเท่ากับ 0.58 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันระดับปานกลางมีค่าเป็นบวกความสัมพันธ์จึงเป็นไปได้ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมด้านวางแผน, ด้านการปฏิบัติ และด้านการจัดสรรผลประโยชน์ มีค่าเท่ากับ 0.73, 0.71 และ 0.68 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันระดับสูงมีค่าเป็นบวกความสัมพันธ์จึงเป็นไปได้ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการมีส่วนร่วม ด้านการติดตามและประเมินผล มีค่าเท่ากับ 0.59 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันระดับปานกลางมีค่าเป็นบวกความสัมพันธ์จึงเป็นไปได้ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุป การทดสอบสมมุติฐานพบว่า ทัศนคติที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานบริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ในทุก ๆ ด้าน โดยทัศนคติที่มีต่อ กิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านวัตถุประสงค์ จุดเด่นด้านบุคคล ด้าน ประโยชน์ ด้านคุณลักษณะ และ ทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานบริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ และด้านการจัดสรรผลประโยชน์ มีค่าเท่ากับ 0.70, 0.62 และ 0.62 ตามลำดับ แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันระดับสูง

ส่วนด้านการติดตามและประเมินผล มีค่าเท่ากับ 0.56 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง ทั้งหมดมีค่าเป็นบวกความสัมพันธ์จึงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่าง

การรวบรวมข้อมูลข้อเสนอแนะต่างๆ เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานบริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) ที่ผู้ตอบแบบสอบถามแนะนำ เพื่อเป็นประโยชน์ในการร่วมกิจกรรม Kaizen ไว้แตกต่างกัน และสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญๆ ดังนี้

1. ควรได้รับการสนับสนุน และการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และแรงจูงใจในการทำกิจกรรม
2. เกณฑ์การพิจารณาตัดสิน การให้คะแนนต่าง ๆ ควรทำด้วยความชัดเจนและโปร่งใส
3. การทำกิจกรรม Kaizen ควรทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
4. ควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์ข่าวสารและกิจกรรมต่าง ๆ ให้ทราบโดยทั่วถึง



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 51.00 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 49.00 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 66.86 การศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 24.93 ตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 58.92 มีประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 3 ปี ถึง 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.21

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen)
ผลการวิเคราะห์ในเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) พบว่าด้าน วัตถุประสงค์ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ ประกอบด้วย ไคเซ็นเป็นพื้นฐานสำหรับรับมือกับภาระงาน ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ ไคเซ็นทำให้การทำงาน น้อยลง และลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก ไคเซ็นทำเพื่อการเพิ่มผลผลิตและเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร ไคเซ็นเป็นการปรับปรุงการทำงานด้วยตนเอง เพื่อตนเองและเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และไคเซ็นมุ่งเสริมสร้างศักยภาพส่วนบุคคล

จุดเด่นด้านบุคคล เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ ประกอบด้วย ไคเซ็นสร้างความพึงพอใจในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ไคเซ็นสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี ผู้ผลงานดี สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ไคเซ็นทำให้พนักงานเรียนรู้ที่จะนำแนวความคิดมาปฏิบัติให้ เกิดผล ไคเซ็นเป็นสื่อกลางความเข้าใจอันดีของพนักงานทุกระดับชั้น และไคเซ็นส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมคิดแก้ปัญหาขององค์กร

ด้านประโยชน์ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ ประกอบด้วย ไคเซ็นเป็นการลดกระบวนการทำงานที่สูญเปล่าในแต่ละขั้นตอน ช่วยลดต้นทุนและการสูญเสียต่างๆ ในกระบวนการผลิต กิจกรรมไคเซ็นทำให้สายการบังคับบัญชา มีความเหนียวแน่น มากขึ้นกว่าเดิม ทำให้การทำงานลื่นไหลไม่ติดขัด ไคเซ็นสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับแสดงศักยภาพในการปรับปรุงงานออกมาด้วยตัวเอง ไคเซ็นง่ายทุกคนสามารถนำไปปฏิบัติได้ ในองค์กร โดยไม่ต้องลงทุนเพิ่มมากมายแต่อย่างใด และไคเซ็นเป็นเรื่องที่ง่าย สามารถทำได้ทันทีและวัดผลได้ทันที

