

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen)
ในบริษัทผลิตรายหนึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ในบริษัทผลิตสุราแห่งหนึ่งฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาของ อาจารย์ศิริสุข รักถิ่น อาจารย์ที่ปรึกษาในการศึกษาอิสระครั้งนี้ที่ให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ ให้ความช่วยเหลือในการตรวจสอบแก้ไขเนื้อหาของการศึกษาครั้งนี้ และกำกับดูแลขั้นตอน การศึกษาครั้งนี้ให้สำเร็จตามกำหนดเวลา รวมถึงช่วยพิจารณาแบบสอบถามถึงความเที่ยงตรง และความเหมาะสมของแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณบิดามารดาและครอบครัวที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจ สำคัญของผู้วิจัย ขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย ขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่สละเวลาช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ใน การศึกษาในครั้งนี้ ขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้แก่ผู้วิจัย และ ขอบคุณเพื่อนๆ ที่เป็นกำลังใจให้กันและกันตลอดมา ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงาน การศึกษาอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจและเป็นแนวทางให้แก่ผู้ที่สนใจจะทำการศึกษา เรื่องนี้เพิ่มเติมต่อไปได้ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยไว้และขออภัยมา ณ ที่นี้

เรื่องฤทธิ์ เษยศิริ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ในบริษัทผลิตสุราแห่งหนึ่ง

FACTORS AFFECTING EMPLOYEES PARTICIPATION IN KAIZEN ACTIVITY IN A SPIRITS PRODUCTION PLANT.

เรื่องฤทธิ์ เหยศิริ 6450299

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริสุข รักถิ่น, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ตฤณ รัตนาศักดิ์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนีย์ สติมานนท์, Ph.D., รองศาสตราจารย์วิจิตร รักรธรรม, Ph.D.,

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ในบริษัทผลิตสุราแห่งหนึ่ง” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณด้วยวิธีการสุ่มแบบตัวอย่างโดยไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็น เก็บข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก เพื่อสุ่มตัวอย่างของกลุ่มประชากรทั้งหมดที่อยู่ในบริษัทผลิตสุราแห่งหนึ่ง ทั้งหมดรวม 213 ตัวอย่าง และนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติ Analysis of Variance และ Multiple Regression Analysis จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ กลุ่มพนักงานที่มีรายได้แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็นที่แตกต่างกัน 2) ปัจจัยทางด้านประสบการณ์ของทีมไคเซ็น ด้านรางวัลและการยอมรับ ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสารและด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็นมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) ปัจจัยทางด้านประสบการณ์ของทีมไคเซ็นและด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน 4) ปัจจัยด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านประสบการณ์ของทีมไคเซ็นและด้านรางวัลและการยอมรับมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นและด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ 5) ปัจจัยด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านประสบการณ์ของทีมไคเซ็น ด้านรางวัลและการยอมรับมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร 6) ปัจจัยด้านรางวัลและการยอมรับ ด้านประสบการณ์ของทีมไคเซ็น และด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นในด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น

คำสำคัญ : การรับรู้การสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็นจากองค์กร

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามงานวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5 ขอบเขตงานวิจัย	4
1.6 สมมติฐานงานวิจัย	5
1.7 ตัวแปรที่ใช้ศึกษา	6
1.8 กรอบการวิจัย	7
1.9 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
2.1 คำสำคัญ	10
2.2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	11
2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร	11
2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม	15
2.2.3 แนวคิดเรื่องทัศนคติ	16
2.2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับไคเซ็น	18
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	39

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า	
บทที่ 3	ระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย	44
	3.1 ประชากร ขนาดกลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง	44
	3.2 ตัวแปรและกรอบการวิจัย	45
	3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	47
	3.4 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ	58
	3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	59
	3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	59
	3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	60
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	61
	4.1 ข้อมูลด้านลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง	61
	4.2 พฤติกรรมพนักงานที่มีต่อความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมใน กิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตสุราแห่งหนึ่ง	65
	4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน	77
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	102
	5.1 สรุปและอภิปรายผลงานวิจัย	102
	5.2 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์	110
	5.3 ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะต่อการทำวิจัยในครั้งถัดไป	114
	บรรณานุกรม	117
	ภาคผนวก	121
	ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่องานวิจัย	122
	ประวัติผู้วิจัย	139

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	การเปรียบเทียบระหว่างไคเซ็นและนวัตกรรม	23
2.2	เป็นการเปรียบเทียบลักษณะใหญ่ ๆ ของไคเซ็นกับนวัตกรรม	24
2.3	ส่วนประกอบพื้นฐาน 3 ส่วนของคนตรี และการทำงานในโรงงาน	38
2.4	องค์ประกอบ 3 ประการของงานที่มีมาตรฐาน	39
3.1	แสดงรายการตัววัดและที่มาของตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย	50
4.1	ข้อมูลลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง	61
4.2	ความต้องการการอบรม ส่งเสริม เพิ่มพูนความรู้ของพนักงาน เพื่อนำมาใช้พัฒนากิจกรรมไคเซ็นของหน่วยงาน	65
4.3	ช่องทางการสื่อสารกิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน	66
4.4	รายชื่อหัวหน้างานที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนและสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็นได้อย่างเด่นชัดมากที่สุด	66
4.5	ทรัพยากรที่สำคัญต่อการพัฒนากิจกรรมไคเซ็น	67
4.6	การติดตามและร่วมประชุมกิจกรรมไคเซ็นร่วมกับพนักงานตามหน่วยงานของผู้บริหาร (จำนวนครั้ง/ปี)	67
4.7	จำนวนการเข้าร่วมกิจกรรมไคเซ็นของพนักงานในหน่วยงาน (จำนวนครั้ง/ปี)	68
4.8	วัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร	69
4.9	รางวัลและการยอมรับจากกิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน	69
4.10	เครื่องมือและเทคนิคไคเซ็นที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมไคเซ็นให้ประสบความสำเร็จ	70
4.11	ทัศนคติต่อการสนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็นของพนักงาน	71
4.12	พฤติกรรมของความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน	72
4.13	รายชื่อคณะกรรมการไคเซ็น (ทีมขับเคลื่อนกิจกรรมไคเซ็นขององค์กร) ที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ไคเซ็นทั้งเชิงทฤษฎีและปฏิบัติได้ชัดเจนที่สุด	73
4.14	จำนวนครั้งที่พนักงานเข้าร่วมการอบรมหรือร่วมกิจกรรม workshop กับทีมไคเซ็นขององค์กร	74

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า	
4.15	การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงพื้นที่การปฏิบัติงานในแต่ละแบบ	74
4.16	การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร	75
4.17	การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในแต่ละด้าน	75
4.18	การให้ความสำคัญกับความสำเร็จของไคเซ็นในแต่ละด้าน	76
4.19	ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่มีเพศแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ที่แตกต่างกัน	77
4.20	ตารางแสดงผล การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่มีอายุแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ในด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ในด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรและด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ที่แตกต่างกัน	78
4.21	ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่มีรายได้แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ในด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ที่แตกต่างกัน	81
4.22	ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ที่แตกต่างกัน	88

สารบัญตาราง (ต่อ)

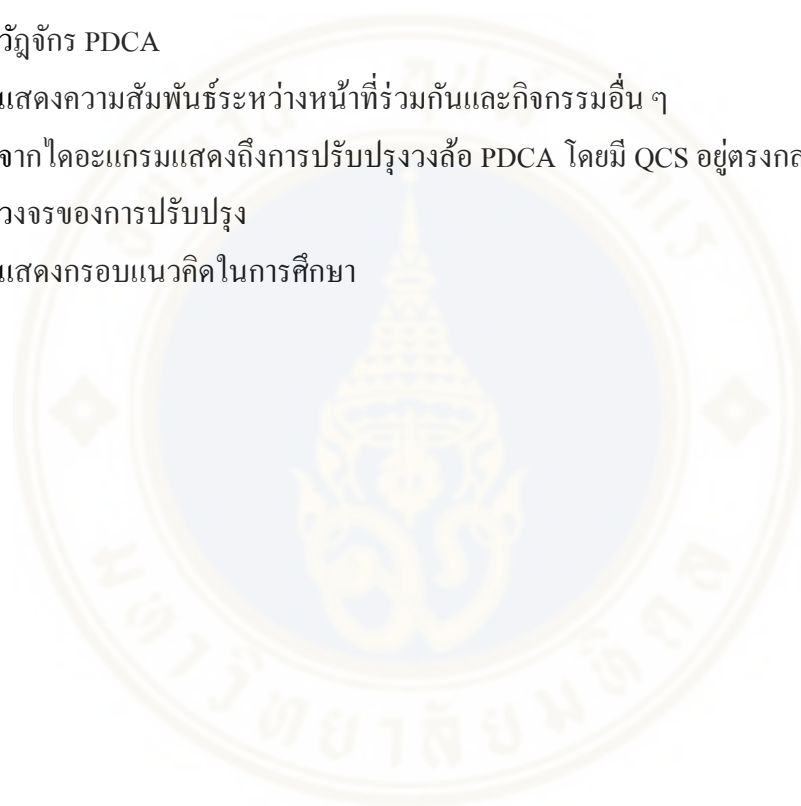
ตาราง		หน้า
4.23	ตารางแสดงผลการการวิเคราะห์ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่มีสังกัดหน่วยงานที่แตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงานด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรและด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็นที่แตกต่างกัน	92
4.24	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในด้าน การส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น ในด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร ด้านรางวัลและการยอมรับ ในด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น ทศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็นความจงรักภักดีต่อองค์กรและประสพการณ์ของทีมไคเซ็นมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	95
4.25	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร ด้านรางวัลและการยอมรับ ด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น ทศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็นความจงรักภักดีต่อองค์กร และประสพการณ์ของทีมไคเซ็น มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน	96

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.26	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น ด้านวัฒนธรรมไคเซ็น ขององค์กร ด้านรางวัลและการยอมรับด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับ เครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น ทักษะคิดที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น ความจงรักภักดีต่อองค์กร และประสบการณ์ของทีมไคเซ็น มีอิทธิพลต่อ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์	98
4.27	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น ด้านวัฒนธรรมไคเซ็น ขององค์กร ด้านรางวัลและการยอมรับด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับ เครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น ทักษะคิดที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น ความจงรักภักดีต่อองค์กร และประสบการณ์ของทีมไคเซ็น มีอิทธิพลต่อ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายใน องค์กร	99
4.28	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น ด้านวัฒนธรรมไคเซ็น ขององค์กร ด้านรางวัลและการยอมรับด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับ เครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น ทักษะคิดที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น ความจงรักภักดีต่อองค์กร และประสบการณ์ของทีมไคเซ็น มีอิทธิพลต่อ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น	101

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า	
2.1	ร่มไคเซ็น	19
2.2	วงล้อเคมมิ่ง	21
2.3	วัฏจักร PDCA	27
2.4	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ร่วมกันและกิจกรรมอื่น ๆ จากไดอะแกรมแสดงถึงการปรับปรุงวงล้อ PDCA โดยมี QCS อยู่ตรงกลาง	33
2.5	วงจรของการปรับปรุง	38
3.1	แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษา	46



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันเศรษฐกิจของโลกมีสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ซึ่งจำเป็นมากที่จะต้องมีการปรับกลยุทธ์ที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น การจัดขั้นตอนที่สิ้นเปลืองในการปฏิบัติงานลง อีกทั้งยังมุ่งเน้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ มิติขององค์กร เพื่อสร้างมาตรฐานชีวิตของพนักงานภายในองค์กรให้สูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา ในระดับชาติการเพิ่มผลผลิตนำมาซึ่งโอกาสทางการแข่งขันของประเทศ การเพิ่มผลผลิตจึงเป็นหัวใจของการสร้างความมั่นคงและแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมของไทยในการบริการ และการเพิ่มคุณภาพของสินค้าที่ผลิตให้สูงขึ้นในปริมาณที่เพียงพอและเพิ่มมากขึ้น โดยทรัพยากรยังคงใช้เท่าเดิมหรือน้อยลงอย่างคุ้มค่า การเพิ่มผลผลิตนั้น จะต้องมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีวัตถุประสงค์เดียวกัน มีแรงจูงใจ และมีการทำงานร่วมกัน ร่วมสร้างจิตสำนึกให้ตระหนักถึงการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ การมุ่งเน้นการบรรลุปัจจัยที่ทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จ องค์กรได้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ได้กำไรมากขึ้น มีความสามารถในการแข่งขันและการให้ความสำคัญกับเป้าหมายด้านคุณภาพ ซึ่งสิ่งสำคัญที่สุดจะต้องกำหนดเป็นนโยบายเพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ญี่ปุ่นเน้นการบริหารคุณภาพในเชิงผลิตภาพ คุณภาพ ต้นทุนและการส่งมอบเพื่อให้คุณภาพเป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนั้นได้พัฒนาชุดเครื่องมือเฉพาะ และเทคนิคในการแสวงหาความเป็นเลิศทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาผ่านองค์ความรู้พื้นฐานของการปรับปรุงแบบสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (Kaizen) เน้นอนว่าการบริหารจัดการองค์กรในภาคอุตสาหกรรม สิ่งสำคัญที่สุดคือการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิต โดยในการปรับปรุงกระบวนการผลิต องค์กรจะต้องเข้าใจกระบวนการผลิตของตนเองว่ามีจุดบกพร่องที่ใดและจะทำอย่างไรเพื่อแก้ไขปัญหานั้นได้ กล่าวคือต้องเข้าใจสภาพปัจจุบันในกระบวนการผลิตของตนเองก่อนแล้วใช้เครื่องมือต่างๆ นั้นค่อยๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อช่วยปรับปรุงกระบวนการผลิต โดยเครื่องมือสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการผลิตแบบญี่ปุ่น อาทิเช่น กิจกรรม 5ส., กิจกรรมไคเซ็น, การบำรุงรักษาที่พนักงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม, การควบคุมด้วยสายตา, การปฏิบัติงานมาตรฐาน และการกำจัดความสูญเปล่า ซึ่งกระบวนการผลิตที่หยุดชะงัก และไม่ราบรื่นก่อให้เกิดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิต

บริษัท สุรากระทิงแดง (1988) จำกัด ก่อตั้งโดยนายเฉลียว อยู่วิทยา เมื่อปี พ.ศ. 2525 โดยในช่วงแรกเริ่ม บริษัทได้นำเข้าหอกันจากประเทศเยอรมนีสำหรับผลิตเหล้ารัม สุราจากกากน้ำตาล (Molasses Plant) โดย ผลิตสุรา Red Bull ออกจำหน่าย ในปี พ.ศ.2530 ต่อมาในปี พ.ศ. 2531 กลุ่มบริษัท ที.ซี.ซี. (เครือไทยเบฟเวอเรจ) เข้าซื้อกิจการและเปลี่ยน ชื่อเป็น บริษัท.สุรากระทิงแดง (1988) จำกัดและใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า Red Bull Distillery (1988) Co.,Ltd. โดยในปัจจุบัน ประกอบธุรกิจผลิตสุรา ซึ่งบริษัทย่อยของกลุ่มบริษัท สุรากระทิงแดง (1988) จำกัด มีดังนี้ 1. บริษัท ยูไนเต็ท ไวน์เนอรี แอนด์ดีสทิลเลอรี จำกัด (นครปฐม) 2. บริษัท สีมารธุรกิจ จำกัด (นครสวรรค์) 3. บริษัท นทีชัย จำกัด (สุราษฎร์ธานี) 4. บริษัท หลักชัยค้าสุรา จำกัด (ราชบุรี) และ 5. บริษัท ประมวลผล จำกัด (นครปฐม)

จากการนำไคเซ็นมาประยุกต์ใช้ในองค์กรในช่วงระยะเวลามากกว่า 10 ปี มาใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารการทำงานให้ดีขึ้น ผู้บริหาร ได้มีวิสัยทัศน์โดยการนำกิจกรรมไคเซ็นนี้มากำหนดเป็นตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานในองค์กร (KPIs) ได้ให้ความสำคัญและกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานทั้งหมดภายในองค์กร มีการแต่งตั้งคณะกรรมการไคเซ็น ซึ่งเจ้าหน้าที่และพนักงานทั้งหมด ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งนั้น ล้วนเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้และประสบการณ์ในเรื่องไคเซ็นเป็นอย่างดี คณะกรรมการเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างพนักงานและผู้บริหารในการสื่อสาร การกำหนดแผนงานและการกำหนดทิศทางดำเนินการของกิจกรรมไคเซ็น ทำหน้าที่เป็นทีมขับเคลื่อนกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จจากการขับเคลื่อนกิจกรรมไคเซ็นขององค์กรมายาวนานหลายปี ซึ่งในปัจจุบันก็ได้พบว่าพฤติกรรมความร่วมมือร่วมของพนักงานได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยข้อมูลจำนวนผลงานในการจัดทำไคเซ็นระยะหลังของบริษัทฯ พบว่าลดลงอย่างต่อเนื่อง จากการวิเคราะห์เบื้องต้นของทีมผู้บริหารค้นพบว่าสัดส่วนการมีส่วนร่วมภายในองค์กรในเรื่องกิจกรรมไคเซ็นนี้น้อยมาก เมื่อเทียบกับจำนวนพนักงานทั้งหมดภายในองค์กร โดยมีทิศทางที่ลดลงเรื่อยๆ ในแต่ละปี ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้สะท้อนให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นของพนักงานทั้งหมดภายในองค์กร ซึ่งปัจจุบันกำลังกลายเป็นปัญหาสำคัญขององค์กรที่จะต้องเร่งแก้ไขโดยด่วน ดังนั้นผู้ทำวิจัยจึงได้ให้ความสนใจในการทำวิจัยครั้งนี้ เพื่อที่จะได้ทราบถึงระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น และมีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อที่จะได้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม อย่างต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ และช่วยขับเคลื่อนกิจกรรมไคเซ็นนี้ให้ประสบผลสำเร็จดังที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้

1.2 คำถามงานวิจัย

1. ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์และการรับรู้การสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็นจากองค์กร เป็นอย่างไร

2. ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น วัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร รางวัลและการยอมรับ ทักษะคิดที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น ความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็นขององค์กรเป็นอย่างไร

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความจงรักภักดีต่อองค์กร ประสิทธิภาพของทีมไคเซ็นต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตสุราแห่งหนึ่งเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ในบริษัทผลิตสุราแห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์งานวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านประชากรศาสตร์
2. เพื่อศึกษาการรับรู้การสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็นจากองค์กร
3. เพื่อศึกษาความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น วัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร รางวัลและการยอมรับ ทักษะคิดที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น ความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น
4. เพื่อศึกษาความจงรักภักดีต่อองค์กรและประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น
5. เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นถึงการรับรู้การสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็นจากองค์กร ประกอบด้วย การส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น การสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และการสนับสนุนด้านทรัพยากร

2. ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น วัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร รางวัลและการยอมรับ ทักษะคิดที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น ความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น

3. ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นถึงความจงรักภักดีต่อองค์กรและประสพการณ์ของทีมไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น

4. ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลการรับรู้การสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็นจากองค์กรที่มีต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตรายหนึ่ง

5. ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น วัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร รางวัลและการยอมรับ ทักษะคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น ความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็นที่มีต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตรายหนึ่ง

6. ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรและประสพการณ์ของทีมไคเซ็นที่มีต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นของพนักงานในบริษัทผลิตรายหนึ่ง

7. ใช้เป็นข้อมูลนำเสนอต่อผู้บริหารบริษัทเพื่อใช้ในการตัดสินใจกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานภายในองค์กร

8. ผู้ที่สนใจสามารถนำผลการวิจัยไปศึกษาต่อขอองค์ความรู้ อ้างอิง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงในอนาคต

1.5 ขอบเขตงานวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษา “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ในบริษัทผลิตรายหนึ่ง” โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาประชากรเป้าหมาย (Target Population) ในการศึกษาครั้งนี้คือพนักงานทั้งหมดที่อยู่ในกลุ่มบริษัทผลิตรายหนึ่ง ทั้งหมดรวม 412 คน

จากสูตรของ Taro Yamane กลุ่มตัวอย่าง 203 ตัวอย่าง ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และใช้วิธีการสุ่มโดยไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) แบบสะดวก (Convenience Sampling)

ระยะเวลาในการศึกษา เดือนตุลาคม พ.ศ.2565 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ.2566

1.6 สมมุติฐานงานวิจัย

สมมุติฐานที่ 1 (H1) พนักงานที่มีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ได้แก่ เพศ (H 1.1) อายุ (H 1.2) ระดับการศึกษา (H 1.3) รายได้เฉลี่ย (H 1.4) และสังกัดหน่วยงานที่รับผิดชอบ (H 1.5) ที่แตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นที่แตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 2 (H2) ปัจจัยด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น (X1) ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร (X2) ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (X3) ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร (X4) ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (X5) ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น (X6) ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร (X7) ด้านรางวัลและการยอมรับ (X8) ด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น (X9) ทักษะคิที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น (X10) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (X11) และประสบการณ์ของทีมไคเซ็น (X12) มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Y1)

สมมุติฐานที่ 3 (H3) ปัจจัยด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น (X1) ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร (X2) ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (X3) ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร (X4) ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (X5) ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น (X6) ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร (X7) ด้านรางวัลและการยอมรับ (X8) ด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น (X9) ทักษะคิที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น (X10) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (X11) และประสบการณ์ของทีมไคเซ็น (X12) มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน (Y2)

สมมุติฐานที่ 4 (H4) ปัจจัยด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น (X1) ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร (X2) ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (X3) ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร (X4) ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (X5) ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น (X6) ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร (X7) ด้านรางวัลและการยอมรับ (X8) ด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น (X9) ทักษะคิที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น (X10) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (X11) และประสบการณ์ของทีมไคเซ็น (X12) มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Y3)

สมมุติฐานที่ 5 (H5) ปัจจัยด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น (X1) ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร (X2) ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (X3) ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร (X4) ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (X5) ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น (X6) ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร (X7) ด้านรางวัลและการยอมรับ (X8) ด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น (X9) ทักษะคิที่สนับสนุนความสำเร็จของ

ไคเซ็น (X10) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (X11) และประสบการณ์ของทีมไคเซ็น (X12) มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร (Y4)

สมมติฐานที่ 6 (H6) ปัจจัยด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น (X1) ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร (X2) ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (X3) ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร (X4) ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (X5) ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น (X6) ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร (X7) ด้านรางวัลและการยอมรับ (X8) ด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น (X9) ทักษะคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น (X10) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (X11) และประสบการณ์ของทีมไคเซ็น (X12) มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น (Y5)

1.7 ตัวแปรที่ใช้ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่

1.1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือนสังกัดหน่วยงานของพนักงาน

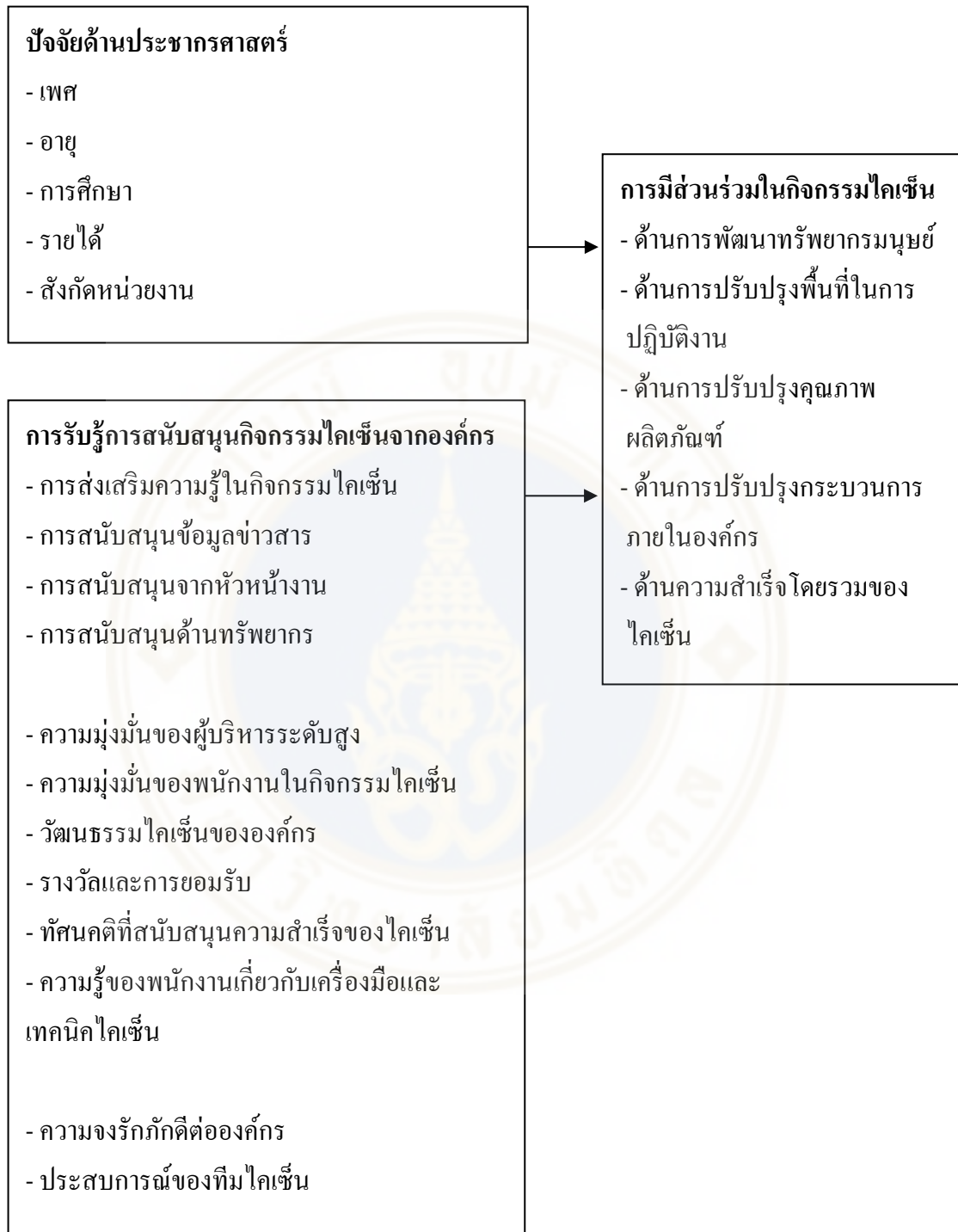
1.2 ปัจจัยด้านการรับรู้การสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็นจากองค์กร ได้แก่ การส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น (X1) การสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร (X2) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (X3) และการสนับสนุนด้านทรัพยากร (X4)

1.3 ปัจจัยด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (X5) ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น (X6) ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร (X7) ด้านรางวัลและการยอมรับ (X8) ด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น (X9) ด้านทักษะคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น (X10)

2. ปัจจัยด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร (X11) และประสบการณ์ของทีมไคเซ็น (X12)

3. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Y1) ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน (Y2) ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Y3) ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร (Y4) และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น (Y5)

1.8 กรอบแนวคิด (Model Framework)



1.9 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1. ไคเซ็น หมายถึง (ศัพท์ญี่ปุ่น) เป็นแนวคิดที่นำมาใช้ในการบริหารการจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอย่างไม่มีที่สิ้นสุด (Continuous Improvement) เป็นแนวคิดที่ช่วยรักษามาตรฐานที่มีอยู่เดิม และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น มุ่งเน้นที่การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในองค์กร ตั้งแต่พนักงานระดับล่าง ไปจนถึงผู้บริหาร

2. ข้อมูลส่วนบุคคล หมายถึงข้อมูลทั่วไปของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่งงานและประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น

3. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร หมายถึง ความเชื่อหรือความคิดเห็นของบุคลากรจากการปฏิบัติงานและประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์กร ว่าองค์กรนั้นมองเห็น สนใจ และให้การสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็นในด้านต่างๆ ได้แก่ การสนับสนุนจากหัวหน้างาน การสนับสนุนสภาพแวดล้อมการทำงาน การสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร การสนับสนุนด้านทรัพยากรผ่านนโยบายกฎระเบียบองค์กร บรรทัดฐานและตัวแทนขององค์กรเพื่อให้บุคลากรมีการรับรู้

3.1 การสนับสนุนจากหัวหน้างาน หมายถึง บุคลากรภายในองค์กรมีการรับรู้ ในด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานที่กระตุ้นให้เกิดการสนับสนุนระบบไคเซ็นให้บุคลากรมีความรู้และมีความก้าวหน้าในสายงาน ได้แก่ การส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ การส่งเสริมให้รู้จักแก้ปัญหาเมื่อพบเจอปัญหาหรือเมื่อลูกน้องทำงานผิดพลาดต่างๆ ในงาน หัวหน้างานพร้อมที่จะให้โอกาสและให้คำปรึกษาแนะนำที่ดี

3.2 การสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่องค์กรนั้นๆ มีการประชาสัมพันธ์และให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ กระบวนการปฏิบัติงานในกิจกรรมไคเซ็น ในวิธีการต่างๆ ขององค์กรอันมีแบบแผนและขั้นตอนวิธีการที่ชัดเจน การจัดกิจกรรมสื่อสารอบรม และการจัดทำเอกสารข้อมูล

3.3 การสนับสนุนด้านทรัพยากร หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรในด้านการจัดสรรจำนวนงบประมาณเพื่อใช้ในการสนับสนุนทรัพยากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานได้แก่ เทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในกระบวนการผลิตแบบไคเซ็นอย่างเพียงพอ สามารถเพิ่มมูลค่าให้แก่ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่และลดความสูญเปล่า

3.4 การส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมเช่น หมายถึง การให้ความรู้เรื่องกิจกรรมไคเซ็นกับบุคลากร

4. ทรัพยากร หมายถึง สิ่งนำมาใช้แล้วก่อให้เกิดประโยชน์แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

4.1 ทรัพยากรธรรมชาติหมายถึง ดิน น้ำ อากาศ ทะเล ภูเขา น้ำตก เหล็ก ทองแดง น้ำมัน ถ่านหิน แร่และป่าไม้ สิ่งที่อยู่รอบๆ ตัวเรา นำมาใช้ประโยชน์ได้ เป็นสิ่งที่มนุษย์ไม่ได้สร้างขึ้น เกิดจากธรรมชาติ

4.2 ทรัพยากรที่มนุษย์สร้างขึ้น หมายถึง เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ ยานพาหนะและอาคารสถานที่ เป็นสิ่งที่ไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ

5. วัฒนธรรม คือ วัฒนธรรมในของรูปของวัตถุ และวัฒนธรรมที่เป็นพฤติกรรม ได้แก่ ความรู้สึก คุณค่า ปรัชญา ความเชื่อ และสิ่งศักดิ์สิทธิ์

6. การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น หมายถึงการเข้าร่วมกิจกรรมไคเซ็นในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น

7. ประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น หมายถึง องค์ความรู้ ทักษะและประสิทธิภาพของทีม คณะกรรมการไคเซ็นของกลุ่มบริษัทผลิตสุราแห่งหนึ่ง ที่เกิดขึ้นจากการอบรมและปฏิบัติงานในการดำเนินการขับเคลื่อนกิจกรรมร่วมกับผู้บริหารและพนักงานภายในบริษัท

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลในหลายๆด้านที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยอาศัยพื้นฐานจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ จากแหล่งค้นคว้าข้อมูล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาข้อมูลพื้นฐานในการศึกษางานวิจัย “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ในบริษัทผลิตสุราแห่งหนึ่ง” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้และใช้ประกอบการค้นคว้า ศึกษาวิจัยในหัวข้อที่สำคัญต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.1 คำสำคัญ

ความหมายของไคเซ็น

ไคเซ็น (Kaizen) ได้มีการใช้กันอย่างแพร่หลายในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นขบวนการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มผลผลิต (Productivity) ไคเซ็นเป็นกระบวนการปรับปรุงแบบเล็กน้อยค่อยๆ ปรับปรุง เกิดขึ้นจากการขับเคลื่อนของบุคลากรทุกคนภายในองค์กรอย่างตั้งใจและมีการขับเคลื่อนกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ตั้งแต่พนักงานระดับล่างไปจนถึงระดับผู้บริหาร บุคลากรภายในองค์กรจะต้องได้รับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมแบบเต็มใจ ไคเซ็นเป็นกิจกรรมการพัฒนาองค์กร โดยมุ่งเน้นประเด็นไปกับการให้ความสำคัญกับการปรับปรุงที่กระบวนการเป็นหลัก โดยเชื่อว่าผลลัพธ์จากกระบวนการใดๆ นั้น เกิดจากการปรับปรุงกระบวนการนั้นๆ ควบคู่กัน เป็นกระบวนการปรับปรุงงานประจำวันแบบค่อยเป็นค่อยไป แก้ไขและปรับเปลี่ยนสิ่งเดิมให้ดีขึ้น ไม่จำเป็นจะต้องใช้เครื่องมือและความชำนาญพิเศษใดๆ เลย ในการการปรับปรุงและรักษาสภาพ เป็นแค่การใช้สามัญสำนึกของพนักงานในองค์กร ไคเซ็นจึงกลายเป็นผลผลิตที่เกิดมาจากข้อเสนอแนะ แนวคิดเชิงสร้างสรรค์ อันแปลกใหม่ที่เกิดจากกระบวนการพัฒนาเป็นหลัก นอกเหนือจากความรู้จากประสบการณ์แล้ว อีกทั้งยังเป็นระบบเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงที่มีแนวคิดเฉพาะตัว จึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีพลังอย่างยิ่งใหญ่อยู่เสมอ นอกจากนั้นไคเซ็นยังเน้นไปที่กระบวนการพัฒนาการทำงานแบบทีมเป็นหลัก ไม่ต้องยึดติดกับกรอบความคิดเดิมๆ อีกต่อไป เป็นความคิดและทัศนคติที่มักจะชอบตั้งคำถามว่าอะไรทำได้หรือทำไมไม่ได้บ้าง แนวคิดไคเซ็น

จึงเป็นแนวคิดที่ดี ที่เหมาะแก่การศึกษาค้นคว้า สามารถนำมาประยุกต์และปรับใช้ให้เหมาะกับวัฒนธรรมองค์กรและสร้างคุณค่าให้กับองค์กรต่อไป (อดิเรก เพ็ชรรัตน์ และพุทธรักษา รัชช, 2554)

2.2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

พัชนี นนทศักดิ์ และคณะ (2549) ระบุว่าข้อคิดเห็นจากพนักงานซึ่งเกิดจากการศึกษาแสวงหาและเรียนรู้ โดยเป็นการเรียนรู้จากทักษะ จากระยะเวลาที่สั่งสมจากการปฏิบัติงานในองค์กรว่า พนักงานนั้นมีความคิดต่อองค์กรนั้นอย่างไร มีความสนใจ มีความใส่ใจและมอบความทุ่มเทดูแลในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีการติดตามความเป็นอยู่ของบุคลากรในองค์กร ให้การสนับสนุนกิจกรรมในด้านต่างๆ สิ่งทีกล่าวมา คือ การรับรู้ รับทราบการสนับสนุนส่งเสริมจากองค์กร นั่นเอง เป็นการแสดงออกผ่านทางวิสัยทัศน์ แผนงาน ข้อบังคับขององค์กร กรอบแนวคิด และแนวทางในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีส่วนผลักดัน เกื้อหนุนในการสร้างแรงจูงใจ และสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน หากองค์กรขาดตกบกพร่องไปแล้ว อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร ทำให้ผลผลิตนั้นตกต่ำ พนักงานมีอัตราการ Turnover Rate สูง ฉะนั้นองค์กรจึงต้องพยายามกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจ มีแรงบันดาลใจ พร้อมทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน รวมถึงการเพิ่มทักษะ อบรมส่งเสริมความรู้ในงาน ที่มีประโยชน์สำหรับการปฏิบัติงาน เป็นต้น

การสนับสนุนส่งเสริมความรู้

Imai (1986) ระบุว่าสิ่งที่องค์กรให้การสนับสนุนคือ สารสนเทศต่างๆ ที่เป็นเนื้อหาในเชิงข้อมูลข้อเท็จจริง ข้อมูลเชิงทฤษฎี และข้อมูลเชิงความคิด หลักการหรือรูปแบบต่างๆ โดยเป็นความรู้ในเชิงไคเซ็น และสนับสนุนความรู้ไคเซ็นต่างๆ เช่น การบำรุงรักษาโดยพนักงานทุกคนในองค์กรสำนักและตระหนัก ต้องการร่วมในการขับเคลื่อนร่วมกันทั้งองค์กร (TPM), กิจกรรม 5 ส., และ 7QC Tools เป็นต้น มาผสมรวมเข้าด้วยกัน แล้วนำมาถ่ายทอดสู่พนักงานทั้งหมดภายในองค์กรได้รับรู้ และยึดเป็นแนวทางหรือแนวปฏิบัติร่วมกัน อย่างสุดความสามารถที่มี เพื่อขับเคลื่อนงานในด้านต่างๆ ให้สำเร็จ โดยองค์กรมีหน้าที่วางแผนและพัฒนาสนับสนุน ส่งเสริมจนพนักงานได้รับความรู้ที่เพียงพอแล้ว เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุดต่อองค์กรต่อไปเมื่อถูกนำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

การสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร

การรับรู้ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร หากองค์กรปล่อยปะละเลยและขาดตกบกพร่องในเรื่องนี้แล้ว การแสดงการรับรู้ข่าวสารต่างๆ ที่จำเป็นอาจมีการไหลที่เป็นคอขวด ข้อมูลต่างๆ ที่สำคัญต่างๆ ไม่ถูกส่งถึงพนักงานได้ อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมาก เพราะข้อมูลข่าวสารในยุคปัจจุบันนั้นสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว การสื่อสารจึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญมาก ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารกิจกรรมต่างๆ กิจกรรมการสื่อสารในข้อมูลการปฏิบัติงาน การสื่อสารกิจกรรมการอบรม โดยการสื่อสารข้อมูลข่าวสารในเรื่องคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญ ในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารในรูปแบบ 3 รูปแบบ ดังนี้คือ เวลา (Time) การสื่อสารที่ดี จะต้องมีการสื่อสารที่ถูกที่ ถูกเวลา เหมาะสมในคาบของเวลา รวมถึงความรวดเร็ว ความล่าช้า และข้อมูลต้องมีรูปแบบที่ทันสมัย ในด้านเนื้อหา (Content) เนื้อหาของข้อมูลจะต้องเป็นเนื้อหาที่เป็นความจริง เกิดจากข้อมูลที่อ้างอิงได้ และมีที่มา เนื้อหาต้องชัดเจน กระชับและสอดคล้องกับเป้าประสงค์ที่ตั้ง และรูปแบบ (Form) จะต้องเป็นรูปแบบที่ชัดเจนเข้าใจได้ง่าย มีรายละเอียด สั้นกระชับรัด นำเสนอในรูปแบบ Dash Board หรือกราฟต่างๆ ได้ และสามารถจัดเรียงลำดับก่อนและหลังได้ชัดเจน (พัชนี นนทศักดิ์ และคณะ, 2549)

