

การศึกษาปัจจัยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น)
ของพนักงานฝ่ายผลิต
บริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

อุทัย กัลยาณสุพรรณ

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2558

FACTORS TO BE INVOLVED IN THE ACTIVITIES OF CONTINUOUS IMPROVEMENT
(KAIZEN) MANUFACTURING EMPLOYEES OF SONY DEVICE TECHNOLOGY
(THAILAND) CO.,LTD.

Uthai Kanchansupan

TNI

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program
in Executive Enterprise Management

Graduate School

Thai-Nichi Institute of Technology
Academic Year 2015

หัวข้อสารนิพนธ์

การศึกษาปัจจัยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุง
อย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท โซนี่
ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

โดย

อุทัย กัลยาณสุพรรณ

สาขาวิชา

การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์อนวัต เจริญสุข

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิ สุขเจริญ)

..... กรรมการ
(อาจารย์พงศ์ศักดิ์ สายธัญญา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อนวัต เจริญสุข)

อุทัย กัลยาณสุพรรณ : การศึกษาปัจจัยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด. อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานันท์ เจริญสุข, 79 หน้า.

วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด โดยการศึกษาเป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยทำการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัดจำนวน 215 คน ตอบกลับ 140 คน โดยสถิติที่ใช้ในการศึกษามีดังนี้คือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้สถิติพื้นฐานสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบค่าสถิติ Independent Sample T-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One-Way ANOVA พบว่า จากสมมุติฐานว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานแตกต่างกันนั้น พบว่าเพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อปัจจัยที่ต่างกันคือ ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น และด้านการฝึกอบรมช่วงอายุ มีผลต่อปัจจัยที่ต่างกันคือด้านรูปแบบการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็นด้านแรงจูงใจด้านการฝึกอบรม และด้านการสื่อสาร ระดับการศึกษา มีผลต่อปัจจัยที่ต่างกันคือ ด้านการฝึกอบรมและด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น ประสบการณ์ในการทำงานมีผลต่อปัจจัยที่ต่างกันคือ ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็นด้านแรงจูงใจด้านการฝึกอบรมและด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น ตำแหน่งงาน มีผลต่อปัจจัยที่ต่างกันคือ ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น ประเภทของรายได้ มีผลต่อปัจจัยที่ต่างกันคือ ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็นและปัจจัยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงาน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับมากรองลงมาคือ ด้านการสื่อสารอยู่ในระดับมาก ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับมาก ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก และด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็นอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

บัณฑิตวิทยาลัย

ลายมือชื่อนักศึกษา

สาขาวิชา การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

ปีการศึกษา 2558

UTHAI KANCHANSUPAN : FACTORS TO BE INVOLVED IN THE ACTIVITIES OF CONTINUOUS IMPROVEMENT (KAIZEN) MANUFACTURING EMPLOYEES OF SONY DEVICE TECHNOLOGY (THAILAND) CO.,LTD. ADVISOR : ASST. PROF. ANUWATCHAROENSUK, 79 PP.

Objective To study the factors involved in the continuous improvement (kaizen) Sales of Sony Device Technology (Thailand) Co., Ltd. This study is a quantitative study. (Quantitative Research) conducted by Opinion Staff Sony Device Technology (Thailand) Co., Ltd. to conduct a study on the subject. Coverage The scope of the sample size and sample selection methods. Information and resources Data collection Data analysis And the duration of the study, the study found that the assumption that personal factors differently affect their participation in the activities of continuous improvement (kaizen) of employees differently, it was found that gender differences. together Factors affecting different. The participation to kaizen. And the training period. Factors affecting different. The participation to kaizen motivation for training. And communication Education Factors affecting different. Training And the presentation style kaizen. Work experience Factors affecting different. The participation to kaizen motivation for training. And the presentation style kaizen jobs affect different factors. The participation to kaizen. Type of income Factors affecting different. The participation to kaizen. And the factors involved in the activities of continuous improvement (kaizen) of the side that has the highest average was the motive in the study was minor. Communication at a high level. The participation to kaizen at a high level. Training at a high level. And the presentation style kaizen is moderate, respectively.

Graduate School

Student's Signature.....

Field of Study Executive Enterprise Management

Advisor's Signature.....