ด้านคุณลักษณะ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ ประกอบด้วย โคอเซ็นมุ่งเน้นการปฏิบัติการโดยให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่ต้องดำเนินการปรับปรุงและดำเนินการทันที กิจกรรมโคเซ็นจะต้องมีความต่อเนื่องตามแนวทางการปรับปรุงและขอบเขตที่กำหนดไว้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยได้รับความร่วมมือจากทีมงาน และบุคลากรทุกคน โคอเซ็นมุ่ง การทำงานเป็นทีมโดยมีการร่วมมือและประสานงานระหว่างทีมงานข้ามสายงาน เมื่อพบปัญหาจากการทำงาน ก็จะดำเนินการด้วยการ จัดทำเอกสาร และการวิเคราะห์และปรับปรุงด้วยแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีโคเซ็น และ มีทัศนคติว่าโคเซ็นมุ่งดำเนินการในช่วงระยะเวลาอันสั้น ประมาณ 3-10 วันมีทัศนคติอยู่ในระดับมาก

ด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของโคเซ็น เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ ประกอบด้วย ความคิดของคนสิบคนย่อมดีกว่าความคิดของคนคนเดียว ความคิดของคนสิบคนย่อมดีกว่าความคิดของคนคนเดียว การปรับปรุงให้ดีขึ้นนั้น ไม่มีจุดสิ้นสุดหรือไม่มีจุดจบ จะทำอย่างไรด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ และทุกอย่างสามารถทำให้เกิดขึ้นได้

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมกิจกรรมโคเซ็น (kaizen) ของพนักงานบริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

ผลการวิเคราะห์เรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมกิจกรรมโคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า

ด้านการวางแผน เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีส่วนร่วมในระดับมากที่สุดเป็นส่วนใหญ่ ประกอบด้วย ค้นหาปัญหาที่เกิดจากปฏิบัติงานและสาเหตุของปัญหาเพื่อแก้ปัญหาขององค์กรตามลำดับความสำคัญ การกำหนดขอบข่ายงานและความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน กำหนดทรัพยากรและเวลาในการดำเนินการนำข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการวางแผนในการแก้ปัญหา และเรียงลำดับความสำคัญของ ปัญหา และทำการแก้ไขเป็นเรื่อง

ด้านการปฏิบัติเมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีส่วนร่วมในระดับมากที่สุดเป็นส่วนใหญ่ ประกอบด้วย มีส่วนร่วมในกิจกรรม 5ส ทุก ๆ กิจกรรม จัดลำดับงานให้เหมาะสมตามลำดับความสำคัญ ยกเลิกระบบสายพานด้วยการ กระชပ်พื้นที่ เพื่อ ลดระยะเวลารอ งาน กำจัดคอขวดในการทำงาน และลดพื้นที่ในการทำงานลง ลดขนาดของ โต๊ะและวางสิ่งที่เป็นต่อการทำงานเท่านั้น

ด้านการจัดการสรรผลประโยชน์ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีส่วนร่วมในระดับมากที่สุดเป็นส่วนใหญ่ ประกอบด้วย ลดความสิ้นเปลืองด้วยการกำจัดความเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น เข้าก่อนจำหน่ายก่อน เพื่อไม่ให้เกิดวัสดุตกค้างอยู่ในคลังสินค้าเป็นเวลานาน ส่งมอบสินค้าหรือบริการในปริมาณที่ถูกต้องและทันตามความต้องการของลูกค้า ควบคุมวัสดุคงคลังให้อยู่ในระดับที่น้อยที่สุด เพื่อไม่ก่อให้เกิดต้นทุนในการจัดเก็บ และส่วนร่วมในการ เลือกรางานที่มีค่าผลตอบแทน (กำไร) สูงมาปฏิบัติก่อน มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก

ด้านการติดตามและประเมินผล เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีส่วนร่วมในระดับมากที่สุดเป็นส่วนใหญ่ ประกอบด้วย ตรวจสอบว่าการใช้ทรัพยากรขององค์กรเช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ เป็นไปตามเวลาที่กำหนดหรือไม่ มีคุณภาพเป็นอย่างไร วิธีการทำงานมีความเหมาะสมกับพื้นที่เพียงใด มีปัญหา-อุปสรรคใด ที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุง ติดตามและตรวจสอบผลสำเร็จที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมใด เช่นอย่างสม่ำเสมอ ประเมินผลที่กระทำไปว่าสำเร็จตามวัตถุประสงค์เพียงใด ติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ว่าเป็นไปตามที่วางแผนไว้หรือไม่ และควบคุมของเสียเป็นศูนย์

สรุปผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐาน

สมมุติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน น บริษัท โซ นี เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด แตกต่างกัน การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานบริษัท โซนีเทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด แตกต่างกัน

สมมุติฐานข้อที่ 1.1 เพศที่ต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน แตกต่างกันอย่างมี ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พบว่าเพศของผู้ตอบแบบสอบถามที่ต่างกัน มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ไม่แตกต่างกัน

สมมุติฐานข้อที่ 1.2 อายุที่ต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พบว่า อายุที่ต่างกันมีผลให้การมีส่วนร่วมในด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดการสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล แตกต่างกัน

สมมุติฐานข้อที่ 1.3 ระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีผลให้การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญ 0.05 มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานแตกต่างกันในด้าน การวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดการสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล

สมมุติฐานที่ 1.4 ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลให้การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญ 0.05 มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานแตกต่างกันในด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล

สมมุติฐานที่ 1.5 ประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีผลให้การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญ 0.05 มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานแตกต่างกันในด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล

สมมุติฐานข้อที่ 2 ทศนคติที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานบริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

สมมุติฐานข้อที่ 2.1 ทศนคติของพนักงานด้านวัตถุประสงค์ มีความสัมพันธ์กันระดับสูงกับการมีส่วนร่วมด้านวางแผน ส่วนการมีส่วนร่วมด้านการปฏิบัติ, ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง และมีค่าเป็นบวกความสัมพันธ์จึงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมุติฐานข้อที่ 2.2 ทศนคติของพนักงานในจุดเด่นด้านบุคคลมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมด้านวางแผน, ด้านการปฏิบัติ และด้านการจัดสรรผลประโยชน์ มีความสัมพันธ์กันระดับสูง ส่วนการมีส่วนร่วมด้านการติดตามและประเมินผล มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง และมีค่าเป็นบวกความสัมพันธ์จึงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมุติฐานข้อที่ 2.3 ทศนคติของพนักงานด้านประโยชน์มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมด้านวางแผน, ด้านการปฏิบัติ และด้านการจัดสรรผลประโยชน์ มีความสัมพันธ์กันระดับสูง ส่วนการมีส่วนร่วมด้านการติดตามและประเมินผล มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง และมีค่าเป็นบวกความสัมพันธ์จึงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมุติฐานข้อที่ 2.4 ทศนคติของพนักงานด้านคุณลักษณะมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมด้านวางแผน, ด้านการปฏิบัติ และด้านการจัดสรรผลประโยชน์ มีความสัมพันธ์กันระดับสูง ส่วนการมีส่วนร่วมด้านการติดตามและประเมินผล มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง และมีค่าเป็นบวกความสัมพันธ์จึงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมุติฐานข้อที่ 2.5 ทศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมด้านวางแผน ด้านการปฏิบัติ และด้านการจัดสรรผลประโยชน์ มีความสัมพันธ์กันระดับสูง

ส่วนการมีส่วนร่วมด้านการติดตามและประเมินผล แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง และมีค่าเป็นบวกความสัมพันธ์จึงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุปข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน บริษัท โชนีเทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน บริษัท โชนีเทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จากผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ว่า

1. ควรเพิ่มแรงจูงใจในการทำกิจกรรม
2. เกณฑ์การพิจารณาตัดสิน การให้คะแนนต่าง ๆ ควรทำด้วยความชัดเจนและโปร่งใส
3. การทำกิจกรรม Kaizen ควรทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
4. ควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์ข่าวสารและกิจกรรมต่าง ๆ ให้ทราบโดยทั่วถึง