การสนับสนุนด้านสภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมคือปัจจัยที่สำคัญสำหรับการบริหารจัดการในเรื่องแรกๆ ขององค์กร เป็นการแสดงความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม โดยเป็นการปรับปรุงสภาพแวดล้อมต่างๆ ท่ามกลางกิจกรรมไคเซ็นภายในองค์กร ปรับปรุงสิ่งต่างๆ ให้เป็นระเบียบเรียบร้อย ให้นำอยู่และนำทำงาน รวมถึงการสนับสนุนเพื่อให้เกิดความสะดวกต่างๆ เรื่องสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ที่ดีและเหมาะสม เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545) ซึ่งได้แก่ การรักษาความสะอาดของโรงงาน การบูรณะซ่อมแซมปรับปรุงโรงงาน การจัดวางแผนผังอาคารที่ดี การจัดเก็บสิ่งของภายในอาคารสำนักงานและการกำจัดขยะ การทำให้สะอาดและถูกสุขลักษณะยิ่งขึ้น เกิดความสะดวกและปลอดภัยทั้งอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมภายนอก สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพนักงานในองค์กรอย่างยิ่ง องค์กรต้องให้ความใส่ใจอย่างต่อเนื่องในสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ ที่กล่าวมา รวมไปถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการกำหนดกรอบของการเติบโตขององค์กรต่อไป

การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

สนับสนุนและผลักดันให้พนักงานได้ใช้องค์ความรู้ กระบวนการคิดแบบอิสระ ใช้ความคิดแบบนอกรอบ ได้รู้จักแก้ปัญหาเมื่อพบกับปัญหา และในบางคราวที่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ปฏิบัติงานผิดพลาดในงานที่ดำเนินการอยู่ ผู้นำทีม ผู้ดูแลภาพรวมของงานนั้นๆ ต้องพร้อมที่จะให้โอกาสกับทีมงานและพร้อมลงไปช่วยเหลือ พร้อมให้คำปรึกษา รับผิดชอบปัญหาพร้อมกับทีมงาน พร้อมทั้งหาแนวทางป้องกันปัญหาเดิมที่เกิดขึ้น ไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำขึ้นอีก (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549) ปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่ดี เป็นผู้บังคับบัญชาที่รอบรู้และก้าวทันเทคโนโลยีต่างๆ ที่ก้าวไปอย่างรวดเร็ว หัวหน้างานซึ่งเป็นตัวแปร เป็นจิ๊กซอร์ชิ้นสำคัญอย่างยิ่งที่เป็นสิ่งกระตุ้น เป็นปัจจัยขับเคลื่อน ส่งเสริมกิจกรรมไคเซ็น ผลักดันให้ทีมงานในองค์กรได้เพิ่มทักษะ ได้ประสบการณ์ มีการเติบโตและได้รับโอกาสก้าวหน้าในสายงานและสาขาอาชีพ สรุปได้ว่าผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานถือเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมาก ในการสร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างประโยชน์และสร้างผลลัพธ์ที่สำคัญให้กับองค์กร

การพัฒนาบุคลากร

1. เพื่อการพัฒนาส่งเสริมอย่างชัดเจน ควรมีการกำหนดแผนในระยะยาวที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์
2. เพื่อการเตรียมตัวของบุคลากร โดยการแสวงหาความก้าวหน้าเป็นการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันสมัย เพื่อสร้างความก้าวหน้าในสายงาน ควรกำหนดความต้องการด้านอัตรากำลังจากจุดมุ่งหมายและเป้าประสงค์
3. การจัดการองค์ความรู้นั้น สามารถสำเร็จตามเป้าประสงค์ ควรจะต้องทำการสำรวจบุคลากรที่มีอยู่เพื่อกำหนดคุณสมบัติหลักที่สำคัญ ที่องค์กรนั้นๆ ขาดอยู่ ทบทวน Head count ที่มีปัจจุบัน และในอนาคตด้วย
4. สำรวจข้อมูล Training Need เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความก้าวหน้า
5. สรรหา พัฒนา รักษา และตระเตรียมพนักงาน ส่งเสริมพันธกิจขององค์กรเพื่อให้พร้อมสำหรับการทำงาน จัดทำ Job Role ใ่ว่างชัดเจน วางแผนงานให้เหมาะสมกับกำลังคน
6. เพื่อรักษาบรรยากาศขององค์กร ควรมีการตรวจติดตามการสื่อสารในแบบต่อเนื่องอย่างยั่งยืนและสม่ำเสมอ

การสนับสนุนด้านทรัพยากร

เทคโนโลยี เครื่องจักร อุปกรณ์ต่าง ๆ ล้วนเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรนั้นต้องสนับสนุนให้อย่างสม่ำเสมอ ให้สามารถแข่งขันในเวทีการค้าได้ โดยมีทรัพยากรในด้านต่างๆ อย่างเพียงพอ และสม่ำเสมอ พนักงานต้องไม่รู้สึกว่เกิดอุปสรรคในเรื่องทรัพยากร ให้คุณค่าและการเอาใจจริงเอาใจกับการจัดสรรจำนวนงบประมาณเพื่อใช้ในการสนับสนุนบุคลากรได้นำมาใช้ในกิจกรรมต่างๆ

รวมถึงการบริหารทรัพยากรภายในองค์กร โดยการสนับสนุนด้านทรัพยากรมี 3 ด้านหลักๆ ดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549)

1. การสนับสนุนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) การเตรียมอัตรากำลังคน ให้พร้อม ช่วยผลักดัน ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ในยุคของการแข่งขันที่สูงในเรื่องเทคโนโลยีต่างๆ ได้ ดังนั้นองค์กรจึงต้องเร่งให้ความสำคัญกับการบริหารคน บริหารทีม บริหารอัตรากำลัง ควบคู่การวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยมีคุณสมบัติ 4 ประการ ดังนี้

1.1 การทำงานที่อยู่เหนือความคาดหวัง งานที่ผู้อื่นทำไม่ได้ เป็นต้น

1.2 การเป็นผู้ที่มีทักษะที่ยอดเยี่ยม เรียนรู้เร็ว และมีองค์ความรู้ในทุกๆ ด้านเป็นอย่างดี

1.3 การเป็นผู้ที่ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมรอบตัวได้ดี ปรับเปลี่ยนเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ง่าย

1.4 การเป็นผู้ที่มีแนวทาง เสนอแนะ ช่วยเหลือและช่วยคลี่คลายปัญหาของผู้อื่นได้ดี มักมีทางออกที่ดีเสมอให้กับผู้อื่น

2. การสนับสนุนด้านทรัพยากรสารสนเทศ (Information Resource) การส่งเสริมความรู้ที่ได้จากทรัพยากรสารสนเทศ มาพัฒนาทีมในทุกๆด้าน เพื่อผลสำเร็จในการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การสนับสนุนด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมไปถึงด้านการแสวงหา การสรรหา การรักษาสภาพ การปรับปรุงฟื้นฟูสภาพ การใช้อย่างคุ้มค่าและไม่ฟุ่มเฟือย เพื่อให้ทรัพยากรสามารถสนับสนุนและสร้างประโยชน์ได้ตลอดไป และมีใช้อย่างเพียงพอและไม่ขาดแคลน

สรุปการรับรู้การสนับสนุนกิจกรรมโคเซ็นจากองค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549) ระบุว่าเพื่อความคงอยู่ขององค์กรในสภาวะปัจจุบัน ซึ่งเป็นสภาวะธุรกิจของการแข่งขันที่รุนแรง การเน้นการสร้างรากฐานขององค์ความรู้เพื่อพัฒนาและสร้างแหล่งเรียนรู้ ความเข้าใจในระบบของโคเซ็น เพื่อตอบสนองต่อการลดความสูญเปล่าจากกระบวนการผลิตและกระบวนการสนับสนุนต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมที่ไม่สร้างรายได้และกำไรใดๆ ทุกองค์กรนั้นต้องมีจุดมุ่งหมายชัดเจน โดยที่ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์และสร้างแรงขับเคลื่อนในห้องปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จ และต้องพยายามสนับสนุนต่อความต้องการต่างๆ โดยการสนับสนุนมีองค์ประกอบดังนี้

1. การส่งสารให้พนักงานในองค์กร ได้รับทราบรายละเอียดของสารต่างๆ หรือแนวทางการดำเนินการต่างๆ ในการพัฒนาการสื่อสารให้ทันยุค ทันสมัยตามแนวทางที่ถูกต้อง นั่นก็คือการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร

2. การพัฒนาของพนักงานในสังกัดและในสถานประกอบการใดๆ นั้น เมื่อใดที่พนักงานได้เกิดการร่วมมือ เข้าร่วมกิจกรรมในหน่วยงาน สร้างแรงกระตุ้นในการเข้าร่วมต่าง ๆ อย่างดี และได้เห็นคุณค่าของงาน สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นการสนับสนุนจากหัวหน้างานในหน่วยงาน

3. การสนับสนุนด้านทรัพยากร มีส่วนต่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงในภาพรวมของทุกมิติในองค์กร ตั้งแต่กิจกรรมการผลิตต้นทางไปจนถึงกิจกรรมปลายทาง ส่งผลในด้านการประหยัดต้นทุนขององค์กรในกระบวนการผลิต

4. การสร้างบรรยากาศภายในสถานที่ปฏิบัติงาน หรือองค์กร การสนับสนุนสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ล้วนเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรเติบโตยิ่งขึ้น

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

งานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ สำนักงานสถาบันราชภัฏและทบวงมหาวิทยาลัย (2546) ระบุว่า การมีส่วนร่วมนั้นเป็นการผสมผสาน เชื่อมโยงกันในด้านสภาวะทางจิตใจ สภาวะที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ตื่นตะหนก หรือเกิดจากปัจจัยต่างๆ มากกระทบอย่างกระทันหันทางจิตใจ เป็นเหตุดึงดูดจิตใจให้เกิดการกระทำต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้ขับเคลื่อนและช่วยบรรลุเป้าประสงค์นั้นๆ การได้รับอำนาจ ได้รับสิทธิ์และการได้มีหน้าที่ที่ชัดเจน โดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นได้ปฏิบัติ ได้เดินตามความประสงค์ของพวกเขา และได้มีโอกาสในกระบวนการพัฒนาตนเองๆ แบบสามัคคี แบบทีม ร่วมแรงใจอย่างเต็มที่ อย่างเต็มใจ อาจมีผู้ได้เปรียบหรือเสียเปรียบตามสถานการณ์นั้นๆ กรอบพื้นฐานการมีส่วนร่วมซึ่งประกอบด้วยประเด็นต่างๆดังนี้

1. การเข้าร่วมในการพิจารณาผลตอบแทนหรือค่าตอบแทน ผลประโยชน์ที่จะได้รับจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง (Decision - making)

2. การประสงคร่วมปรับกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงานและทฤษฎีที่กำหนดไว้ (Implementation)

3. การเข้าร่วมในการพิจารณาผลลัพธ์ และการจัดสรรข้อได้เปรียบและผลประโยชน์ (Benefits)

4. การประสงคในการเข้าร่วมในการประเมินผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานโดยพิจารณา กับเป้าประสงค์ขององค์กร (Evaluation)

บุคคลากรภายในองค์กร บุคลากรใดๆ ที่ได้มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือสมาชิกทีมได้เข้าร่วมในกระบวนการทางองค์กรที่เข้มข้นและจริงจัง จะสามารถสนับสนุนการพัฒนาองค์กรนั้นให้สามารถขับเคลื่อนและลู่ทางด้วยดีมากขึ้น โดยมีประสิทธิภาพและเคลื่อนไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ โดยแบ่งกระบวนการการมีส่วนร่วม ไว้ 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การเข้าร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานและวางลำดับของงาน (Plan)
2. การเข้าร่วมขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน (Do)
3. การเข้าร่วมในการจัดสรรทรัพยากร (Allocation)
4. การเข้าร่วมในการติดตามความคืบหน้าและผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

(Evaluation)

ขั้นตอนการมีส่วนร่วม โกวิท พวงงาม (2545) ได้ระบุถึงการมีส่วนร่วมที่แท้จริงของประชาชน ในการพัฒนาควรมี 4 ขั้นตอน คือ

1. เป็นสมาชิก เป็นทีมในการตรวจสอบปัญหา พิจารณาปัญหา จากการกำหนดประเด็นปัญหา เสนอแนะการหารากเหง้าของปัญหา
2. สร้างแผนงานการปฏิบัติกิจกรรมของกลุ่มงาน
3. ปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้วางไว้
4. การติดตามกระบวนการ ติดตามสภาวะความคืบหน้า สภาพปัญหาและอธิบายความสำเร็จของผลงาน

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2546) ได้ระบุถึงระดับของการมีส่วนร่วม หลักการทั่วไปสามารถแบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. การร่วมแสดงข้อมูลพื้นฐานของตนเอง
2. การเข้าร่วมเพื่อการมีสิทธิ์ในการรับสาร รับความรู้ รับข้อมูลพื้นฐานด้านต่างๆ
3. การเข้าร่วมสำหรับขั้นตอนการกระทำหรือลำดับขั้นตอนเพื่อสร้างผลลัพธ์
4. การเข้าร่วมการสนับสนุนและเสนอแนะ ได้อย่างไรขีดจำกัด และการเข้าร่วมในการได้เปรียบและเสียเปรียบ และการพิจารณาเลือกสรรในกิจการ โครงการ

2.2.3 แนวคิดเรื่องทัศนคติ

ความหมายของทัศนคติ

ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากสภาวะใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับว่าเป็นความจริง ประสบการณ์ส่วนตัวทางอารมณ์ในช่วงเวลาสั้น ๆ มีความซับซ้อน ความจริงและข้อเสนอแนะต่างๆ การเกิดทัศนคติแบบต่างๆ นั้นจะเป็นสิ่งกำกับความประพฤติของบุคคลนั้นๆ ประสบการณ์ของ

บุคคลใดๆ อาจมีผลต่อทัศนคติ การเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย ความชอบ ความรักและความเกลียดชัง ทัศนคติที่ดีและไม่ดีจะสะท้อนพฤติกรรมที่แสดงผลออกมาเป็นทางลบและบวก ถูกสร้างจากความคิด แนวคิดที่สอดคล้องกับเรื่องทัศนคตินั้นเอง (อรจิรา เนตรอารีย์, 2543) เป็นความรู้สึกประทับใจหรือรู้สึกไม่ประทับใจ เป็นความคิดเห็นที่สอดคล้องหรือไม่สอดคล้องด้วย อาจเกี่ยวข้องกับ การคิดและการรู้สึก เช่น ความหลงใหล การเกิดความรักและความเกลียดชัง ทัศนคติเป็นการเปลี่ยนแปลงทางจิตสำนึกภายในที่ส่งผลต่อทักษะและชำนาญที่ได้รับ เป็นต้น

บริบทด้านองค์ประกอบของทัศนคติ

1. ความรู้สึกต่างๆ รัก ไม่รัก ชอบและไม่ชอบ รวมถึงความเชื่อต่างๆ เป็นองค์ประกอบด้านความรู้ ความรู้ตื้นลึกของทัศนคติ
2. ส่วนผสมทางความคิด การรับรู้และทักษะ ประสบการณ์ต่างๆ ที่แสดงออกต่อสาธารณชน ต่อสิ่งต่างๆ สิ่งหนึ่ง สิ่งใดก็ตาม ล้วนเกิดจากด้านพฤติกรรมที่แสดงออกสู่องค์ประกอบที่กล่าวมา
3. ลักษณะนิสัยและบุคลิกภาพของบุคคล หรืออารมณ์ต่อสิ่งเร้าทางความคิดต่างๆ ที่แตกต่างกันไปเกิดจากองค์ประกอบทางความรู้สึก ทัศนคติ 3 ประเภทที่บุคคลใดๆ แสดงออกมาเป็นการแสดงออกทางด้านความรู้สึกและอารมณ์ออกมาในด้านดี เรียกว่า ทัศนคติเชิงบวก การสร้างความรู้สึกลงในทางลบ ในทางไม่ดี ในทางที่เลวร้าย ไม่มีความน่าไว้วางใจ เรียกว่าทัศนคติเชิงลบ และลักษณะนิสัยส่วนบุคคลไม่ได้วิพากษ์วิจารณ์ และพิจารณาในเรื่องราวต่างๆ ใดๆ เลย ซึ่งไม่ใช่ทั้งทัศนคติเชิงบวกและเชิงลบนั่นเอง

บริบทในด้านหน้าที่ของทัศนคติ

ทัศนคติจะทำหน้าที่เป็นกลไกที่สำคัญ 4 ประการ (Katz, 1960) ดังนี้

1. เมื่อบุคคลใดๆ ตกอยู่ในสถานะที่เสียประโยชน์ บุคคลนั้นๆ จะใช้ทัศนคติของตนเป็นเครื่องมือในการปรับพฤติกรรมเพื่อสร้างประโยชน์ให้กลับมาสู่ตนเอง
2. ค่านิยมและทัศนคติเป็นส่วนที่ผสมผสานระหว่างกัน เพื่อช่วยในการบ่งชี้ ซึ่งเฉพาะให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
3. ทัศนคติเป็นเครื่องมือสำหรับบ่งชี้และแยกแยะต้นแบบ เพื่อให้บุคคลนั้นๆ เข้าใจบริบทของสถานะแวดล้อมรอบๆ ตัวได้มากขึ้น
4. เมื่อบุคคลใดๆ เกิดความรู้สึกนึกคิดที่สวนทางกับความคิดที่ซบงในชั่วขณะนั้น โดยเป็นจริง ทัศนคตินั้นๆ มักเป็นตัวสร้างความรู้สึกการป้องกันตนเองขึ้นมา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนความประพฤติทางด้านทัศนคติ

การปรับทิศทางเรื่องพฤติกรรมนั้นสอดคล้องและเกี่ยวเนื่องกับการปรับเปลี่ยนทางทัศนคติ การที่มีการรับรู้การเข้าใจที่ดีแล้ว จะเข้าใจการปรับเปลี่ยนทัศนคติได้ดีด้วย อีกทั้งยังเกี่ยวเนื่องกับการยอมรับ และปฏิเสธในสิ่งใดๆ ก็ตาม ล้วนเกิดจากการปรับเปลี่ยนด้านทัศนคติโดยสิ้นเชิง

การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ 5 ประการ

1. ข่าวสารข้อมูล (Information)
2. ลักษณะท่าทาง (Personality)
3. การจูงใจด้านร่างกาย (Biological motivations)
4. ประสบการณ์ (Experience)
5. การเข้าไปเกี่ยวข้องกับกลุ่ม (Group affiliation)

จะเห็นได้ว่าทั้ง 3 ระดับของทิศทางการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้สึก ด้านกระบวนการคิด และทางด้านลักษณะนิสัย เกิดจากกระบวนการปรับเปลี่ยนด้านทัศนคติของส่วนบุคคลใดๆ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมนั่นเอง

คุณลักษณะบางประการที่สำคัญของทัศนคติ (Thurstone, 1928) ได้แก่

1. ทัศนคติไม่จำเป็นที่จะทำนายการกระทำได้อย่างถูกต้องเสมอไป
2. แม้ว่าจะมีความซับซ้อนและมีลักษณะเชิงคุณภาพของทัศนคติที่ซับซ้อน เราก็สามารถหยั่งรู้ทัศนคติของมนุษย์ได้
3. การอธิบายทัศนคติได้อย่างสมบูรณ์ ไม่สามารถใช้คำว่า มาก หรือ น้อย เพราะทัศนคติมีหลายมิติ

4. เราสามารถใช้ความคิดเห็น (opinion) เป็นเครื่องมือ วัดทัศนคติได้ การกระทำของคนอาจเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงทัศนคติที่ดีกว่าสิ่งที่พูด ดังนั้นการบ่งชี้ถึงทัศนคติจึงยังต้องใช้ความคิดเห็นหรือการกระทำช่วย

2.2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับไคเซ็น

แนวคิดไคเซ็น

Imai (1986) ระบุว่าในประเทศญี่ปุ่นนั้น การเปลี่ยนแปลงเป็นวิถีชีวิตอย่างหนึ่งซึ่งมีทั้งการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปและการเปลี่ยนแปลงแบบรวดเร็ว เรามักจะไม่พบการเปลี่ยนแปลงแบบค่อย ๆ ดำเนินไปในวิถีชีวิตของชาวอเมริกันหรือตะวันตก แนวคิดไคเซ็นอธิบายได้ว่าทำไมบริษัทในประเทศญี่ปุ่นจึงไม่เหมือนเดิมเมื่อกาลเวลาผ่านไป ไคเซ็นหมายถึงการปรับปรุง

ในทุก ๆ วิถีทางของชีวิต ชีวิตในการทำงาน ชีวิตในสังคม และชีวิตภายในบ้านควรจะได้รับ การปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ โดยที่ทุกคนจะต้องเกี่ยวข้องในการปรับปรุงนี้ ความสำเร็จของญี่ปุ่น ภายหลังจากสงครามคือ ความมหัศจรรย์ทางเศรษฐกิจซึ่งหลาย ๆ ฝ่ายไม่ว่าจะเป็นนักธุรกิจ นักวิชาการ หรือหนังสือพิมพ์ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต การควบคุมคุณภาพรวม (TQC) กิจกรรมกลุ่มย่อย ระบบข้อเสนอแนะ ระบบอัตโนมัติ หุ่นยนต์ในอุตสาหกรรม และแรงงานสัมพันธ์ โดยเน้นที่ระบบการทำงานชั่วชีวิต ค่าจ้างที่จ่ายตามอาวุโส แต่พวกเขาเหล่านั้นยังไม่ได้ค้นพบความ จริงง่าย ๆ ที่อยู่เบื้องหลังการจัดการแบบญี่ปุ่นซึ่งเป็นแบบเฉพาะตัวไม่เหมือนใครในโลกนั่นคือ ไค เซ็น โดยรวบรวมปัจจัยทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วเอาไว้เป็นคำเดียวเรียกว่า "ไคเซ็น" และได้รวบรวม กิจกรรมทั้งหมดเอาไว้ภายใต้ร่มซึ่งเรียกว่า ร่มไคเซ็น (รูปที่ 2.1) ที่ครอบคลุมแนวทางปฏิบัติที่เป็น แบบฉบับเฉพาะตัวของญี่ปุ่น กลยุทธ์ของไคเซ็นก็คือ คำกล่าวที่ว่า "ไม่มีสักวันเดียวที่จะผ่านไป โดย ไม่มีการปรับปรุงในส่วนหนึ่งส่วนใดในบริษัท"



ภาพที่ 2.1 ร่มไคเซ็น. จาก ไคเซ็น ฤกษ์แห่งความสำเร็จแบบญี่ปุ่น: แนวคิดของไคเซ็น (น.10), กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.

ด้วยความเชื่อที่ว่า การปรับปรุงแบบไม่มีวันสิ้นสุด ถูกฝังลึกอยู่ในจิตใจของชาวญี่ปุ่น ดังคำกล่าวที่ว่า "ถ้าคน ๆ หนึ่งหายไป 3 วันโดยไม่มีใครเห็น ถ้าเขากลับมาเพื่อน ๆ ของเขาจะต้อง พยายามค้นหาความเปลี่ยนแปลงให้ได้" เพราะพวกเขาแน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงต้องเกิดภายใน 3 วัน อย่างแน่นอน ภายหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะเริ่มต้นจากฐานศูนย์ ดังนั้นใน แต่ละวันผู้จัดการและพนักงานจะต้องพบกับสิ่งท้าทายใหม่ ๆ และทุกวันหมายถึงความก้าวหน้า การ ที่จะอยู่ได้ในธุรกิจจะต้องก้าวหน้าอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ไคเซ็นจึงเป็นวิถีทางแห่งชีวิต โชคดีที่มี

เครื่องมือหลายอย่างมาช่วยให้แนวคิดไคเซ็นดีขึ้นเรื่อย ๆ กล่าวคือ มีผู้เชี่ยวชาญชื่อ เดมมิง (Deming) และจูแรน (Juran) นำแนวคิดใหม่ ๆ มาให้ และญี่ปุ่นได้พัฒนาเครื่องมือเหล่านั้น พัฒนาคุณภาพโดยใช้หลักสถิติและการควบคุมคุณภาพรวมทั้งตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา

การบริหารไคเซ็น

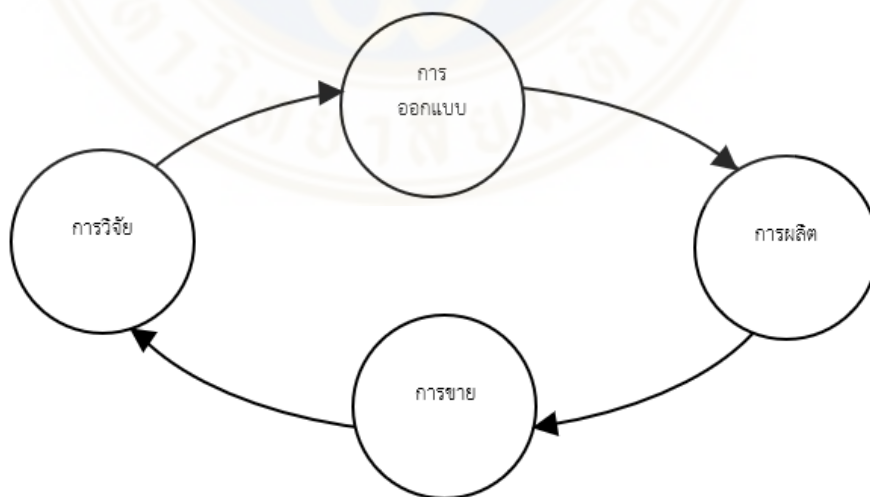
หน้าที่ในการทำงานของญี่ปุ่นนั้นจัดการแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่ดำรงรักษาไว้ และส่วนที่ปรับปรุง การรักษาไว้หมายถึง กิจกรรมที่ต้องรักษาระดับมาตรฐานของเทคโนโลยี การบริหาร และมาตรฐานการปฏิบัติงานการปรับปรุงหมายถึง การปรับปรุงมาตรฐานปัจจุบันให้ดีขึ้น ภายใต้น้ำที่การรักษาไว้ ฝ่ายบริหารจะต้องมอบหมายงานเพื่อให้ทุกคนในบริษัทได้ปฏิบัติตามมาตรฐานวิธีการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure, SOP) ฝ่ายบริหารต้องกำหนดนโยบาย กฎเกณฑ์ สั่งการและวิธีปฏิบัติสำหรับการปฏิบัติงานหลักและคอยตรวจสอบว่าทุกคนปฏิบัติตาม SOP ถ้าพนักงานสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้แต่ไม่ทำ ฝ่ายบริหารจะต้องมีบทลงโทษตามวินัย แต่ถ้าพนักงานไม่สามารถปฏิบัติตามได้มาตรฐาน ฝ่ายบริหารจะได้จัดการฝึกอบรมหรือทบทวนมาตรฐานเสียใหม่ ส่วนการดำรงรักษาไว้หมายถึง การรักษาระดับมาตรฐานด้วยการฝึกอบรมหรือปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของโรงงาน ในทางตรงกันข้าม การปรับปรุงหมายถึงการปรับปรุงมาตรฐาน การบริหารแบบญี่ปุ่นจึงมุ่งที่การรักษาไว้และเพิ่มระดับมาตรฐาน ผู้บริหารระดับสูงจะยิ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พนักงานระดับล่างที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญจะปฏิบัติตามคำสั่ง อย่างไรก็ตามเนื่องจากเขามีความชำนาญงาน เขาจึงเริ่มคิดเกี่ยวกับการปรับปรุง โดยการให้ข้อเสนอแนะซึ่งอาจจะทำด้วยตนเองหรือผ่านกลุ่มก็ได้

การเกี่ยวพันระหว่าง QC กับไคเซ็น

มีคำจำกัดความอยู่หลายอย่าง ที่เกี่ยวกับคุณภาพซึ่งยังคงตกลงกันไม่ได้ว่า คุณภาพอะไร และควรจะเป็นเช่นไร เช่นเดียวกับคำว่า เพิ่มผลผลิต จะมีความหมายไปในแต่ละคนเช่นในฝ่ายจัดการและคนงานจะมีความคิดไม่ลงรอยเนื้อหาของคุณภาพและเพิ่มผลผลิตจะเป็นเช่นไร ในอีกแง่หนึ่งก็คือไคเซ็นนั่นเอง แรกสุดคงไม่มีใครคัดค้านถึงคุณค่าของการปรับปรุง เพราะมีความดีอยู่ในตัวของมันเอง เมื่อใดและที่ใดก็ตามที่มีการปรับปรุงในธุรกิจ ก็จะมีผลไปสู่การปรับปรุงทางด้านคุณภาพและเพิ่มผลผลิต จุดแรกของการปรับปรุงก็คือ การยอมรับความต้องการ ทั้งนี้มาจากการยอมรับว่ามีปัญหา ถ้าไม่มีการยอมรับว่ามีปัญหา ก็ไม่มีความต้องการที่จะปรับปรุง ความพอใจเป็นศัตรูของไคเซ็น ดังนั้นไคเซ็นจึงเน้นถึงการตระหนักถึงปัญหา และหาแนวทางในการแยกแยะและตรวจสอบปัญหา เมื่อมีการตรวจสอบปัญหาจะถูกแก้ไข ไคเซ็นจึงเป็นกระบวนการแก้ปัญหา ไคเซ็นต้องการเครื่องมือหลายอย่างสำหรับแก้ปัญหา การปรับปรุงจะทำให้สูงถึงระดับหนึ่งได้ เมื่อทุกๆ ปัญหาได้ถูกแก้ไขและจะต้องมีมาตรฐาน ดังนั้นไคเซ็นจึงต้องทำให้เป็นมาตรฐานด้วย

สำหรับคำว่า QC (Quality Control), SQC (Statistical Quality Control) และกลุ่มคุณภาพ (QC circle) และ TQC (การควบคุมคุณภาพทั้งหมด : (Total Quality Control) คำเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับไคเซ็น เพื่อหลีกเลี่ยงความสับสนต่าง ๆ จึงควรอธิบายคำเหล่านี้ให้ชัดเจนก่อนคำว่าคุณภาพแปลได้หลายความหมายและยังไม่มีข้อตกลงแน่นอน คุณภาพ หมายถึงอะไรก็ได้ที่สามารถปรับปรุงได้ คุณภาพไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์หรือบริการเท่านั้น แต่จะรวมไปถึงการทำงานของคน การทำงานของเครื่องจักร ระบบและวิธีการปฏิบัติ ตลอดจนพฤติกรรมมนุษย์ และนี่ก็อธิบายได้ว่าทำไมไม่ใช่ไคเซ็นแทนที่จะใช้คำว่าคุณภาพหรือเพิ่มผลผลิต คำว่าปรับปรุงในภาษาอังกฤษที่ใช้ทางตะวันตก จะไม่ได้มีความหมายมากไปกว่าการปรับปรุงเครื่องมือ ทั้งนี้จะไม่รวมถึงการทำงานของคน ในทางตรงกันข้ามไคเซ็นจะมีความหมายกว้างและสามารถใช้ได้กับทุก ๆ กิจกรรม อย่างไรก็ตามการยอมรับคำว่า คุณภาพและควบคุมคุณภาพจึงมีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาไคเซ็นในญี่ปุ่น

เดมมิ่งได้แนะนำ วัฏจักรเดมมิ่ง (Deming Cycle) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญชิ้นหนึ่งของการทำการควบคุมคุณภาพสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง วัฏจักรเดมมิ่งหรืออาจเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า วงล้อเดมมิ่ง หรือ PDCA (Plan, Do, Check, Action) ดังรูปที่ 2.2 เดมมิ่งเน้นความสำคัญที่เกี่ยวข้องกันระหว่างการวิจัย การออกแบบ การผลิต และการขาย เพื่อที่บริษัทจะบรรลุถึงคุณภาพที่ดีที่ทำให้ลูกค้าพอใจ เขาสอนว่า วงล้อนี้จะหมุนไปที่คุณภาพและความรับผิดชอบด้วยกระบวนการเหล่านี้ บริษัทจะได้รับการยอมรับและความมั่นใจจากลูกค้า รวมถึงความมั่งคั่งในอนาคต



ภาพที่ 2.2 วงล้อเดมมิ่ง. จาก ไคเซ็น กุญแจแห่งความสำเร็จแบบญี่ปุ่น: การเกี่ยวพันของ QC กับไคเซ็น (น.16), กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.

ไคเซ็นกับ TQC

เมื่อพิจารณาถึงการเคลื่อนไหวของ TQC ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดไคเซ็นในญี่ปุ่น กิจกรรม TQC มิได้เกี่ยวข้องกับการควบคุมคุณภาพอย่างเดียวเท่านั้น คนมักเข้าใจว่า การควบคุมคุณภาพคือ ควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ในทางตะวันตกคำว่า QC ส่วนใหญ่จะเข้าใจว่าเป็นการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ที่สำเร็จรูป เมื่อใช้คำว่า QC ในการอภิปราย ผู้บริหารระดับสูงก็จะเห็นเป็นเรื่องเล็กน้อยและไม่ให้ความสนใจ เป็นที่น่าเสียดายว่า ทางตะวันตกมอง TQC เป็นเพียงส่วนที่เกี่ยวข้องกับด้านเทคนิคเป็นส่วนใหญ่ มิได้มุ่งทางด้านการบริหาร ญี่ปุ่นได้พัฒนากลยุทธ์ไคเซ็นเป็นเครื่องมือใน TQC จนได้ถูกจัดอันดับให้เป็นผู้ที่บริหารดีเยี่ยม ทางตะวันตกนั้นเข้าใจ QC อย่างแคบในวงจำกัด นักศึกษาทางตะวันตกไม่เข้าใจถึงความสำคัญที่แท้จริงของกิจกรรม QC ในญี่ปุ่น TQC ได้รับการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาและได้พัฒนาไปเรื่อย ๆ มีการนำเครื่องมืออื่น ๆ มาใช้ เช่น เครื่องมือทางสถิติ 7 อย่าง ซึ่งใช้กันอย่างกว้างขวางโดยกลุ่มคุณภาพ วิศวกรและฝ่ายบริหาร มีเครื่องมือใหม่ที่เรียกว่านิวเซเวน (new seven) ออกมาใช้เพื่อแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวก ปรับปรุงคุณภาพและลดต้นทุน

ไคเซ็นและระบบข้อเสนอแนะ

การบริหารแบบญี่ปุ่นมักจะพยายามให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในไคเซ็น โดยการทำข้อเสนอแนะ ดังนั้นระบบข้อเสนอแนะของพนักงานจึงถือเป็นเกณฑ์อย่างหนึ่งในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ผู้จัดการต้องช่วยหัวหน้างานเพื่อจะได้ช่วยเหลือคนงานให้ได้ ข้อเสนอแนะมากขึ้น บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่ที่แข่งขันในโปรแกรมไคเซ็น จะมีระบบควบคุมคุณภาพควบคู่ไปกับระบบข้อเสนอแนะ บทบาทของกลุ่มคุณภาพจะเข้าใจดียิ่งขึ้น ถ้าเราทำให้เกิดระบบข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแบบกลุ่ม ลักษณะที่เด่นของการบริหารแบบญี่ปุ่นก็คือ การทำให้ได้ข้อเสนอแนะมากมายจากคนงานและฝ่ายบริหาร ก็ทำงานหนักในการพิจารณาข้อเสนอแนะเหล่านี้บ่อยครั้งที่ได้รวมทั้งหมัดนี้เข้าไปในกลยุทธ์ไคเซ็น ไม่ใช่เป็นเรื่องง่ายเลยที่ฝ่ายบริหารระดับสูงของบริษัทญี่ปุ่นจะใช้เวลาทั้งวันเพื่อฟังการเสนอผลงานของกลุ่มคุณภาพและให้รางวัลตามเกณฑ์ ฝ่ายบริหารยอมรับความพยายามของพนักงานที่จะปรับปรุงและเผยแพร่ให้เห็นได้ในที่ ๆ เห็นชัดเจนบ่อยครั้งที่เราจะพบจำนวนข้อเสนอแนะปิดไว้บนกำแพงในสถานที่ทำงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันระหว่างกลุ่มและระหว่างคนงานด้วยกันเอง ความสำคัญของระบบข้อเสนอแนะอีกอย่างหนึ่งก็คือ เมื่อตกลงที่จะนำไปปฏิบัติแล้ว ก็จะก่อให้เกิดการนำไปสู่มาตรฐานใหม่ ตัวอย่างเช่นเครื่องมือพิเศษที่พนักงานเสนอแนะให้ติดตั้งที่เครื่องจักร เมื่อได้ทำตามคำแนะนำแล้ว จะทำให้คนงานทำงานด้วยความตั้งใจและเอาใจใส่เพิ่มขึ้น มาตรฐานใหม่ที่ตั้งขึ้นโดยคนงานเอง จะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและเต็มใจที่จะทำตามมาตรฐานนั้น ๆ ในทางตรงกันข้ามเขาจะรู้สึกไม่เต็มใจ ถ้าถูกสั่งให้

ทำโดยฝ่ายบริหาร จากข้อเสนอแนะ พนักงานสามารถไคเซ็นในสถานที่ทำงานและมีบทบาทสำคัญในการยกระดับมาตรฐาน

ไคเซ็นกับการแข่งขันระดับผู้จัดการชาวตะวันตกที่มีความชำนาญด้านธุรกิจในญี่ปุ่น ได้ตั้งข้อสังเกต เรื่องการแข่งขันระหว่างบริษัทญี่ปุ่นด้วยกันทั้งในประเทศและต่างประเทศ การแข่งขันของบริษัทญี่ปุ่นเพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาด โดยการแนะนำสินค้าใหม่ที่ปรับปรุงเทคโนโลยีที่ทันสมัยโดยปกติการแข่งขันจะอยู่ในรูปของราคา คุณภาพ และการบริการ และในญี่ปุ่นการแข่งขันสุดขั้วก็คือ แข่งกับตัวเอง ในขณะที่บริษัทญี่ปุ่นแข่งขันโดยแนะนำโปรแกรมไคเซ็นที่ดีกว่าและรวดเร็วกว่าเมื่อทำไคเซ็นยังคงเป็นตัวชี้ที่สำคัญสำหรับธุรกิจที่ประสบความสำเร็จและต้องการที่จะรักษาไว้ บริษัทก็ต้องปรับปรุงไปเรื่อย ๆ เมื่อเกิดไคเซ็นแล้วก็ไม่มีทางที่แนวโน้มจะตกต่ำกว่าเดิม

การปรับปรุงของฝ่ายตะวันออกและตะวันตก

ความแตกต่างระหว่างไคเซ็นกับนวัตกรรม

Imai (1986) ระบุว่าวิถีทางที่จะสามารถนำไปสู่ความก้าวหน้าของฝ่ายตะวันออกและฝ่ายตะวันตกนี้ ยังมีความแตกต่างกันอย่างเด่นชัด แบบแรกคือ ความก้าวหน้าที่ดำเนินไปที่ละขั้นช้า ๆ แบบที่สองเป็นการก้าวหน้าแบบก้าวกระโดดอย่างรวดเร็ว บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่พอใจที่จะก้าวหน้าไปอย่างช้า ๆ ส่วนบริษัททางตะวันตกจะเป็นแบบก้าวกระโดดหรืออยู่ในลักษณะที่เรียกว่า นวัตกรรม

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบระหว่างไคเซ็นและนวัตกรรม

หัวข้อ	ไคเซ็น	นวัตกรรม
ญี่ปุ่น	แข็ง	อ่อน
ตะวันตก	อ่อน	แข็ง

หมายเหตุ. จาก ความแตกต่างระหว่างไคเซ็นกับนวัตกรรม (น.29), โดย อัมพิกา ไกรฤทธิ, 2534, กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.