Academic Year 2015

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์ช่วยเหลือจากหลายๆ ฝ่าย และได้รับความกรุณาจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ คือผู้ช่วยศาสตราจารย์ อนุวัต เจริญสุข ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนติดตามความก้าวหน้า และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการดำเนินการศึกษา จึงขอขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น และคณาจารย์ทุกๆ ท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ หล่อหลอมให้ผู้ศึกษาเป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพ และมีคุณธรรม เพื่อรองรับการขยายตัวของภาคธุรกิจ และอุตสาหกรรมของประเทศ ซึ่งผู้ศึกษาจะนำองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาไปพัฒนาประเทศชาติต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาต้องขอขอบพระคุณกำลังใจจากคุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัว ที่เป็นแรงผลักดันให้ผู้ศึกษาทำการศึกษได้สำเร็จตั้งตั้งใจไว้ และขอขอบคุณผู้มีส่วนร่วมอื่นๆ ที่มีส่วนสำคัญสำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้ อาทิเช่น ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท โซนี่ ดีไวซ์เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ตลอดจนบุคคลต่างๆ ที่ให้ความช่วยเหลือที่ไม่สามารถกล่าวได้หมดในที่นี้ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงกราบขอบพระคุณไว้ในโอกาสนี้

อุทัย กัลยาณสุพรรณ

TNI

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญรูป	ฉ
บทที่	
1 บทนำ	1
สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผล และปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
ขอบเขตของการวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	3
กรอบแนวคิดในการศึกษา	4
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
ทฤษฎีการมีส่วนร่วม	6
ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ	8
ทฤษฎีการสื่อสาร	20
ทฤษฎีการนำเสนอข้อมูล	25
ทฤษฎีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น)	27
ประวัติบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด	33
ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	33
3 วิธีดำเนินการศึกษา	36
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	36
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	37
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	38

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	38
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	39
	การวิเคราะห์ข้อมูล	40
	สถิติที่ใช้ในการศึกษา	40
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	41
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	41
	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกรายด้าน	43
	ผลการทดสอบสมมุติฐาน	57
	สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ	62
	บรรณานุกรม	67
	ภาคผนวก	71
	ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม	72
	ภาคผนวก ข. แบบประเมินความสอดคล้องของข้อความ	77
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์	79

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง	37
2 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	41
3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ของพนักงานจำแนกรายด้าน	43
4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ของพนักงานจำแนกรายข้อ ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมใดเซ็น	44
5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ของพนักงานจำแนกรายข้อ ด้านแรงจูงใจ	45
6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ของพนักงานจำแนกรายข้อ ด้านการฝึกอบรม.....	46
7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ของพนักงานจำแนกรายข้อ ด้านการสื่อสาร	47
8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ของพนักงานจำแนกรายข้อ ด้านรูปแบบการนำเสนอใดเซ็น	48
9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ของพนักงานเพศชายจำแนกรายด้าน	49
10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ของพนักงานเพศหญิงจำแนกรายด้าน	49
11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ของพนักงานจำแนกรายด้าน ภาพรวมตามช่วง อายุ 18-30 ปี.....	50
12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ของพนักงานจำแนกรายด้าน ภาพรวมตามช่วง อายุ 31-40 ปี.....	50
13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ของพนักงานจำแนกรายด้าน ภาพรวมตามช่วง อายุ 41-50 ปี.....	51
14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ของพนักงานจำแนกรายด้าน ภาพรวมระดับการศึกษา ม.6/ปวช./หรือต่ำกว่า	51
15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ของพนักงานจำแนกรายด้าน ภาพรวมระดับการศึกษา อนุปริญญา/ปวส.....	52

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ของพนักงานจำแนกรายด้าน ภาพรวมระดับการศึกษา ปริญญาตรี.....	52
17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ของพนักงานอายุงาน 0-5 ปี จำแนกรายด้าน	53
18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ของพนักงานอายุงาน 6-10 ปี จำแนกรายด้าน	53
19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ของพนักงานอายุงาน 11-15 ปี จำแนกรายด้าน	54
20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ของพนักงานอายุงาน 15 ปี ขึ้นไป จำแนกรายด้าน	54
21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ของพนักงานตำแหน่งระดับปฏิบัติการ จำแนกรายด้าน	55
22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ของพนักงานตำแหน่งระดับหัวหน้างาน จำแนกรายด้าน.....	55
23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ของพนักงานประเภทรายได้แบบรายวัน จำแนกรายด้าน.....	56
24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ของพนักงานประเภทรายได้แบบรายเดือน จำแนกรายด้าน.....	56
25 ความแปรปรวนทางสถิติ T-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนปัจจัย ส่วนบุคคล (เพศ) ที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานแตกต่างกัน	57
26 ความแปรปรวนทางสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ปัจจัยส่วนบุคคล (อายุ) ที่แตกต่างกันมีผลต่อการมี ส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงาน แตกต่างกัน.....	58
27 ความแปรปรวนทางสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ปัจจัยส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา) ที่แตกต่างกันมีผล ต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงาน แตกต่างกัน.....	59