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามสัดส่วนของเพศชายและเพศหญิง ใกล้เคียงกัน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25 - 30 ปีการศึกษาระดับปริญญาตรี อยู่ในระดับพนักงานปฏิบัติงาน มีประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 3ปี ถึง 5 ปี จากการทดสอบสมมุติฐานพบว่า เพศที่ต่างกันมีผลต่อมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ที่ต่างกันมีผลต่อมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน แตกต่างกัน การทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า ปัจจัยทัศนคติของพนักงานที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ จุดเด่นด้านบุคคล ด้านประโยชน์ ด้านคุณลักษณะ และทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน จากการทดสอบสมมุติฐานพบว่า ทัศนคติในด้านต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน แสดงให้เห็นว่าทัศนคติต่าง ๆ ข้างต้นมีส่วนส่งเสริมในการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญในการที่องค์กรจะนำสิ่งต่างๆ เหล่านี้ มาพิจารณาเพื่อพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นประโยชน์กับพนักงานในการที่จะแสดงศักยภาพในการทำงานได้ด้วยตนเอง สายการบังคับบัญชา มีความเหนียวแน่น แม่นยำ มากขึ้นกว่าเดิม ทำให้การทำงานลื่นไหลไม่ติดขัด มีความง่ายที่ทุกคนสามารถนำไปปฏิบัติได้ในองค์กร โดยไม่ต้องลงทุนเพิ่มมากมายแต่อย่างใด และเป็นการลดการทำงานในกระบวนการที่สูญเปล่าในแต่ละขั้นตอน ช่วยลดต้นทุนและการสูญเสียต่าง ๆ ในกระบวนการผลิต และบริษัทฯ ให้การสนับสนุนข้อมูลและสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น นำเสนอรางวัล

ฯลฯ เพื่อให้แรงจูงใจการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ทั้งด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด” ในส่วนข้อเสนอแนะที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ ดังนี้ การทำกิจกรรมต่าง ๆ ของไคเซ็น (Kaizen) หากเป็นการกระทำอย่างต่อเนื่องนั้น สามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน การส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรร่วมมือในการทำกิจกรรมอย่างจริงจัง การประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร และกิจกรรมต่าง ๆ ของการทำงานด้วยวิธีไคเซ็น(Kaizen) จะต้องประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน การสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญในการที่จะส่งเสริมให้กิจกรรมสำเร็จลุล่วงได้ดี วยดี ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ ด้านอุปกรณ์เครื่องมือ หรือแม้แต่แรงจูงใจในการทำกิจกรรม รวมถึงการให้คะแนนต่าง ๆ จะต้องชัดเจนและโปร่งใskarให้มีหน่วยงานไคเซ็น (Kaizen) โดยเฉพาะเพื่อเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลความรู้ เทคนิควิธีการและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรม ที่มีประโยชน์ต่อการทำกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นต้น

5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

1. ศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน
2. ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen)

ของพนักงาน

บรรณานุกรม

- กุลภรณ์ เทพพัตรา. 2548. ความรู้ ทักษะ และความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร
ต่อการทำธุรกรรมทางการเงินกับธนาคารพาณิชย์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต
วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กรรณิการ์ ชมดี. 2524. การมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ:
ศึกษาเฉพาะกรณี โครงการสารภี ตำบลท่าช้าง อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี.
วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โกวิท พวงงามและม.ป.ท.นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. 2545. การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน.
2546. การมีส่วนร่วม หลักการพื้นฐาน เทคนิคและกรณี ตัวอย่าง: กรุงเทพมหานคร.
- โกศล ดีศีลธรรม. 2546. การเพิ่มผลผลิตภาพในงานอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร:
สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์.
- จิตฐิพร ศิริदानนท์. 2543. การเปรียบเทียบค่าความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบ
วัดเจตคติต่อวิชาคอมพิวเตอร์. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต:
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จิต นิลพานิช และกุลชน ธนาพงศธร. 2532. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา ชนบท.
ในเอกสารการสอนชุดวิชาความรู้ทั่วไปสำหรับการพัฒนาระดับตำบล หมู่บ้าน.
พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชำนาญ รัตนกร. 2533. ไคเซน (KAIZEN) กลยุทธ์การบริหารงานแบบญี่ปุ่น ฉบับ คิวซี .
- ทวิทอง หงส์วิวัฒน์. 2527. การมีส่วนร่วมของประชาชน. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหิดล:
ศูนย์ศึกษานโยบายสาธารณสุข.
- ทศพล กฤตยพิสิฐ. 2538. การมีส่วนร่วมของกำนันผู้ใหญ่บ้านเขตหนองจอกที่มีต่อโครงการ/กิจกรรม
การพัฒนาตามแนวทาง “บวร” และ “บรม” เพื่อสร้างอุดมการณ์แผ่นดินธรรมแผ่นดินทอง
วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์ . 2540. องค์การและการจัดการทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพมหานคร:
ไทยวัฒนาพานิช.
- นรินทร์ชัย พัฒนพงศา . 2546. การมีส่วนร่วม หลักการพื้นฐาน เทคนิคและกรณี ตัวอย่าง.
กรุงเทพมหานคร:

บรรณานุกรม (ต่อ)

- นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์. 2527. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นิพนธ์ บัวแก้ว. 2549. รู้จัก...ระบบการผลิตแบบลีน. พิมพ์ครั้งที่ 5. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี
(ไทย-ญี่ปุ่น).
- ประภาเพ็ญ สุวรรณ. 2526. การวัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมอนามัย. กรุงเทพมหานคร:
โอ เดียนส โตร์.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร, พระมหาสุทิตย์ อบอุ่น, สหัทยา วิเศษ, จันทนา เบญจทรัพย์
และชลกาญจน์ ฮาชันนารี. 2543. กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา.
กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนการวิจัย.
- วิทยา ตันสุวรรณนนท์. 2550. การพัฒนาระบบคุณภาพ การปรับปรุงด้วย“ไคเซ็น”.
เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- สถานี บัญชู. 2527. การพัฒนาชุมชน: การมีส่วนร่วมของประชาชน. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. 2521. การพัฒนาองค์กรและการจูงใจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ดวงกมล.
- อิโม มาซาเอกิ. อัมพิกา ไกรฤทธิ. 2534. ไคเซ็น กุญแจสู่ความสำเร็จแบบญี่ปุ่น. กรุงเทพมหานคร:
ซีเอ็ด ยูเคชั่น.
- อรจิรา เนตรอารีย์. 2543. เจตคติต่อการเข้ารับบริการฝึกอบรมของพนักงานธนาคารออมสิน
วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรม ไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน
กรณีศึกษา บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนของการศึกษาวิชาการค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่
มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานบริษัท โซนี่เทคโนโลยีประเทศไทย
จำกัด จึงขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามที่ตรงกับความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้จาก
แบบสอบถามจะถือเป็นความลับและใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความ
ร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงใน และหรือเติมข้อความในช่องที่กำหนดให้ที่ท่าน
คิดว่าตรงกับข้อมูลและความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียว

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

น้อยกว่า 25 ปี

25 แต่ไม่ถึง 30 ปี

30 แต่ไม่ถึง 35 ปี

35 แต่ไม่ถึง 40 ปี

40 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

มัธยมศึกษาตอนต้น

มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.

อนุปริญญา/ปวส.

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงาน

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> พนักงานปฏิบัติการ | <input type="radio"/> วิศวกร |
| <input type="radio"/> ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | <input type="radio"/> หัวหน้าฝ่ายหรือผู้จัดการขึ้นไป |

5. ประสบการณ์ทำงาน (ระยะเวลาในการทำงาน) บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> ไม่เกิน 1 ปี | <input type="radio"/> มากกว่า 1ปี ถึง 3 ปี |
| <input type="radio"/> มากกว่า 3ปี ถึง 5 ปี | <input type="radio"/> มากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี |
| <input type="radio"/> มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป | |



ส่วนที่ 2 ทักษะของพนักงานที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen)

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

มีการกำหนดระดับคะแนน (Scoring) ดังนี้

ระดับคะแนน 5 หมายความว่า มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วยมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายความว่า มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วยมาก

ระดับคะแนน 3 หมายความว่า มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วยปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายความว่า มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วยน้อย