การบริหารแบบตะวันตกจะให้ความสำคัญต่อด้านนวัตกรรมอย่างมาก นวัตกรรมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี เป็นการแนะนำแนวความคิดทางด้านการบริหารแบบล่าสุดหรือเทคนิคการผลิตแบบใหม่ นวัตกรรมจึงน่าทึ่งและน่าสนใจจริง ๆ ไคเซ็นเป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่ไม่น่าทึ่งและละเอียดอ่อน ผลปรากฏให้เห็นช้า ในขณะที่ไคเซ็นเป็นกระบวนการต่อเนื่อง แต่นวัตกรรมจะเป็นปรากฏการณ์อย่างรวดเร็วสำหรับตัวอย่างทางตะวันตก ผู้จัดการระดับกลางมักจะ

ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในโครงการต่าง ๆ เพราะโครงการเหล่านี้นำไปสู่การสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งเป็นการปฏิวัติระบบเดิมโดยสิ้นเชิง ขณะเดียวกันก็เสนอผลการตอบแทนการลงทุน (ROI, Return On Investment) ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ผู้บริหารอยากจะปฏิเสธได้

แต่เมื่อผู้จัดการโรงงานนั้นต้องการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการใช้เครื่องจักรต่างๆ เช่นให้สามารถทำงานได้หลาย ๆ อย่างหรือปรับแต่งกระบวนการ ซึ่งต้องใช้เวลาในการพูดคุยหรืออาจต้องศึกษาเพิ่มเติม และให้การฝึกอบรมแก่คนงานมักจะไม่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารหรือกว่าจะได้ก็ยุ่งยากมากทีเดียว

ตารางที่ 2.2

การเปรียบเทียบลักษณะใหญ่ ๆ ของไคเซ็นกับนวัตกรรม

1. ผลที่เกิด	ระยะยาว คงทน แต่ไม่น่าทึ่ง	ระยะสั้นแต่น่าทึ่ง
2. จังหวะก้าว	ช่วงสั้น ๆ	ช่วงยาว
3. เวลาปฏิบัติ	เวลาต่อเนื่อง และเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ	ไม่ต่อเนื่อง ไม่เพิ่ม
4. การเปลี่ยนแปลง	ค่อย ๆ เปลี่ยน	เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว
5. การมีส่วนร่วม	ทุกคน	คัดเลือกเฉพาะ คนเก่ง
6. วิธีเริ่ม	รวมกลุ่ม ความพยายามกลุ่ม ระบบ	ทำงานคนเดียว ความคิดและความพยายามของคนเดียว
7. รูปแบบ	การรักษาไว้และปรับปรุง	ทำลายและสร้างใหม่
8. ความหลักแหลม	ใช้พื้นความรู้ง่าย ๆ	ใช้เทคโนโลยีค้นหาสิ่งใหม่ ๆ ทฤษฎีใหม่ ๆ
9. ความต้องการในการปฏิบัติ	ลงทุนน้อยแต่ใช้ความพยายามที่ให้ผลดี	ลงทุนสูง แต่ใช้ความพยายามน้อยในการรักษาไว้
10. ความพยายามในการชี้แนะ	ใช้คน	ใช้เทคโนโลยี
11. เกณฑ์การประเมินผล	ดูที่กระบวนการและความพยายามที่ให้ผลดี	ดูที่ผลกำไร

หมายเหตุ. จาก ความแตกต่างระหว่างไคเซ็นกับนวัตกรรม (น.30), โดย อัมพิกา ไกรฤทธิ, 2534, กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.

สำหรับนวัตกรรมนั้นต้องใช้เทคโนโลยีที่ค่อนข้างซับซ้อน และขณะเดียวกันใช้เงินลงทุนมหาศาลด้วย โคอเซ็นเปรียบเหมือนการเพาะต้นไม้ที่ต้องทะนุถนอมและดูแลการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ในขณะที่นวัตกรรมเหมือนหินละลายได้พิภพที่ปรากฏให้เห็นทันทีทันใดเป็นครั้งคราว

การวัดผลของโคเซ็น

ประสิทธิผล (Productivity) เป็นเพียงตัววัดมิใช่ของแท้จริง บ่อยครั้งที่เรานั้นพยายามค้นหาความลับของประสิทธิผลเสมือนหนึ่งเป็นกุญแจที่จะอธิบายการวัดประสิทธิผลคล้ายกับว่า เมื่อเราพบว่าห้องเย็นเกินไป เรามองดูเทอร์โมมิเตอร์การปรับสเกลบนเทอร์โมมิเตอร์ไม่ได้เป็นกาแก้ปัญหา สิ่งที่จะช่วยก็คือความพยายามที่จะปรับปรุงสถานการณ์ เช่น เติมน้ำมันให้มากขึ้น หรือตรวจดูเตาผิง หรืออีกนัยหนึ่งคือการดูวงจร PDCA ประสิทธิภาพจึงเป็นเพียงการอธิบายถึงสถานการณ์ปัจจุบันและความพยายามของคนในอดีต เราอาจกล่าวได้ว่า การควบคุมคุณภาพก็เป็น การวัดเช่นกัน มิใช่ของจริงการควบคุมคุณภาพเริ่มต้นจากการตรวจสอบของเสียในกระบวนการผลิต ไม่ว่าจะมีความยากลำบากในการตรวจสอบเช่นไร สิ่งนี้มีใช่เป็นการนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ สิ่งเดียวที่จะปรับปรุงคุณภาพคือ การปรับปรุงกระบวนการผลิต การเล่นกับตัวเลข มิใช่การปรับปรุงสถานการณ์ การควบคุมคุณภาพในญี่ปุ่นจึงเริ่มต้นจากช่วงการตรวจสอบแล้วย้อนกลับมาที่ช่วงการสร้างคุณภาพในกระบวนการผลิต และในที่สุดก็สร้างคุณภาพเข้าไปในตัวผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นการพัฒนาไปในเวลาเดียวกัน อย่างไรก็ดี ผู้บริหารระดับสูงในบริษัททางตะวันตกไม่ค่อยตระหนักถึงดัชนีทางกระบวนการ เพราะว่าดัชนีเหล่านี้ไม่เคยมีในบริษัท คำถามที่ผู้จัดการมักจะถามส่วนใหญ่จะเป็นดัชนีทางผลที่ได้รับ เช่น ยอดขายประจำเดือน ค่าใช้จ่ายประจำเดือน จำนวนสินค้าที่ผลิตได้ กำไรที่ได้ จะดูที่ตัวเลขในรายวันเท่านั้น เช่น ข้อมูลต้นทุน เมื่อผู้จัดการมองที่ผลที่ได้รับ เช่น กำไรในช่วงไตรมาส ดัชนีผลผลิต ระดับคุณภาพ มาตรฐานของเขาคือ เป้าหมายที่จะได้รับหรือไม่ ในทางตรงกันข้ามเมื่อใช้กระบวนการมาเป็นเครื่องวัด ก็จะดูที่ความพยายามในการปรับปรุง เกณฑ์ในการที่จะสนับสนุนลูกน้องซึ่งจะทำให้เกณฑ์ทางด้านผลที่ได้รับจะน้อยไป เนื่องจากการปรับปรุงนี้ค่อยเป็นไปอย่างช้า ๆ ทีละก้าวเพื่อที่จะสนับสนุนกันและกัน ฝ่ายบริหารจะต้องมีความผูกพันกับคนงานอย่างไร ก็ตามฝ่ายบริหารทางตะวันตกมักจะปฏิเสธการสร้างความปลอดภัย บ่อยครั้งที่หัวหน้างานไม่รู้จะติดต่อกับสื่อสารกับคนงานได้อย่างไรในที่ทำงาน เขากลัวที่จะพูดกับคนงานเหมือนกับว่าไม่ได้พูดภาษาเดียวกัน (นี่เป็นเรื่องจริงในหลาย ๆ ประเทศที่จ้างคนงานต่างชาติชั่วคราว)

ไคเซ็นโดย TQC

Imai (1986) ระบุว่าสู่ทางเดินของไคเซ็นเกือบจะไม่มีที่สิ้นสุด ถนนสู่ไคเซ็นคือการปฏิบัติ TQC ดังได้กล่าวมาแล้ว แนวคิดของตะวันตกเกี่ยวกับ TQC มักจะถูกเข้าใจว่าเป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของกิจกรรม QC และบ่อยครั้งคิดว่าเป็นงานของวิศวกรควบคุมคุณภาพ อันตรายที่เข้าใจชื่อ TQC ผิด ๆ นี้จะทำให้เกิดการผิดพลาดในวิธี TQC แบบญี่ปุ่นคำว่า การควบคุมคุณภาพทั้งบริษัท (CWQC, Company-Wide-Quality Control) จะเป็นคำที่ชัดเจนกว่าในการอธิบายการควบคุมคุณภาพสไตล์ญี่ปุ่นแก่ชาวต่างประเทศภายในญี่ปุ่นบริษัทส่วนมากยังคงใช้ชื่อ TQC ในการทำกิจกรรมควบคุมคุณภาพทั้งบริษัท

การควบคุมคุณภาพเกี่ยวข้องกับคุณภาพของคน

เมื่อเราเอ่ยถึงคำว่า คุณภาพ ก่อนอื่นผู้คนมักจะเข้าใจว่าเป็นคุณภาพของสินค้า นั่นไม่มีอะไรมากไปกว่านั้น ใน TQC สิ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งแรกและสำคัญที่สุดคือ คุณภาพของคน การปลูกฝังให้เกิดคุณภาพในคนเป็นพื้นฐานของ TQC ถ้าบริษัทสามารถที่จะสร้างให้คนในบริษัทมีคุณภาพได้ ก็นับว่าสำเร็จไปครึ่งทางในการสร้างคุณภาพให้แก่ผลิตภัณฑ์ ธุรกิจจะต้องสร้างอยู่ 3 สิ่งคือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับวัตถุ (Hardware) สิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุ (Software) และมนุษย์ (Humanware) เริ่มด้วยมนุษย์ก่อน ส่วนในด้านวัตถุและที่ไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุจะถูกพิจารณาภายหลัง

การสร้างคุณภาพให้กับคน หมายถึงการช่วยให้เขามีจิตสำนึกเกี่ยวกับไคเซ็นปัญหาที่เกิดขึ้นในแผนกและต่างแผนกในสถานที่ทำงานคนจะต้องช่วยกันชี้ปัญหาออกมา ดังนั้นพวกเขาควรจะได้รับฝึกอบรมในการใช้เครื่องมือแก้ปัญหาก็เพื่อเขาจะได้แก้ปัญหาก็ที่เขาแยกแยะออกมาหลังจากปัญหาได้ถูกแก้ไขแล้วผลที่ได้จะต้องเป็นมาตรฐานเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำรอยอีกจากการปรับปรุงที่ไม่มีจุดจบนี้ คนจะมีจิตสำนึกทางไคเซ็นและสร้างวินัยเพื่อให้บรรลุไคเซ็นในงานของเขาฝ่ายบริหารสามารถที่จะสร้างวัฒนธรรมของบริษัทโดยการสร้างคุณภาพเข้าไปในบุคคลแต่สิ่งนี้จะทำได้ด้วยการฝึกอบรมและผู้นำมีความมั่นใจในใจ TQC ได้กลายเป็นระบบแก้ปัญหาและปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท ดังนั้นจึงขอสรุปหัวข้อการใช้ระบบ TQC ในแง่ของไคเซ็น ดังนี้

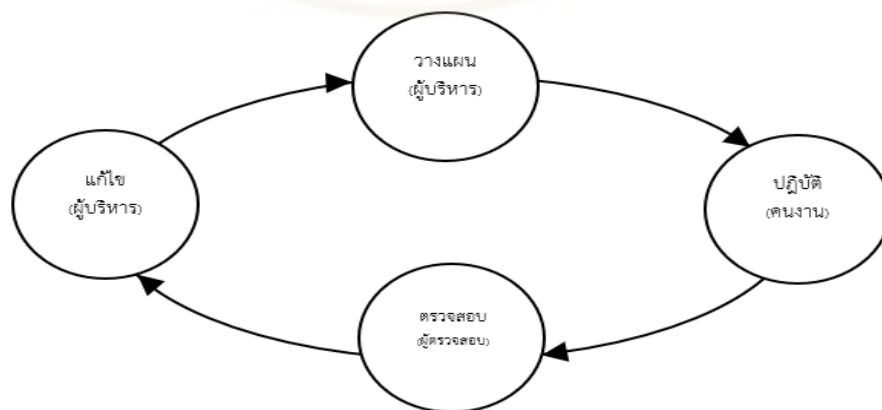
TQC เป็นการประยุกต์ใช้หลักสถิติ และการจัดระบบสำหรับไคเซ็นในการแก้ปัญหารากฐานที่สำคัญคือสถิติที่ประยุกต์ในแนวคิด QC รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลในทางสถิติ วิธีการนี้จำเป็นต้องมีการศึกษาสถานการณ์และปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเป็นไปได้เป็นจำนวนมาก ผู้ที่ทำ TQC ต้องทำงานกับข้อมูลมิใช่ด้วยความรู้สึกหรือกลางสังหรณ์ใดๆ โดยในการแก้ปัญหาทางสถิติควรจะมีการป้อนกลับไปยังแหล่งของปัญหาเพื่อรวบรวมข้อมูล การทำแบบนี้เรียกว่าการคิดแบบกระบวนการ

การคิดแบบกระบวนการหมายถึง การตรวจสอบกับผลที่ได้ (With the result) มิใช่โดยผลที่ได้ (By the result) ไม่เป็นการเพียงพอที่จะประเมินผลของคนโดยดูจากผลงาน ฝ่ายบริหารควรจะดูขั้นตอนต่าง ๆ ที่เขาได้พยายามทุ่มเทเพื่อการปรับปรุง นี่เป็นการให้กำลังใจและการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารกับคนงาน ในการคิดแบบกระบวนการจะมีความแตกต่างระหว่างเกณฑ์ที่เน้นกระบวนการกับเกณฑ์ที่เน้นผลลัพธ์ ใน TQC คนจะไม่เห็นด้วยกับวลีที่ว่า "ถ้าทุกสิ่งดีแล้วผลที่ได้ก็จะดีด้วย" การคิดแบบ TQC คือ "ช่วยกันปรับปรุงกระบวนการ ถ้าทุกสิ่งทุกอย่างดำเนินไปด้วยดี แสดงว่ามีบางสิ่งบางอย่างที่ทำงานได้ดี ให้ทุกฝ่ายช่วยกันหาและสร้างมันขึ้นมา"

ติดตามวัฏจักร PDCA และความต่อเนื่องของวงล้อเดมมิ่ง

เดมมิ่ง ได้เน้นความสำคัญของการติดต่อกัน ระหว่างการวิจัย การออกแบบการผลิต และการขายในธุรกิจ การที่สินค้าจะมีคุณภาพและลูกค้าพอใจจะต้องหมุนวงล้อ 4 ระยะ โดยมีคุณภาพเป็นเกณฑ์สูงสุด ต่อจากนั้นหมุนวงล้อเดมมิ่ง เพื่อขยายไปทุกฝ่ายและให้สอดคล้องกับการแก้ไขของผู้บริหาร

ผู้บริหารระดับสูงของญี่ปุ่น ได้ทำการกำหนดวงล้อเดมมิ่งเสียใหม่ และเรียกว่าวงล้อ PDCA เพื่อที่จะนำไปใช้ได้ในทุก ๆ ส่วน และทุกเหตุการณ์ วัฏจักร PDCA เป็นกิจกรรมต่อเนื่องสำหรับการปรับปรุง เริ่มต้นจากการศึกษาสถานการณ์ปัจจุบัน ภายใต้นี้จะรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนสำหรับปรับปรุง เมื่อเสร็จสิ้นการวางแผนแล้วก็ถึงขั้นนำไปใช้ เมื่อนำไปใช้ต้องมีการตรวจสอบว่าจำเป็นต้องมีการปรับปรุงอีกหรือไม่ เมื่อการทดลองประสบผลสำเร็จ การทำงานขั้นสุดท้ายก็คือการแก้ไขที่จะนำไปสู่มาตรฐานและวิธีการใหม่ในตอนแรก ๆ ที่มีการใช้วงล้อ การตรวจสอบ หมายถึง ผู้ตรวจผลที่ได้รับจากคนงาน และการแก้ไขหมายถึง การแก้ไขสิ่งผิดพลาดหรือของเสียที่ค้นพบ ดังนั้นแนวคิด PDCA จึงอยู่แต่ในแวดวงระหว่างคนงานกับหัวหน้างานและผู้ตรวจสอบ



ภาพที่ 2.3 วัฏจักร PDCA. จาก ไคเซ็น กุญแจแห่งความสำเร็จแบบญี่ปุ่น: ติดตามวัฏจักร PDCA และความต่อเนื่องของวงล้อเดมมิ่ง (น.57), กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.

การทำผลที่ได้ให้เป็นมาตรฐาน การปรับปรุงจะไม่เกิดขึ้นเลยถ้าไม่มีมาตรฐาน จุดเริ่มต้นของการปรับปรุงใด ๆ จะต้องรู้ถึงสถานภาพนั้น ๆ และต้องมีมาตรฐานการวัดอย่างแม่นยำสำหรับคนงานทุกคน เครื่องจักรทุกเครื่อง และทุก ๆ กระบวนการ ทำนองเดียวกันจะต้องมีมาตรฐานอย่างแม่นยำในการวัดผู้จัดการทุกคนเช่นกันก่อนที่จะแนะนำกลยุทธ์ TQC และไคเซ็น ฝ่ายบริหารจะต้องเข้าใจสถานภาพของบริษัทและมาตรฐานของงานเสียก่อน นี่คือเหตุผลว่าทำไมการตั้งมาตรฐานจึงเป็นจุดสำคัญของ TQC จากที่กล่าวมาแล้วว่า กลยุทธ์ไคเซ็นเป็นงานที่ไม่มีวันสิ้นสุดสำหรับการปรับปรุงหรืออีกนัยหนึ่ง กลยุทธ์ไคเซ็นเป็นงานท้าทายที่ต่อเนื่องในการแก้ไขมาตรฐานสำหรับไคเซ็นแล้ว มาตรฐานจะถูกแทนที่ด้วยมาตรฐานที่ดีกว่า สรุปได้ว่าทุกมาตรฐานและข้อกำหนดต่าง ๆ รวมทั้งการวัดจะต้องมีการทบทวนและยกระดับให้สูงขึ้นเสมอ

ไคเซ็นและการปฏิบัติ

Imai (1986) ระบุว่า เราคงเห็นแล้วว่าความก้าวหน้าและการปรับปรุงงานระหว่างญี่ปุ่นกับตะวันตก นั้นเป็นอย่างไร โดยเฉพาะความแตกต่างระหว่างปรัชญาที่เกี่ยวกับไคเซ็นของญี่ปุ่นกับด้านนวัตกรรมของตะวันตกซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้า การวางแผนที่ดีของไคเซ็นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน โดยขึ้นอยู่กับความซับซ้อนและระดับของไคเซ็น ได้แก่

1. ไคเซ็นของผู้บริหาร
2. ไคเซ็นของกลุ่ม
3. ไคเซ็นของบุคคล

ไคเซ็นของผู้บริหาร

จุดยอดของไคเซ็นนั้นมักมุ่งไปสู่ผู้บริหาร โดยมักจะเน้นที่กลยุทธ์ในการผลักดันในการเกิดความก้าวหน้าและบำรุงขวัญพนักงานเนื่องจากไคเซ็นเป็นงานของทุกคน ผู้บริหารจะต้องปรับปรุงงานของเขา ในการบริหารแบบญี่ปุ่นเชื่อว่าผู้บริหารจะใช้เวลาอย่างน้อย 50% ไปในการปรับปรุงรูปแบบของโครงการไคเซ็นจะเป็นการศึกษาในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพและมีความรู้ทางวิศวกรรม บางครั้งอาจใช้เครื่องมือง่าย ๆ เช่น เครื่องมือ 7 อย่างทางสถิติก็เพียงพอ แต่งานของผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับคนจากแผนกที่แตกต่างกัน ดังนั้นทีมงานที่จะช่วยแก้ปัญหาจึงมักจะมาจากบุคคลต่างแผนก ต่างหน้าที่กัน เช่น ในการปรับปรุงสถานที่ทำงาน เมื่อใดก็ตามที่มีการแนะนำวิธีการและการปฏิบัติใหม่ ๆ ที่แตกต่างออกไป หัวหน้าจะต้องให้คำอธิบายเกี่ยวกับผลตอบแทนที่จะได้รับ เมื่อไม่สามารถอธิบายได้ในรูปของตัวเงินแล้ว หัวหน้าก็จะเก็บข้อเสนอแนะของเขาไว้

โอกาสในการปรับปรุงมีอยู่ทุกหนทุกแห่ง เมื่อวิศวกรชาวญี่ปุ่นได้ไปเยี่ยมโรงงานผลิตเหล็กของอเมริกา เขารู้สึกตกใจมากที่เห็นแผ่นเหล็กวางซ้อน ๆ กันในทางเดิน มองดูเหมือนหอนอนปีซ่า เขาให้เหตุผลของความน่ากลัว 2 ข้อ ข้อแรก การซ้อนเอียงของแผ่นเหล็กไม่ปลอดภัยต่อคนงาน ข้อสองเงินไปจมอยู่ที่แผ่นเหล็กนั้นซึ่งเป็นอันตรายต่อสุขภาพของบริษัท

โรงงานของญี่ปุ่นจะดีเสียไปบนพื้น ในการวางชิ้นงานจะวางในที่ ๆ กำหนดให้ "ที่โรงงานของญี่ปุ่น เราเริ่มไคเซ็นด้วยการมองดูการทำงานของพนักงานของเรา เพราะว่ามันไม่เสียค่าใช้จ่ายอะไร" จุดเริ่มต้นของไคเซ็นก็คือการแจกแจง ความสูญเปล่า (Waste) ในการเคลื่อนไหวของคนงาน นี่คือความจริงที่เป็นปัญหาที่ยากที่สุด เพราะการสูญเปล่าในการเคลื่อนไหวเป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการทำงาน

ผู้บริหารที่ใช้ไคเซ็นจะต้องตั้งกลุ่มไคเซ็น กลุ่มโครงการ หรือคณะทำงาน ซึ่งกลุ่มเหล่านี้จะแตกต่างจากกลุ่ม QC เพราะจะประกอบไปด้วยฝ่ายบริหารและสตาฟซึ่งงานของพวกเขาคือว่าเป็นงานประจำและเป็นส่วนหนึ่งของงานบริหาร

ไคเซ็นในเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวก

ถ้าพิจารณาการไคเซ็นในเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวกแล้ว จะพบว่ามีการปรับปรุงไม่มีที่สิ้นสุด ถึงแม้ว่าหลักใหญ่จะเน้นที่การควบคุมคุณภาพ โดยเน้นการเปลี่ยนจากสร้างคุณภาพในขั้นตอนการออกแบบเป็นสร้างคุณภาพในขั้นตอนการผลิต ผู้บริหารญี่ปุ่นถือว่าเครื่องจักรใหม่ก็ต้องการการปรับปรุง แม้ว่าเครื่องจักรส่วนใหญ่จะสร้างตามความต้องการของผู้ซื้อซึ่งดูเหมือนว่าไม่จำเป็นต้องปรับปรุง แต่คนในโรงงานถือว่าแม้เครื่องจักรที่ออกแบบดีที่สุดก็ต้องปรับแต่งให้ดีขึ้นในขณะที่ใช้งาน ด้วยเหตุนี้โรงงานส่วนใหญ่จะมีหน่วยงานสำหรับซ่อมและสร้างเครื่องจักรเหล่านี้

ไคเซ็นของกลุ่ม

ไคเซ็นในกลุ่มทำงานถือว่าเป็นหน้าที่ที่ถาวร ซึ่งกลุ่มที่รับผิดชอบได้แก่ กลุ่ม QC กลุ่ม JK (Jishu Kanri : บริการแบบอาสาสมัคร) และกิจกรรมกลุ่มย่อยอื่น ๆ ซึ่งใช้เครื่องมือทางสถิติหลายอย่างในการแก้ปัญหา สิ่งถาวรที่ทีมงานจะต้องใช้คือ PDCA การแจกแจงปัญหาอย่างเดียวยังใช้ไม่ได้ ต้องแจกแจงสาเหตุ วิเคราะห์และแก้ไข นำไปใช้วัดผล แล้วทำให้ได้มาตรฐานใหม่หรือวิธีการปฏิบัติงานใหม่ สิ่งที่กลุ่มถาวรต้องทำคือ แก้ไขปัญหาและตัดสินใจ สิ่งนี้คือคำถามที่ว่าทำไมวงจร PDCA จึงมี PDCA ที่ขั้นตอนปฏิบัติ กิจกรรมกลุ่ม QC และกลุ่มอื่น ๆ จะจำกัดขอบเขตของปัญหาจากหน่วยงานของตนเท่านั้น แต่ขวัญกำลังใจจะดีขึ้นจากกิจกรรมไคเซ็น เพราะทุกคนช่วยกันแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว เมื่อกลุ่มทำงานแบบชั่วคราว การจัดตั้งกลุ่มก็เพื่อวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาที่เกิดโดยเฉพาะ ซึ่งสมาชิกของกลุ่มนี้จะได้รับการอบรมให้รู้จักใช้หลักสถิติและเครื่องมือวิเคราะห์ กลุ่มจะสลายไปเมื่องานประสบผลสำเร็จแล้วทั้งไคเซ็นของส่วนบุคคลและไคเซ็นของกลุ่ม

มีสิ่งที่สำคัญคือ ฝ่ายบริหารต้องเข้าใจบทบาทของพนักงานอย่างถูกต้องและหาโอกาสที่จะสนับสนุนทุกวิถีทาง

ไคเซ็นของบุคคล

ไคเซ็นของบุคคลซึ่งอยู่ในรูปของการเสนอแนะระบบข้อเสนอแนะเป็นสิ่งที่จะสามารถนำความเฉลียวฉลาดที่มีในบุคคลออกมาไคเซ็นโดยถือหลักว่าคนควรจะทำอย่างฉลาดกว่า มิใช่หนักกว่า บุคคลมีโอกาที่จะทำการปรับปรุงได้ไม่มีที่สิ้นสุด จุดเริ่มต้นของไคเซ็นสำหรับคนงานคือ การสร้างทัศนคติในทางบวก ด้วยการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงวิธีการทำงานของเขา ถ้าคนงานเคยนั่งทำงานที่เครื่องจักรตองเปลี่ยนให้เขายืนเป็นการปรับปรุง ทั้งนี้เพื่อให้เขามีความคล่องตัวและสามารถที่จะควบคุมเครื่องจักรได้มากกว่า 1 เครื่อง ไคเซ็นของบุคคลถือว่าการเพิ่มขวัญและกำลังใจกับพนักงาน ฝ่ายบริหารไม่จำเป็นจะต้องขอร้องว่าจะได้ผลตอบแทนทางด้านเศรษฐศาสตร์ของข้อเสนอแนะแต่ละข้ออย่างไร แต่ฝ่ายบริหารควรเอาใจใส่และตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ เป็นสิ่งสำคัญกว่า ถ้าคนงานกลายเป็น คนงานที่มีความคิด ชอบที่จะหาหนทางทำงานของเขาให้ดีขึ้น

ระบบข้อเสนอแนะ

ระบบข้อเสนอแนะเป็นการรวบรวมไคเซ็นของบุคคล ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการวางแผนการนำไปใช้เพื่อให้แน่ใจว่า ระบบข้อเสนอแนะนี้เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า แนวคิดครั้งแรกเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติและการบริหารได้ถูกนำมาสู่ญี่ปุ่นโดยเดมมิ่งและจูเรนในช่วงสงครามโลก มีผู้ความจริงน้อยกว่า ระบบข้อเสนอแนะถูกนำมาเข้ามาในญี่ปุ่นในเวลาเดียวกับการฝึกอบรมในโรงงาน (TWI, Training Within Industries) และกองทัพอากาศสหรัฐ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงของญี่ปุ่นผู้ซึ่งไปเยี่ยมสหรัฐอเมริกาภายหลังสงครามได้เรียนรู้เกี่ยวกับระบบข้อเสนอแนะ และเริ่มนำเข้ามาใช้ในบริษัทของเขา ระบบข้อเสนอแนะแบบอเมริกาต้องหลีกเลี่ยงให้กับระบบข้อเสนอแนะแบบญี่ปุ่น ในขณะที่แบบอเมริกาเน้นข้อเสนอแนะไปในทางเศรษฐศาสตร์และจูงใจในรูปตัวเงิน แบบญี่ปุ่นจะเน้นที่การเพิ่มขวัญและให้พนักงานมีส่วนร่วมหลายปีต่อมาระบบญี่ปุ่นได้แบ่งการเสนอแนะออกเป็น 2 รูปแบบคือ เสนอแนะโดยส่วนบุคคลและเสนอแนะโดยกลุ่มรวมทั้งที่เสนอโดยกลุ่ม QC กลุ่ม JK (Jishu Kanri บริการแบบอาสาสมัคร) กลุ่ม Zero Defect (ของเสียเป็นศูนย์) และกลุ่มกิจกรรมอื่น ๆ ปัจจุบัน ระบบข้อเสนอแนะใช้แพร่หลายในบริษัทอุตสาหกรรมใหญ่ ๆ มากที่สุด ที่เหลือประมาณครึ่งหนึ่งใช้กับบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก ส่วนในความคิดเห็นขององค์กรมนุษยสัมพันธ์ของญี่ปุ่น หัวข้อสำคัญสำหรับเสนอแนะในบริษัทญี่ปุ่นจะอยู่ในลักษณะตามลำดับดังนี้

- ปรับปรุงงานของตนเอง
- ประหยัดพลังงาน วัสดุ และทรัพยากรอื่น ๆ
- ปรับปรุงสิ่งแวดล้อม
- ปรับปรุงเครื่องจักรและกระบวนการผลิต
- ปรับปรุงอุปกรณ์จับยึดและเครื่องมือ
- ปรับปรุงงานในสำนักงาน
- ปรับปรุงคุณภาพสินค้า
- ความคิดในผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ
- ปรับปรุงการบริการลูกค้าและความสัมพันธ์กับลูกค้า
- อื่น ๆ

การบริหารไคเซ็น

การบริหารแบบหน้าที่ร่วมกันระหว่างแผนก และการกระจายนโยบายคือ คุญแจการบริหารที่จะไปสนับสนุนกลยุทธ์ของ TQC จากการศึกษาที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การคิดแบบ TQC นั้นการบริหารงานจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ (1) ส่วนที่เป็นการบริหารแบบดำรงรักษาไว้ คือ รักษาสมรรถนะของธุรกิจปัจจุบัน เช่น กำไร และผลงาน (2) การบริหารแบบไคเซ็น คือ การปรับปรุงกระบวนการและระบบการบริหารแบบไคเซ็นจะเกี่ยวข้องกับการบริหารแบบหน้าที่ร่วมกันระหว่างแผนกและการกระจายนโยบาย

Imai (1986) ระบุว่า การบริหารไคเซ็นแบบหน้าที่ร่วมกันระหว่างแผนกคือ การประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของไคเซ็นและการกระจายนโยบายที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อไคเซ็น ในหลายบริษัท การบริหารจะใช้นโยบายจากผู้บริหารระดับสูงผ่านลงไปทางสายงานการผลิต ใน TQC เป้าหมายการบริหารหน้าที่ร่วมของ QCS (Quality คุณภาพ, Cost ต้นทุน, และ Scheduling กำหนดการทำงาน) ได้อธิบายไว้ชัดเจนว่าเป็นหน้าที่ของแผนกออกแบบ แผนกผลิต และแผนกการตลาด ซึ่งจะต้องทำการตัดสินใจร่วมกันดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารหน้าที่ร่วมกันระหว่างแผนกและการกระจายนโยบายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสำหรับคำว่า คุณภาพ หมายถึง การสร้างระบบที่ดีขึ้นเพื่อประกันคุณภาพ ต้นทุน จะเกี่ยวกับการสร้างระบบเพื่อกำหนดปัจจัยของต้นทุนและการลดต้นทุน กำหนดการทำงาน หมายถึง การสร้างระบบที่ดีกว่าในการจัดการการส่งมอบและปริมาณที่จัดส่ง

เป้าหมายของไคเซ็นนั้น มักจะมุ่งไปที่สายงานในองค์กรด้วยการกระจายนโยบายเป็น 2 ทางคือ ทางตรงไปยังผู้จัดการในสายงาน และทางอ้อมผ่านองค์กรการบริหารแบบหน้าที่ร่วมกันทั้ง กิจกรรมกลุ่มย่อย (กลุ่ม QC) และแผนงานข้อเสนอแนะส่วนบุคคลเป็นกิจกรรมที่สนับสนุนไคเซ็น ในระดับสถานที่ทำงาน เป้าหมายของกิจกรรมเหล่านี้จะตั้งขึ้นจากการกระจายนโยบาย

ภาระผูกพันในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบหน้าที่ร่วมกัน และส่วนการกระจายนโยบายนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้กำหนด ผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดนโยบายและเป้าหมายประจำปีในตอนเริ่มต้นปี ในการวางแผนระยะยาวและกลยุทธ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ (1) เป้าหมายที่เกี่ยวกับ กำไร ส่วนแบ่งตลาด ผลผลิตขั้นต้นและ (2) เป้าหมายเกี่ยวกับการปรับปรุงทั้งหมดของบริษัทในระบบต่างๆ และกิจกรรมหน้าที่ร่วมกัน

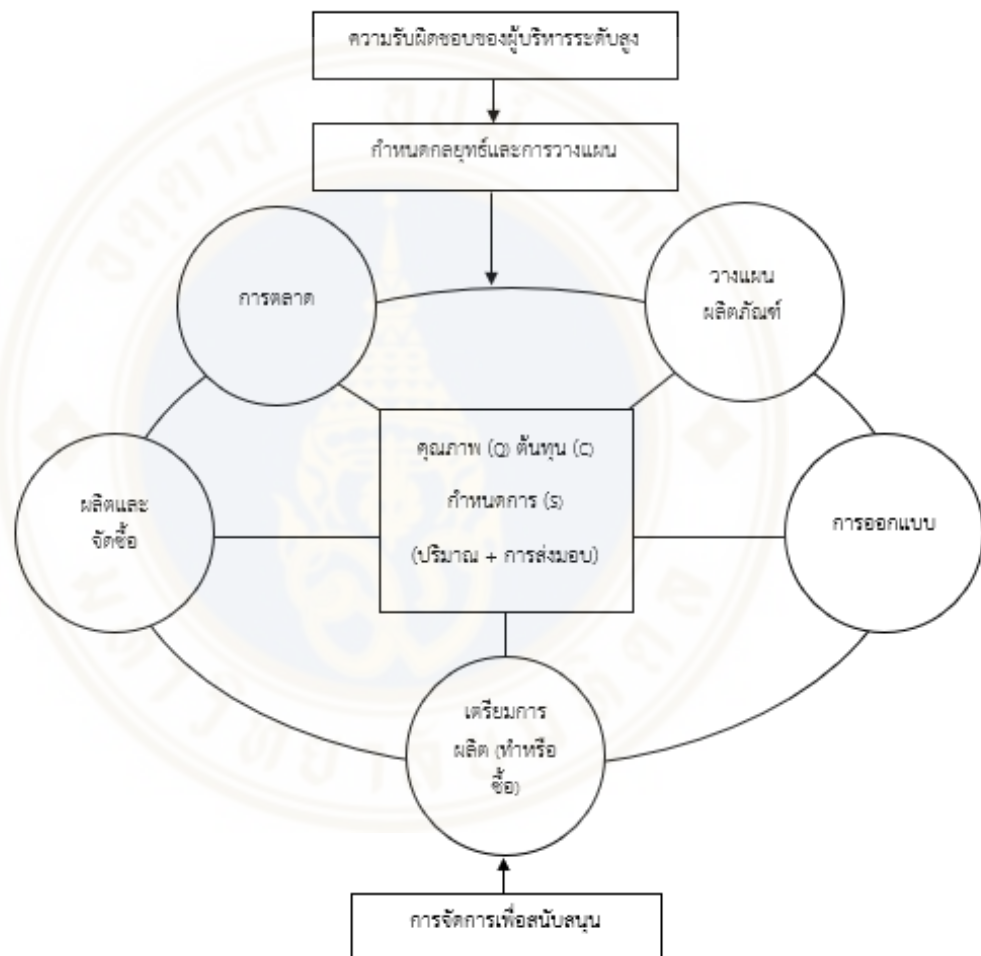
การบริหารแบบหน้าที่ร่วมกัน

บริษัทจะทำการจัดการแบ่งองค์กรตามหน้าที่ เช่น ด้านวิจัยและพัฒนา (R&D) การผลิต วิศวกรรม การเงิน การขาย และการบริหาร หน้าที่ขององค์กรเหล่านี้จะรับผิดชอบและมอบหมายงาน โดยมีเป้าหมายคือกำไร สำหรับวัตถุประสงค์ของ TQC มิใช่มุ่งหวังแต่กำไรอย่างเดียว แต่จะต้องปรับปรุงในส่วนอื่น ๆ เช่น การศึกษาของพนักงาน ความพอใจของลูกค้า การบริการลูกค้า การประกันคุณภาพ ควบคุมต้นทุน ปริมาณ ควบคุมการส่งมอบ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ วัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องการหน้าที่ร่วมกัน

ปัจจุบันนี้มีการพูดกันเสมอว่า ในการควบคุมคุณภาพหรือประกันคุณภาพของแผนกเดียว ไม่สามารถที่จะได้คุณภาพตามที่ต้องการ แผนกต่าง ๆ จะต้องร่วมมือด้วยการบริหารแบบร่วมกันระหว่างแผนก ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญขององค์กรที่จะปรับปรุงเป้าหมายของ TQC ผู้บริหารระดับสูงมักจะกล่าวว่า บริษัทของเขาผลิตสินค้าที่มีคุณภาพเพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้า ถึงแม้ว่าเราจะยอมรับความจริงข้อนี้ แต่คุณภาพควรจะสูงสักแค่ไหน ตามเป้าหมายของบริษัท บริษัทมีเป้าหมายหลายอย่างที่จะต้องทำ เช่น กำไรของผู้ถือหุ้นต้องสูงที่สุด การจัดงานสำหรับพนักงาน ผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อสนองตอบความพอใจของลูกค้า การบริการชุมชนที่โรงงานตั้งอยู่ในขณะเดียวกันผู้จัดการสายงานและผู้ร่วมงานจะต้องรับผิดชอบในแผนกของตน ไม่ว่าจะเป็นแผนก วิศวกรรม แผนกผลิต แผนกการตลาด และแผนกบริหารคุณภาพจะนำไปวางไว้ที่จุดใด ถ้าบางครั้งเกิดการขัดแย้งระหว่างเป้าหมายภายนอกและเป้าหมายภายใน การจัดลำดับเป้าหมายควรเริ่มที่การบริหารร่วมกันระหว่างแผนก เป้าหมายสูงสุดของบริษัทคือสร้างกำไร ดังนั้นเป้าหมายต่อไปควรเป็นเป้าหมายของการทำหน้าที่ร่วมกันในเรื่องคุณภาพ ต้นทุน และกำหนดการ ถ้าปราศจากความสำเร็จจากเป้าหมายเหล่านี้ บริษัทก็จะล้าหลังคู่แข่ง เพราะถ้าคุณภาพด้อย กำไรจะถูกกัดกร่อนด้วย

ต้นทุนสูง และไม่สามารถที่จะส่งมอบสินค้าได้ทันเวลาตามความต้องการของลูกค้า ถ้าตระหนักถึง การร่วมมือของฝ่ายต่าง ๆ ถ้าไรก็จะตามมา

ดังนั้นเราควรคำนึงถึงหน้าที่ต่าง ๆ ของการบริหารในการบรรลุเป้าหมายด้วยกัน 3 อย่างของ QCS นอกจากนี้ยังมีหน้าที่การบริหารเสริม ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนผลิตภัณฑ์ การออกแบบ การผลิต การจัดซื้อ และการตลาด ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นช่องทางอันดับรองที่จะให้เป้าหมาย ของ QCS ประสบผลสำเร็จ



ภาพที่ 2.4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ร่วมกันและกิจกรรมอื่น ๆ. จาก ไคเซ็น กุญแจแห่งความสำเร็จแบบญี่ปุ่น: การบริหารไคเซ็น (น.119), กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.

เป้าหมายการบริหารหน้าที่ร่วมกันนั้นควรจะกำหนดก่อนเป้าหมายของแผนก ผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการบริหารร่วมกันควรจะกำหนดเป้าหมายหน้าที่ร่วมกันในเรื่องคุณภาพ ต้นทุนและกำหนดการ คณะกรรมการควรเป็นผู้บริหารระดับสูงและมีบทบาทในการตั้งเป้าหมาย

รวมถึงการวัดผล โดยหัวข้อเรื่องอาจจะเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การผลิต และการตลาด ซึ่งเรื่องที่จะอภิปรายนี้ต้องเกี่ยวข้องกับ QCS ที่โตโยต้า คณะกรรมการบริหารร่วมจะเป็นตัวแทนของแผนกทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพเป้าหมายและการวัดผลจะกำหนดโดยคณะกรรมการชุดนี้ ซึ่งถือว่ามีความสำคัญเป็นอันดับสองรองจากคณะกรรมการบริหารบริษัท กรรมการในคณะกรรมการชุดนี้มีประมาณ 10 คน มีประธานเป็นพนักงานระดับอาวุโสซึ่งแต่งตั้งจากประธานบริษัทในบริษัทอื่น ๆ ประธานคณะกรรมการบริหารร่วมมักจะเป็นประธานบริษัทหรือรองประธานบริษัท การประชุมจัดขึ้นเดือนละครั้ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของบริษัท และจำนวนกรรมการคณะกรรมการบริหารร่วมบางคน จึงเป็นทั้งกรรมการและผู้จัดการแผนก ส่วนมากแผนก TQC หรือแผนกประกันคุณภาพ จะทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการบริหารร่วม

การกระจายนโยบาย

การกระจายนโยบายหมายถึง กระบวนการที่สามารถทำให้เกิดแนวนโยบายภายใน สำหรับการปรับปรุงทั่วทั้งบริษัทจากระดับสูงสุดจนถึงระดับต่ำสุด ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าในญี่ปุ่นนั้นคำว่า นโยบายอธิบายได้ว่าเป็นเป้าหมายรายปีที่มีทั้งระยะปานกลางและในระยะยาว เป้าหมายประจำปีสำหรับผลกำไรและการปรับปรุง ได้จัดตั้งขึ้นบนพื้นฐานของเป้าหมายบริษัททั้งในระยะยาวและระยะปานกลาง ผู้จัดการระดับสูงได้ใช้เวลาหลายเดือนก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายประจำปีเหล่านี้ ได้มีการปรึกษาหารือกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้จัดการฝ่ายรวมทั้งผู้จัดการแผนก ข้อมูลจะถูกส่งกลับไปกลับมาระหว่างกลุ่มที่ทำงาน จนกระทั่งได้รายละเอียดของการทำงานออกมา ผลการปฏิบัติงานของปีที่ผ่าน ๆ มา และมาตรการในการวัดผลสำหรับการปรับปรุงจะถูกนำมาพิจารณาเพื่อตั้งเป้าหมายอันใหม่

สิ่งสำคัญอื่น ๆ ที่นำมาพิจารณาในการจัดตั้งเป้าหมายใหม่และการวัดผลของแต่ละปี คือ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานในปัจจุบัน ระดับความสำเร็จของเป้าหมายในปีก่อน ประเมินได้จากผลของการแก้ปัญหาที่มีอยู่ ก่อนจัดตั้งเป้าหมายใหม่ เมื่อเป้าหมายประจำปี ระดับบริหารได้จัดตั้งขึ้นแล้ว ก็จะนำเป้าหมายนั้นมากระจายไปทั่วทุกระดับการบริหาร เป้าหมายที่เป็นนามธรรม โดยผู้บริหารระดับสูง ก็จะเป็นรูปร่างขึ้นด้วยการกระจายลงสู่เบื้องล่างและนำไปปฏิบัติ ไม่ว่าจะนโยบายหรือเป้าหมายจะสวยหรืออย่างไร ถ้าระดับล่างไม่ปฏิบัติ นโยบายของผู้บริหารระดับสูงก็จะไม่ต่างจากการสร้างวิมานในอากาศเลย สิ่งสำคัญของการกระจายนโยบายคือ การจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนภูมิพาเรโตที่ใช้ในกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการประยุกต์เป้าหมายการกระจายคุณภาพ เนื่องจากทรัพยากรมีอยู่ในขีดที่จำกัด ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องจัดลำดับความสำคัญ เมื่อจัดลำดับแล้วจะเห็นภาพชัดเจนขึ้น จึงทำแผนปฏิบัติการกระจายลงสู่ระดับบริหารเบื้องล่างต่อไป

โดยปกตินโยบายจะแตกต่างกันไปตามระดับการบริหาร

การบริหารระดับสูง : นโยบายทั่วไปที่เกี่ยวกับทิศทางสำหรับการเปลี่ยนแปลงเชิง

คุณภาพ

การบริหารระดับฝ่าย : คำจำกัดความนโยบายของการบริหารระดับสูงเชิงปริมาณ

การบริหารระดับกลาง : เป้าหมายเฉพาะเรื่อง เชิงปริมาณ

หัวหน้างาน : ปฏิบัติเฉพาะเรื่อง เชิงปริมาณ

เมื่อเป้าหมายกระจายลงสู่เบื้องล่างแล้ว ในส่วนนโยบายของผู้บริหารระดับสูงจะต้องเน้นความเฉพาะเรื่องและการปฏิบัติให้มากขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดคุณค่าเชิงปริมาณอย่างถูกต้อง ดังนั้นการกระจายนโยบายจึงเป็นแนวทางสำหรับภาระผูกพันของผู้บริหารระดับสูงกับระดับที่ต่ำกว่า มีหลายสิ่งที่ต้องการก่อนการกระจายนโยบาย เช่น

1. ผู้จัดการแต่ละท่านจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนในบทบาทของตนในเรื่อง ผลทางธุรกิจและการปรับปรุง (ไคเซ็น) ในกระบวนการให้เกิดผลสำเร็จ
 2. ผู้จัดการแต่ละระดับจะต้องเข้าใจในเรื่องจุดควบคุมและจุดทดสอบที่ได้
 3. กำหนดขึ้นเพื่อให้เป้าหมายเป็นจริง
 4. ระบบการบริหารประจำ (การดำรงรักษาไว้) จะต้องสร้างขึ้นอย่างดีในบริษัท
- ขณะที่นโยบายการบริหารของบริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ นโยบายไคเซ็นแบบทำหน้าที่ร่วมและนโยบายตามหน้าที่ของแผนกเอง

การกระจายคุณภาพ

ปัญหาของฝ่ายบริหารทุกวันนี้ก็คือ การที่พนักงานมักจะยอมรับในเรื่องมาตรฐานต่ำสำหรับผลผลิตที่ตนเองเป็นผู้กระทำ ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า คนงานทำแค่ชิ้นส่วนและส่วนประกอบซึ่งห่างไกลจากสินค้าสำเร็จรูปและลูกค้า เช่น คำขวัญซึ่งได้รับรางวัลดังข้อความ "ท่านภูมิใจไหมในการซื้อสิ่งที่สร้างมา" ความล้าสมัยก็คือ ยอมให้คนงานยอมรับคุณภาพในระดับต่ำ AQL (Accept Quality Level) ที่ร้ายยิ่งกว่านั้น พนักงานขายของบริษัทบางแห่งลดราคาเพื่อขายสินค้าที่บกพร่องและเมื่อการขายไม่ประสบความสำเร็จ เขาจะถูกกล่าวหาว่าทำงานไม่เต็มที่

หากลูกทีมส่วนใหญ่ใช้เวลาในการจัดการกับคำร้องเรียนของลูกค้าต่างๆ และหาสาเหตุของปัญหาในขั้นตอนการผลิต ซึ่งเครื่องมือของบริษัทได้ออกแบบมาเป็นเวลาหลายปีแล้ว ส่วนใหญ่คำร้องเรียนเหล่านี้เป็นปัญหาการผลิต ยกตัวอย่างสาเหตุธรรมดา ๆ เช่น การที่ผลิตภัณฑ์ไม่เป็นไปตามสเปก พนักงาน พยายามหาสาเหตุว่าทำไมจึงไม่เป็นตามสเปก เขาค้นพบว่า มีการใช้วัตถุดิบที่แตกต่างกัน เนื่องจากราคาต้นทุนต่ำกว่าหรือเปลี่ยนสเปกในโรงงาน ยิ่งร้ายไปกว่านั้นก็คือมาตรฐานและสเปกที่ใช้ผลิตเครื่องมือมักจะหายไปเสมอ และไม่มีใครในบริษัทสักคนเดียวที่รู้

สถานการณ์ในครั้งนั้น การแก้ปัญหาจึงต้องใช้ความพยายามอย่างมากเหมือนกับการเล่นเกมต่อภาพ (Jigsaw Puzzle)

นี่เป็นความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดจากบริษัทญี่ปุ่น การที่จะเน้นหลักการ TQC จะเน้นที่การสร้างคุณภาพตั้งแต่ในการออกแบบ และผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ เริ่มต้นตั้งแต่ดูข้อมูลจากการตลาด วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและกระจายข้อมูลนี้ไปยังฝ่ายวิศวกรรมออกแบบ ฝ่ายเตรียมการผลิต ฝ่ายจัดซื้อและแผนกอื่น ๆ เนื่องจากต้องใช้เวลาหลายปีในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนั้นเพื่อความปลอดภัย บริษัทญี่ปุ่นหลายแห่งจึงหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดขึ้น

การที่จะทำให้ลูกค้าพอใจในเรื่องของการควบคุมคุณภาพ วิธีที่ใช้กันอยู่ทั่วไปคือการหาสาเหตุของปัญหาและพยายามหาทางป้องกันที่จะไม่ให้เกิดซ้ำ วิธีนี้เรียกว่า แนวทางวิเคราะห์ ในระบบ TQC แนวทางนี้ได้จัดทำเครื่องมือขึ้นและใช้กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์แผนภูมิพาเรโต และแผนภูมิเหตุและผลอย่างไรก็ดีเครื่องมือเหล่านี้ อาจจะไม่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งมีกระบวนการผลิตที่ต้องใช้แนวทางแตกต่างออกไป

การบำรุงรักษาวิผล

ถึงแม้ว่าคำว่า การบำรุงรักษาวิผล (Total Productive Maintenance) นั้นจะไม่ใช่ที่รู้จักมากนักเหมือน TQC แต่ในปัจจุบันบริษัทอุตสาหกรรมในญี่ปุ่นเริ่มนำมาปฏิบัติกันมากแล้ว และได้รับการส่งเสริมเป็นอย่างดีจากสถาบันการซ่อมบำรุงโรงงานของญี่ปุ่น (Japan Institute of Plant Maintenance) ในขณะที่ TQC ส่วนใหญ่จะใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการบริหาร TPM ก็จะนำมาใช้ปรับปรุงอุปกรณ์การทำงาน ดังนั้น TPM จึงเป็นการเน้นการใช้งานทางด้านฮาร์ดแวร์ และ TQC เน้นทางซอฟต์แวร์

สถาบันการซ่อมบำรุงโรงงานของญี่ปุ่นได้ให้คำจำกัดความไว้ดังนี้ว่า "TPM มุ่งที่การใช้อุปกรณ์เครื่องมืออย่างมีประสิทธิภาพที่สุด โดยใช้ระบบการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) ตลอดอายุการใช้งานของอุปกรณ์ รวมทั้งมุ่งใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมกันทุกแผนกและทุกระดับ สำหรับการบำรุงรักษาโรงงานโดยผ่านกิจกรรมกลุ่มย่อยซึ่งทำกิจกรรมด้วยความสมัครใจ การฝึกอบรมเป็นส่วนสำคัญของ TPM เช่นเดียวกับ TQC การฝึกอบรม TPM เน้นที่การทำงานของเครื่องจักรและจะบำรุงรักษามันอย่างไร ขณะที่ TQC มีรางวัลเดมมิ่งและรางวัลควบคุมคุณภาพแห่งญี่ปุ่นแก่บริษัท ซึ่งประสบความสำเร็จในการนำ TQC ไปใช้ สถาบันซ่อมบำรุงโรงงานแห่งญี่ปุ่น ก็ให้รางวัล PM (Plant Maintenance) Distinguished Plant และรางวัลอื่น ๆ แก่ บริษัทซึ่งประสบความสำเร็จในการนำ TPM มาใช้บริษัทส่วนใหญ่ที่มีการนำ TPM มาใช้ได้แก่บริษัทรถยนต์ บริษัทที่ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ เนื่องจาก TQC และ TPM เน้นการปรับปรุงงานกันคนละด้านดังนั้นบริษัทเหล่านี้จึงนำทั้ง TQC และ TPM มาใช้ในบริษัทเพื่อปรับปรุงสมรรถนะของบริษัท

การนำ TPM มาใช้ที่โรงงาน มีส่วนสำคัญหลัก ๆ อยู่ 3 ประการ คือ 1. จัดตั้งระบบให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรม PM ด้วยความสมัครใจ เพื่อ กำจัดสาเหตุสำคัญ 4 เรื่องที่ทำให้เกิดการดำเนินงานที่ไร้ประสิทธิภาพ การหยุดชะงักของอุปกรณ์และเครื่องจักรกะทันหัน, ชิ้นส่วนมีปัญหา, เวลาในการเปลี่ยนเครื่องมือ และปริมาณของเสียของผลิตภัณฑ์ 2. ปรับปรุงปัญหาของพนักงานบำรุงรักษาในเรื่องทักษะการแก้ปัญหา โดยเน้นใช้กิจกรรมไคเซ็นเน้นที่ไม่มี การหยุดชะงักของเครื่องจักร (Breakdown) และชิ้นส่วน เวลาในการเปลี่ยนเครื่องมือ การออกแบบเครื่องมือ ผลิตภัณฑ์บกพร่อง และ 3. ปรับปรุงขีดความสามารถของวิศวกรรมการผลิต ซึ่งได้แก่ เครื่องมือ และการซ่อมแซม อบรมภายในบริษัทกับไฟร์แมนและหัวหน้าอื่น ๆ ให้มีความรู้พื้นฐานด้าน

ไคเซ็นมาตรฐาน

การจะทำอะไรให้ดีขึ้นคงเป็นไปได้ยากถ้าไม่มีมาตรฐาน ความสับสนวุ่นวายต่าง ๆ จะเกิดขึ้น และต้องตามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่ร่ำไปไม่รู้จบสิ้น แต่ถ้ามีมาตรฐานที่ดีและมีข้อยกเว้นบางประการสำหรับแต่ละมาตรฐานแล้วทุกสิ่งทุกอย่างก็จะดีขึ้น ปัญหาเก่าก็จะไม่เกิดขึ้นอีก ยังมีมาตรฐานมากยิ่งทำให้งานมีระเบียบกฎเกณฑ์ดียิ่งขึ้น การทำงานก็จะสะดวกขึ้น เนื่องจากมีแนวทางการปฏิบัติที่แน่นอนขึ้น คนใหม่ที่เข้ามารับงานก็สามารถทำงานได้สะดวกสบายขึ้น แต่เมื่อสร้างมาตรฐานขึ้นมาแล้ว จะต้องมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นตลอดเวลาเมื่อเกิดความจำเป็น โดยพิจารณาจากพฤติกรรมและข้อเสนอแนะของผู้ปฏิบัติงาน

งานที่มีมาตรฐาน

Imai (1986) ระบุว่า การบริหารหรือการดำเนินงาน โรงงานต้องอาศัยการทำงานที่ต้องประสาน กันด้วยดีเปรียบเสมือนการประสานเสียงดนตรี มีองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่ จังหวะในการเล่นดนตรี จะทำหน้าที่ขับเคลื่อนวงออเคสตราทั้งหมดให้มีความสอดคล้อง โดยการแกว่งไม้คอนดักเตอร์ รอบเวลา (Cycle time) ใน โรงงาน ก็ทำหน้าที่ขับเคลื่อนสายการผลิตให้ เป็นไปโดยการไหลของสินค้าที่สม่ำเสมอ ชาวญี่ปุ่นได้อ้างอิงรอบเวลานี้ด้วย เวลาที่เหมาะสม (Tact time) เช่นเดียวกับการแกว่งไม้ให้จังหวะของผู้ควบคุมวง การประสานเสียงของดนตรีทำให้ได้เพลงที่ไพเราะ ถ้านักดนตรีแต่ละคนสนใจเล่น เครื่องดนตรีของตนตามลำพังเพียงคนเดียว เพลงที่ออกมา ก็จะไม่ไพเราะ เช่นเดียวกันกับการดำเนินงาน การประสานงานที่ดีทำให้ได้ผลงานที่ดี

ตารางที่ 2.3 ส่วนประกอบพื้นฐาน 3 ส่วนของคนตรี และการทำงานในโรงงาน

คนตรี	การทำงานในโรงงาน
จังหวะ (rhythm)	รอบเวลา (cycle time)
โทนเสียง (tone)	การทำงานที่มีคุณภาพของแต่ละสถานีทำงาน (quality operation of each work center)
ความกลมกลืน (harmony)	ความสมดุลของสายการผลิต (line balance)

หมายเหตุ. จาก มาตรฐานของไคเซ็น (น.152), โดย อัมพิกา ไกรฤทธิ, 2534, กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.

วงดนตรีจะสามารถเล่นเพลงได้ไพเราะถ้าองค์ประกอบทั้ง 3 ครบบริบูรณ์ ซึ่งในการดำเนินกิจการโรงงานก็เช่นเดียวกันจะได้ผลดีก็ต้องมีองค์ประกอบทั้งสามครบบริบูรณ์เช่นกัน งานที่มีมาตรฐานในโรงงานเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จ โดยได้งานมากที่สุดและสูญเสียน้อยที่สุด (Maximum Performance with Minimum Waste) ในขณะที่ความต้องการของตลาด (Market Demand) เปลี่ยนแปลงไป โรงงานก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้นงานที่ได้มาตรฐานอยู่แล้วจึงต้องได้รับการปรับปรุงและเมื่อโรงงานมีการขยายกำลังผลิต มีเครื่องจักร เครื่องมือและอุปกรณ์ใหม่ ๆ เข้ามาทำให้มีความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงมาตรฐานงานให้เหมาะสมขึ้นด้วย ถ้าการปฏิบัติงานมิได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยเป็นระยะๆ อย่างจริงจังแล้วการปรับปรุงในสภาพข้อเท็จจริงก็จะไม่เกิดขึ้น รูปที่ 2.5 แสดงให้เห็นวงจรของการปรับปรุงสะท้อนข้อเท็จจริงดังกล่าว



ภาพที่ 2.5 วงจรของการปรับปรุง. จาก ไคเซ็น กุญแจแห่งความสำเร็จแบบญี่ปุ่น: มาตรฐานไคเซ็น (น.153), กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.

วงจรในรูปที่ 2.5 อธิบายได้ดังนี้

1. ศึกษาการดำเนินงานและศึกษากระบวนการที่จะทำงานให้ได้มาตรฐาน
2. ค้นหาสิ่งที่เป็นปัญหาและแก้ปัญหาและพัฒนาวิธีการปรับปรุง
3. นำวิธีการใหม่มาใช้ และถ้าวิธีการใหม่นั้นสามารถให้ผลเป็นที่น่าพอใจสำหรับในสภาพแวดล้อมขณะทำการผลิตนั้น งานมาตรฐานควรจะประกอบด้วย

องค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่รอบเวลา ลำดับการทำงาน และมาตรฐานปริมาณงานในกระบวนการผลิตดังแสดงในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 องค์ประกอบ 3 ประการของงานที่มีมาตรฐาน

รอบเวลา	เวลาระหว่างเสร็จงานชิ้นสุดท้าย และเสร็จงานในลำดับถัดไป
ลำดับการทำงาน (Work Sequence)	ลำดับการทำงานของคนงาน (ไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งเดียวกับลำดับการไหลของวัสดุ)
มาตรฐานปริมาณงานในกระบวนการผลิต	ปริมาณงานที่น้อยที่สุดที่จำเป็นต้องทำเพื่อให้ขบวนการผลิตดำเนินไปอย่างราบเรียบ (ทั้งนี้รวมทั้งอะไหล่สำหรับเครื่องจักรต่าง ๆ ด้วย)

หมายเหตุ. จาก มาตรฐานของไคเซ็น (น.153), โดย อัมพิกา ไกรฤทธิ, 2534, กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

งานที่มีมาตรฐานนั้น ไม่ใช่สิ่งที่หัวหน้างานจะสั่งให้คนงานปฏิบัติให้เป็นที่ไปตามนั้นตามนี้ได้ แต่เป็นสิ่งที่ต้องร่วมกันคิดร่วมกันทำทั้งนายและลูกน้อง เพื่อพัฒนากระบวนการหรือวิธีการผลิตให้ดียิ่งขึ้นมาตรฐานของงานควรมีลักษณะที่สามารถปฏิบัติตามได้ ไม่ว่าใครจะเข้ามาปฏิบัติงานก็ตาม คนงานใหม่ควรจะปฏิบัติงานให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานได้ภายหลังจากได้รับการฝึกงานเพียง 3 วัน ดังนั้น สิ่งสำคัญต้องทำการปรับปรุงและดัดแปลงวิธีทำงานในให้ง่าย และควรมีคนเก่าที่เข้าใจดีคอยแนะนำฝึกงานให้คนงานใหม่ด้วย

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนวรรณกรรม เพื่อประกอบแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การปรับใช้เทคโนโลยีทางดิจิทัลด้านความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน จากกรณีศึกษาในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 เปรียบเทียบระหว่าง Generation Y และ Z ในเขตกรุงเทพมหานครฯ โดยแบ่งการทบทวนวรรณกรรมออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

งานวิจัยการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ของพนักงานในกลุ่มบริษัท บริษัทผลิตสุราแห่งหนึ่ง ได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาดังต่อไปนี้

งานวิจัยของ บุญญาดา นาสมบูรณ์ (2563) ระบุว่าการศึกษาเพื่อศึกษาอิทธิพลและพัฒนา รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลดต้นทุน ทำการตรวจสอบความ สอดคล้องด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์ตัวแบบความสัมพันธ์เชิง โครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า การบริหารการผลิตแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการลดต้นทุนมีค่า อิทธิพลเท่ากับ 0.90 และพบว่า กิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการลดต้นทุนมี ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.63 และยังพบว่าการบริหารการผลิตแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลอ้อมต่อการลดต้นทุน ผ่านกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยมีค่าน้ำหนักอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.81 นอกจากนี้ ผลการ ตรวจสอบตัวแบบโมเดลอิทธิพลตัวแปรสื่อกลางระหว่างการการบริหารการผลิตแบบญี่ปุ่นกับการ ลดต้นทุน พบว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดีมาก

งานวิจัยของอดิเรก เพ็ชรรัตน์ (2554) ระบุว่าการศึกษาปัจจัยที่ผลกระทบต่อการมีส่วนร่วม ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ของพนักงานฝ่ายการผลิต บริษัท ทีซีแอล ทอมป์สัน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นในระดับสูง ในด้านการติดต่อสื่อสารพบว่า การติดต่อสื่อสารในการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไค เซ็น) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนทัศนคติของพนักงานต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง (ไคเซ็น) นั้นพบว่า พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดี ในด้านแรงจูงใจพบว่าพนักงานมี แรงจูงใจอยู่ระดับดี ในด้านขวัญและกำลังใจ และการรับรู้ นโยบายของบริษัทเกี่ยวกับการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานนั้นพบว่า อยู่ในระดับดีเช่นกัน

งานวิจัยของสุภาวิตา ผลเจริญและ จิตติมา ไชยะกุล (2559) ระบุว่าการศึกษาวิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) วิธีการ วิจัยเชิงสำรวจกับพนักงานที่ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด ด้วยวิธีทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ซึ่งผลการ วิเคราะห์พบว่า การรับรู้ในกิจกรรมไคเซ็นด้านแรงจูงใจ การสื่อสารภายในองค์กร การสนับสนุน จากองค์กร มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ที่ระดับ ความเชื่อมั่น 99.99 และสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 41.10 สอดคล้องกับอดิเรก เพ็ชรรัตน์ (2554) ได้ ทำการศึกษาปัจจัยที่ผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ของพนักงานฝ่ายการ ผลิต บริษัท ทีซีแอล ทอมป์สัน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) พบว่าแรงจูงใจและการติดต่อสื่อสาร ของพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นเช่นเดียวกัน

งานวิจัยของชาณณรงค์ ศักดิ์ศิริสกุล (2559) ระบุว่าการศึกษาปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จต่อผลลัพธ์การดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรค ของการดำเนินกิจกรรมบำรุงรักษาเชิงทวีผลของโรงงานผลิต โดยสิ่งที่ศึกษาคือ 5 ปัจจัย (การมีพันธะสัญญาและสนับสนุนของผู้บริหาร การพัฒนาและฝึกอบรม การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท มีการเปรียบเทียบและถ่ายทอดความรู้) ต่อผลลัพธ์จากการดำเนินกิจกรรม รวมถึงศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมบำรุงรักษาเชิงทวีผล พบว่ามีความสอดคล้องอยู่สองปัจจัยคือ การมีพันธะสัญญาและสนับสนุนของผู้บริหารและการมีส่วนร่วมของพนักงาน ส่วนที่ไม่มีความสอดคล้องคือ การพัฒนาและฝึกอบรม ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท และการเปรียบเทียบและถ่ายทอดความรู้ จากผลการวิจัยจากกรอบทฤษฎีปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัยต่อผลลัพธ์การดำเนินงาน ได้แก่ ด้านผลผลิต, ด้านคุณภาพ, ด้านต้นทุน, ด้านการส่งมอบ, ด้านความปลอดภัย, ด้านขวัญและกำลังใจ พบว่าทั้ง 5 ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมบำรุงรักษาเชิงทวีผลส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานทั้ง 6 ด้าน

งานวิจัยของชาริษา ไวยสุภี (2554) ระบุว่าในการศึกษาวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็นและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าทัศนคติต่อกิจกรรมไคเซ็นทุกด้านส่งผลทางบวกต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ จุดเด่นด้านบุคคล ด้านประโยชน์ ด้านคุณลักษณะ และด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น สอดคล้องกับอดิเรก เพ็ชรรัตน์ (2554) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ของพนักงานฝ่ายการผลิต บริษัท ทีซีแอล ทอมป์สัน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่าทัศนคติต่อกิจกรรมไคเซ็นส่งผลทางบวกต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น และสุภาวิตา ผลเจริญและ จูติมา ไชยะกุล (2559) ทำการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) พบว่าการรับรู้ในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้านทัศนคติส่งผลทางบวกต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็นเช่นเดียวกัน การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับมากที่สุดในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีผลให้การมีส่วนร่วมในด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผลแตกต่างกัน ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ การทำกิจกรรมต่าง ๆ ของไคเซ็น หากเป็นการกระทำอย่างต่อเนื่องนั้น สามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน การ

สนับสนุนจากผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญ การให้มีหน่วยงานไคเซ็น โดยเฉพาะ เพื่อเป็นแหล่งรวบรวม ข้อมูลความรู้ เทคนิควิธีการและอื่น ๆ ที่มีประโยชน์ต่อการทำกิจกรรมไคเซ็นให้ประสบผลสำเร็จ

Alvarado-Ramirez et al. (2018) ระบุว่าการศึกษาเรื่อง ไคเซ็น แนวปฏิบัติที่ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในองค์กร การศึกษาเปรียบเทียบในบริษัทจากเม็กซิโกและเอกวาดอร์ พบว่าความ มุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงต่อกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นกุญแจสำคัญในการ ดำเนินการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จและมีความยั่งยืนในปรัชญาไคเซ็น การประยุกต์ใช้ปรัชญา ไคเซ็นในองค์กรละตินอเมริกามีความก้าวหน้าที่โดดเด่นและผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมในการ ปรับปรุงและออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ พบว่า ผู้จัดการทั้งในเอกวาดอร์และเม็กซิโก ยังคงพยายามโดยตลอดในการลดต้นทุน ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน พบว่าการปรับปรุง ประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งมีแนวโน้มเชิงบวกต่อผลประโยชน์ด้านผลผลิต ต้นทุน และ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน สอดคล้องกับการศึกษาของบุญญาดา นาสมนุรณ (2563) ที่ได้ศึกษา อิทธิพลและพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลดต้นทุน พบว่า กิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลทางตรงต่อการลดต้นทุน

Maarof, M. G., & Mahmud, F. (2016) ระบุว่าการศึกษาการทบทวนปัจจัยสนับสนุน และความท้าทายในการนำไปไคเซ็นในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าข้อมูลเชิงลึก เกี่ยวกับปัจจัยเกี่ยวกับการนำไคเซ็นไปใช้และความท้าทายที่ประสบความสำเร็จจากปัจจัยต่างๆ เช่น การสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน กลยุทธ์ที่ชัดเจน ความต้องการของบุคลากรที่สามารถสนับสนุนการนำไคเซ็นไปใช้ในบริษัท การมีความรู้ที่ดีและให้อำนาจแก่พนักงานในระดับ หนึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินการไคเซ็นจะประสบความสำเร็จ ในทางกลับกัน ความท้าทายที่ องค์กรต้องเผชิญในการนำไคเซ็นไปใช้ ได้แก่ ปัจจัยต่างๆ เช่น การขาดความสามารถในการจัดการ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และการขาดแรงจูงใจในหมู่พนักงาน เนื่องจากระบบการให้รางวัลที่ไม่ดี

Spasojevic-Brkic et al. (2020) ระบุว่าการศึกษาบริบทและประสิทธิภาพของการ ดำเนินการไคเซ็น การนำไคเซ็นไปใช้มีความแข็งแกร่งยิ่งขึ้นเมื่อมีระดับที่สูงขึ้นของการบรรลุ เป้าหมายทางธุรกิจเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญที่สุด พบว่ามีปัจจัยที่สำคัญที่เป็นเครื่องมือสู่ความก้าวหน้า นั้นคือวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน สอดคล้องกับ Maarof, M. G., & Mahmud, F. (2016) ได้ศึกษาการทบทวนปัจจัยสนับสนุนและความท้าทายในการนำไปปฏิบัติ Kaizen ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงและ พนักงาน การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน จะสามารถทำให้กิจกรรมไคเซ็นประสบความสำเร็จได้ แน่นอน เหน็บที่สำคัญที่สุดคือการเพิ่มพูนความรู้และความสามารถในการแข่งขันของพนักงาน การ

ลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างมืออาชีพ การเลื่อนตำแหน่งพนักงาน การมุ่งเน้นไปที่กระบวนการภายใน มุ่งเน้นไปที่ตลาดและลูกค้า พยายามที่จะบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขันที่นำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนในระยะยาว การมอบหมายงานใหม่ โบนัสที่ไม่เป็นตัวเงิน (การลาพักร้อน) หรือการขอบคุณง่ายๆ และสุดท้ายคือระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรมและ ไม่สร้างความแตกต่างให้กับพนักงานทุกคนในบริษัทไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดในองค์กร ไม่ถือว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์เชิงลบ แต่ให้โอกาสในการปรับปรุง

Yamaguchi, J., & Kono, H. (2017) ระบุว่าการศึกษาสภาวะหยุดนิ่งในกิจกรรมไคเซ็น : ผ่านกรณีศึกษาของสองบริษัทในความพยายามระยะยาว เป็นกรณีศึกษาของสายการผลิต 2 สายที่ดำเนินกิจกรรมไคเซ็นมาเป็นเวลากว่า 10 ปี และพบว่าแม้ในสายผลิตเหล่านั้นประสบความสำเร็จในระยะยาวซึ่งให้ผลลัพธ์ที่มีนัยสำคัญ แต่การเกิดสภาวะหยุดนิ่งที่ขัดขวางความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องของกิจกรรมก็ถูกค้นพบ และหลีกเลี่ยงไม่ได้ พบว่ากิจกรรมของแต่ละช่วงเวลาสามารถแยกย่อยออกเป็นกระบวนการการรับรู้ถึงสภาพปัญหา การระบุพื้นที่ปรับปรุงและการกำหนดวิธีการ พบว่ากิจกรรมไคเซ็นที่ยั่งยืนในระยะยาวคือ สามารถเอาชนะสภาวะหยุดนิ่งได้อย่างรวดเร็ว จากนั้นนำปัจจัยที่สนับสนุน ซึ่งได้แก่ การเพิ่มพูนทักษะและความรู้ ระบบโครงสร้างสำหรับการทำงานร่วมกัน และความไว้วางใจที่ได้รับจากแผนกอื่นๆ มาปรับใช้ให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อไป สอดคล้องกับ Spasojevic-Brkic, V., Tomic, B., Perisic, M., & Brkic, A. (2020) ได้ทำการศึกษาบริบทและประสิทธิภาพของการดำเนินการไคเซ็นพบว่า เหนือที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้การดำเนินกิจกรรมไคเซ็นให้ประสบความสำเร็จคือความรู้และความสามารถในการแข่งขันของพนักงานนั่นเอง

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาถึง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ในบริษัทผลิตรูปร่างหนึ่ง” เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานทั้งหมดที่อยู่ในกลุ่มบริษัทผลิตรูปร่างหนึ่ง ทั้งหมดรวม 412 ตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผ่านการเก็บแบบสอบถามออนไลน์ผ่านทาง Google Form

3.1 ประชากร ขนาดกลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานทั้งหมดที่อยู่ในกลุ่มบริษัทผลิตรูปร่างหนึ่ง ทั้งหมดรวม 412 คน

ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

คือ พนักงานทั้งหมดที่อยู่ในกลุ่มบริษัทผลิตรูปร่างหนึ่ง ใช้สูตรของ Taro Yamane ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (ทราบจำนวนที่แน่นอน) ค่าความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ 5 ดังนี้ Yamane (1973)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

กำหนดให้ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดประชากรพนักงานทั้งหมดที่อยู่ในกลุ่มบริษัทผลิตรูปร่างหนึ่ง

e = ค่าความคลาดเคลื่อน 0.05

แทนค่าได้ดังนี้

$$n = \frac{412}{1 + (412)(0.05)^2}$$

$n = 203$ คน

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นตัวแทนของประชากร ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 คือ 203 ตัวอย่าง ทั้งนี้เพื่อป้องกันความผิดพลาดในกรณีที่ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ครบถ้วน จึงได้สำรองกลุ่มตัวอย่างเพิ่มขึ้นจากเดิม 10 ราย รวมทั้งหมดคือ 213 ราย

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

สุ่มตัวอย่างโดยไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) เก็บข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) เพื่อสุ่มตัวอย่างของกลุ่มประชากรทั้งหมดที่อยู่ในกลุ่มบริษัทผลิตสุราแห่งหนึ่ง ทั้งหมดรวม 213 ตัวอย่าง

3.2 ตัวแปรและกรอบการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่

1.1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน สังกัดหน่วยงานของพนักงาน

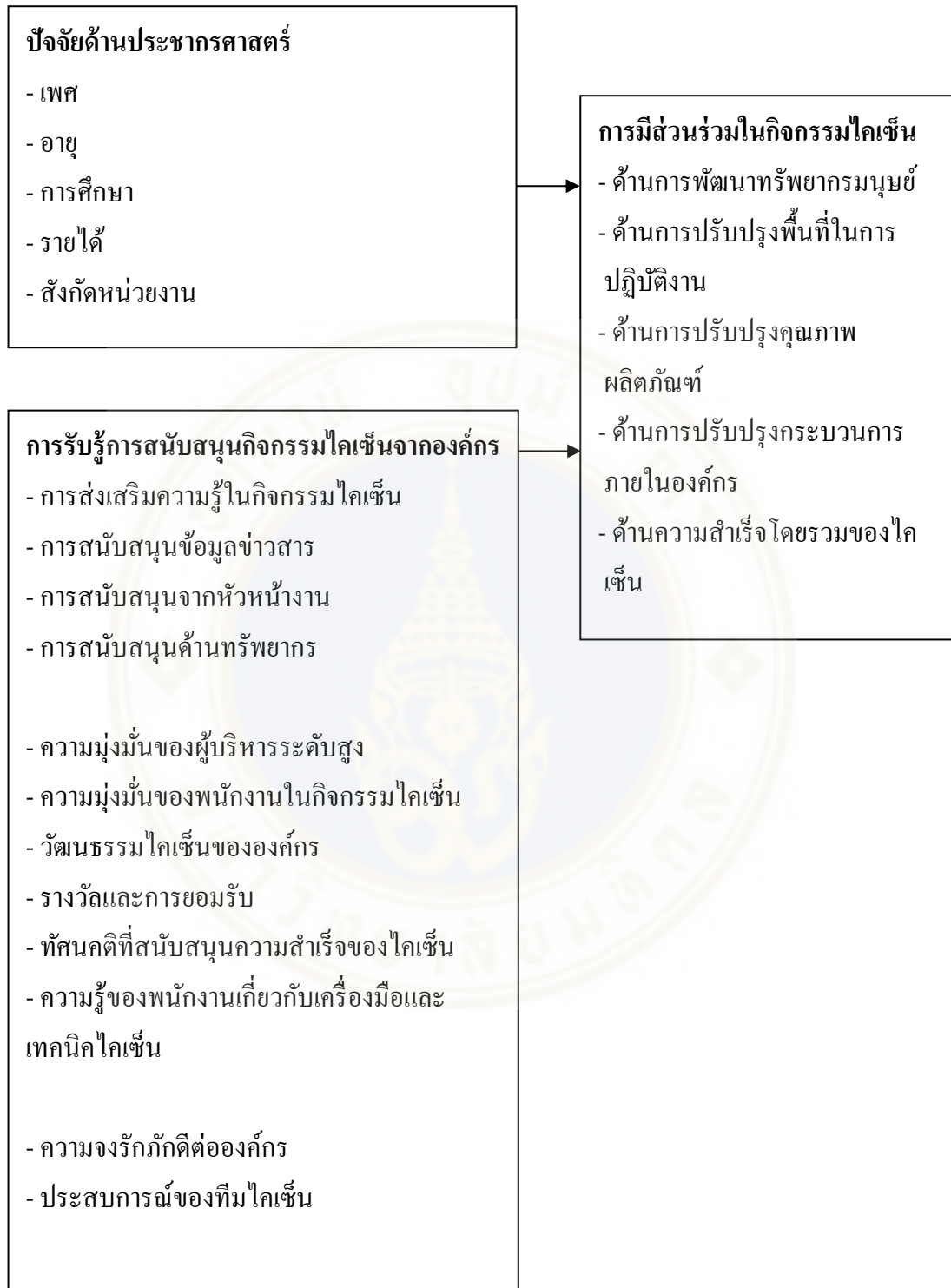
1.2 ปัจจัยด้านการรับรู้การสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็นจากองค์กร ได้แก่ การส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น (X1) การสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร (X2) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (X3) และการสนับสนุนด้านทรัพยากร (X4)

1.3 ปัจจัยด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (X5) ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น (X6) ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร (X7) ด้านรางวัลและการยอมรับ (X8) ด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น (X9) ทศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น (X10)

2. ปัจจัยด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร (X11) และประสบการณ์ของทีมไคเซ็น (X12)

3. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Y1) ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน (Y2) ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Y3) ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร (Y4) และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น (Y5)

กรอบการวิจัย



ภาพที่ 3.1 แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษา

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.1 แบบสอบถาม (Questionnaire)

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือนและสังกัดหน่วยงาน สามารถเลือกตอบได้เพียง 1 คำตอบ (Multiple choice) เป็นคำถามปลายปิด (Close-ended Questions) ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) และประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

1. เพศ ได้แก่ เพศชาย และเพศหญิง เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

2. อายุ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ดังนี้

- 1) 21 – 30 ปี
- 2) 31 – 40 ปี
- 3) 41 – 50 ปี
- 4) 51 – 60 ปี
- 5) 61 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยมีการกำหนดระดับการศึกษา ดังนี้

- 1) ต่ำกว่ามัธยมศึกษา
- 2) มัธยมศึกษา/ปวช.
- 3) อนุปริญญา/ปวส.
- 4) ปริญญาตรี
- 5) ปริญญาโท
- 6) ปริญญาเอก

4. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยมีการกำหนดช่วงรายได้ ดังนี้

- 1) ต่ำกว่า 15,000 บาท
- 2) 15,001 – 30,000 บาท
- 3) 30,001 – 45,000 บาท
- 4) 45,001 – 60,000 บาท
- 5) 60,001 – 75,000 บาท
- 6) 75,001 บาทขึ้นไป

5. สังกัดหน่วยงานเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) ดังนี้

- 1) ส่วนผลิต
- 2) ส่วนวิศวกรรม
- 3) ส่วนบัญชี
- 4) ส่วนบริหาร
- 5) ผู้บริหารระดับสูง (ระดับผู้ช่วยผู้จัดการขึ้นไป)

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการรับรู้การสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็นจากองค์กร ได้แก่ ด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร ด้านรางวัลและการยอมรับ ด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น ด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านประสบการณ์ของทีมไคเซ็น ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น มีลักษณะคำถามแบบคำถามปลายปิด (Close-ended Questions) สามารถเลือกตอบได้เพียง 1 คำตอบ (Multiple choice) จำนวน 17 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการรับรู้การสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็นจากองค์กร ได้แก่ ด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร ด้านรางวัลและการยอมรับ ด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น ด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านประสบการณ์ของทีมไคเซ็น ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น มีลักษณะคำถามแบบการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ใช้มาตรการประเมินตัววัดเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยแต่ละข้อคำถามมีคำตอบให้เลือกตามลำดับความคิดเห็น 5 ระดับ ตามแนวของลิเคิร์ต (Likert) จำนวน 17 ข้อใหญ่ แบ่งเป็น 84 ข้อย่อย

ระดับคะแนนของข้อคำถามตามระดับความสำคัญ กำหนดค่าน้ำหนักตามวิธีมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) มี 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับความสำคัญมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับความสำคัญมาก
- 3 หมายถึง ระดับความสำคัญปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับความสำคัญน้อย
- 1 หมายถึง ระดับความสำคัญน้อยที่สุด

เกณฑ์การประเมินค่าคะแนนที่ได้จากการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น คำนวณหาความกว้างของการอภิปรายผลการวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการอภิปรายเพื่อแสดงระดับความสำคัญ (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2544) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

จากสูตรข้างต้น สามารถสรุปเกณฑ์ในการแปลความหมายของคะแนนได้ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึง ระดับความสำคัญมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายถึง ระดับความสำคัญมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายถึง ระดับความสำคัญปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายถึง ระดับความสำคัญน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึง ระดับความสำคัญน้อยที่สุด

3.3.2 ที่มาของตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย

ตารางที่ 3.1 แสดงรายการตัววัดและที่มาของตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย

ปัจจัย	ข้อ	รายการตัววัด	คัดแปลงมาจาก	Cronbach's Alpha
1.ด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น (X1)	1.1	ท่านคิดว่า ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน อบรมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น	ลาวัลย์ พุ่มพฤษย์ (2556)	0.926
	1.2	ท่านคิดว่า ท่านได้เรียนรู้ทักษะและเทคนิคในการปฏิบัติงานจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในแต่ละสายงาน		
	1.3	ท่านคิดว่า ท่านมีความรู้เพิ่มขึ้นและเพิ่มพูนทักษะความสามารถหลังการฝึกอบรม		
	1.4	ท่านคิดว่า หลักสูตรการฝึกอบรมช่วยสนับสนุนการทำงานของท่าน		
	1.5	ท่านคิดว่า ท่านได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ		
2.ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร (X2)	2.1	ท่านคิดว่า องค์กรมีนโยบาย ทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการประกาศ สื่อสารให้พนักงานทุกระดับได้รับทราบ	ลาวัลย์ พุ่มพฤษย์ (2556)	0.917
	2.2	ท่านคิดว่า องค์กรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถตอบสนองความต้องการของการบริหารข้อมูลและการใช้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน		
	2.3	ท่านคิดว่า ผู้บริหารได้สนับสนุนส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับการวัดผลปฏิบัติงานตามระบบไคเซ็น โดยการสื่อสารถ่ายทอดสู่บุคลากรระดับต่างๆ ได้ดี		
	2.4	ท่านคิดว่า ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ในระดับองค์กรสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง		
	2.5	ท่านคิดว่า องค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลด้วยระบบเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการใช้งานอย่างเหมาะสม		

ตารางที่ 3.1 แสดงรายการตัววัดและที่มาของตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย (ต่อ)

ปัจจัย	ข้อ	รายการตัววัด	ดัดแปลงมาจาก	Cronbach's Alpha
3.ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (X3)	3.1	ท่านคิดว่า หัวหน้างานมีการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานเกี่ยวกับระบบไอเซ็น มีความชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรเข้าใจง่าย สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	ลาวัลย์ พุ่มพฤษย์ (2556)	0.956
	3.2	ท่านคิดว่า หัวหน้างานมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับองค์กร		
	3.3	ท่านคิดว่า หัวหน้างานมีความมุ่งมั่นในการสนับสนุนปฏิบัติงานตามระบบไอเซ็น		
	3.4	ท่านคิดว่า หัวหน้างานสร้างค่านิยมที่ดีให้เห็นและเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน		
	3.5	ท่านคิดว่า หัวหน้างานให้ความสำคัญด้านการติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ		
4.ด้านการจัดสรรทรัพยากร (X4)	4.1	ท่านคิดว่า บริษัทจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ	ลาวัลย์ พุ่มพฤษย์ (2556)	0.917
	4.2	ท่านคิดว่า อัตรากำลังมีความเพียงพอและมีทักษะความรู้ความสามารถพร้อมในการปฏิบัติงานตามให้บรรลุเป้าหมาย		
	4.3	ท่านคิดว่า ท่านได้รับปริมาณของทรัพยากรที่เพียงพอและมีคุณภาพ		
	4.4	ท่านคิดว่า การจัดสรรทรัพยากรขององค์กรคำนึงถึงความประหยัดคุ้มค่ามากกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่งทางธุรกิจขนาดเดียวกัน		
	4.5	ท่านคิดว่า องค์กรมีการจัดหาทรัพยากรสำหรับการปฏิบัติงานได้ทันเวลา		

ตารางที่ 3.1 แสดงรายการตัววัดและที่มาของตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย (ต่อ)

ปัจจัย	ข้อ	รายการตัววัด	ดัดแปลงมาจาก	Cronbach's Alpha
5.ความมุ่งมั่น ของผู้บริหาร (X5)	5.1	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน ผู้บริหารระดับสูงคิดว่าไคเซ็นมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง	Muhammad Saleem (2009)	0.923
	5.2	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน ผู้บริหารคิดว่าคุณภาพสำคัญกว่ายอดขายและกำไร		
	5.3	ท่านคิดว่า องค์กรของท่าน ประสิทธิภาพจะถูกประเมินโดยผู้บริหารระดับสูง โดยพิจารณาจากการปรับปรุงกระบวนการและคุณภาพในการผลิตอย่างต่อเนื่อง		
	5.4	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน ผู้บริหารระดับสูงจะจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอสำหรับกิจกรรมไคเซ็น		
	5.5	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน ในระหว่างการประชุมระดับบริษัท ฝ่ายบริหารกล่าวถึงความสำคัญของไคเซ็น		
6.ความมุ่งมั่น ของพนักงาน (X6)	6.1	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน พนักงานมีความมุ่งมั่นในกิจกรรมไคเซ็น	Muhammad Saleem (2009)	0.951
	6.2	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน พนักงานคิดว่าไคเซ็นเป็นกลยุทธ์ที่ดีในการปรับปรุง		
	6.3	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน พนักงานคิดว่าการจัดกิจกรรมไคเซ็นเป็นสิ่งที่ดีสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กร		
	6.4	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน พนักงานมีความเห็นว่าไคเซ็นจะตอบสนองวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กร		
	6.5	ท่านคิดว่า ในองค์กรพนักงานเชื่อว่าไคเซ็นจำเป็นในการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง		

ตารางที่ 3.1 แสดงรายการตัววัดและที่มาของตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย (ต่อ)

ปัจจัย	ข้อ	รายการตัววัด	ดัดแปลงมาจาก	Cronbach's Alpha
7.วัฒนธรรม ไคเซ็นของ องค์กร (X7)	7.1	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน การมีส่วนร่วมของพนักงานและการอภิปรายในกิจกรรมไคเซ็นเปิดกว้างอยู่	Muhammad Saleem (2009)	0.930
	7.2	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน พนักงานมีอำนาจในการดำเนินการและสื่อสารผลลัพธ์ของไคเซ็น		
	7.3	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน ฝ่ายบริหารสามารถเข้าถึงความคิดที่เกี่ยวข้องกับพนักงานได้		
	7.4	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน มีกระบวนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์		
	7.5	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน มีความเสถียรและความต่อเนื่องของการสั่งซื้อ		
8.รางวัลและ การยอมรับ (X8)	8.1	ท่านคิดว่า รางวัลในองค์กรของท่านมอบให้กับพนักงานแต่ละคนสำหรับคำแนะนำที่ยอดเยี่ยม	Muhammad Saleem (2009)	0.945
	8.2	ท่านคิดว่า นองค์กรของท่าน พนักงานได้รับแรงจูงใจผ่านรางวัลและการยอมรับ		
	8.3	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน มีนโยบายแบ่งปันผลกำไรที่มีประสิทธิภาพในรูปแบบของโบนัส		
	8.4	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน มีการเสนอชื่อผู้ปฏิบัติงานดีเด่นในแต่ละแผนกเป็นรายเดือน		
	8.5	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน การมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็นได้รับการสนับสนุนและให้รางวัลจากผู้อาวุโส		

ตารางที่ 3.1 แสดงรายการตัววัดและที่มาของตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย (ต่อ)

ปัจจัย	ข้อ	รายการตัววัด	ดัดแปลงมาจาก	Cronbach's Alpha
9.ความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น (X9)	9.1	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน สมาชิกในทีมไคเซ็นมีประสบการณ์ไคเซ็นเพียงพอ	Muhammad Saleem (2009)	0.941
	9.2	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน พนักงานมีความรู้และการฝึกอบรมมากมายเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น		
	9.3	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน พนักงานมีความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น		
	9.4	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน พนักงานที่เข้าร่วมในกิจกรรมไคเซ็นเป็นผู้เชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือ 7QC Tools		
	9.5	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน พนักงานมีความเข้าใจและระดับการรับรู้เกี่ยวกับไคเซ็นก็เพียงพอแล้ว		
10.ทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น (X10)	10.1	ท่านคิดว่า ทุกอย่างสามารถทำให้เกิดขึ้นได้	ซาริน่า ไวยสุภี (2554)	0.930
	10.2	ท่านคิดว่า จะทำอะไรด้วยวิธีการใหม่ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ		
	10.3	ท่านคิดว่า ควรแก้ไขข้อผิดพลาดโดยทันทีที่พบ โดยไม่รีรอ		
	10.4	ท่านคิดว่า ไม่จำเป็นต้องใช้เงินมากมายหรือทรัพยากรมากมายเพื่อทำการปรับปรุง		
	10.5	ท่านคิดว่า ความคิดของคน 10 คน ย่อมดีกว่าความคิดของคนคนเดียว		
	10.6	ท่านคิดว่า การปรับปรุงให้ดีขึ้นนั้นไม่มีจุดสิ้นสุดหรือไม่มีจุดจบ		

ตารางที่ 3.1 แสดงรายการตัววัดและที่มาของตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย (ต่อ)

ปัจจัย	ข้อ	รายการตัววัด	ดัดแปลงมาจาก	Cronbach's Alpha
11.ความ จงรักภักดีต่อ องค์กร (X11)	11.1	ท่านคิดว่า ท่านปฏิบัติงานตามที่ ผู้บังคับบัญชามอบหมายอย่างเต็ม ความสามารถ	วิภา จันทร หล้า (2559)	0.947
	11.2	ท่านคิดว่า ท่านมักจะไม่พอใจเมื่อมีคนพูด ร้ายต่อบริษัท		
	11.3	ท่านคิดว่า ท่านมักจะแตกต่างให้บริษัทเมื่อมี คนกล่าวว่าบริษัทในทางที่ไม่ดี		
	11.4	ท่านคิดว่า ท่านรักษาผลประโยชน์ของ บริษัท		
	11.5	ท่านคิดว่า ท่านแนะนำ ให้ผู้อื่นมาทำงานที่ บริษัท		
12. ประสบการณ์ ของทีมไคเซ็น (X12)	12.1	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน ทีมไคเซ็นมี ประสบการณ์เพียงพอกับกิจกรรมไคเซ็น ขององค์กร	Muhammad Saleem (2009)	0.939
	12.2	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน หัวหน้าทีม และสมาชิกทีมไคเซ็นมีประสบการณ์ มากกว่าพนักงานอื่นๆ		
	12.3	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน สมาชิกใน ทีมไคเซ็นได้รับการกำหนดเป้าหมายที่ ชัดเจน		
	12.4	ท่านคิดว่า การทำงานข้ามสายงานและความ เป็นอิสระของสมาชิกในทีมไคเซ็น ส่งผล ต่อความสำเร็จของงานไคเซ็น		
	12.5	ท่านคิดว่า ทีมไคเซ็นในองค์กรของท่าน ช่วยขับเคลื่อนกิจกรรมไคเซ็นมาอย่าง ยาวนาน		

ตารางที่ 3.1 แสดงรายการตัววัดและที่มาของตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย (ต่อ)

ปัจจัย	ข้อ	รายการตัววัด	ดัดแปลงมาจาก	Cronbach's Alpha
1.ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Y1)	1.1	ท่านคิดว่า โดยทั่วไป กิจกรรมไคเซ็นจะกระตุ้นสมาชิกในทีมในองค์กรของท่าน	Muhammad Saleem (2009)	0.937
	1.2	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน ความรู้ด้านเทคนิคของผู้เข้าร่วมกิจกรรมไคเซ็นนั้นมีมากกว่าเมื่อเทียบกับพนักงานท่านอื่นๆขององค์กร		
	1.3	ท่านคิดว่า ระดับทักษะของสมาชิกในทีมเพิ่มขึ้นหลังจากร่วมกิจกรรมไคเซ็นแต่ละครั้ง		
	1.4	ท่านคิดว่า ความสนใจของสมาชิกในทีมในกิจกรรมไคเซ็นดีขึ้นหลังจากการเข้าร่วมกิจกรรมไคเซ็นในแต่ละครั้ง		
2.ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน (Y2)	2.1	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน พื้นที่ทำงานได้รับการปรับปรุงเนื่องจากกิจกรรมไคเซ็น	Muhammad Saleem (2009)	0.902
	2.2	ท่านคิดว่า การบรรลุเป้าหมายไคเซ็นโดยรวมช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพพื้นที่ทำงานขององค์กรของท่าน		
	2.3	ท่านคิดว่า มีสถานที่มากมายสำหรับการทำงานผ่านกิจกรรมไคเซ็นในองค์กรของท่าน		
	2.4	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน พื้นที่ทำงานทั้งหมดจะเรียบร้อยและสะอาดเนื่องจากกิจกรรมไคเซ็น		

ตารางที่ 3.1 แสดงรายการตัววัดและที่มาของตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย (ต่อ)

ปัจจัย	ข้อ	รายการตัววัด	ดัดแปลงมาจาก	Cronbach's Alpha
3.ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร (Y3)	3.1	ท่านคิดว่า ลูกค้ายอมรับสินค้าที่ผลิตโดยองค์กรของคุณ 100%	Muhammad Saleem (2009)	0.926
	3.2	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน การผลิตสินค้า/บริการไม่จำเป็นต้องทำใหม่		
	3.3	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน กระบวนการภายในได้รับการปรับปรุงอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมไคเซ็น		
	3.4	ท่านคิดว่า อัตราการปฏิเสธของผลิตภัณฑ์/บริการที่องค์กรของท่านมีเพียงเล็กน้อย		
	3.5	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน พนักงานในสายงานได้รับการสนับสนุนให้แก้ไขปัญหาที่พวกเขารู้สึก		
4.ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Y4)	4.1	ท่านคิดว่า ลูกค้าพึงพอใจกับประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์หลักในองค์กรของท่าน	Muhammad Saleem (2009)	0.954
	4.2	ท่านคิดว่า ความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์หลักขององค์กรของท่านคือ 100%		
	4.3	ท่านคิดว่า ผลิตภัณฑ์ขององค์กรของท่านเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า		
	4.4	ท่านคิดว่า คุณภาพของผลิตภัณฑ์ขององค์กรของท่านได้รับการปรับปรุงอย่างมากเนื่องจากกิจกรรมไคเซ็น		
	4.5	ท่านคิดว่า กิจกรรมไคเซ็นทำให้อัตราการปฏิเสธผลิตภัณฑ์/บริการขององค์กรของคุณลดลง		

ตารางที่ 3.1 แสดงรายการตัววัดและที่มาของตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย (ต่อ)

ปัจจัย	ข้อ	รายการตัววัด	คัดแปลงมาจาก	Cronbach's Alpha
5.ด้าน ความสำเร็จ โดยรวมของ ไคเซ็น (Y5)	5.1	ท่านคิดว่า ไคเซ็นโดยรวมถือเป็น ความสำเร็จในองค์กรของท่าน	Muhammad Saleem (2009)	0.949
	5.2	ท่านคิดว่า ประโยชน์/ผลลัพธ์ของไคเซ็น นั้นยั่งยืนในองค์กรของท่าน		
	5.3	ท่านคิดว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ ในผลงานขององค์กรของท่าน		
	5.4	ท่านคิดว่า กิจกรรมไคเซ็นโดยรวมบรรลุ เป้าหมายที่องค์กรของท่านตั้งไว้		
	5.5	ท่านคิดว่า ความพึงพอใจของลูกค้าที่ สูงขึ้นนั้นเกิดขึ้นได้จากกิจกรรมไคเซ็น ในองค์กรของท่าน		

3.4 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาเสนออาจารย์
ที่ปรึกษา เพื่อทำการตรวจสอบความเข้าใจของแบบสอบถาม (Face Validity) แล้วนำมาปรับปรุงให้
สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

2. การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุง
แก้ไขแล้วไปทำการทดสอบ (Pre-test) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ตัวอย่าง แล้วนำมาหาความเชื่อมั่น
ของโดยใช้ Cronbach's Alpha Coefficient (SPSS) และปรับแก้แบบสอบถามเพื่อให้มีความแม่นยำ
มากขึ้น

3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยนี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เตรียมแบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการเก็บแบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) ทาง Google Form โดยสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) จากกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มประชากรทั้งหมดที่อยู่ในกลุ่มบริษัทผลิตสุราแห่งหนึ่ง ทั้งหมดรวม 213 ตัวอย่าง โดยเป็นข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ปัจจัยด้านการรับรู้การสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็นจากองค์กร ได้แก่ การส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น การสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร การสนับสนุนสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสนับสนุนจากหัวหน้างานและการสนับสนุนด้านทรัพยากร ปัจจัยด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร ด้านความคิดริเริ่มส่วนบุคคล ด้านรางวัลและการยอมรับ ด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น ด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น ปัจจัยด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็นและประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น ตั้งแต่เดือนเดือนตุลาคม พ.ศ.2565 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ.2566

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ค้นคว้าข้อมูลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิทยานิพนธ์ เอกสารบทความ วารสารทางวิชาการ สิ่งตีพิมพ์ต่างๆ และข้อมูลที่สืบค้นทางอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ พร้อมทั้งบันทึกแหล่งอ้างอิงเพื่อนำมาใช้เป็นแนวในการศึกษาทำงานวิจัย

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่รวบรวมข้อมูลแบบสอบถามออนไลน์ทุกกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นได้ดำเนินการกับแบบสอบถามที่เก็บรวบรวม มาดังนี้

1. ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและคัดเลือกเฉพาะ แบบสอบถามที่ตอบอย่างสมบูรณ์เท่านั้น
2. ทำการลงรหัส โดยนำข้อมูลของแบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์ แยกตามตัวแปรลงรหัสและบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์
3. ประมวลผลและวิเคราะห์ผลของข้อมูลที่ทำ การลงรหัสไว้แล้วโดยใช้ โปรแกรม SPSS

3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) นำมาใช้ในการแสดงผลการวิเคราะห์ในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบายเหตุผล โดยค่าสถิติที่ใช้คือความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) มาอธิบายลักษณะข้อมูลด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร ด้านรางวัลและการยอมรับ ด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น ด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรและด้านประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) นำมาใช้ในการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาทดสอบหาความแตกต่างแต่ละกลุ่มว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ โดยการทดสอบความแปรปรวน (Analysis of Variance) นั้น เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1 รวมถึงใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 2-6 ผ่านโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ในบริษัทผลิตรถยนต์แห่งหนึ่ง” ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยวิธีการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 201 ตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) เพื่อหาค่าสถิติพื้นฐาน ประกอบด้วยค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และการวิเคราะห์การแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ในกรณีที่พบความแตกต่างระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญ ผู้วิจัยจะทดสอบความแตกต่างรายคู่ (pair-wise analysis) ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD)

จากนั้นผู้วิจัยได้ทดสอบอิทธิพลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ได้แก่ ด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ระดับสูง ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร ด้านรางวัลและการยอมรับ ด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น ด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรและด้านประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น

ผลการวิจัย

4.1 ข้อมูลด้านลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	137	68.16
หญิง	64	31.84
รวม	201	100

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
21 – 30 ปี	31	15.42
31 – 40 ปี	66	32.84
41 – 50 ปี	60	29.85
51 – 60 ปี	44	21.89
61 ปีขึ้นไป	-	-
รวม	201	100
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่ามัธยมศึกษา	11	5.47
มัธยมศึกษา/ปวช.	41	20.40
อนุปริญญา/ปวส.	40	19.90
ปริญญาตรี	96	47.76
ปริญญาโท	13	6.46
รวม	201	100
ระดับเงินเดือน		
ต่ำกว่า 15,000 บาท	31	15.42
15,001 – 30,000 บาท	87	43.28
30,001 – 45,000 บาท	41	20.40
45,001 – 60,000 บาท	27	13.43
60,001 – 75,000 บาท	5	2.49
75,001 บาทขึ้นไป	10	4.98
รวม	201	100
สังกัดหน่วยงาน		
ส่วนผลิต	117	58.21
ส่วนวิศวกรรม	42	20.90
ส่วนบัญชี	12	5.97
ส่วนบริหาร	18	8.96
ผู้บริหารระดับผู้ช่วย ผจก. ขึ้นไป	12	5.97
รวม	201	100

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ในบริษัทผลิตสุราแห่งหนึ่งได้แก่ ปัจจัยด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการสนับสนุนสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร ด้านรางวัลและการยอมรับ ด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น ทักษะที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น ความจงรักภักดีต่อองค์กร และประสิทธิผลของทีมไคเซ็น

กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นในระดับความสำคัญมากที่สุด กับปัจจัยด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.39) ด้านทักษะที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น (ค่าเฉลี่ย 4.35) ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 4.35) การส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น (ค่าเฉลี่ย 4.30) ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (ค่าเฉลี่ย 4.28) ส่วนในด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น (ค่าเฉลี่ย 4.24) ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.22) ในด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร (ค่าเฉลี่ย 4.22) ด้านรางวัลและการยอมรับ (ค่าเฉลี่ย 4.21) และให้ความคิดเห็นในระดับความสำคัญมากกับปัจจัยด้านประสิทธิผลของทีมไคเซ็น (ค่าเฉลี่ย 4.20) ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร (ค่าเฉลี่ย 4.12) ด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น (ค่าเฉลี่ย 4.07)

2. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น

2.1 ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นในระดับความสำคัญที่มากที่สุดในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ค่าเฉลี่ย 4.23) เมื่อทำการพิจารณาแยกในแต่ละประเด็นพบว่ากลุ่มตัวอย่างยังให้ความคิดเห็นในระดับความสำคัญที่มากที่สุดในด้านกิจกรรมไคเซ็นนั้นจะกระตุ้นสมาชิกในทีมในองค์กรของท่าน (ค่าเฉลี่ย 4.26) ระดับทักษะของสมาชิกในทีมเพิ่มขึ้นหลังจากร่วมกิจกรรมไคเซ็นแต่ละครั้ง (ค่าเฉลี่ย 4.23) ความสนใจของสมาชิกในทีมในกิจกรรมไคเซ็นดีขึ้นหลังจากที่พนักงานมีการเข้าร่วมกิจกรรมไคเซ็นในแต่ละครั้ง (ค่าเฉลี่ย 4.23) และให้ความคิดเห็นในระดับความสำคัญมากกับปัจจัยด้านความรู้ด้านเทคนิคของผู้เข้าร่วมกิจกรรมไคเซ็นนั้นมีมากกว่าเมื่อเทียบกับพนักงานท่านอื่นๆ ขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.17)

2.2 ปัจจัยด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับความสำคัญที่มากที่สุดในการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 4.24) เมื่อทำการพิจารณาแยกในแต่ละประเด็นพบว่ากลุ่มตัวอย่างยังให้ความสำคัญเห็นในระดับความสำคัญมากที่สุดในการบรรลุเป้าหมายไคเซ็น โดยรวมช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพพื้นที่ทำงานขององค์กรของท่าน (ค่าเฉลี่ย 4.31) มีสถานที่มากมายสำหรับการทำงานผ่านกิจกรรมไคเซ็นในองค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.25) และให้ความสำคัญเห็นในระดับความสำคัญมากกับปัจจัยด้านความรู้ด้านพื้นที่ทำงานได้รับการปรับปรุงเนื่องจากกิจกรรมไคเซ็น (ค่าเฉลี่ย 4.20) พื้นที่ทำงานทั้งหมดจะเรียบร้อยและสะอาดเนื่องจากกิจกรรมไคเซ็น (ค่าเฉลี่ย 4.20)

2.3 ปัจจัยด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับความสำคัญที่มากที่สุดในการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ (ค่าเฉลี่ย 4.33) เมื่อทำการพิจารณาแยกในแต่ละประเด็นพบว่ากลุ่มตัวอย่างยังให้ความสำคัญเห็นในระดับความสำคัญมากที่สุดในด้านลูกค้าพึงพอใจกับประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์หลักในองค์กรของท่าน (ค่าเฉลี่ย 4.37) ความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์หลักขององค์กรของท่านคือ 100% (ค่าเฉลี่ย 4.37) ผลิตภัณฑ์ขององค์กรของท่านเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า (ค่าเฉลี่ย 4.34) กิจกรรมไคเซ็นทำให้อัตราการปฏิเสธผลิตภัณฑ์/บริการขององค์กรของท่านลดลง (ค่าเฉลี่ย 4.31) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ขององค์กรของท่านได้รับการปรับปรุงอย่างมากเนื่องจากกิจกรรมไคเซ็น (ค่าเฉลี่ย 4.24)

2.4 ปัจจัยด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับความสำคัญที่มากที่สุดในการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.27) เมื่อทำการพิจารณาแยกในแต่ละประเด็นพบว่ากลุ่มตัวอย่างยังให้ความสำคัญเห็นในระดับความสำคัญที่มากที่สุด ในด้านการผลิตสินค้า/บริการไม่จำเป็นต้องทำใหม่ (ค่าเฉลี่ย 4.41) ลูกค้ายอมรับสินค้าที่ผลิตโดยองค์กรของคุณ 100% (ค่าเฉลี่ย 4.30) กระบวนการภายในได้รับการปรับปรุงอย่างมากเนื่องจากกิจกรรมไคเซ็น (ค่าเฉลี่ย 4.25) และให้ความสำคัญเห็นในระดับความสำคัญมากกับปัจจัยด้านพนักงานในสายงานได้รับการสนับสนุน ให้แก้ไขปัญหาที่พนักงานรู้สึก (ค่าเฉลี่ย 4.20) อัตราการปฏิเสธของผลิตภัณฑ์/บริการที่องค์กรของท่านมีเพียงเล็กน้อย (ค่าเฉลี่ย 4.14)

2.5 ปัจจัยความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็น ในระดับความสำคัญมากที่สุดในด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น (ค่าเฉลี่ย 4.26) เมื่อทำการพิจารณาแยกในแต่ละประเด็นพบว่ากลุ่มตัวอย่างยังให้ความสำคัญเห็นในระดับความสำคัญมากที่สุดในด้านไคเซ็นโดยรวมถือ เป็นความสำเร็จในองค์กรของท่าน

(ค่าเฉลี่ย 4.29) ประโยชน์/ผลลัพธ์ของไคเซ็นนั้นยั่งยืนในองค์กรของท่าน (ค่าเฉลี่ย 4.28) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจในผลงานขององค์กรของท่าน (ค่าเฉลี่ย 4.28) กิจกรรมไคเซ็นโดยรวมบรรลุเป้าหมายที่องค์กรของท่านตั้งไว้ (ค่าเฉลี่ย 4.24) และให้ความคิดเห็นในระดับความสำคัญมากกับปัจจัยด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่สูงขึ้นนั้นเกิดขึ้นได้จาก กิจกรรมไคเซ็นในองค์กรของท่าน (ค่าเฉลี่ย 4.16)

4.2 พฤติกรรมของพนักงานที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ในบริษัทผลิตสุราแห่งหนึ่ง

ตารางที่ 4.2 ความต้องการการอบรม ส่งเสริม เพิ่มพูนความรู้ของพนักงาน เพื่อนำมาใช้พัฒนา กิจกรรมไคเซ็นของหน่วยงาน

ความต้องการ	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
การอบรม ส่งเสริม เพิ่มพูนความรู้ในเรื่องใดมากที่สุด เพื่อนำมาใช้พัฒนา กิจกรรมไคเซ็น				
7QC Tools	27	13.43	13.43	13.43
5S	23	11.44	11.44	24.87
TPM	62	30.85	30.85	55.72
Visual Control	12	5.97	5.97	61.69
ECRS	36	17.91	17.91	79.60
Cost Saving	41	20.40	20.40	100.00
	201	100.00	100.00	

ตารางที่ 4.3 ช่องทางการสื่อสารกิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน

การสื่อสาร กิจกรรมไคเซ็น ผ่านช่องทางใด เกิดประสิทธิภาพ กับท่านมากที่สุด	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
เสียงตามสาย	4	1.99	1.99	1.99
ทางอีเมล	14	6.97	6.97	8.96
การบอกต่อ	15	7.46	7.46	16.42
ทาง Line Application	57	28.36	28.36	44.78
การประชุม สื่อสารในห้อง ประชุม	111	55.22	55.22	100.00
	201	100.00	100.00	

ตารางที่ 4.4 รายชื่อหัวหน้างานที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนและสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็นได้อย่าง
เด่นชัดมากที่สุด

หัวหน้างานท่านใดมี บทบาทในการขับเคลื่อน และสนับสนุนกิจกรรมไค เซ็นได้เด่นชัดมากที่สุด	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
หน.กง.บรรจุสุรา	41	20.40	20.40	20.40
หน.กง.เครื่องจักรบรรจุ	19	9.45	9.45	29.85
หน.กง.เก็บบ่มถังไม้โอ๊ค	1	0.50	0.50	30.35
หน.กง.หมักสำโกลาส	13	6.47	6.47	36.82
หน.กง.กลั่นโกลาส	9	4.48	4.48	41.30
หน.กง.ทรัพยากรบุคคล	7	3.48	3.48	44.78
หน.กง.ปรับสภาพน้ำ	17	8.46	8.46	53.24
หน.กง.วิเคราะห์	5	2.49	2.49	55.73

ตารางที่ 4.4 รายชื่อหัวหน้างานที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนและสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็นได้อย่างเด่นชัดมากที่สุด