ระดับคะแนน 1 หมายความว่า มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วยน้อยที่สุด

ทักษะ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1. ด้านวัตถุประสงค์					
1.1 ไคเซ็นทำให้การทำงานน้อยลง และลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก					
1.2 ไคเซ็นมุ่งเสริมสร้างศักยภาพส่วนบุคคล ของพนักงานทุกระดับชั้น					
1.3 ไคเซ็นเป็นการปรับปรุงการทำงานด้วยตนเอง เพื่อตนเอง และเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย					
1.4 ไคเซ็นทำเพื่อการเพิ่มผลผลิตและเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร					
1.5 ไคเซ็นเป็นพื้นฐานสำหรับรับมือกับการงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ					
2. จุดเด่นด้านบุคคล					
2.1 ไคเซ็นทำให้พนักงานเรียนรู้ที่จะนำแนวความคิดมาปฏิบัติให้เกิดผล					
2.2 ไคเซ็นส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมคิดแก้ปัญหาขององค์กร					
2.3 ไคเซ็นสร้างความพึงพอใจในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น					
2.4 ไคเซ็นเป็นสื่อกลางความเข้าใจอันดีของพนักงานทุกระดับชั้น					
2.5 ไคเซ็นสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี สู้ผลงานดี สร้างความพึงพอใจให้สูง					

ทัศนคติ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3. ด้านประโยชน์					
3.1 ไคเซ็น สนับสนุนให้พนักงานทุกระดับแสดงศักยภาพในการปรับปรุงงานออกมาด้วยตัวเอง					
3.2 กิจกรรมไคเซ็นทำให้สายการบังคับบัญชามีความเหนียวแน่นมากขึ้นกว่าเดิม ทำให้การทำงานลื่นไหลไม่ติดขัด					
3.3 ไคเซ็นง่ายทุกคนสามารถนำไปปฏิบัติได้ในองค์กร โดยไม่ต้องลงทุนเพิ่มมากมายแต่อย่างใด					
3.4 ไคเซ็นเป็นการลดกระบวนการทำงานที่สูญเปล่าในแต่ละขั้นตอน ช่วยลดต้นทุนและการสูญเสียต่างๆ ในกระบวนการผลิต					
3.5 ไคเซ็นเป็นเรื่องที่ง่าย สามารถทำได้ทันทีและวัดผลได้ทันที					
4. ด้านคุณลักษณะ					
4.1 ไคเซ็นมุ่งดำเนินการในช่วงระยะเวลาอันสั้น ประมาณ 3-10 วัน					
4.2 ไคเซ็นมุ่งการทำงานเป็นทีมโดยมีการร่วมมือและประสานงานระหว่างทีมงานข้ามสายงาน					
4.3 เมื่อพบปัญหาจากการทำงาน ก็จะดำเนินการด้วยการ จัดทำ เอกสาร การวิเคราะห์และปรับปรุงด้วยแนวทางแก้ปัญหา ด้วยวิธีไคเซ็น					
4.4 ไคเซ็น มุ่งเน้นการปฏิบัติการ โดยให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่ต้องดำเนินการปรับปรุงและดำเนินการทันที					
4.5 กิจกรรมไคเซ็นจะต้องมีความต่อเนื่องตามแนวทางการปรับปรุงและขอบเขตที่กำหนดไว้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยได้รับความร่วมมือจากทีมงานและบุคลากรทุกคน					
5. ทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น					
5.1 ทุกอย่างสามารถทำให้เกิดขึ้นได้					

ทัศนคติ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5.2 จะทำอะไรด้วยวิธีการใหม่ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ					
5.3 แก้ไขข้อผิดพลาดทันทีที่พบ โดยไม่รีรอ					
5.4 ไม่จำเป็นต้องใช้เงินหรือทรัพยากรมากมายเพื่อทำการปรับปรุง					
5.5 ความคิดของคนสิบคนย่อมดีกว่าความคิดของคนคนเดียว					
5.6 การปรับปรุงให้ดีขึ้นนั้น ไม่มีจุดสิ้นสุดหรือไม่มีจุดจบ					