หัวหน้างานท่านใดมีบทบาทในการขับเคลื่อนและสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็นได้เด่นชัดมากที่สุด	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
หน.ท.ประกันคุณภาพ	20	9.95	9.95	65.68
หน.ท.ช่าง	24	11.94	11.94	77.62
หน.ท.ต้นกำลัง	9	4.47	4.47	82.09
หน.ท.สิ่งแวดล้อม	1	0.50	0.50	82.59
หน.ท.กลั่น Super All.	35	17.41	17.41	100.00
	201	100.00	100.00	

ตารางที่ 4.5 ทรัพยากรที่สำคัญต่อการพัฒนากิจกรรมไคเซ็น

ทรัพยากรด้านใดสำคัญที่สุดต่อการพัฒนากิจกรรมไคเซ็น	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ทรัพยากรบุคคล	83	41.29	41.29	41.29
เงินทุน	20	9.95	9.95	51.24
เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์	80	39.80	39.80	91.04
เครื่องจักร	13	6.47	6.47	97.51
สภาพแวดล้อม	5	2.49	2.49	100.00
	201	100.00	100.00	

ตารางที่ 4.6 การติดตามและร่วมประชุมกิจกรรมไคเซ็นร่วมกับพนักงานตามหน่วยงานของผู้บริหาร (จำนวนครั้ง/ปี)

ผู้บริหารมีการติดตามและร่วมประชุมกิจกรรมไคเซ็นร่วมกับพนักงานตามหน่วยงาน (จำนวนครั้ง/ปี)	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 ครั้ง/ปี	48	23.88	23.88	23.88
2-3 ครั้ง/ปี	87	43.28	43.28	67.16
4-5 ครั้ง/ปี	22	10.95	10.95	78.11
มากกว่า 5 ครั้ง/ปี	34	16.92	16.92	95.02
ไม่เคยเข้าร่วมเลย	10	4.98	4.98	100.00
	201	100.00	100.00	

ตารางที่ 4.7 จำนวนการเข้าร่วมกิจกรรมไคเซ็นของพนักงานในหน่วยงาน (จำนวนครั้ง/ปี)

จำนวนการเข้าร่วมกิจกรรมไคเซ็นของท่านในหน่วยงาน (จำนวนครั้ง/ปี)	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 ครั้ง/ปี	62	30.85	30.85	30.85
2-3 ครั้ง/ปี	82	40.80	40.80	71.65
4-5 ครั้ง/ปี	20	9.95	9.95	81.60
มากกว่า 5 ครั้ง/ปี	27	13.43	13.43	95.02
ไม่เคยเข้าร่วมเลย	10	4.98	4.98	100.00
	201	100.00	100.00	

ตารางที่ 4.8 วัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร

วัฒนธรรมไคเซ็นของ องค์กรของท่านเป็น อย่างไร	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
มีกระบวนการแก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์	30	14.93	14.93	14.93
มีอิสระทางความคิด เสนอความคิดเห็นได้ อย่างเปิดกว้าง	120	59.70	59.70	74.63
จัดสรรงบประมาณใน การปรับปรุงงานอย่าง สม่ำเสมอ	8	3.98	3.98	78.61
เข้าถึงผู้บริหารได้ โดยง่าย	3	1.49	1.49	80.10
มีการช่วยเหลือกันในทีม อย่างเข้มแข็ง	40	19.90	19.90	100.00
	201	100.00	100.00	

ตารางที่ 4.9 รางวัลและการยอมรับจากกิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน

รางวัลและการยอมรับจาก กิจกรรมไคเซ็นแบบใด ที่ ท่านต้องการมากที่สุด	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
รางวัลจากการประกวด กิจกรรมไคเซ็นในเวทีของ สสท.	12	5.97	5.97	5.97
การรับโบนัสพิเศษ	3	1.50	1.50	7.47
การปรับขึ้นเงินเดือนพิเศษ	5	2.49	2.49	9.96

ตารางที่ 4.9 รางวัลและการยอมรับจากกิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน

รางวัลและการยอมรับจากกิจกรรมไคเซ็นแบบใดที่ท่านต้องการมากที่สุด	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
การปรับระดับประจำปี	7	3.48	3.48	13.44
บรรลุเป้าหมาย KPI ระดับ 5 ของตนเอง	87	43.28	43.28	56.72
การเสนอชื่อเป็นพนักงานดีเด่นประจำเดือน	5	2.49	2.49	59.21
เงินรางวัลจากการประกวดกิจกรรมไคเซ็น	17	8.46	8.46	67.67
เป็นพนักงานต้นแบบไคเซ็นของโรงงาน	12	5.97	5.97	73.64
ต้องการให้เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานยอมรับและชื่นชมผลงานไคเซ็นของตนเอง	28	13.93	13.93	87.57
รางวัลจากการประกวดกิจกรรมไคเซ็นภายในโรงงาน	25	12.43	12.43	100.00
	201	100.00	100.00	

ตารางที่ 4.10 เครื่องมือและเทคนิคไคเซ็นที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมไคเซ็นให้ประสบความสำเร็จ

เครื่องมือและเทคนิคไคเซ็นใดมีความสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมไคเซ็นให้ประสบความสำเร็จมากที่สุด	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
7QC Tools	7	3.48	3.48	3.48

ตารางที่ 4.10 เครื่องมือและเทคนิคไคเซ็นที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมไคเซ็นให้ประสบความสำเร็จ

เครื่องมือและเทคนิคไคเซ็นใด มีความสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมไคเซ็นให้ประสบความสำเร็จมากที่สุด	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
TPM	46	22.89	22.89	26.37
ECRS	13	6.47	6.47	32.84
5S	6	2.99	2.99	35.83
Visual Control	2	1.00	1.00	36.83
ทุกเครื่องมือรวมกัน	127	63.17	63.17	100.00
	201	100.00	100.00	

ตารางที่ 4.11 ทักษะต่อการสนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็นของพนักงาน

ทัศนคติแบบใดต่อการสนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ทุกสิ่ง ทุกอย่างยังไม่ดีพอ ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	42	20.90	20.90	20.90
แก้ไขข้อผิดพลาดต่างๆ โดยทันทีที่พบ โดยไม่รีรอ	13	6.47	6.47	27.37
หากการปรับปรุงเป็นการปรับปรุงเล็กน้อย แม้มองว่าไม่ได้ผลงาน ท่านจะเต็มใจทำอย่างเต็มที่	38	18.91	18.91	46.28
พร้อมรับฟังความคิดเห็นจากคนอื่น และร่วมมือทำอย่างตั้งใจ	39	19.40	19.40	65.68

ตารางที่ 4.11 ทศนคติต่อการสนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็นของพนักงาน (ต่อ)

ทัศนคติแบบใดต่อการ สนับสนุนความสำเร็จของ ไคเซ็น	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
เน้นการทำงานแบบ Teamwork และประสบ ความสำเร็จร่วมกัน	69	34.32	34.32	100.00
	201	100.00	100.00	

ตารางที่ 4.12 พฤติกรรมของความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน

ท่านมักมีพฤติกรรมของ ความจงรักภักดีต่อองค์กร ในรูปแบบใด	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
การใช้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตใน เครือบริษัทฯ	29	14.43	14.43	14.43
มักกล่าวชื่นชมองค์กรให้ บุคคลภายนอกได้รับฟัง อย่างสม่ำเสมอ	15	7.46	7.46	21.89
ไม่เคยเผยแพร่ความลับ สูตรการผลิตหรือความรู้ เฉพาะของงานที่ รับผิดชอบแก่ บุคคลภายนอก	21	10.45	10.45	32.34
ไม่เคยคิดย้ายงานหรือ ลาออกจากงานไป ปฏิบัติงานยังองค์กรอื่น	14	6.97	6.97	39.31
ปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ ซื่อสัตย์ ขยันขันแข็งและ ไม่เอาเปรียบองค์กร	122	60.69	60.69	100.00
	201	100.00	100.00	

ตารางที่ 4.13 รายชื่อคณะกรรมการไคเซ็น (ทีมขับเคลื่อนกิจกรรมไคเซ็นขององค์กร) ที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ไคเซ็นทั้งเชิงทฤษฎีและปฏิบัติได้ชัดเจนที่สุด

คณะกรรมการไคเซ็น (ทีมขับเคลื่อนกิจกรรมไคเซ็นขององค์กร) ท่านใดถ่ายทอดองค์ความรู้ไคเซ็นทั้งเชิงทฤษฎีและปฏิบัติได้ชัดเจนที่สุด	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
หน.กง.กลั่น Super All.	57	28.36	28.36	28.36
เจ้าหน้าที่ควบคุมเอกสาร	10	4.98	4.98	33.34
เจ้าหน้าที่ประกันคุณภาพ (11025143)	14	6.97	6.97	40.31
เจ้าหน้าที่บัญชีต้นทุน (11031056)	6	2.99	2.99	43.30
เจ้าหน้าที่พัสดุฯ (11009106)	19	9.45	9.45	52.75
เจ้าหน้าที่ธุรการ (70024488)	3	1.49	1.49	54.24
เจ้าหน้าที่สิ่งแวดล้อม (11035068)	7	3.48	3.48	57.72
เจ้าหน้าที่ซ่อมบำรุง (70023623)	5	2.48	2.48	60.20
หัวหน้าสายบรรจุ (70025396)	24	11.94	11.94	72.14
เจ้าหน้าที่เครื่องจักรบรรจุ (70023624)	14	6.97	6.97	79.11
หน.กง.ประกันคุณภาพ	42	20.89	20.89	100.00
	201	100.00	100.00	

ตารางที่ 4.14 จำนวนครั้งที่พนักงานเข้าร่วมการอบรมหรือร่วมกิจกรรม workshop กับทีม ใคเซ็นขององค์กร

จำนวนครั้งที่ท่านเข้าร่วมการอบรมหรือร่วมกิจกรรม work shop กับทีม ใคเซ็นขององค์กร	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 ครั้ง/ปี	74	36.82	36.82	36.82
2 ครั้ง/ปี	63	31.34	31.34	68.16
3 ครั้ง/ปี	10	4.98	4.98	73.14
มากกว่า 3 ครั้ง/ปี	26	12.94	12.94	86.08
ไม่เคยอบรมเลย	28	13.92	13.92	100.00
	201	100.00	100.00	

ตารางที่ 4.15 การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงพื้นที่การปฏิบัติงานในแต่ละแบบ

ท่านให้ความสำคัญกับการปรับปรุงพื้นที่การปฏิบัติงานแบบใด	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ห้องเก็บของ/อาคาร Warehouse/โกดัง	20	9.95	9.95	9.95
สำนักงาน/ห้องรับรอง/ห้องทำงาน	28	13.93	13.93	23.88
บริเวณหน้างาน/จุดติดตั้งเครื่องจักร/ห้อง Workshop	134	66.67	66.67	90.55
ห้องประชุม	10	4.98	4.98	95.53
พื้นที่เปิด สวนหย่อม และบริเวณโดยรอบของอาคารหรือสำนักงาน	9	4.47	4.47	100.00
	201	100.00	100.00	

ตารางที่ 4.16 การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรในแต่ละกระบวนการ

ท่านให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรในกระบวนการใดมากที่สุด	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
กระบวนการหมักส่ำ	14	6.97	6.97	6.97
กระบวนการกลั่นสุรา	16	7.96	7.96	14.93
กระบวนการปรุงสุรา	5	2.49	2.49	17.42
กระบวนการบรรจุสุรา	67	33.33	33.33	50.75
กระบวนการซ่อมแซมเครื่องจักรและอุปกรณ์	57	28.36	28.36	79.11
กระบวนการสนับสนุนการผลิต เช่น ตันกำลังและปรับสภาพน้ำ	12	5.97	5.97	85.08
กระบวนการทางธุรการบัญชีและการเงิน	7	3.48	3.48	88.56
กระบวนการทางพัสดุ ประกอบการบรรจุ และจัดหาวัตถุดิบและอะไหล่	23	11.44	11.44	100.00
	201	100.00	100.00	

ตารางที่ 4.17 การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในแต่ละด้าน

ในกระบวนการบรรจุสุรา สำเร็จรูป ท่านให้ความสำคัญในปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในด้านใดมากที่สุด	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
คุณภาพน้ำสุราในขวด	152	75.62	75.62	75.62
คุณภาพการปิดฝา	16	7.96	7.96	83.58

ตารางที่ 4.17 การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในแต่ละด้าน (ต่อ)

ในกระบวนการบรรจุสุราสำเร็จรูป ท่านให้ความสำคัญกับการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในด้านใดมากที่สุด	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
คุณภาพการปิดฉลาก	5	2.49	2.49	86.07
กล่องบรรจุภัณฑ์ (กล่องนอก กล่องใน)	28	13.93	13.93	100.00
	201	100.00	100.00	

ตารางที่ 4.18 การให้ความสำคัญกับความสำเร็จของไคเซ็นในแต่ละด้าน

ท่านให้ความสำคัญกับความสำเร็จของไคเซ็นด้านใดมากที่สุด	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ด้านความปลอดภัย	38	18.91	18.91	18.91
ด้านการลดต้นทุน	55	27.36	27.36	46.27
ด้านการประหยัดเวลา	18	8.96	8.96	55.23
ด้านการปรับปรุงคุณภาพงาน	75	37.31	37.31	92.54
ด้านกำไรและยอดขาย	-	-	-	-
ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	15	7.46	7.46	100.00
	201	100.00	100.00	

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยและสังกัดหน่วยงานที่รับผิดชอบที่แตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่มีเพศแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ที่แตกต่างกัน

เพศ	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์			
		S.D	t	p-value
ชาย	4.224	0.601	-0.101	0.919
หญิง	4.234	0.734		
เพศ	ด้านการปรับปรุงพื้นที่			
	\bar{x}	S.D	t	p-value
ชาย	4.259	0.565	0.528	0.598
หญิง	4.210	0.675		
เพศ	ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายใน			
	\bar{x}	S.D	t	p-value
ชาย	4.296	0.573	0.998	0.320
หญิง	4.203	0.702		
เพศ	ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์			
	\bar{x}	S.D	t	p-value
ชาย	4.364	0.575	1.065	0.288
หญิง	4.262	0.748		
เพศ	ด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น			
	\bar{x}	S.D	t	p-value
ชาย	4.264	0.590	0.274	0.784
หญิง	4.237	0.747		

1. เพศ

ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มพนักงานที่มีเพศแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.20 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่มีอายุแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ที่แตกต่างกัน

อายุ	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์				การเปรียบเทียบรายคู่				
	\bar{x}	S.D	F	p-value	21-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี	> 61 ปี
21-30 ปี	4.266	0.555	1.657	0.178	-	0.072	0.088	0.186	-
31-40 ปี	4.193	0.686			-	0.160	0.113	-	
41-50 ปี	4.354	0.531			-	-	0.274*	-	
51-60 ปี	4.079	0.758			-	-	-	-	
> 61 ปี	-	-			-	-	-	-	-
อายุ	ด้านการปรับปรุงพื้นที่				การเปรียบเทียบรายคู่				
	\bar{x}	S.D	F	p-value	21-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี	> 61 ปี
21-30 ปี	4.185	0.562	1.624	0.185	-	0.079	0.168	0.083	-
31-40 ปี	4.265	0.657			-	0.089	0.162	-	
41-50 ปี	4.354	0.519			-	-	0.251*	-	
51-60 ปี	4.102	0.6318			-	-	-	-	
> 61 ปี	-	-			-	-	-	-	-

ตารางที่ 4.20 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่มีอายุแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ที่แตกต่างกัน (ต่อ)

อายุ	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์				การเปรียบเทียบรายคู่				
	\bar{x}	S.D	F	p-value	21-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี	> 61 ปี
21-30 ปี	4.309	0.541	0.667	0.573	-	0.058	0.023	0.141	-
31-40 ปี	4.251	0.671			-	-0.081	0.083	-	
41-50 ปี	4.333	0.551			-	-	0.165	-	
51-60 ปี	4.168	0.670			-	-	-	-	
> 61 ปี	-	-			-	-	-	-	
อายุ	ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์				การเปรียบเทียบรายคู่				
	\bar{x}	S.D	F	p-value	21-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี	> 61 ปี
21-30 ปี	4.412	0.500	0.669	0.572	-	0.079	0.042	0.190	-
31-40 ปี	4.333	0.685			-	0.036	0.110	-	
41-50 ปี	4.370	0.566			-	-	0.147	-	
51-60 ปี	4.222	0.730			-	-	-	-	
> 61 ปี	-	-			-	-	-	-	
อายุ	ด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น				การเปรียบเทียบรายคู่				
	\bar{x}	S.D	F	p-value	21-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี	> 61 ปี
21-30 ปี	4.406	0.520	2.544	0.057	-	0.157	0.066	0.360*	-
31-40 ปี	4.248	0.668			-	-0.091	0.203	-	
41-50 ปี	4.340	0.530			-	-	0.294*	-	
51-60 ปี	4.045	0.773			-	-	-	-	
> 61 ปี	-	-			-	-	-	-	

2. อายุ

ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ (pair-wise analysis) พบว่าด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านการปรับปรุงพื้นที่ กลุ่มพนักงานที่มีอายุ 41-50 ปี จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นแตกต่างกับกลุ่มพนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มพนักงานที่มีอายุ 41-50 ปี จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี อยู่ที่ 0.274 และ 0.251 ตามลำดับ และในด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น กลุ่มพนักงานที่มีอายุ 21-30 ปี จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นแตกต่างกับกลุ่มพนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มพนักงานที่มีอายุ 21-30 ปี จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี อยู่ที่ 0.360 (แตกต่างกันมากที่สุดในด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น) และ กลุ่มพนักงานที่มีอายุ 41-50 ปี จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นแตกต่างกับกลุ่มพนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มพนักงานที่มีอายุ 41-50 ปี จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี อยู่ที่ 0.294

ตารางที่ 4.21 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่มีรายได้แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ที่แตกต่างกัน

รายได้	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์				การเปรียบเทียบรายคู่					
	\bar{x}	S.D	F	p-value	<15,000 บาท	15,001-30,000 บาท	30,001-45,000 บาท	45,001-60,000 บาท	60,001-75,000 บาท	>75,000 บาท
<15,000 บาท	4.274	0.702	1.297	0.267	-	-0.013	0.176	0.051	0.574	-0.100
15,001-30,000 บาท	4.287	0.530			-	0.189	0.065	0.587*	-0.087	
30,001-45,000 บาท	4.097	0.709			-	-0.124	0.397	-0.277		
45,001-60,000 บาท	4.222	0.568			-	0.522	-0.152			
60,001-75,000 บาท	3.700	1.643			-	-0.675				
>75,000 บาท	4.375	0.503			-					

ตารางที่ 4.21 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่มีรายได้แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ที่แตกต่างกัน (ต่อ)

รายได้	ด้านการปรับปรุงพื้นที่				การเปรียบเทียบรายคู่					
	\bar{x}	S.D	F	p-value	<15,000 บาท	15,001-30,000 บาท	30,001-45,000 บาท	45,001-60,000 บาท	60,001-75,000 บาท	>75,000 บาท
<15,000 บาท	4.298	0.720	2.010	0.079	-	0.019	0.139	0.094	0.698*	-0.251
15,001-30,000 บาท	4.278	0.512			-	0.120	0.075	0.678*	-0.271	
30,001-45,000 บาท	4.158	0.549			-	-0.045	0.558*	-0.391		
45,001-60,000 บาท	4.203	0.604			-	0.603*	-0.346			
60,001-75,000 บาท	3.600	1.353			-	-0.950*				
>75,000 บาท	4.550	0.453			-					

ตารางที่ 4.21 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่มีรายได้แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ที่แตกต่างกัน (ต่อ)

รายได้	ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์				การเปรียบเทียบรายคู่					
	\bar{x}	S.D	F	p-value	<15,000 บาท	15,001- 30,000 บาท	30,001- 45,000 บาท	45,001- 60,000 บาท	60,001- 75,000 บาท	>75,000 บาท
<15,000 บาท	4.270	0.866	1.405	0.224	-	-0.110	-0.016	-0.025	0.470	-0.369
15,001- 30,000 บาท	4.381	0.524			-	0.093	0.085	0.581*	-0.258	
30,001- 45,000 บาท	4.287	0.564			-	-0.008	0.487	-0.352		
45,001- 60,000 บาท	4.296	0.518			-	0.496	-0.343			
60,001- 75,000 บาท	3.800	1.618			-	-0.840*				
>75,000 บาท	4.640	0.419			-					

ตารางที่ 4.21 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่มีรายได้แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ที่แตกต่างกัน (ต่อ)

รายได้	ด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น				การเปรียบเทียบรายคู่					
	\bar{x}	S.D	F	p-value	<15,000 บาท	15,001- 30,000 บาท	30,001- 45,000 บาท	45,001- 60,000 บาท	60,001- 75,000 บาท	>75,000 บาท
<15,000 บาท	4.341	0.745	2.989	0.013	-	0.031	0.239	0.141	0.821*	-0.318
15,001- 30,000 บาท	4.310	0.518			-	0.207	0.110	0.790*	-0.349	
30,001- 45,000 บาท	4.102	0.678			-	-0.097	0.582	-0.557*		
45,001- 60,000 บาท	4.200	0.546			-	.680*	-0.460*			
60,001- 75,000 บาท	3.520	1.493			-	-1.140*				
>75,000 บาท	4.660	0.452			-					

3. รายได้

ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มพนักงานที่มีรายได้แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็นที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ (pair-wise analysis) พบว่าด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น กลุ่มพนักงานที่มีรายได้น้อยกว่า 15,000 บาท จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นแตกต่างกับกลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 60,001-75,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มพนักงานที่มีรายได้น้อยกว่า 15,000 บาท จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 60,001-75,000 บาท อยู่ที่ 0.821 กลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 15,001-30,000 บาท จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นแตกต่างกับกลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 60,001-75,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 15,001-30,000 บาท จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 60,001-75,000 บาท อยู่ที่ 0.790 กลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 45,001-60,000 บาท จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นแตกต่างกับกลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 60,001-75,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 45,001-60,000 บาท จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 60,001-75,000 บาท อยู่ที่ 0.680 กลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 45,001-60,000 บาท จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นแตกต่างกับกลุ่มพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 75,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยที่กลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 45,001-60,000 บาท จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นต่ำกว่ากลุ่มพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 75,000 บาท อยู่ที่ 0.460 กลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 30,001-45,000 บาท จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นแตกต่างกับกลุ่มพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 75,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยที่กลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 30,001-45,000 บาท จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นต่ำกว่ากลุ่มพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 75,000 บาท อยู่ที่ 0.557 และกลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 60,001-75,000 บาท จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นแตกต่างกับกลุ่มพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 75,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยที่กลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 60,001-75,000 บาท จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นต่ำกว่ากลุ่มพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 75,000 บาท อยู่ที่ 1.140 (แตกต่างกันมากที่สุดด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น)

และผลการวิเคราะห์ยังพบว่า กลุ่มพนักงานที่มีรายได้แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน

การมีส่วนร่วมใน กิจกรรมไคเซ็นแตกต่างกับกลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 60,001-75,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยที่กลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 15,001-30,000 บาท จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 60,001-75,000 บาท อยู่ที่ 0.639 กลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 60,001-75,000 บาท จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมใน กิจกรรมไคเซ็นแตกต่างกับกลุ่มพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 75,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยที่กลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 60,001-75,000 บาท จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมใน กิจกรรมไคเซ็นต่ำกว่ากลุ่มพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 75,000 บาท อยู่ที่ 0.860 (แตกต่างกันมากที่สุดในด้านการปรับปรุงกระบวนการ) ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ กลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 15,001-30,000 บาท จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นแตกต่างกับกลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 60,001-75,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยที่กลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 15,001-30,000 บาท จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 60,001-75,000 บาท อยู่ที่ 0.581 กลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 60,001-75,000 บาท จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมใน กิจกรรมไคเซ็นแตกต่างกับกลุ่มพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 75,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยที่กลุ่มพนักงานที่มีรายได้ 60,001-75,000 บาท จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมใน กิจกรรมไคเซ็นต่ำกว่ากลุ่มพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 75,000 บาท อยู่ที่ 0.840 (แตกต่างกันมากที่สุดในด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์)

ตารางที่ 4.22 ตารางแสดงผลการการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ที่แตกต่างกัน

การศึกษา	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์				การเปรียบเทียบรายคู่				
	\bar{x}	S.D	F	p-value	ต่ำกว่า มัธยมศึกษา	มัธยมศึกษา/ ปวช.	อนุปริ ญา/ ปวส.	ปริญญา ตรี	ปริญญา โท
ต่ำกว่า มัธยมศึกษา	4.227	0.869	1.957	0.103	-	-0.095	0.083	-0.051	0.419
มัธยมศึกษา/ ปวช.	4.323	0.525			-	0.179	0.044	0.515*	
อนุปริญญา/ ปวส.	4.143	0.763			-	-0.134	0.336		
ปริญญาตรี	4.278	0.548			-	0.470*			
ปริญญาโท	3.807	0.919			-				

ตารางที่ 4.22 ตารางแสดงผลการการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ที่แตกต่างกัน (ต่อ)

การศึกษา	ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน				การเปรียบเทียบรายคู่				
	\bar{x}	S.D	F	p-value	ต่ำกว่า มัธยมศึกษา กษา	มัธยมศึกษา กษา/ ปวช.	อนุปริญญา/ ปวส.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
ต่ำกว่า มัธยมศึกษา	4.204	0.857	1.404	0.234	-	-0.167	0.017	-0.053	0.262
มัธยมศึกษา/ ปวช.	4.372	0.530			-	0.184	0.114	0.429*	
อนุปริญญา/ ปวส.	4.187	0.614			-	-0.070	0.245		
ปริญญาตรี	4.257	0.539			-	0.315			
ปริญญาโท	3.942	0.884			-	-			
การศึกษา	ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์				การเปรียบเทียบรายคู่				
	\bar{x}	S.D	F	p-value	ต่ำกว่า มัธยมศึกษา กษา	มัธยมศึกษา กษา/ ปวช.	อนุปริญญา/ ปวส.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
ต่ำกว่า มัธยมศึกษา	4.163	0.974	1.271	0.283	-	-0.211	-0.071	-0.242	0.071
มัธยมศึกษา/ ปวช.	4.375	0.660			-	0.140	-0.030	0.283	
อนุปริญญา/ ปวส.	4.235	0.625			-	-0.171	0.142		
ปริญญาตรี	4.406	0.506			-	0.313			
ปริญญาโท	4.092	1.005			-	-			

ตารางที่ 4.22 ตารางแสดงผลการการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ที่แตกต่างกัน (ต่อ)

การศึกษา	ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร				การเปรียบเทียบรายคู่				
	\bar{x}	S.D	F	p-value	ต่ำกว่ามัธยมศึกษา	มัธยมศึกษา/ปวช.	อนุปริญญา/ปวส.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
ต่ำกว่ามัธยมศึกษา	4.072	0.811	1.616	0.172	-	-0.322	-0.167	-0.214	0.118
มัธยมศึกษา/ปวช.	4.395	0.582			-	0.155	0.107	0.441*	
อนุปริญญา/ปวส.	4.240	0.622			-	-0.047	0.286		
ปริญญาตรี	4.287	0.540			-	0.333			
ปริญญาโท	3.953	0.945			-	-			
การศึกษา	ด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น				การเปรียบเทียบรายคู่				
	\bar{x}	S.D	F	p-value	ต่ำกว่ามัธยมศึกษา	มัธยมศึกษา/ปวช.	อนุปริญญา/ปวส.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
ต่ำกว่ามัธยมศึกษา	4.218	0.931	0.881	0.476	-	-0.147	0.008	-0.048	0.218
มัธยมศึกษา/ปวช.	4.365	0.545			-	0.155	0.099	0.365	
อนุปริญญา/ปวส.	4.210	0.731			-	-0.056	0.210		
ปริญญาตรี	4.266	0.537			-	0.266			
ปริญญาโท	4.000	1.006			-	-			

5. ระดับการศึกษา

ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ (pair-wise analysis) พบว่าด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา/ปวช. จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นแตกต่างกับกลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยที่กลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา/ปวช. จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท อยู่ที่ 0.515 (แตกต่างกันมากที่สุด ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) กลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นแตกต่างกับกลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยที่กลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท อยู่ที่ 0.470 ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน กลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา/ปวช. จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นแตกต่างกับกลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยที่กลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา/ปวช. จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นแตกต่างกับกลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท อยู่ที่ 0.429 ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร กลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา/ปวช. จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นแตกต่างกับกลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท เช่นกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยที่กลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา/ปวช. จะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท อยู่ที่ 0.441

ตารางที่ 4.23 ตารางแสดงผลการการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่มีสังกัดหน่วยงานที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ที่แตกต่างกัน

สังกัด หน่วยงาน	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์				การเปรียบเทียบรายคู่				
	\bar{x}	S.D	F	p-value	ส่วนผลิต	ส่วน วิศวกรรม	ส่วน บัญชี	ส่วน บริหาร	ผู้บริหาร/ ระดับ ผู้ช่วย ผู้จัดการ ขึ้นไป
ส่วนผลิต	4.220	0.683	0.068	0.992	-	-0.012	0.032	-0.016	-0.092
ส่วน วิศวกรรม	4.232	0.443			-	0.044	-0.003	-0.080	
ส่วนบัญชี	4.187	0.594			-	-0.048	-0.125		
ส่วนบริหาร	4.236	0.925			-	-0.076			
ผู้บริหาร/ ระดับผู้ช่วย ผู้จัดการขึ้น ไป	4.312	0.478			-				
สังกัด หน่วยงาน	ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการ ปฏิบัติงาน				การเปรียบเทียบรายคู่				
	\bar{x}	S.D	F	p-value	ส่วน วิศวกรรม	ส่วน บัญชี	ส่วน บริหาร	ผู้บริหาร/ ระดับ ผู้ช่วย ผู้จัดการ ขึ้นไป	
ส่วนผลิต	4.224	0.658	0.496	0.739	-	-0.019	0.016	-0.011	-0.254
ส่วน วิศวกรรม	4.244	0.450			-	0.035	0.007	-0.235	
ส่วนบัญชี	4.208	0.437			-	-0.027	-0.270		
ส่วนบริหาร	4.236	0.709			-	-0.243			
ผู้บริหาร/ ระดับผู้ช่วย ผู้จัดการขึ้น ไป	4.4792	0.4702 3			-				

ตารางที่ 4.23 ตารางแสดงผลการการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่มีสังกัดหน่วยงานที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมกรรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ที่แตกต่างกัน (ต่อ)

สังกัด หน่วยงาน	ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์				การเปรียบเทียบรายคู่				
	\bar{x}	S.D	F	p-value	ส่วนผลิต	ส่วน วิศวกรรม	ส่วน บัญชี	ส่วน บริหาร	ผู้บริหาร/ ระดับ ผู้ช่วย ผู้จัดการ ขึ้นไป
ส่วนผลิต	4.297	0.699	0.577	0.680	-	-0.035	-0.085	-0.058	-0.285
ส่วน วิศวกรรม	4.333	0.487			-	-0.049	-0.022	-0.249	
ส่วนบัญชี	4.383	0.478			-	0.027	-0.200		
ส่วนบริหาร	4.355	0.727			-	-0.227			
ผู้บริหาร/ ระดับผู้ช่วย ผู้จัดการขึ้น ไป	4.583	0.404			-				
สังกัด หน่วยงาน	ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายใน องค์กร				การเปรียบเทียบรายคู่				
	\bar{x}	S.D	F	p-value	ส่วนผลิต	ส่วน วิศวกรรม	ส่วน บัญชี	ส่วน บริหาร	ผู้บริหาร/ ระดับ ผู้ช่วย ผู้จัดการ ขึ้นไป
ส่วนผลิต	4.208	0.661	0.975	0.422	-	-0.139	0.008	-0.135	-0.291
ส่วน วิศวกรรม	4.347	0.479			-	0.147	0.003	-0.152	
ส่วนบัญชี	4.200	0.451			-	-0.144	-0.300		
ส่วนบริหาร	4.344	0.73			-	-0.155			
ผู้บริหาร/ ระดับผู้ช่วย ผู้จัดการขึ้น ไป	4.500	0.52			-				

ตารางที่ 4.23 ตารางแสดงผลการการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่มีสังกัดหน่วยงานที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ที่แตกต่างกัน (ต่อ)

สังกัด หน่วยงาน	ด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น				การเปรียบเทียบรายคู่				
	\bar{x}	S.D	F	p-value	ส่วนผลิต	ส่วน วิศวกร ม	ส่วน บัญชี	ส่วน บริหาร	ผู้บริหาร /ระดับ ผู้ช่วย ผู้จัดการ ขึ้นไป
ส่วนผลิต	4.239	0.678	1.003	0.407	-	-0.032	0.005	0.117	-0.344
ส่วน วิศวกรรม	4.271	0.471			-	0.038	0.149	-0.311	
ส่วนบัญชี	4.233	0.433			-	0.111	-0.350		
ส่วน บริหาร	4.122	0.900			-	-0.461			
ผู้บริหาร/ ระดับผู้ช่วย ผู้จัดการขึ้น ไป	4.583	0.478			-				

5. สังกัดหน่วยงาน

ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มพนักงานที่มีสังกัดหน่วยงานแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร ด้านรางวัลและการยอมรับด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น

ทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น ความจงรักภักดีต่อองค์กร และประสบการณ์ของทีมไคเซ็น มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.24 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร ด้านรางวัลและการยอมรับด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น ทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น ความจงรักภักดีต่อองค์กร และประสบการณ์ของทีมไคเซ็น มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปร	โมเดล		
	β	SE	p-value
การส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น	0.062	0.063	0.292
การสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร	0.169*	0.074	0.022
การสนับสนุนจากหัวหน้างาน	0.109	0.066	0.094
การสนับสนุนด้านทรัพยากร	-0.057	0.065	0.379
ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง	-0.078	0.071	0.216
ความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น	-0.053	0.068	0.417
วัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร	0.020	0.069	0.769
รางวัลและการยอมรับ	0.188**	0.063	0.006
ความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น	0.046	0.062	0.474
ทัศนคติสนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น	0.149*	0.074	0.030
ความจงรักภักดีต่อองค์กร	0.080	0.066	0.212
ประสบการณ์ของทีมไคเซ็น	0.359***	0.080	0.000
Adjusted R ²	0.806		

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ($\beta = 0.169$, $p < 0.05$) รางวัลและการยอมรับ ($\beta = 0.188$, $p < 0.01$) ทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น ($\beta =$

0.149, $p < 0.05$) และประสมการณ์ของทีมไคเซ็น ($\beta = 0.359$, $p < 0.001$) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร ด้านรางวัลและการยอมรับด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น ทักษะที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็นความจงรักภักดีต่อองค์กร และประสมการณ์ของทีมไคเซ็น มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.25 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร ด้านรางวัลและการยอมรับด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น ทักษะที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็นความจงรักภักดีต่อองค์กร และประสมการณ์ของทีมไคเซ็น มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	โมเดล		
	β	SE	p-value
การส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น	0.041	0.059	0.492
การสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร	0.013	0.069	0.859
การสนับสนุนจากหัวหน้างาน	0.185**	0.061	0.005
การสนับสนุนด้านทรัพยากร	0.062	0.061	0.338
ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง	0.024	0.067	0.701
ความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น	0.023	0.063	0.724
วัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร	-0.003	0.064	0.959
รางวัลและการยอมรับ	0.122	0.059	0.071
ความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น	0.080	0.058	0.216

ตารางที่ 4.25 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร ด้านรางวัลและการยอมรับด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น ทักษะคิที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น ความจงรักภักดีต่อองค์กร และประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ตัวแปร	โมเดล		
	β	SE	p-value
ความจงรักภักดีต่อองค์กร	0.063	0.062	0.323
ประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น	0.335***	0.075	0.000
Adjusted R ²	0.806		

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ($\beta = 0.185$, $p < 0.01$) ประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น ($\beta = 0.335$, $p < 0.001$) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร ด้านรางวัลและการยอมรับด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น ทักษะคิที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น ความจงรักภักดีต่อองค์กร และประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 4.26 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร ด้านรางวัลและการยอมรับด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น ทักษะที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น ความจงรักภักดีต่อองค์กร และประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์

ตัวแปร	โมเดล		
	β	SE	p-value
การส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น	0.095	0.079	0.209
การสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร	-0.018	0.092	0.846
การสนับสนุนจากหัวหน้างาน	0.056	0.082	0.496
การสนับสนุนด้านทรัพยากร	0.066	0.082	0.423
ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง	0.084	0.089	0.294
ความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น	0.080	0.085	0.329
วัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร	-0.059	0.086	0.492
รางวัลและการยอมรับ	0.183*	0.079	0.033
ความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น	-0.120	0.077	0.145
ทักษะที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น	0.130	0.092	0.136
ความจงรักภักดีต่อองค์กร	0.224**	0.083	0.006
ประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น	0.213*	0.100	0.028
Adjusted R ²	0.687		

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยด้านรางวัลและการยอมรับ ($\beta = 0.183$, $p < 0.05$) ความจงรักภักดีต่อองค์กร ($\beta = 0.224$, $p < 0.01$) ประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น ($\beta = 0.213$, $p < 0.05$) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร ด้านรางวัลและการยอมรับด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น ทักษะคิดที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น ความจงรักภักดีต่อองค์กร และประสบการณ์ของทีมไคเซ็น มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร

ตารางที่ 4.27 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร ด้านรางวัลและการยอมรับด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น ทักษะคิดที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น ความจงรักภักดีต่อองค์กร และประสบการณ์ของทีมไคเซ็น มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร

ตัวแปร	โมเดล		
	β	SE	p-value
การส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น	0.066	0.069	0.326
การสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร	-0.052	0.079	0.527
การสนับสนุนจากหัวหน้างาน	0.119	0.071	0.104
การสนับสนุนด้านทรัพยากร	0.062	0.070	0.396
ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง	-0.033	0.077	0.640
ความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น	0.035	0.073	0.636
วัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร	0.049	0.074	0.524
รางวัลและการยอมรับ	0.163*	0.068	0.033
ความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น	0.134	0.067	0.068
ทักษะคิดที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น	0.018	0.080	0.813

ตารางที่ 4.27 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร ด้านรางวัลและการยอมรับด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น ทักษะที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น ความจงรักภักดีต่อองค์กร และประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร (ต่อ)

ตัวแปร	โมเดล		
	β	SE	p-value
ความจงรักภักดีต่อองค์กร	0.246**	0.072	0.001
ประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น	0.191*	0.086	0.027
Adjusted R ²	0.753		

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยรางวัลและการยอมรับ ($\beta = 0.163$, $p < 0.05$) ความจงรักภักดีต่อองค์กร ($\beta = 0.246$, $p < 0.01$) ประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น ($\beta = 0.191$, $p < 0.05$) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร

สมมติฐานที่ 6 ปัจจัยด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร ด้านรางวัลและการยอมรับด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น ทักษะที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น ความจงรักภักดีต่อองค์กร และประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น

ตารางที่ 4.28 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร ด้านรางวัลและการยอมรับด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น ทักษะที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น ความจงรักภักดีต่อองค์กร และประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น

ตัวแปร	โมเดล		
	β	SE	p-value
การส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น	0.068	0.072	0.319
การสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร	0.037	0.084	0.656
การสนับสนุนจากหัวหน้างาน	0.048	0.075	0.514
การสนับสนุนด้านทรัพยากร	0.007	0.074	0.925
ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง	0.062	0.081	0.389
ความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น	0.085	0.077	0.252
วัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร	-0.011	0.078	0.890
รางวัลและการยอมรับ	0.296***	0.072	0.000
ความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น	-0.110	0.070	0.139
ทักษะที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น	0.041	0.084	0.598
ความจงรักภักดีต่อองค์กร	0.154*	0.076	0.037
ประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น	0.291**	0.091	0.001
Adjusted R ²	0.746		

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยด้านรางวัลและการยอมรับ ($\beta = 0.296, p < 0.001$) ความจงรักภักดีต่อองค์กร ($\beta = 0.154, p < 0.05$) ประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น ($\beta = 0.291, p < 0.01$) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผลงานวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ในบริษัทผลิตรถยนต์แห่งหนึ่ง สามารถสรุปผลการศึกษาและนำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาอภิปรายผล รวมถึงนำเสนอข้อเสนอนะเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นข้อมูลให้แก่ผู้ประกอบการในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง นำข้อมูลงานวิจัยนี้ใช้เป็นข้อมูลนำเสนอต่อผู้บริหารบริษัทเพื่อใช้ในการตัดสินใจกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานภายในองค์กร และผู้ที่สนใจสามารถนำผลการวิจัยไปศึกษาต่อยอดองค์ความรู้ อ่างอิง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงในอนาคต ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปและอภิปรายผลงานวิจัย

5.1.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 201 คน โดยเป็นพนักงานทั้งหมดที่อยู่ในบริษัทผลิตรถยนต์แห่งหนึ่ง พบว่าผลจากข้อมูลทางด้านประชากรศาสตร์ส่งผลกระทบต่อตัวแปรตามต่างๆ ดังต่อไปนี้

กลุ่มพนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาและสังกัดหน่วยงานที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีส่วนร่วมในด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ มีส่วนร่วมในด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และการมีส่วนร่วมในด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่กลุ่มพนักงานที่มีรายได้แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยกลุ่มพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 70,000 บาท มีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็นสูงที่สุด และกลุ่มพนักงานที่มีรายได้แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การมีส่วนร่วมใน การมีส่วนร่วมในด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการมีส่วนร่วมในด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ซึ่งในภาพรวมแล้วปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การมีส่วนร่วมในด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ การมีส่วนร่วมในด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และการมีส่วนร่วมในด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็นแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานของงานวิจัยนี้

ผลการวิจัยยังพบว่า รายได้ที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยกลุ่มพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 70,000 บาท มีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็นสูงที่สุดในขณะที่กลุ่มพนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาและสังกัดหน่วยงานที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีส่วนร่วมในด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ มีส่วนร่วมในด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และการมีส่วนร่วมในด้านการประสบความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และกลุ่มพนักงานที่มีรายได้แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การมีส่วนร่วมใน การมีส่วนร่วมในด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการมีส่วนร่วมในด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่ากลุ่มพนักงานที่มีฐานเงินเดือนมากกว่า 70,000 บาท ส่วนใหญ่แล้ว มักจะเป็นพนักงานในกลุ่มผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่มีหน้าที่ร่วมกันในการร่าง KPIs (ตัวชี้วัดผลงาน) ที่เกี่ยวข้องกับไคเซ็น เพื่อส่งต่อให้ผู้บังคับบัญชาลำดับถัดไปนั่นคือ หัวหน้างาน และลงผู้พนักงานในองค์กรอีกทอดหนึ่งเพื่อได้นำไปปฏิบัติใช้ในลำดับต่อไป จากนั้นผู้บริหารจะทำหน้าที่ประชุมเพื่อสรุปและวิเคราะห์ผลสำเร็จโดยรวมในด้านต่างๆ ของกิจกรรมไคเซ็น จากนั้นก็จะนำผลสรุปนั้นนำมาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป กล่าวคือผู้บริหารจะมองที่ภาพรวมของความสำเร็จของไคเซ็นขององค์กรมากกว่าด้านอื่นๆ นั่นเอง

5.1.2 พฤติกรรมพนักงานที่มีต่อความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ในบริษัทผลิตสุราแห่งหนึ่ง

เมื่อวิเคราะห์พฤติกรรมพนักงานที่มีต่อความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ของพนักงานในบริษัทผลิตสุราแห่งหนึ่ง พบว่าความต้องการการอบรม ส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ของพนักงานส่วนใหญ่ เพื่อนำมาใช้พัฒนากิจกรรมไคเซ็นของหน่วยงานอยู่ในด้าน TPM ที่จำนวน 30.85% มีความถึรองลงมาอยู่ที่ด้าน Cost Saving ที่จำนวน 20.40% ถัดมาในด้าน

ECRS ที่จำนวน 17.91% และน้อยที่สุดคือด้าน Visual Control ที่จำนวน 5.97% ด้านช่องทางการสื่อสารกิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน การประชุมสื่อสารในห้องประชุมที่จำนวน 55.22% มีความถี่รองลงมาอยู่ที่ทาง Line Application ที่จำนวน 28.36% ถัดมาคือการบอกต่อที่จำนวน 7.46% และน้อยที่สุดคือ เสียงตามสายที่จำนวน 1.99% ด้านหัวหน้างานที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนและสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็นได้อย่างเด่นชัดมากที่สุดคือหัวหน้ากลุ่มงานบรรจุ ถูกเลือกมากที่สุดที่จำนวน 20.24% มีความถี่รองลงมาคือหัวหน้ากลุ่มงานช่าง ที่จำนวน 11.94% ถัดมาคือหัวหน้ากลุ่มงานประกันคุณภาพที่จำนวน 9.95% และน้อยที่สุดคือหัวหน้ากลุ่มงานล้างแวคคูลัม และหัวหน้ากลุ่มงานเก็บบ่มถังไม้โอ๊ค ที่จำนวน 1.00% ด้านทรัพยากรที่สำคัญต่อการพัฒนากิจกรรมไคเซ็น ด้านทรัพยากรบุคคลที่จำนวน 41.29% มีความถี่รองลงมาอยู่ที่ด้านเครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์ที่จำนวน 39.80% ถัดมาในด้านเงินทุน ที่จำนวน 9.95% และน้อยที่สุดคือด้านสภาพแวดล้อมที่จำนวน 2.49% ด้านการติดตามและร่วมประชุมกิจกรรมไคเซ็นร่วมกับพนักงานตามหน่วยงานของผู้บริหาร ผู้บริหารเข้าร่วม 2-3 ครั้ง/ปี ที่จำนวน 43.28% มีความถี่รองลงมามีการเข้าร่วม 1 ครั้ง/ปี ที่จำนวน 23.88% ถัดมาเข้าร่วมมากกว่า 5 ครั้ง/ปี ที่จำนวน 16.92% และน้อยที่สุดคือการไม่เคยเข้าร่วมเลย ที่จำนวน 4.98% ด้านจำนวนการเข้าร่วมกิจกรรมไคเซ็นของพนักงานในหน่วยงาน เข้าร่วม 2-3 ครั้ง/ปี ที่จำนวน 40.80% มีความถี่รองลงมาอยู่ที่การเข้าร่วม 1 ครั้ง/ปี ที่จำนวน 30.85% ถัดมาการเข้าร่วมมากกว่า 5 ครั้ง/ปี ที่จำนวน 13.43% และน้อยที่สุดคือการไม่เคยเข้าร่วมเลย ที่จำนวน 4.98% ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร ด้านการมีอิสระทางความคิด เสนอความคิดเห็นได้อย่างเปิดกว้างที่จำนวน 59.70% มีความถี่รองลงมาอยู่ที่ด้านการมีการช่วยเหลือกันในที่อย่างเข้มแข็งที่จำนวน 19.90% ถัดมาในด้านมีการมีกระบวนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ที่จำนวน 14.93% และน้อยที่สุดคือด้านการเข้าถึงผู้บริหารได้โดยง่ายที่จำนวน 1.49% ด้านรางวัลและการยอมรับจากกิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน พนักงานคิดว่าต้องการการบรรลุเป้าหมาย KPI ระดับ 5 ของตนเองที่จำนวน 43.28% มีความถี่รองลงมาคือความต้องการให้เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานยอมรับและชื่นชมผลงานไคเซ็นของตนเองที่จำนวน 13.93% ถัดมาในด้านรางวัลจากการประกวดกิจกรรมไคเซ็นภายในโรงงานที่จำนวน 12.43% และน้อยที่สุดคือการรับโบนัสพิเศษที่จำนวน 1.50% ด้านเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็นที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมไคเซ็นให้ประสบความสำเร็จ พนักงานต้องการใช้ทุกเครื่องมือรวมกันที่จำนวน 63.17% มีความถี่รองลงมาอยู่ที่ด้าน TPM ที่จำนวน 22.89% ถัดมาในด้าน ECRS ที่จำนวน 6.47% และน้อยที่สุดคือด้าน Visual Control ที่จำนวน 1.00% ด้านทัศนคติต่อการสนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็นของพนักงาน การเน้นการทำงานแบบ Teamwork และประสบความสำเร็จร่วมกัน ที่จำนวน 34.32% มีความถี่รองลงมาคือการทำทุกสิ่ง ทุกอย่างคิดว่ายังไม่ดีพอ ต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอที่จำนวน 20.90% ถัดมาการพร้อมรับฟัง

ความคิดเห็นจากคนอื่น และร่วมมือทำอย่างตั้งใจที่จำนวน 19.40% และน้อยที่สุดคือ การแก้ไขข้อผิดพลาดต่างๆ โดยทันทีที่พบ โดยไม่รีรอที่จำนวน 6.47% ด้านพฤติกรรมของความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน การปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ ซื่อสัตย์ ขยันขันแข็งและไม่เอาเปรียบองค์กรที่จำนวน 60.69% มีความถี่รองลงมาอยู่ที่การใช้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในเครือบริษัทฯ ที่จำนวน 14.43% ถัดมาในการไม่เคยเผยแพร่ความลับ สูตรการผลิตหรือความรู้เฉพาะของงานที่รับผิดชอบแก่บุคคลภายนอกที่จำนวน 10.45% และน้อยที่สุดคือการไม่เคยคิดย้ายงานหรือลาออกจากงานไปปฏิบัติงานยังองค์กรอื่นเลยที่จำนวน 6.97% ด้านรายชื่อคณะกรรมการไคเซ็น (ทีมขับเคลื่อนกิจกรรมไคเซ็นขององค์กร) ที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ไคเซ็นทั้งเชิงทฤษฎีและปฏิบัติได้ชัดเจนที่สุด คือหัวหน้ากลุ่มงานกลั่น Super Allospas ที่จำนวน 28.36% มีความถี่รองลงมาคือหัวหน้ากลุ่มงานประกันคุณภาพ ที่จำนวน 20.89% ถัดมาคือหัวหน้าสายบรรจุ (70025396) ที่จำนวน 11.94% และน้อยที่สุดคือเจ้าหน้าที่ธุรการ (70024488) ที่จำนวน 1.49% ด้านจำนวนครั้งที่พนักงานเข้าร่วมการอบรมหรือร่วมกิจกรรม Workshop กับทีมไคเซ็นขององค์กร เข้าร่วม 1 ครั้ง/ปี ที่จำนวน 36.82% มีความถี่รองลงมา เข้าร่วม 2 ครั้ง/ปี ที่จำนวน 31.34% ไม่เคยเข้าอบรมเลยที่จำนวน 13.92% และน้อยที่สุดคือเข้าร่วม 3 ครั้ง/ปี ที่จำนวน 4.98% ด้านการให้ความสำคัญกับการปรับปรุงพื้นที่การปฏิบัติงานในแต่ละแบบ ด้านบริเวณหน้างาน/จุดติดตั้งเครื่องจักร/ห้อง Workshop ที่จำนวน 66.67% มีความถี่รองลงมาอยู่ที่ด้านสำนักงาน/ห้องรับรอง/ห้องทำงาน ที่จำนวน 13.93% ถัดมาในด้านห้องเก็บของ/อาคาร Warehouse/โกดัง ที่จำนวน 9.95% และน้อยที่สุดคือด้านพื้นที่เปิด สวนหย่อมและบริเวณโดยรอบของอาคารหรือสำนักงาน ที่จำนวน 4.47% ด้านการให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรในแต่ละกระบวนการ ด้านกระบวนการบรรจุสุราที่จำนวน 33.33% มีความถี่รองลงมาอยู่ที่ด้านกระบวนการซ่อมแซมเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่จำนวน 28.36% ถัดมาในด้านกระบวนการทางพัสดุประกอบการบรรจุ และจัดหาวัตถุดิบและอะไหล่ที่จำนวน 11.44% และน้อยที่สุดคือด้านกระบวนการปรุงสุราที่จำนวน 2.49% ด้านการให้ความสำคัญกับการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในแต่ละด้าน ด้านคุณภาพน้ำสุราในขวด ที่จำนวน 75.62% มีความถี่รองลงมาอยู่ที่ด้านกล่องบรรจุภัณฑ์ (กล่องนอก กล่องใน) ที่จำนวน 13.93% ถัดมาในด้านคุณภาพการปิดฝา ที่จำนวน 7.96% และน้อยที่สุดคือด้านคุณภาพการปิดฉลาก ที่จำนวน 2.49% ด้านการให้ความสำคัญกับความสำเร็จของไคเซ็นในแต่ละด้าน ด้านการปรับปรุงคุณภาพงานที่จำนวน 37.31% มีความถี่รองลงมาอยู่ที่ด้านการลดต้นทุน ที่จำนวน 27.36% ถัดมาในด้านความปลอดภัยที่จำนวน 18.91% และน้อยที่สุดคือด้านกำไรและยอดขาย ที่จำนวน 0.00%

5.1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าปัจจัยด้านประสบการณ์ของทีมไคเซ็นที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลมากที่สุด รองลงมาคือปัจจัยด้านรางวัลและการยอมรับ ปัจจัยด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสารและปัจจัยด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็นตามลำดับ โดยทั้ง 4 ปัจจัยนี้ส่งผลอิทธิพลในเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในขณะที่ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร ด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็นและด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร มีอิทธิพลเชิงลบต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5.1.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงานคือ ปัจจัยด้านประสบการณ์ของทีมไคเซ็นและปัจจัยด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน เรียงจากมากที่สุดไปน้อยที่สุดตามลำดับ ในขณะที่ปัจจัยด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ด้านความมุ่งมั่นของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น ด้านวัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร ด้านรางวัลและการยอมรับ ด้านความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น ด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็นและด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงลบต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน

5.1.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ พบว่าปัจจัยด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ

การมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์มากที่สุด รองลงมาคือ ประสิทธิภาพของทีมไคเซ็นและปัจจัยด้านรางวัลและการยอมรับ ตามลำดับ

5.1.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร พบว่าปัจจัยด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือปัจจัยด้านประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น รางวัลและการยอมรับตามลำดับ

5.1.7 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น พบว่าปัจจัยด้านรางวัลและการยอมรับมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นในด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็นมากที่สุด รองลงมาคือปัจจัยด้านประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น และปัจจัยด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรตามลำดับ

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพของทีมไคเซ็นมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงานและด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์มากที่สุด รวมทั้งด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรและด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ทีมคณะกรรมการไคเซ็นของบริษัทถูกแต่งตั้งโดยผู้จัดการโรงงาน โดยพิจารณาคุณสมบัติจากความรู้ ความสามารถและประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นทีมงานข้ามสายงาน โดยสมาชิกแต่ละคนมาจากหลากหลายกลุ่มงาน และเป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่และรุ่นเก่าผสมผสานกัน โดยรวมแล้วถือว่าเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพหลากหลายในด้านไคเซ็น กล่าวได้ว่าประสิทธิภาพนี้เองยอมทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความเชื่อถือ ศรัทธาและไว้วางใจในการเข้าร่วมกิจกรรมไคเซ็นมากขึ้น ร่วมขับเคลื่อนไคเซ็นไปด้วยกัน ส่งผลทำให้เกิดการพัฒนาในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกิดการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการอบรม กิจกรรมการทำ Workshop ต่างๆ ของไคเซ็น และร่วมส่งผลงานเข้าร่วมประกวดแข่งขันกันมากขึ้น ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน พนักงานคิดว่าประสิทธิภาพของทีมไคเซ็นจะสามารถผลักดันให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปรับปรุงสถานที่ทำงาน ปรับปรุงบริเวณรอบข้างสำนักงานให้สะอาดเรียบร้อย ควบคู่ไปกับกิจกรรม 5 ส. ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพของทีมไค

เช่นจะสามารถช่วยผลักดันกิจกรรมการปรับปรุงต่างๆ ที่สำคัญและมีประโยชน์ต่อคุณภาพน้ำสุราในขวด คุณภาพการปิดฝา คุณภาพการปิดฉลาก และคุณภาพของกล่องบรรจุภัณฑ์ (กล่องนอก กล่องใน) ในกระบวนการผลิต ส่งผลทำให้ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปมีคุณภาพ ลดข้อร้องเรียนของลูกค้าได้ เพราะทีมผลิตและทีมวิศวกรมนั้น ซึ่งเป็นทีมงานหลักของไคเซ็นเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ ในด้านการผลิตในสายการบรรจุอยู่แล้วนั่นเอง นอกจากนี้ยังสรุปได้ว่าประสบการณ์ของทีมไคเซ็นก็ยังสามารถช่วยผลักดันด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรที่เป็นกระบวนการหลักและรองได้ ส่งผลต่อด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ในเรื่องผลลัพธ์ ในด้านความปลอดภัย ในด้านการปรับปรุงคุณภาพงานและในด้านการลดต้นทุนด้วย

ด้านรางวัลและการยอมรับมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่ารางวัลและการยอมรับในลักษณะของความต้องการให้เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานยอมรับและชื่นชมผลงานไคเซ็นของตนเอง ซึ่งการอยู่ร่วมกันในกลุ่มงานของพนักงานหลายๆ คน การจะได้การยอมรับจากเพื่อนร่วมงานนั้น พนักงานต้องแข่งขันกันแสดงความสามารถออกมาให้เพื่อนร่วมงานพิสูจน์และให้การยอมรับ ซึ่งเรื่องนี้เป็นเรื่องที่ดีและพนักงานก็ได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ด้วย ซึ่งบริษัทฯ เองก็เปิดกว้างในเรื่องนี้ด้วยเช่นกัน ในลักษณะของรางวัลจากการประกวดกิจกรรมไคเซ็นภายในโรงงาน หากพนักงานได้รับรางวัลจากการประกวดจากเวทีการประกวดไคเซ็นแล้ว แม้เงินรางวัลจะไม่ได้มากมายเท่าใดนัก แต่การได้รับรางวัลนั้นแสดงถึงการบ่งบอกว่าพนักงานนั้นๆ มีฝีมือดี ผลงานที่ส่งเข้าประกวดมีคุณภาพจนชนะใจของกรรมการได้ อีกทั้งผลงานที่ส่งเข้าประกวดทั้งหมดนั้นมีพนักงานมากมายส่งเข้าประกวดแข่งขัน ซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานภาคภูมิใจได้ สิ่งเหล่านี้คือรางวัลและการยอมรับที่จะสามารถกระตุ้นให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็นที่เพิ่มมากขึ้นนั่นเอง สอดคล้องกับอดิเรก เพ็ชรรัตน์ (2554) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ผลกระทบท่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ของพนักงานฝ่ายการผลิต บริษัท ทีซีแอล ทอมป์สัน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) พบว่าแรงจูงใจของพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นเช่นเดียวกัน

ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรและด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน การปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ มีความซื่อสัตย์ ความขยันขันแข็งและไม่เอาเปรียบองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่อยากจะมีส่วน

ร่วมในกิจกรรม ไคเซ็นขององค์กรมากขึ้น เพราะพนักงานมองเห็นว่ากิจกรรมไคเซ็นนี้เองจะช่วยพัฒนาปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรได้ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการหมัก กลั่น ปรุงและกระบวนการบรรจุสุรา ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานหลักของการสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร รวมถึงกระบวนการสนับสนุนกิจกรรมการผลิตอื่นๆ ด้วยเช่นกัน กระบวนการต่างๆ เหล่านี้จะถูกขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอด้วยพนักงานทั้งหมดในองค์กรนั่นเอง ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานยังส่งผลต่อความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น เพราะเมื่อใดที่พนักงานเกิดความรักและภาคภูมิใจในองค์กร ผลลัพธ์ในด้านความปลอดภัย ด้านการลดต้นทุน ด้านการประหยัดเวลา ด้านการปรับปรุงคุณภาพงาน ด้านกำไรและยอดขาย ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็นทั้งสิ้น ก็จะค่อยๆ ความสำเร็จ ค่อยๆ ผลิดอกและออกผลดังที่ได้ตั้งวัตถุประสงค์ขององค์กรเอาไว้ สอดคล้องกับการศึกษาของบุญญาดา นาสมบูรณ์ (2563) ที่ได้ศึกษาอิทธิพลและพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลดต้นทุน พบว่ากิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลทางตรงต่อการลดต้นทุน

ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสารและปัจจัยด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็นนั้นมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานส่วนใหญ่เชื่อมั่นมองว่า การสนับสนุนข้อมูลข่าวสารของบริษัทโดยผู้บริหาร หัวหน้างาน รวมถึง HR และทีมคณะกรรมการไคเซ็นมีส่วนสำคัญ ซึ่งการสื่อสารต้องชัดเจน สื่อสารต้องถูกช่องทาง เน้นการสื่อสารภายในห้องประชุมที่มีการร่วมประชุมสื่อสารแบบสองทาง และมีย้ำเตือนการสื่อสารผ่านทางโซเชียลมีเดียในช่องทาง Line Application ด้วย ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยให้การสื่อสารนั้นรวดเร็ว จับใจ และทันสมัย ส่วนด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็นนั้น พนักงานส่วนใหญ่มองว่า หากตัวพนักงานเองนั้นมีทัศนคติที่คิดว่า ทุกสิ่ง ทุกอย่างยังไม่ดีพอ ต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ มักแก้ไขข้อผิดพลาดต่างๆ โดยทันทีที่พบ โดยไม่รีรอ มองว่าหากการปรับปรุงเป็นการปรับปรุงเล็กน้อย แม้มองว่าไม่ได้ผลงาน พนักงานจะเต็มใจทำอย่างเต็มที่ พร้อมรับฟังความคิดเห็นจากคนอื่น และร่วมมือทำอย่างตั้งใจ เน้นการทำงานแบบ Teamwork และประสบความสำเร็จร่วมกัน ทัศนคติเหล่านี้เองจะผลักดันให้พนักงานทำงานแบบสุดความสามารถ ช่วยกันขับเคลื่อนบริษัทให้เติบโตได้ตามวัตถุประสงค์นั่นเอง สอดคล้องกับอดิเรก เพ็ชรรัตน์ (2554) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ของพนักงานฝ่ายการผลิต บริษัททีซีแอล ทอมป์สัน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) พบว่าการติดต่อสื่อสารของพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นเช่นเดียวกัน และยังสอดคล้องกับสุภาวดีดา ผลเจริญและ วิฑิตมา ไชยะกุล (2559) ทำการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) พบว่าการรับรู้ในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้าน

ทัศนคติส่งผลทางบวกต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็นเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Maarof, M. G., & Mahmud, F. (2016) ได้ศึกษาการทบทวนปัจจัยสนับสนุนและความท้าทายในการนำไปปฏิบัติไคเซ็นในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน จะสามารถทำให้กิจกรรมไคเซ็นประสบความสำเร็จได้แน่นอน

ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน พนักงานส่วนใหญ่มองว่า หัวหน้างานคือบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้นของพวกเขา มีความใกล้ชิด มีความสัมพันธ์กันระหว่างทำงาน ซึ่งหากหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีความสามารถ เก่งคิด เก่งคน และเก่งงานแล้ว หัวหน้างานนั้นๆ ก็จะสามารถช่วยผลักดัน ช่วยสนับสนุนสิ่งต่างๆ ที่พนักงานนั้นบกพร่องได้ การสนับสนุนเสริมส่งพนักงานส่งไปอบรม เพิ่มพูนความรู้และทักษะในงาน สิ่งเหล่านี้เองสามารถสนับสนุนกิจกรรมและกระบวนการทำงานที่พนักงานรับผิดชอบดำเนินการอยู่นั้นให้มีประสิทธิภาพที่เพิ่มสูงขึ้นได้นั่นเอง สอดคล้องกับ Spasojevic-Brkic, V., Tomic, B., Perisic, M., & Brkic, A. (2020) ได้ทำการศึกษาบริบทและประสิทธิภาพของการดำเนินการไคเซ็นพบว่า เกณฑ์ที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้การดำเนินการไคเซ็นให้ประสบความสำเร็จคือความรู้และความสามารถในการแข่งขันของพนักงานนั่นเอง

5.2 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

เมื่อวิเคราะห์พฤติกรรมพนักงานที่มีต่อความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตสุราแห่งหนึ่ง พบว่า

1. ด้านความต้องการการอบรม ส่งเสริม เพิ่มพูนความรู้ของพนักงานส่วนใหญ่ เพื่อนำมาใช้พัฒนากิจกรรมไคเซ็นของหน่วยงานอยู่ใน พนักงานให้ความสำคัญในด้าน TPM มากที่สุด และรองลงมาอยู่ที่ด้าน Cost Saving ควรมีแผนการอบรมทั้ง 2 หลักสูตรนี้อย่างชัดเจนและสม่ำเสมอเพื่ออบรมให้พนักงานทุกคนได้อย่างครบถ้วน

2. ช่องทางการสื่อสารกิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน พนักงานให้ความสำคัญในการประชุมสื่อสารในห้องประชุม และรองลงมาอยู่ที่ทาง Line Application ควรมีการสื่อสารผ่านทาง 2 ช่องทางนี้อย่างสม่ำเสมอและเป็นรูปธรรม

3. ด้านหัวหน้างานที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนและสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็น ได้อย่างเด่นชัดมากที่สุด จากข้อมูลที่พนักงานเลือกรายชื่อหัวหน้างานมา พบว่าการได้รับเลือกในคะแนนที่

มากหรือน้อยนั้นไม่มีนัยสำคัญแต่อย่างไร ที่สำคัญคือทางองค์กรเอง ควรจะต้องสื่อสารและกระตุ้นให้หัวหน้างานท่านอื่นๆ สร้างบทบาทในการขับเคลื่อนและสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็นให้เด่นชัดมากยิ่งขึ้น เพื่อการพัฒนาและขับเคลื่อนทั้งองค์กร

4. ด้านทรัพยากรที่สำคัญต่อการพัฒนากิจกรรมไคเซ็น พนักงานให้ความสำคัญในด้านทรัพยากรบุคคลมากที่สุด และรองลงมาอยู่ที่ด้านเครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์ หน่วยงาน HR ควรมีการจัดสรรพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ให้เพียงพอ เน้นการสรรหา พัฒนาและรักษาอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านเครื่องมือฯ ทางบริษัทต้องสำรวจความต้องการการใช้งานของแต่ละหน่วยงานให้เพียงพอต่อความต้องการ

5. ด้านการติดตามและร่วมประชุมกิจกรรมไคเซ็นร่วมกับพนักงานตามหน่วยงานของผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารเข้าร่วม 2-3 ครั้ง/ปี มากที่สุด และรองลงมามีการเข้าร่วม 1 ครั้ง/ปี ด้วยบทบาทของผู้บริหารฯ ผู้บริหารควรมีการเข้าร่วมประชุมย่อยตามหน่วยงานให้มากขึ้นกว่านี้

6. ด้านจำนวนการเข้าร่วมกิจกรรมไคเซ็นของพนักงานในหน่วยงาน พนักงานเข้าร่วม 2-3 ครั้ง/ปี มากที่สุด และรองลงมาอยู่ที่การเข้าร่วม 1 ครั้ง/ปี หัวหน้างานควรมีการวางแผนงานไคเซ็นในหน่วยงานให้ชัดเจน มีการณรงค์ให้พนักงานให้ร่วมกิจกรรมไคเซ็นให้มากขึ้น

7. ด้านรายชื่อคณะกรรมการไคเซ็น (ทีมขับเคลื่อนกิจกรรมไคเซ็นขององค์กร) พนักงานให้ความสำคัญในการเลือกคณะกรรมการที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ไคเซ็นทั้งเชิงทฤษฎีและปฏิบัติได้ชัดเจนที่สุด พนักงานเลือกหัวหน้ากลุ่มงานก๊อต Super Allospas มากที่สุด และรองลงมาคือหัวหน้ากลุ่มงานประกันคุณภาพ องค์กรควรสร้างให้ทั้ง 2 ท่านนี้เป็นทีม Internal Trainer ภายในโรงงาน เพื่อขับเคลื่อนกิจกรรมไคเซ็น และสร้างผู้นำทีมไคเซ็นในรุ่นถัดๆ ไป

8. ด้านจำนวนครั้งที่พนักงานเข้าร่วมการอบรมหรือร่วมกิจกรรม work shop กับทีมไคเซ็นขององค์กร พบว่าพนักงานเข้าร่วม 1 ครั้ง/ปี และรองลงมา เข้าร่วม 2 ครั้ง/ปี ทีมไคเซ็นควรมีการณรงค์ให้พนักงานให้ร่วมกิจกรรมไคเซ็นในแต่ละปีให้มากขึ้น โดยทีมไคเซ็นควรมีการสร้าง Master Plan ซึ่งเป็นแผนงานหลักร่วมกันระหว่างหน่วยงานและทีมไคเซ็น เพื่อใช้เป็นแผนงานในการขับเคลื่อนกิจกรรม โดยไม่ส่งผลกระทบต่อแผนการผลิตของหน่วยงาน

เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น พบว่า

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าปัจจัยด้านประสิทธิภาพของทีมไคเซ็นมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลมากที่สุด รองลงมาคือด้านรางวัลและการยอมรับ ปัจจัยด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสารและปัจจัยด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็นตามลำดับ

โดยทั้ง 4 ปัจจัยนี้ส่งผลอิทธิพลในเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเมื่อนำมาสรุปและเสนอเป็นกลยุทธ์ ผู้วิจัยเสนอว่า การพิจารณาคัดเลือกและแต่งตั้งทีมไคเซ็นควรมาจากความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เป็นหลักและต้องประกอบด้วยสมาชิกทีมที่มาจากหลากหลายสายงานด้วย ซึ่งจะทำให้เกิดทีมที่แข็งแกร่ง ในด้านรางวัลและการยอมรับ ควรมีการส่งเสริมสนับสนุน โอกาสในการแสดงความสามารถของพนักงานในเวทีไคเซ็นอย่างเต็มที่ บริหารควรมีการสนับสนุนด้านงบประมาณให้เพียงพอในเรื่องของเงินรางวัลและค่าตอบแทน การปรับเงินเดือน โบนัสประจำปีหรือพิจารณามอบรางวัลพิเศษ ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสารที่ทีมไคเซ็นควรมีการสื่อสารข่าวสาร สนับสนุนข้อมูลข่าวสารอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอทุกๆ เดือน ด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น ไคเซ็นเป็นการปรับปรุงแบบเล็กน้อย แต่ต่อเนื่อง ไม่มีวันสิ้นสุด ฉะนั้นทัศนคติของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทางทีมไคเซ็นจะต้องปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร เช่นแนวคิด ทุกสิ่ง ทุกอย่างยังไม่ดีพอ ต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ พร้อมรับฟังความคิดเห็นจากคนอื่น และร่วมมือทำอย่างตั้งใจ เน้นการทำงานแบบ Teamwork และประสบความสำเร็จร่วมกัน

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงานคือ ปัจจัยด้านปัจจัยด้านประสบการณ์ของทีมไคเซ็นและปัจจัยด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน เรียงจากมากที่สุดไปน้อยที่สุดตามลำดับ ซึ่งเมื่อนำมาสรุปและเสนอเป็นกลยุทธ์ ผู้วิจัยเสนอว่า ในด้านประสบการณ์ของทีมไคเซ็น การพิจารณาคัดเลือกและแต่งตั้งทีมไคเซ็นควรมาจากความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เป็นหลักและต้องประกอบด้วยสมาชิกทีมที่มาจากหลากหลายสายงานด้วย ซึ่งจะทำให้เกิดทีมที่แข็งแกร่ง ในด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน หัวหน้างานเป็นบทบาทหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาของทีมงาน ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการวางแนวทางให้หัวหน้างานในเรื่องไคเซ็นที่ชัดเจน และหัวหน้าต้องนำแนวทางและหลักการเหล่านั้นที่ได้รับถ่ายทอดมา สื่อสารลงสู่พนักงานให้ครบถ้วน ซึ่งหัวหน้าต้องสนับสนุนทีมงานในทุกๆ เรื่อง เช่น ข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรต่างๆ เครื่องมือ อุปกรณ์ เงินทุนและสนับสนุนส่งเสริมความรู้ และการอบรมต่างๆ ภายในและภายนอกบริษัทเพื่อเพิ่มทักษะของทีมงาน

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ในด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ พบว่าปัจจัยด้านประสิทธิภาพของทีมไคเซ็นมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์มากที่สุด รองลงมาคือปัจจัยด้านรางวัลและการยอมรับ ซึ่งเมื่อนำมาสรุปและเสนอเป็นกลยุทธ์ ผู้วิจัยเสนอว่า ด้านประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น การพิจารณาคัดเลือกและแต่งตั้งทีมไคเซ็นควรมาจากความรู้ ความสามารถและประสิทธิภาพเป็นหลัก และต้องประกอบด้วยสมาชิกทีมที่มาจากหลากหลายสายงานด้วย ซึ่งจะทำให้เกิดทีมที่แข็งแกร่ง ด้านรางวัลและการยอมรับ ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนโอกาสในการแสดงความสามารถของพนักงานในเวทีไคเซ็นอย่างเต็มที่ สนับสนุนด้านงบประมาณให้เพียงพอในเรื่องของเงินรางวัลและค่าตอบแทน การปรับเงินเดือน โบนัสประจำปีหรือพิจารณามอบรางวัลพิเศษ ตามสมควร

4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร พบว่าปัจจัยด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือปัจจัยด้านประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น ด้านรางวัลและการยอมรับตามลำดับ ซึ่งเมื่อนำมาสรุปและเสนอเป็นกลยุทธ์ ผู้วิจัยเสนอว่าด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร การที่จะทำให้พนักงานเกิดความรัก เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้น สิ่งแรกเลยคือบริษัทต้องพยายามทำให้เห็นว่าบริษัทหรือองค์กรนั้นรักพนักงาน ดังนั้นการทำให้พนักงานรู้สึกรักและผูกพันกับพนักงาน บริษัทหรือองค์กรนั้นๆ ควรสร้างสวัสดิการที่ดีให้แก่พนักงาน ไม่ว่าจะเป็นค่าตอบแทนที่ยุติธรรม มีการประเมินผลงานที่ชัดเจน มีการปรับปรุงด้านสวัสดิการสร้างประโยชน์ให้แก่พนักงาน ได้จริงและชัดเจน มีการปรับปรุงสภาพโรงงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ส่วนด้านประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น การพิจารณาคัดเลือกและแต่งตั้งทีมไคเซ็นควรมาจากความรู้ ความสามารถและประสิทธิภาพเป็นหลักและต้องประกอบด้วยสมาชิกทีมที่มาจากหลากหลายสายงานด้วย ซึ่งจะทำให้เกิดทีมที่แข็งแกร่ง และในด้านรางวัลและการยอมรับ ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนโอกาสในการแสดงความสามารถของพนักงานในเวทีไคเซ็นอย่างเต็มที่ สนับสนุนด้านงบประมาณให้เพียงพอในเรื่องของเงินรางวัลและค่าตอบแทน การปรับเงินเดือน โบนัสประจำปีหรือพิจารณามอบรางวัลพิเศษ ตามสมควร

5. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น พบว่าปัจจัยด้านรางวัลและการยอมรับมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ในด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็นมากที่สุด รองลงมาคือปัจจัยด้านประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น และปัจจัยด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรตามลำดับ ซึ่งเมื่อนำมาสรุปและเสนอเป็นกลยุทธ์ ผู้วิจัยเสนอว่าด้านรางวัลและการยอมรับ ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนโอกาสในการแสดงความสามารถของพนักงานในเวทีไคเซ็นอย่างเต็มที่ สนับสนุนด้านงบประมาณให้เพียงพอในเรื่องของเงินรางวัลและค่าตอบแทน การปรับเงินเดือน โบนัสประจำปีหรือพิจารณาออบรางวัลพิเศษ ตามสมควร ในด้านประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น การพิจารณาคัดเลือกและแต่งตั้งทีมไคเซ็นควรมาจากความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพเป็นหลักและต้องประกอบด้วยสมาชิกทีมที่มาจากหลากหลายสายงานด้วย ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นทีมงานที่แข็งแกร่ง ส่วนด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร การที่จะทำให้พนักงานเกิดความรัก เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้น สิ่งแรกเลยคือบริษัทต้องพยายามทำให้เห็นว่าบริษัทหรือองค์กรนั้นรักพนักงาน ดังนั้นการทำให้พนักงานรู้สึกรักและผูกพันกับพนักงานบริษัทหรือองค์กรควรสร้างสวัสดิการที่ดีให้แก่พนักงาน ไม่ว่าจะเป็นค่าตอบแทนที่ยุติธรรม มีการประเมินผลงานที่ชัดเจน มีการปรับปรุงด้านสวัสดิการที่สร้างประโยชน์ให้แก่พนักงานได้จริงและชัดเจน มีการปรับปรุงสภาพโรงงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