ส่วนที่ 3 การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

มีการกำหนดระดับคะแนน (Scoring) ดังนี้

ระดับคะแนน 5 หมายถึง มีส่วนร่วมในระดับมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง มีส่วนร่วมในระดับมาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง มีส่วนร่วมในระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง มีส่วนร่วมในระดับน้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง มีส่วนร่วมในระดับน้อยที่สุด

การมีส่วนร่วม	ระดับการมีส่วนร่วม				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1. ด้านการวางแผน					
1.1 ค้นหาปัญหาที่เกิดจากปฏิบัติงานและสาเหตุของปัญหาเพื่อ แก้ปัญหาขององค์กรตามลำดับความสำคัญ					
1.2 นำข่าวสารข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการวางแผนในการ แก้ปัญหา					
1.3 เรียงลำดับความสำคัญของปัญหา และทำการแก้ไขเป็นเรื่อง ๆ					
1.4 การกำหนดขอบข่ายงานและความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง อย่างชัดเจน					
1.5 กำหนดทรัพยากรและเวลาในการดำเนินการ					

การมีส่วนร่วม	ระดับการมีส่วนร่วม				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2. ด้านการปฏิบัติ					
1.1 หยุดการทำงานที่ไม่จำเป็น การทำงานที่ไม่มีประโยชน์และไม่มี ความสำคัญ					
1.2 มีส่วนร่วมในกิจกรรม 5ส ทุก ๆ กิจกรรม					
1.3 จัดลำดับงานให้เหมาะสมตามลำดับความสำคัญ					
1.4 กำจัดคอขวดในการทำงาน					
1.5 ยกเลิกระบบสายพานด้วยการกระชัฟพื้นที่ เพื่อลดระยะเวลารอ งาน					
1.6 ลดพื้นที่ในการทำงานลง ลดขนาดของโต๊ะและวางสิ่งที่เป็นต่อ การทำงานเท่านั้น					
3. ด้านการจัดสรรผลประโยชน์					
1.1 ส่งมอบสินค้าหรือบริการในปริมาณที่ถูกต้องและทันตามความ ต้องการของลูกค้า					
1.2 ควบคุมวัสดุคงคลังให้อยู่ในระดับที่น้อยที่สุด เพื่อไม่ก่อให้เกิด ต้นทุนในการจัดเก็บและต้นทุนค่าเสียโอกาส					
1.3 เลือกลงที่มีค่าผลตอบแทน (กำไร) สูงมาปฏิบัติก่อน					
1.4 เข้าก่อนจำหน่ายก่อน เพื่อไม่ให้เกิดวัสดุค้างอยู่ในคลังสินค้า เป็นเวลานาน					
1.5 ลดความสิ้นเปลืองด้วยการกำจัดความเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น					
4. ด้านการติดตามและประเมินผล					
1.1 ติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ว่าเป็นไปตามที่วางแผนไว้ หรือไม่					
1.2 ประเมินผลที่กระทำไปว่าสำเร็จตามวัตถุประสงค์เพียงใด					
1.3 ติดตามและตรวจสอบผลสำเร็จที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมใด เห็นอย่างสม่ำเสมอ					
1.4 ตรวจสอบว่าการใช้ทรัพยากรขององค์กรเช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่					

การมีส่วนร่วม	ระดับการมีส่วนร่วม				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
เป็นไปตามเวลาที่กำหนดหรือไม่มีคุณภาพเป็นอย่างไร					
1.5 วิธีการทำงานมีความเหมาะสมกับพื้นที่เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคใด ที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุง					
1.6 ความคุ้มค่าของเสียเป็นศูนย์					

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีไคเซ็น (kaizen)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่กรุณาสละเวลาในการอนุเคราะห์ครั้งนี้



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – สกุล	นางสาวชาริษา ไวยสุภี
วัน เดือน ปี เกิด	10 มกราคม 2531
ที่อยู่	409/31 ม.3 ต. บ้านนา อ.บ้านนา จ.นครนายก 26110
การศึกษา	บัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนบ้านนา “นายกพิทยากร” มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนบ้านนา “นายกพิทยากร”
ประสบการณ์ทำงาน	2553 – 2554 บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด แผนก Material Control and Logistic ตำแหน่ง Officer