5.3 ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะต่อการทำวิจัยในครั้งถัดไป

ในการวิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตสุราแห่งหนึ่ง ด้วยระยะเวลาในการศึกษาค้นคว้าข้อมูลค่อนข้างสั้น ทำให้งานวิจัยนี้อาจยังไม่สมบูรณ์ครบถ้วนมากนัก ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการอธิบายข้อจำกัดและให้ข้อเสนอแนะการวิจัย ไว้ดังต่อไปนี้

ข้อจำกัดการวิจัย

1. ในการวิจัยนี้ครอบคลุมเพียงการเก็บข้อมูลเพียงบริษัทเดียวในกลุ่มสุราแห่งหนึ่งเท่านั้น จึงไม่ครอบคลุมข้อมูลที่เป็นภาพใหญ่ของกลุ่มบริษัท อีกทั้งพนักงานทั้งหมดของบริษัทฯ มีเพียงแค่ 408 คน เมื่อทำการพิจารณาการสุ่มการเก็บตัวอย่างจริงแล้ว เก็บข้อมูลจริงเพียง 201 ตัวอย่างเท่านั้น

2. การเก็บข้อมูลเป็นแบบสะดวก ด้วยระยะเวลาในการเก็บข้อมูลค่อนข้างสั้น และผู้ตอบแบบสอบถามเองอาจจะเป็นกลุ่มพนักงานที่เป็นกลุ่มพนักงานที่อยู่ในส่วนงานบริหาร ส่วนงานบัญชีหรืออื่นๆ ซึ่งความรู้พื้นฐานและการเข้าร่วมกิจกรรมไคเซ็นจะไม่เข้มข้นมากนัก

3. การออกแบบกรอบแนวคิดงานวิจัยอาจไม่หลากหลายและครอบคลุมมากนัก ควรทำการศึกษาในตัวแปรอิสระ ตัวแปรกำกับ และตัวแปรตามอื่นๆ เพิ่มเติมในมิติอื่นๆมากขึ้น

4. แบบสอบถามที่เป็น Google Form เป็นแบบออนไลน์ อาจเป็นอุปสรรคต่อการเก็บข้อมูลจากผู้ที่ไม่ถนัดตอบแบบสอบถามผ่านช่องทางนี้ (การตอบแบบสอบถามผ่านทางสมาร์ตโฟนหรือผ่านทางคอมพิวเตอร์สำนักงานหรือ อื่นๆ) ส่งผลทำให้ข้อมูลต่างๆ ที่ได้้นั้น อาจจะไม่ครบถ้วน อาจจะคลาดเคลื่อนไปและอาจมีการผิดเพี้ยนของข้อมูลขึ้นได้ จากสถานะที่เป็นอุปสรรคของการตอบแบบสอบถาม

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ทำการเก็บข้อมูลให้ครอบคลุมไปในกลุ่มสุราที่ใหญ่ขึ้น (5 โรงงานในกลุ่มบริษัทย่อย) เป็นข้อมูลที่เป็นภาพใหญ่ขึ้น จะทำให้จำนวนตัวอย่างเพิ่มมากขึ้น มีการเก็บข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงในกลุ่มพนักงานที่อยู่ภายในกลุ่มสุราต่างๆ จะทำให้ได้ข้อมูลในภาพใหญ่สำหรับการวิเคราะห์และศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) เพื่อนำไปวางแผนงานและวางกลยุทธ์ในระดับองค์กรต่อไป

2. เปลี่ยนรูปแบบการเก็บข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น โดยจำกัดกรอบการเก็บข้อมูลในส่วนงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกิจกรรมไคเซ็นที่เข้มข้น เช่น ส่วนงานผลิตและวิศวกรรมเป็นหลัก หรือมีการต่อยอดงานวิจัยเป็นเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

3. ออกแบบกรอบแนวคิดงานวิจัยให้หลากหลายและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ทั้งในเชิงตัวแปรอิสระ ตัวแปรกำกับ และตัวแปรตาม เช่น ทำการศึกษาตัวแปรอิสระในมิติอื่นๆ เช่น ภาระหรือโหลดงานที่รับผิดชอบของพนักงานในหน่วยงาน อายุงาน การจัดสรรงบประมาณด้านไคเซ็น นโยบายด้านไคเซ็นของผู้บริหารและความรู้ในด้านไคเซ็นของพนักงาน เป็นต้น ส่วนตัวแปรตามควรมีการศึกษาในมิติของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลเพิ่มเติม เป็นต้น

4. จัดทำแบบสอบถามที่เป็นแบบกระจายเพิ่มเติมสำหรับผู้ที่ต้องการตอบแบบสอบถามผ่านทางช่องทางที่ผู้ตอบแบบสอบถามนั้นมีความถนัด พร้อมทั้งมีการอธิบายหลักการและวัตถุประสงค์ของการทำการวิจัยให้ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านได้รับทราบและเข้าใจ อย่างชัดเจนเพื่อความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูล และเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยต่อไป

5. ส่วนอภิปรายเพิ่มเติมผลวิจัยที่น่าสนใจในด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร และด้านความรู้ของพนักงานในเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น ซึ่งทั้ง 3 ด้านนี้ไม่ได้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นเลย โดยสามารถอภิปรายเพิ่มเติมได้ดังนี้ ในด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงนั้นหมายถึงผู้บริหารในระดับกรรมการผู้จัดการกลุ่มบริษัทฯ ขึ้นไป เมื่อกล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารระดับสูงนั้น ในเรื่องของกิจกรรมไคเซ็น มักจะทำหน้าที่เพียงรับกลยุทธ์ของไคเซ็นจากผู้บริหารในระดับที่สูงกว่า ที่เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์หลัก แล้วทำหน้าที่ในการถ่ายทอดต่อลงมาสู่ผู้จัดการโรงงานในแต่ละบริษัท ซึ่งผู้จัดการบริษัทนั้น จะมีบทบาทอย่างมากในการขับเคลื่อนไคเซ็นต่อไปยังหัวหน้าส่วนงาน (ผู้ช่วยผู้จัดการ) ของแต่ละส่วนงานอีกครั้ง ฉะนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับสูงจะไม่มีบทบาทหลักกับไคเซ็นเท่าใดนักในรูปแบบกิจกรรมของหน้างานหรือกิจกรรมต่างๆ ภายในบริษัท ผลการวิจัยจึงสอดคล้องกับผลอภิปรายที่กล่าวมา ด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากร ด้วยขนาดของ บริษัทฯ เป็นบริษัทขนาดใหญ่ มีทรัพยากรต่างๆ ในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน ในการปรับปรุงงานต่างๆ ที่หลากหลายและเพียงพอ ดังนั้นในการสนับสนุนด้านทรัพยากรนี้ จึงไม่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงานเลย ส่วนในด้านความรู้ของพนักงานในเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น พบว่าพนักงานหรือบุคลากรภายในบริษัทมีการอบรมในหลักสูตรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรม 5 ส., กิจกรรม TPM (การบำรุงรักษาโดยทุกคนมีส่วนร่วม), 7QC Tools และ Visual Control อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งกิจกรรมการอบรมต่างๆ เหล่านี้ ที่กล่าวมาสามารถสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ในด้านความรู้ของพนักงานในเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็นนั้น พนักงานอาจมองว่าไม่ได้เป็นปัจจัยที่สำคัญ เพราะพนักงานมีความรู้และเทคนิคที่ได้อยู่แล้ว แต่บริษัทเองก็ควรมีแผนงานและแผนการดำเนินการฝึกอบรมแบบนี้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย เพื่อทบทวนและเพิ่มทักษะให้แก่พนักงานภายในบริษัทอย่างสม่ำเสมอ และมีประสิทธิภาพต่อไป

บรรณานุกรม

- กิตติพงษ์ กลิ่นกุล, และมณฑล ศาสนนันท์. (2552). การศึกษาปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในองค์กรที่บริหารแบบอเมริกันและแบบญี่ปุ่น : กรณีศึกษาอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์. *Thai Science and Technology Journal*, 17(1), 15-30. สืบค้นจาก <https://li01.tci-thaijo.org/index.php/tstj/article/view/15037/13793>
- โกวิท พวงงาม. (2545). ความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของประชาชนในการมีส่วนร่วมต่อการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร : กรุงเทพฯ.
- ชาญณรงค์ ศักดิ์ศิริสกุล, และสาgun บุญอิต. (2559). การศึกษาปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จต่อผลลัพธ์การดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินกิจกรรมบำรุงรักษาเชิงทวีผลของโรงงานผลิต. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. สืบค้นจาก https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:93624.pdf
- ชาริษา ไวยสุภี. (2554). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท โซนี่เทคโนโลยี จำกัด (ประเทศไทย). (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล รัตนบุรี, คณะบริหารธุรกิจ. สืบค้นจาก <http://www.repository.rmutt.ac.th/xmlui/bitstream/1/782/123456789Binder.1.pdf>
- บุญญาดา นามสมบูรณ์. (2563). อิทธิพลตัวแปรสื่อกลางของกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องระหว่างการบริหารการผลิตแบบญี่ปุ่นกับการลดต้นทุนในเขตนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง. *TNI Journal of Business Administration and Languages*, 8(1), 78-87. สืบค้นจาก <https://so.06tci-thaijo.org/index.php/TNIJournalBA/article/view/240771/164706.pdf>
- พัชนี นนทศักดิ์ และคณะ. (2549). การจัดการสมัยใหม่ (Modern management). กรุงเทพฯ : เพรียร์สัน เอ็นดูเคชั่น อิน โด ไชนา.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- บรรณาธิการเว็บไซต์. (2556). ประวัติบริษัท สุรากระทิงแดง (1988) จำกัด. สืบค้นจาก <https://www.thaibev.com/th08/business.aspx?sublvlgID=2#tab>
- นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. (2546). การมีส่วนร่วม หลักการพื้นฐาน เทคนิคและกรณีตัวอย่าง. กรุงเทพฯ: 598 Print. นีรันดร์ จงวุฒิเวศย์. (2527).
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). การจัดการสมัยใหม่ (Modern Management). กรุงเทพฯ : ชรรรมสาร.
- ลาวัลย์ พุ่มพฤษย์. (2556). การศึกษาการรับรู้ การสนับสนุนและทัศนคติต่อระบบสินค้าที่มีต่อศักยภาพการจัดการความรู้และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไทยโค-โคนัท จำกัด จังหวัดราชบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, คณะบริหารธุรกิจ. สืบค้นจาก http://www.sure.su.ac.th/xmlui/bitstream/id/96e4964c-8e3c-4430-9c30-8a228ede8f23/MA_Sutas_Muangmonprasert.pdf?attempt=2
- สุภาวิตา ผลเจริญ, และจิตติมา ไชยะกุล. (2559). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง. วารสาร บริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร, 11, 101-113. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/BECJournal/article/view/62448.pdf>
- สุทัศน์ เมืองมนประเสริฐ. (2558). ความสัมพันธ์ของกิจกรรมไคเซ็นแบบกลุ่มควบคุมคุณภาพกับจำนวนผลผลิต จำนวนของเสียและทัศนคติการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา บริษัท : ทียูดับบลิว เท็กซ์ไทล์ จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, คณะบริหารธุรกิจ. สืบค้นจาก http://www.sure.su.ac.th/xmlui/bitstream/id/96e4964c-8e3c-4430-9c30-8a228ede8f23/MA_Sutas_Muangmonprasert.pdf?attempt=2
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ. (2544). รายงานการวิจัยรูปแบบการเรียนรู้ตามแนวพระราชดำริ: กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตรีสถาน.
- สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ชรรรมสาร.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อิโม มาซาเอกิ. (2534). *ไคเซ็น กฎแห่งความสำเร็จแบบญี่ปุ่น* (อัมพิกา ไกรฤทธิ).
กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.
- อรจิรา เนตรอารีย์. (2543). *เจตคติต่อการเข้ารับการฝึกอบรมของพนักงานธนาคารออมสิน*.
(วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, คณะศึกษาศาสตร์.
DOI:10.14457/RU.the.2000.42
- อดิเรก เพ็ชรรัตน์, และ พุทธกาล รัชชธ. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่าง
ต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายการผลิต บริษัทที่ซีแอลทอมสันอิเล็กทรอนิกส์
ประเทศไทย จำกัด. *Journal of Srinakharinwirot Research and
Development (Journal of Humanities and Social Sciences)*, 3(5), 185-
198. สืบค้นจาก [https://so.04tci-thaijo.org/index.php/swurd/article
/view/32604.pdf](https://so.04tci-thaijo.org/index.php/swurd/article/view/32604.pdf)
- Alvarado-Ramírez, K. M., Pumisacho-Alvaro, V. H., Miguel-Davila, J. A., & Barraza,
M. F. S. (2018). Kaizen, a continuous improvement practice in
organizations: a comparative study in companies from Mexico and
Ecuador. *The TQM Journal*, 30(4), 255-268. DOI:10.1108 /TQM-07-
2017-0085
- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public opinion
quarterly*, 24(2), 163-204. DOI:10.1086/266945
- Mendez, J., & Vila-Alonso, M. (2018). Three-dimensional sustainability of Kaizen. *The
TQM Journal*. DOI:0179
- Maarof, M. G., & Mahmud, F. (2016). A review of contributing factors and challenges
in implementing kaizen in small and medium enterprises. *Procedia
economics and Finance*, 35, 522-531. DOI:10.1016/S2212-
5671(16)00065-4

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Omoush, M., Moflih, M., & Almetrami, R. (2020). Evaluating the Five Kaizen Success Measurements through Employees Work Improvement and its Effects on Overall Work and Quality of Services: Empirical Study of Insurance Companies in Jordan. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 43. DOI:10.32479/irmm.9994
- Saleem, M. (2015). Analysis of Key Factors Affecting Kaizen and Development of a Framework for its Effective Implementation in Automobile Sector of Pakistan. *National University of Sciences and Technology*. Retrieved from <https://core.ac.uk/reader/132561320>
- Spasojevic-Brkic, V., Tomic, B., Perisic, M., & Brkic, A. (2020). Kaizen implementation context and performance. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 10(1), 31-37. Retrieved from <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2334-9638/2020/2334-96382001031S.pdf>
- Thurstone, L. L. (1928). Attitudes can be measured. *American Journal of Sociology*, 33, 529–554. DOI:10.1086/214483
- Yamaguchi, J., & Kono, H. (2017). Study on standstill conditions in Kaizen activity: Through case studies of two companies in their long-Term efforts. *Industrial Engineering and Management Systems*, 16(1), 80-91. DOI:10.7232/iems.2017.16.1.080
- Yamane, Taro. (1973). *Statistics an introduction analysis 2'ed*. New York:Harper & Row Publisher.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่องานวิจัย

แบบสอบถามเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ในบริษัทผลิตสุราแห่งหนึ่ง

คำชี้แจง

แบบสอบถามถูกจัดทำขึ้นเพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการประกอบงานวิจัยนี้ คำตอบของท่านไม่มีข้อใดถูกหรือผิด ทางผู้วิจัยจะนำไปใช้ในการศึกษาเชิงวิชาการเท่านั้น จึงขอความกรุณาท่านโปรดช่วยตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ และขอขอบคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้ แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 คำถามเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยด้านการรับรู้การสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็นจากองค์กร และด้านอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น

ส่วนที่ 3 คำถามที่เกี่ยวกับปัจจัยด้านการรับรู้การสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็นจากองค์กร และด้านอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงหรือใกล้เคียงกับข้อเท็จจริงของท่านมากที่สุด

1. ท่านเคยรู้จักกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) หรือไม่

1) รู้จัก

2) ไม่รู้จัก

2. อายุ

1) 21 – 30 ปี

2) 31 – 40 ปี

3) 41 – 50 ปี

4) 51 – 60 ปี

5) 61 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- 1) ต่ำกว่ามัธยมศึกษา 2) มัธยมศึกษา/ปวช. 3) อนุปริญญา/ปวส.
 4)ปริญญาตรี 5) ปริญญาโท 6) ปริญญาเอก

4. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

- 1) ต่ำกว่า 15,000 บาท 2) 15,001 – 30,000 บาท 3) 30,001 – 45,000 บาท
 4) 45,001 – 60,000 บาท 5) 60,001 – 75,000 บาท 6) 75,001 บาทขึ้นไป

5. สังกัดหน่วยงาน

- 1) ส่วนผลิต 2) ส่วนวิศวกรรม 3) ส่วนบัญชี
 4) ส่วนบริหาร 5) ผู้บริหาร โรงงาน (ระดับผู้ช่วยผู้จัดการขึ้นไป)

ส่วนที่ 2 คำถามเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยด้านการรับรู้การสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็นจากองค์กร และด้านอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น

1. ด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น

ท่านมีความต้องการการอบรม ส่งเสริม เพิ่มพูนความรู้ในเรื่องใดมากที่สุด เพื่อนำมาใช้พัฒนาไคเซ็น

- 7QC Tools 5S TPM
 Visual Control ECRS

2. ท่านคิดว่าการสื่อสารกิจกรรมไคเซ็นผ่านช่องทางใด เกิดประสิทธิภาพกับท่านมากที่สุด

- เสียงตามสาย ทางอีเมลล์ การบอกต่อ
 ทาง Line Application การประชุมสื่อสารในห้องประชุม

3. ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน

หัวหน้าท่านใดมีบทบาทในการขับเคลื่อนและสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็นได้เด่นชัดมากที่สุด

- หน.กง.บรรจุ หน.กง.เครื่องจักรบรรจุ หน.กง.เก็บบ่มฯ
 หน.กง.หมักดำโมลาส หน.กง.กลั่นโมลาส หน.กง.ทรัพยากรบุคคล
 หน.กง.ปรับสภาพน้ำ หน.กง.วิเคราะห์ หน.กง.ประกันคุณภาพ
 หน.กง.ช่าง หน.กง.ต้นกำลัง หน.กง.สิ่งแวดล้อม
 หน.กง.พัสดุฯ หน.กง.กลั่น Super All.

4. ด้านการจัดสรรทรัพยากร

ท่านคิดว่าทรัพยากรด้านใดสำคัญที่สุดต่อการพัฒนากิจกรรมไคเซ็น

- ทรัพยากรบุคคล เงินทุน
 เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร

5. ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร

ผู้บริหารมีการติดตามและร่วมประชุมกิจกรรมไคเซ็นร่วมกับพนักงานตามหน่วยงาน (จำนวนครั้ง/ปี)

- 1 ครั้ง/ปี 2-3 ครั้ง/ปี
 4-5 ครั้ง/ปี มากกว่า 5 ครั้ง/ปี

6. ความมุ่งมั่นของพนักงาน

จำนวนการเข้าร่วมกิจกรรมไคเซ็นของท่านในหน่วยงาน (จำนวนครั้ง/ปี)

- 1 ครั้ง/ปี 2-3 ครั้ง/ปี
 4-5 ครั้ง/ปี มากกว่า 5 ครั้ง/ปี

7. วัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร

ท่านคิดว่า วัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กรของท่านเป็นอย่างไร

- มีกระบวนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
 มีอิสระทางความคิด เสนอความคิดเห็นได้อย่างเปิดกว้าง
 จัดสรรงบประมาณในการปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ
 เข้าถึงผู้บริหารได้โดยง่าย
 มีการช่วยเหลือกันในทีมอย่างเข้มแข็ง

8. รางวัลและการยอมรับ

รางวัลและการยอมรับจากกิจกรรมไคเซ็นแบบใด ที่ท่านต้องการมากที่สุด

- การเสนอชื่อเป็นพนักงานดีเด่นประจำเดือน
 การรับ โบนัสพิเศษ
 รางวัลจากการประกวดกิจกรรมไคเซ็นในเวทีของ สสท.
 การรับ โบนัสพิเศษ

- การปรับขึ้นเงินเดือนพิเศษ
- การปรับระดับประจำปี
- บรรลุเป้าหมาย KPI ระดับ 5 ของตนเอง
- การเสนอชื่อเป็นพนักงานดีเด่นประจำเดือน
- เงินรางวัลจากการประกวดกิจกรรมไคเซ็น
- เป็นพนักงานต้นแบบไคเซ็นของโรงงาน
- ต้องการให้เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานยอมรับและชื่นชมผลงานไคเซ็นของตนเอง
- รางวัลจากการประกวดกิจกรรมไคเซ็นภายในโรงงาน

9. ความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น

ท่านคิดว่าเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็นใด มีความสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมไคเซ็นให้ประสบความสำเร็จมากที่สุด

- | | | |
|------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 7QC Tools | <input type="checkbox"/> TPM | <input type="checkbox"/> ECRS |
| <input type="checkbox"/> 5S | <input type="checkbox"/> Visual Control | <input type="checkbox"/> ทุกเครื่องมือรวมกัน |

10. ทักษะที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น

ท่านมีทัศนคติแบบใดต่อการสนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น

- ทุกสิ่ง ทุกอย่างยังไม่ดีพอ ต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ
- แก้ไขข้อผิดพลาดต่างๆ โดยทันทีที่พบ โดยไม่รีรอ
- การปรับปรุงเล็กน้อย แม้มองว่าไม่ได้ผลงาน ท่านจะเต็มใจทำอย่างเต็มที่
- พร้อมรับฟังความคิดเห็นจากคนอื่น และร่วมมือทำอย่างตั้งใจ
- เน้นการทำงานแบบ Teamwork และประสบความสำเร็จร่วมกัน

11. ความจงรักภักดีต่อองค์กร

ท่านคิดว่า ท่านมักมีพฤติกรรมของความจงรักภักดีต่อองค์กรในรูปแบบใด

- การใช้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในเครือบริษัทฯ
- มักกล่าวชื่นชมองค์กรให้บุคคลภายนอกได้รับฟังอย่างสม่ำเสมอ
- ไม่เผยแพร่ความลับ สูตรการผลิตหรือความรู้เฉพาะของงานที่รับผิดชอบแก่บุคคลภายนอก
- ไม่เคยคิดย้ายงานหรือลาออกจากงานไปปฏิบัติงานยังองค์กรอื่นเลย
- ปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ ซื่อสัตย์ ขยันขันแข็งและไม่เอาเปรียบองค์กร

12. ประสบการณ์ของทีมไคเซ็น

ท่านคิดว่าคณะกรรมการไคเซ็น (ทีมขับเคลื่อนกิจกรรมไคเซ็นขององค์กร) ท่านใดถ่ายทอดองค์ความรู้ไคเซ็นทั้งเชิงทฤษฎีและปฏิบัติได้ชัดเจนที่สุด

- หน.กง.กลั่น Super All.
- เจ้าหน้าที่ควบคุมเอกสาร
- เจ้าหน้าที่ประกันคุณภาพ (11025143)
- เจ้าหน้าที่บัญชีต้นทุน (11031056)
- เจ้าหน้าที่พัสดุฯ (11009106)
- เจ้าหน้าที่ธุรการ (70024488)
- เจ้าหน้าที่สิ่งแวดล้อม (11035068)
- เจ้าหน้าที่ซ่อมบำรุง (70023623)
- หัวหน้าสายบรรจุ (70025396)
- เจ้าหน้าที่เครื่องจักรบรรจุ (70023624)
- หน.กง.ประกันคุณภาพ

13. ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จำนวนครั้งที่ท่านเข้าร่วมการอบรมหรือร่วมกิจกรรม work shop กับทีมไคเซ็นขององค์กร

- 1 ครั้ง/ปี 2 ครั้ง/ปี 3 ครั้ง/ปี
- มากกว่า 3 ครั้ง/ปี ไม่เคยอบรมเลย

14. ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน

ท่านให้ความสำคัญกับการปรับปรุงพื้นที่การปฏิบัติงานแบบใด

- ห้องเก็บของ/อาคาร Warehouse/โกดัง
- สำนักงาน/ห้องรับรอง/ห้องทำงาน
- บริเวณหน้างาน/จุดติดตั้งเครื่องจักร/ห้อง Workshop
- ห้องประชุม
- พื้นที่เปิด สวนหย่อมและบริเวณโดยรอบของอาคารหรือสำนักงาน

15. ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร

ท่านให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรในกระบวนการใดมากที่สุด

- กระบวนการหมักส่ำ
- กระบวนการกลั่นสุรา
- กระบวนการปรุงสุรา
- กระบวนการบรรจุสุรา
- กระบวนการซ่อมแซมเครื่องจักรและอุปกรณ์
- กระบวนการสนับสนุนการผลิต เช่น ตันกำลัง ปรับสภาพน้ำและบำบัดน้ำเสีย
- กระบวนการทางธุรการ บัญชีและการเงิน
- กระบวนการทางพัสดุประกอบการบรรจุ และจัดหาวัตถุดิบและอะไหล่

16. ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์

ในกระบวนการบรรจุสุราสำเร็จรูป ท่านให้ความสำคัญกับการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในด้านใดมากที่สุด

- คุณภาพน้ำสุราในขวด
- คุณภาพการปิดฝา
- คุณภาพการปิดฉลาก
- กล่องบรรจุภัณฑ์ (กล่องนอกและกล่องใน)

17. ด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น

ท่านให้ความสำคัญกับความสำเร็จของไคเซ็นด้านใดมากที่สุด

- ด้านความปลอดภัย
- ด้านการลดต้นทุน
- ด้านการประหยัดเวลา
- ด้านการปรับปรุงคุณภาพงาน
- ด้านกำไรและยอดขาย
- ด้านความพึงพอใจของลูกค้า

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการรับรู้การสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็นจากองค์กร และด้านอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น

กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น

โดย 5 = ระดับความสำคัญมากที่สุด 4 = ระดับความสำคัญมาก 3 = ระดับความสำคัญปานกลาง
2 = ระดับความสำคัญน้อย 1 = ระดับความสำคัญน้อยที่สุด

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1. ด้านการส่งเสริมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น					
1.1 ท่านคิดว่า ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนการอบรมความรู้ในกิจกรรมไคเซ็น					
1.2 ท่านคิดว่า ท่านได้เรียนรู้ทักษะและเทคนิคในการปฏิบัติงานจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในแต่ละสายงาน					
1.3 ท่านคิดว่า ท่านมีความรู้เพิ่มขึ้นและเพิ่มพูนทักษะความสามารถหลังการฝึกอบรม					
1.4 ท่านคิดว่า หลักสูตรการฝึกอบรมช่วยสนับสนุนการทำงานของท่าน					
1.5 ท่านคิดว่า ท่านได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ					

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2. ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร					
2.1 ท่านคิดว่า องค์กรมีนโยบายและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนสอดคล้องกันและมีการประกาศและสื่อสารให้พนักงานทุกระดับได้รับทราบ					

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2. ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร					
2.2 ท่านคิดว่า องค์กรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถตอบสนองความต้องการของการบริหารข้อมูลและการใช้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน					
2.3 ท่านคิดว่า ผู้บริหารได้สนับสนุนและส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับการวัดผลปฏิบัติงานตามระบบไคเซ็นโดยการสื่อสารถ่ายทอดสู่บุคลากรระดับต่างๆ ได้ดี					
2.4 ท่านคิดว่า การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ในระดับองค์กรสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง					
2.5 ท่านคิดว่า องค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลด้วยระบบเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการใช้งานอย่างเหมาะสม					

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3. ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน					
3.1 ท่านคิดว่า หัวหน้างานมีการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานเกี่ยวกับระบบไคเซ็น มีความชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจง่าย สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง					
3.2 ท่านคิดว่า หัวหน้างานมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับองค์กร					

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3. ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน					
3.3 ท่านคิดว่า หัวหน้างานมีความมุ่งมั่นและความชัดเจนในการสนับสนุนปฏิบัติงานตามระบบใดเช่น					
3.4 ท่านคิดว่า หัวหน้างานสร้างค่านิยมที่ดีให้เห็นและสัมผัสได้เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน					
3.5 ท่านคิดว่า หัวหน้างานให้ความสำคัญด้านการติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ					

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4. ด้านการจัดสรรทรัพยากร					
4.1 ท่านคิดว่า บริษัทจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆเพื่อสนับสนุนให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ					
4.2 ท่านคิดว่า อัตรากำลังด้านบุคลากรมีความเพียงพอและมีทักษะความรู้ความสามารถพร้อมในการปฏิบัติงานตามใ้บรรลุเป้าหมาย					
4.3 ท่านคิดว่า ท่านได้รับปริมาณของทรัพยากรที่เพียงพอและมีคุณภาพสำหรับการปฏิบัติงาน					
4.4 ท่านคิดว่า การจัดสรรทรัพยากรขององค์กรคำนึงถึงความประหยัดและคุ้มค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งทางธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกัน					
4.5 ท่านคิดว่า องค์กรมีการจัดหาทรัพยากรสำหรับการปฏิบัติงานได้ทันเวลา					

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5. ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร					
5.1 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน ผู้บริหารระดับสูงคิดว่าไคเซ็นมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง					
5.2 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน ผู้บริหารระดับสูงคิดว่าคุณภาพสำคัญกว่ายอดขายและกำไร					
5.3 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน ประสิทธิภาพจะถูกประเมินโดยผู้บริหารระดับสูง โดยพิจารณาจากการปรับปรุงกระบวนการและคุณภาพในการผลิตอย่างต่อเนื่อง					
5.4 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน ผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอสำหรับกิจกรรมไคเซ็น					
5.5 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน ในระหว่างการประชุมระดับบริษัท ฝ่ายบริหารกล่าวถึงความสำคัญของไคเซ็น					

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6. ความมุ่งมั่นของพนักงาน					
6.1 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน พนักงานมีความมุ่งมั่นในกิจกรรมไคเซ็น					
6.2 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน พนักงานคิดว่าไคเซ็นเป็นกลยุทธ์ที่ดีสำหรับการปรับปรุง					

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6. ความมุ่งมั่นของพนักงาน					
6.3 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน พนักงานคิดว่าการจัดกิจกรรมไคเซ็นเป็นสิ่งที่ดีสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กร					
6.4 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน พนักงานมีความเห็นว่าไคเซ็นจะตอบสนองวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กร					
6.5 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน พนักงานเชื่อว่าไคเซ็นจำเป็นสำหรับการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง					

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7. วัฒนธรรมไคเซ็นขององค์กร					
7.1 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน การมีส่วนร่วมของพนักงานและการเสนอผลงานในกิจกรรมไคเซ็นเปิดกว้างอยู่					
7.2 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน พนักงานมีอำนาจในการดำเนินการและสื่อสารผลลัพธ์ของไคเซ็น					
7.3 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน ฝ่ายบริหารสามารถเข้าถึงความคิดที่เกี่ยวข้องกับพนักงานได้					
7.4 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน มีกระบวนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์					
7.5 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในงานด้านการตั้งชื่อ					

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8. รางวัลและการยอมรับ					
8.1 ท่านคิดว่า รางวัลในองค์กรของท่านมอบให้กับพนักงานแต่ละคนสำหรับคำแนะนำที่ขอเชื่อมโยง					
8.2 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน พนักงานได้รับแรงจูงใจผ่านรางวัลและการยอมรับ					
8.3 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน มีนโยบายแบ่งปันผลกำไรที่มีประสิทธิภาพในรูปแบบของโบนัส					
8.4 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน มีการเสนอชื่อผู้ปฏิบัติงานดีเด่นในแต่ละแผนกเป็นรายเดือน					
8.5 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน การมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมไคเซ็นได้รับการสนับสนุนและให้รางวัลจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร					

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9. ความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น					
9.1 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน สมาชิกในทีมไคเซ็นมีประสบการณ์ไคเซ็นเพียงพอ					
9.2 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน พนักงานมีความรู้และการฝึกอบรมมากมายเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น					

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9. ความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น					
9.3 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน พนักงานมีความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคไคเซ็น					
9.4 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน พนักงานที่เข้าร่วมในกิจกรรมไคเซ็นเป็นผู้เชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือ 7QC Tools					
9.5 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน พนักงานมีความเข้าใจและระดับการรับรู้เกี่ยวกับไคเซ็นก็เพียงพอแล้ว					

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10. ทักษะที่ดีสนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น					
10.1 ท่านคิดว่า ทุกอย่างสามารถทำให้เกิดขึ้นได้					
10.2 ท่านคิดว่า จะทำอะไรด้วยวิธีการใหม่ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ					
10.3 ท่านคิดว่า ควรแก้ไขข้อผิดพลาดโดยทันทีที่พบ โดยไม่รีรอ					
10.4 ท่านคิดว่า ไม่จำเป็นต้องใช้เงินมากมาย หรือทรัพยากรมากมายเพื่อทำการปรับปรุง					
10.5 ท่านคิดว่า ความคิดของคน 10 คน ย่อมดีกว่าความคิดของคนคนเดียว					
10.6 ท่านคิดว่า การปรับปรุงให้ดีขึ้นนั้นไม่มีจุดสิ้นสุดหรือไม่มีจุดจบ					

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
11. ความจงรักภักดีต่อองค์กร					
11.1 ท่านคิดว่า ท่านปฏิบัติงานตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายอย่างเต็มความสามารถ					
11.2 ท่านคิดว่า ท่านมักจะไม่พอใจเมื่อมีคนพูดร้ายต่อบริษัท					
11.3 ท่านคิดว่า ท่านมักจะแก้ต่างให้บริษัทเมื่อมีคนกล่าวหาต่งบริษัทในทางที่ไม่ดี					
11.4 ท่านคิดว่า ท่านรักษาผลประโยชน์ของบริษัท					
11.5 ท่านคิดว่า ท่านแนะนำผู้อื่นมาทำงานที่บริษัท					

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
12. ประสิทธิภาพของทีมไคเซ็น					
12.1 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน ทีมไคเซ็นมีประสพการณ์เพียงพอ					
12.2 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน หัวหน้าทีมและสมาชิกทีมไคเซ็นมีประสพการณ์มากกว่าพนักงานอื่นๆ					
12.3 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน สมาชิกในทีมไคเซ็นได้รับการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน					
12.4 ท่านคิดว่า การทำงานข้ามสายงานและความเป็นอิสระของสมาชิกในทีมไคเซ็น ส่งผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น					
12.5 ท่านคิดว่า ทีมไคเซ็นในองค์กรของท่าน ช่วยขับเคลื่อนกิจกรรมไคเซ็นมาอย่างยาวนาน					

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13. ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล					
13.1 ท่านคิดว่า โดยทั่วไป กิจกรรมไคเซ็นจะกระตุ้นสมาชิกในทีมในองค์กรของท่าน					
13.2 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน ความรู้ด้านเทคนิคของผู้เข้าร่วมกิจกรรมไคเซ็นนั้นมีมากกว่าเมื่อเทียบกับพนักงานท่านอื่นๆ ที่ไม่ได้เข้าร่วมในกิจกรรมไคเซ็น					
13.3 ท่านคิดว่า ระดับทักษะของสมาชิกในทีมเพิ่มขึ้นหลังจากร่วมกิจกรรมไคเซ็นแต่ละครั้ง					
13.4 ท่านคิดว่า ความสนใจของสมาชิกในทีมในกิจกรรมไคเซ็นดีขึ้นหลังจากการเข้าร่วมกิจกรรมไคเซ็นในแต่ละครั้ง					

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
14. ด้านการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน					
14.1 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน พื้นที่ทำงานได้รับการปรับปรุงเนื่องจากกิจกรรมไคเซ็น					
14.2 ท่านคิดว่า การบรรลุเป้าหมายไคเซ็นโดยรวมช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพพื้นที่ทำงานขององค์กรของท่าน					
14.3 ท่านคิดว่า มีสถานที่มากมายสำหรับการทำงานผ่านกิจกรรมไคเซ็นในองค์กรของท่าน					
14.4 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน พื้นที่ทำงานทั้งหมดจะเรียบร้อยและสะอาดเนื่องจากกิจกรรมไคเซ็น					

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
15. ด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร					
15.1 ท่านคิดว่า ลูกค้ายอมรับสินค้าที่ผลิตโดยองค์กรของท่าน 100%					
15.2 ท่านคิดว่า ในองค์กร กระบวนการผลิตสินค้ามีกระบวนการผลิตที่ต่อเนื่อง					
15.3 ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน กระบวนการภายในได้รับการปรับปรุงอย่างมากเนื่องจากกิจกรรมไคเซ็น					
15.4 ท่านคิดว่า อัตราของเสียของผลิตภัณฑ์ในองค์กรของท่านมีเพียงเล็กน้อย					
15.5 ท่านคิดว่า ในองค์กรพนักงานในสายงานได้รับการสนับสนุนให้แก้ไขปัญหา					

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
16. ด้านการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์					
16.1 ท่านคิดว่า ลูกค้าพึงพอใจกับประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์หลักในองค์กรของท่าน					
16.2 ท่านคิดว่า ความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์หลักขององค์กรของท่านคือ 100%					
16.3 ท่านคิดว่า ผลิตภัณฑ์ขององค์กรของท่านเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า					
16.4 ท่านคิดว่า คุณภาพของผลิตภัณฑ์ขององค์กรของท่านได้รับการปรับปรุงอย่างมากเนื่องจากกิจกรรมไคเซ็น					
16.5 ท่านคิดว่า กิจกรรมไคเซ็นทำให้อัตราของเสียของผลิตภัณฑ์ในองค์กรของท่านลดลง					

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
17. ด้านความสำเร็จโดยรวมของไคเซ็น					
17.1 ท่านคิดว่า ไคเซ็น โดยรวมถือเป็นความสำเร็จในองค์กรของท่าน					
17.2 ท่านคิดว่า ประโยชน์และผลลัพธ์ของไคเซ็นนั้นยั่งยืนในองค์กรของท่าน					
17.3 ท่านคิดว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจในผลงานขององค์กรของท่าน					
17.4 ท่านคิดว่า กิจกรรมไคเซ็นโดยรวมบรรลุเป้าหมายที่องค์กรของท่านตั้งไว้					
17.5 ท่านคิดว่า ความพึงพอใจของลูกค้าที่สูงขึ้นนั้นเกิดขึ้นได้จากกิจกรรมไคเซ็นในองค์กรของท่าน					