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
28 ความแปรปรวนทางสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ปัจจัยส่วนบุคคล (ประสบการณ์ในการทำงานในบริษัทแห่งนี้) ที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานแตกต่างกัน.....	60
29 ความแปรปรวนทางสถิติ T-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนปัจจัยส่วนบุคคล (ตำแหน่ง) ที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานแตกต่างกัน	61
30 ความแปรปรวนทางสถิติ T-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนปัจจัยส่วนบุคคล (ประเภทของรายได้) ที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานแตกต่างกัน.....	61



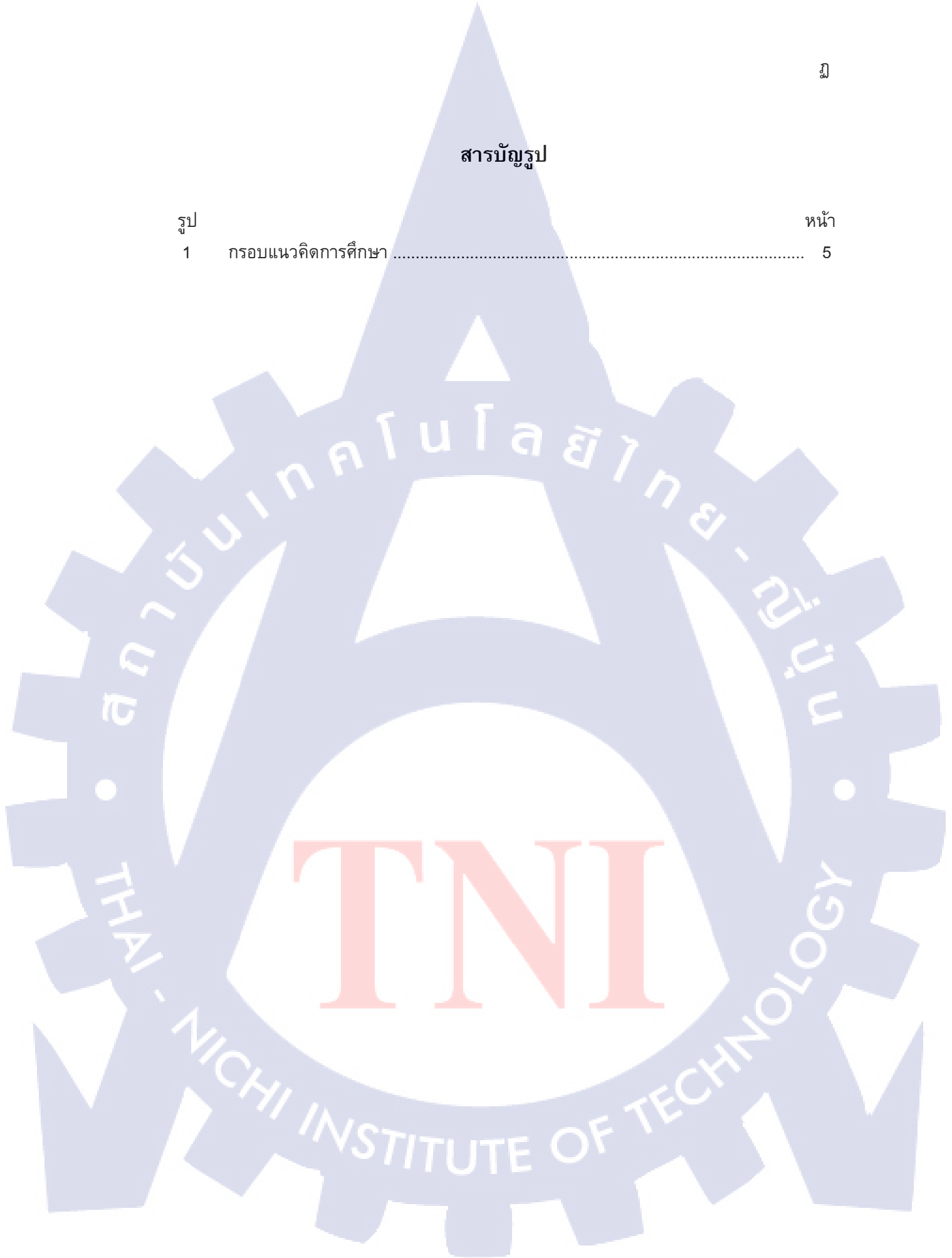
TNI

สารบัญรูป

รูป

หน้า

1	กรอบแนวคิดการศึกษา	5
---	--------------------------	---



TNI

บทที่ 1

บทนำ

สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผล และปัญหา

ในสภาวะปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันที่สูงขึ้น ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง และด้านเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การดำเนินธุรกิจเพื่อแสวงหาผลกำไรนั้น ไม่ได้ทำเพื่อเพิ่มเพิ่มยอดขายเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังมีวิธีการลดต้นทุนด้วย ในเรื่องการลดต้นทุนนั้นเป็นเรื่องที่พนักงานทุกคน หน่วยงานทุก หน่วยงานจะต้องพร้อมใจกันลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้ห้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การลดต้นทุนนอกจากจะเป็นการเพิ่มผลกำไรให้บริษัทและยังเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับ ผู้บริหารและอาจส่งผลดีถึงพนักงานด้วย เช่น โบนัส สวัสดิการต่างๆ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการ ลดต้นทุนก็มีหลายกิจกรรม เช่น กิจกรรม 5 ส กิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) กิจกรรมการบำรุงรักษาที่ทุกคนมีส่วนร่วม เป็นต้น กิจกรรมที่ฝ่ายผลิตบริษัท โซนี่ ดีไวซ์เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด เน้นให้ทุกทุกคนมีส่วนร่วมก็คือ กิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) เป็นกิจกรรมที่ให้พนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ คิดค้น ปรับปรุงวิธีการทำงานให้สามารถทำงานได้ ง่ายขึ้น ลดเวลาการทำงาน ลดของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการ ซึ่งพนักงานจะเป็นคนค้นหาปัญหา และทำการแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง ซึ่งการคิดค้นวิธีการหรือการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เป็นการทำให้ห้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและเป็นการลดต้นทุนให้กับบริษัท

บริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด เป็นองค์กรธุรกิจเอกชนจัดตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2531 บริษัทฯ ดำเนินการผลิตสินค้าประเภทอิเล็กทรอนิกส์ โดยจำหน่าย ทั้งภายในและต่างประเทศ บริษัทตั้งอยู่ที่สวนอุตสาหกรรมบางกะดี เลขที่ 140 หมู่ 5 ตำบลบางกะดี อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 3,209 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2554) ซึ่งข้อมูลในปัจจุบัน ข้อมูลบริษัทประจำปี พ.ศ.2557 มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 469 คน องค์กรได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO9002, ISO14001, TIS18001, TS16949 บริษัทได้รับการ สนับสนุนด้านเทคนิค การวิจัยและพัฒนาสินค้าจากบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญจากประเทศญี่ปุ่น (บริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด. 2557)

การทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด นั้นมีความเป็นมาจากการที่ผู้บริหารต้องการให้พนักงาน ทำงานด้วยความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปใน สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและความหวังของลูกค้า ในปี พ.ศ.2546 ทางบริษัท โซนี่ ดีไวซ์เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จึงมีนโยบายสนับสนุนให้พนักงานฝ่ายผลิตมีการทำกิจกรรมการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) เพื่อปรับปรุงพัฒนาองค์กร ทำให้พนักงานมีจิตสำนึก มีความคิดสร้างสรรค์

ในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องและยังเปิดโอกาสให้พนักงานได้เสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงงานที่ดีขึ้น เป็นการจูงใจพนักงานให้เกิดความสามัคคีร่วมกันนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งยังเป็นการสร้างความรู้สึกรถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอีกด้วย บริษัทจะมีการประกวดรางวัลไคเซ็น (Kaizen Award) เป็นประจำทุกเดือนสำหรับการทำไคเซ็นแบบบุคคล (เดี่ยว) และมีการประกวดกิจกรรมไคเซ็นแบบกลุ่ม (Kaizen Activity Award) ทุกๆ 3 เดือน ซึ่งแต่ละครั้งที่พนักงานส่งไคเซ็นเข้าประกวด ถ้าไคเซ็นดีก็จะได้รับรางวัลและถ้าเป็นไคเซ็นแบบกลุ่มรางวัลก็จะมากขึ้น ในการทำกิจกรรมไคเซ็นของบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด เป็นกิจกรรมของฝ่ายผลิตโดยพนักงานทุกระดับ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานระดับหัวหน้างาน/หัวหน้าแผนก และพนักงานระดับรองผู้จัดการขึ้นไป ซึ่งจะต้องส่งรายงานไคเซ็น (Kaizen Report) ทุกเดือน บริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ได้แบ่งการทำรายงานไคเซ็นเป็น 2 ประเภท คือ แบบบุคคล และแบบกลุ่ม โดยแยกไคเซ็นเพื่อพิจารณา 5 หัวข้อ ดังนี้ ต้นทุน คุณภาพ การส่งมอบ ความปลอดภัย และอื่นๆ (บริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด. 2557)

ปัญหาของการทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด คือ มีพนักงานบางส่วนไม่ให้ความร่วมมือและไม่เข้าร่วมในการทำกิจกรรม พนักงานขาดความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงาน รวมถึงผลงานในการปรับปรุงของพนักงานที่นำมาเสนอก็ยังไม่ดีเท่าที่ควร และพนักงานที่ร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ยังเป็นพนักงานกลุ่มเดิมๆ ส่งผลให้ KPI ของฝ่ายผลิตไม่ได้ตามนโยบายของบริษัทที่ตั้งไว้ว่า “เป้าหมายไคเซ็น 2 ฉบับต่อพนักงานต่อคนต่อเดือน และพนักงานฝ่ายผลิตทุกคนมีส่วนร่วม 100%”

ดังนั้นการศึกษาปัจจัยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด นี้ผลการศึกษาจะสามารถใช้เป็นรายงานประกอบการนำเสนอเพื่อปรับปรุงการทำกิจกรรม เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) และเพื่อที่จะได้ทราบถึงปัจจัยอะไรบ้างที่จะมีผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่องและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายที่บริษัทตั้งเอาไว้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ศึกษา เป็นพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการทำไคเซ็น จำนวน 215 คน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด
2. เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการจัดฝึกอบรมเพิ่มเติมให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย
3. เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนและกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ปัจจัยส่วนบุคคล** หมายถึง คุณสมบัติที่เป็นลักษณะเฉพาะบุคคลของพนักงานฝ่ายผลิตภายในบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งฝ่ายบริหารระดับต้นและปฏิบัติการ ที่มีส่วนในการทำปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง(ไคเซ็น)
2. **ประสบการณ์ทำงาน** หมายถึง เวลาที่ทำงานที่บริษัทโซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด นับตั้งแต่ปีที่เริ่มทำงานจนถึงปัจจุบัน
3. **รายได้** หมายถึง ลักษณะรายได้ของพนักงานที่ได้รับจากบริษัท เป็นรายได้แบบรายวันหรือแบบรายเดือน
4. **แรงจูงใจ** หมายถึง การมอบเงินหรือของรางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงาน อยากทำ หรือ มีส่วนร่วมกับกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) หรือการที่พนักงานได้รับการยอมรับ ชื่นชมและยกย่องว่าเป็นคนเก่งมีฝีมือในการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) คนหนึ่งในบริษัท
5. **การฝึกอบรม** หมายถึง การให้ความรู้กับพนักงานเพื่อใช้ในการทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) เช่น ความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นระดับพื้นฐาน

6. การสื่อสาร หมายถึง การประชาสัมพันธ์ การประกาศ การณรงค์ อธิบายให้พนักงาน รับทราบถึงการทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของบริษัท

7. รูปแบบการนำเสนอไคเซ็น หมายถึง การเขียนรายงานการนำเสนอไคเซ็น ซึ่ง พนักงานเป็นผู้ทำเพื่อแสดงถึงการปรับปรุงการทำงานและความคิดสร้างสรรค์ของตัวเองรวมทั้ง การนำไคเซ็นที่ถูกคัดเลือกให้พนักงานนำมาเสนอที่ห้องประชุมด้วยตนเอง

8. การมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น หมายถึง พนักงานให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม ในการทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายผลิตภายในบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด และทำไคเซ็นให้ได้คนละ 2 ฉบับต่อคนต่อเดือน

9. พนักงานฝ่ายผลิต หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานภายในฝ่ายผลิตบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งฝ่ายบริหารและปฏิบัติการ ประกอบด้วยแผนกผลิต แผนก ทดสอบ และแผนกตรวจสอบคุณภาพ

10. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) หมายถึง การปรับปรุงการทำงานที่ละเล็ก ที่ละน้อย แบบค่อยเป็นค่อยไป โดยเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน

กรอบแนวคิดในการศึกษา

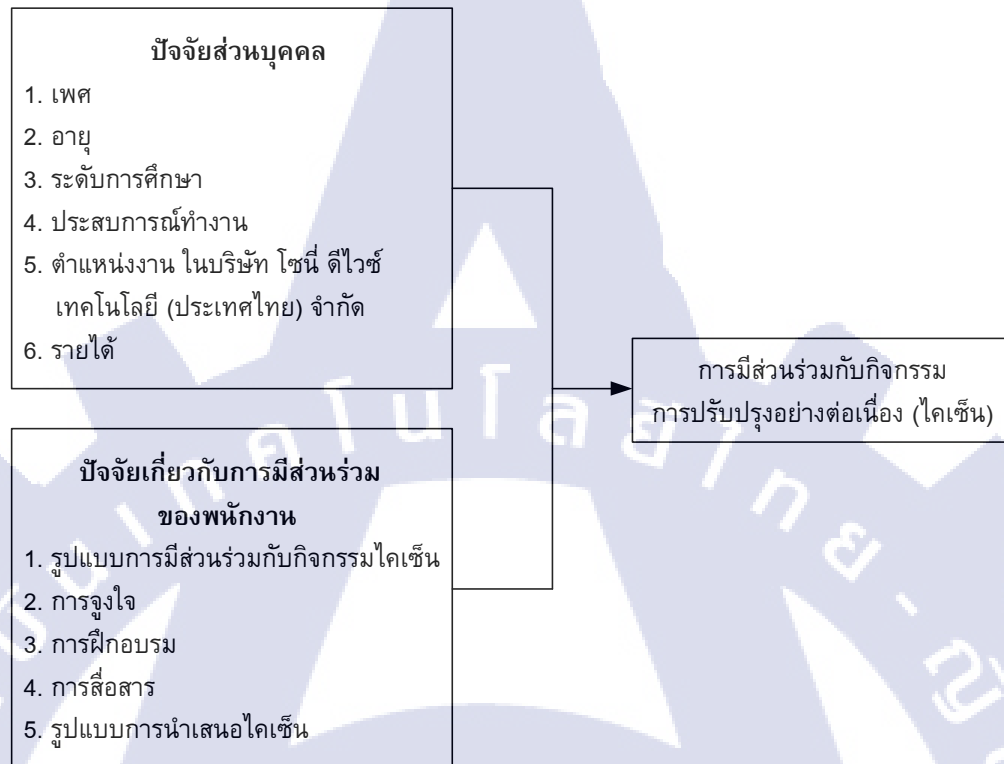
ในการศึกษาปัจจัยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของ พนักงานฝ่ายผลิตบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้และนำแนวความคิดต่างๆ มาสร้างเป็นกรอบ แนวความคิดในการวิจัยซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามได้ ดังนี้

TNI

THAI - NICHII INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable)



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการศึกษา

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ศึกษาได้ศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐาน และเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. ทฤษฎีการมีส่วนร่วม
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ
3. ทฤษฎีการฝึกอบรม
4. ทฤษฎีการสื่อสาร
5. ทฤษฎีการนำเสนอข้อมูล
6. ทฤษฎีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น)
7. ประวัติบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด
8. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีการมีส่วนร่วม

ความหมายของการมีส่วนร่วม (Participation) คือ เป็นผลมาจากการเห็นพ้องกันใน เรื่องของความ ต้องการและทิศทางของการเปลี่ยนแปลงและความเห็นพ้องต้องกัน จะต้องมีความ จินเกิด ความคิดริเริ่มโครงการเพื่อการปฏิบัติ เหตุผลเบื้องต้นแรก ของการที่มีคนมารวมกันได้ควร จะต้องมีการตระหนักว่าปฏิบัติการทั้งหมดหรือการกระทำทั้งหมด ที่ทำโดยกลุ่มหรือใน นาม กลุ่มนั้น กระทำผ่านองค์กร (Organization) ดังนั้น องค์กรจะต้องเป็นเสมือนตัวนำให้บรรลุถึง ความเปลี่ยนแปลงได้ (ยุพาพร รูปงาม. 2545 : 5)

ความหมายเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม คือ กระบวนการให้บุคคลเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องใน การดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิด ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง อย่างเข้มข้นของ บุคคล แก้ไขปัญหาร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสมและสนับสนุน ติดตาม การปฏิบัติงานขององค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมมี 5 ทฤษฎี

1. ทฤษฎีการเกลี้ยกล่อมมวลชน (Mass Persuasion) Maslow (อดิน รพีพัฒน์. 2527 : 7-8) กล่าวว่า การเกลี้ยกล่อม หมายถึง การใช้คำพูดหรือการเขียน เพื่อมุ่งให้เกิดความ เชื่อถือและการกระทำ ซึ่งการ เกลี้ยกล่อมมีประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการ ปฏิบัติงานและถ้าจะให้ เกิดผลดีผู้เกลี้ยกล่อมจะต้องมีศิลปะในการสร้างความสนใจในเรื่องที่จะ

เกลี้ยกล่อม โดยเฉพาะในเรื่อง ความต้องการของคนตามหลักทฤษฎีของ Maslow ที่เรียกว่าลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) คือ ความต้องการของคนจะเป็นไปตามลำดับจากน้อยไปมาก มีทั้งหมด 5 ระดับ ดังนี้

1.1 ความต้องการทางด้านสรีระวิทยา (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ (Survival Need) ได้แก่ ความต้องการทางด้านอาหาร ยา เครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ

1.2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยของชีวิต (Safety and Security Needs) ได้แก่ ความต้องการที่อยู่อาศัยอย่างมีความปลอดภัยจากการถูกทำร้ายร่างกาย หรือถูกขโมยทรัพย์สิน หรือความมั่นคงในการทำงานและการมีชีวิตอยู่อย่างมั่นคงในสังคม

1.3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) ได้แก่ ความต้องการความรัก ความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

1.4 ความต้องการที่จะมีเกียรติยศชื่อเสียง (Self-Esteem Needs) ได้แก่ ความภาคภูมิใจ ความต้องการดีเด่นในเรื่องหนึ่งที่จะให้ได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น ความต้องการด้านนี้เป็นความต้องการระดับสูงที่เกี่ยวกับความมั่นใจในตัวเองในเรื่องความสามารถ และความสำคัญของบุคคล

1.5 ความต้องการความสำเร็จแห่งตน (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการในระบบสูงสุดที่อยากจะให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง เพื่อจะพัฒนาตนเองให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ความต้องการนี้จึงเป็นความต้องการพิเศษของบุคคลที่จะพยายามผลักดันชีวิตของตนเองให้เป็นแนวทางที่ดีที่สุด

2. ทฤษฎีการระดมสร้างขวัญของคนในชาติ (National Morale) คนเรามีความต้องการทางกายและใจถ้าคนมีขวัญดีพอ ผลของการทำงานจะสูงตามไปด้วย แต่ถ้าขวัญไม่ดีผลงานก็ต่ำไปด้วย ทั้งนี้เนื่องจากว่าขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปพฤติกรรมต่างๆ นั้นเอง การจะสร้างขวัญให้ดีต้องพยายามสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน เช่น การไม่เอารัดเอาเปรียบ การให้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงาน การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เป็นต้น และเมื่อใดก็ตามถ้าคนทำงานมีขวัญดีจะเกิดสำนึกในความรับผิดชอบ อันจะเกิดผลดีแก่หน่วยงานทั้งในส่วนที่เป็นขวัญส่วนบุคคล และขวัญของกลุ่ม ดังนั้น จะเป็นไปได้ว่าขวัญของคนเราโดยเฉพาะคนมีขวัญที่ดีย่อมเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะนำไปสู่การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ได้เช่นกัน (ยุพาพร รูปงาม. 2545 : 8)

3. ทฤษฎีสร้างความรู้สึกชาตินิยม (Nationalism) ปัจจัยประการหนึ่งที่น่าสู่การมีส่วนร่วม คือ การสร้างความรู้สึกชาตินิยมให้เกิดขึ้น หมายถึง ความรู้สึกเป็นตัวของตัวเองที่จะอุทิศหรือเน้นค่านิยมเรื่องผลประโยชน์ส่วนรวมของชาติ มีความพอใจในชาติของตัวเอง พอใจเกียรติภูมิ จงรักภักดี ผูกพันต่อท้องถิ่น (ยุพาพร รูปงาม. 2545 : 8)

4. ทฤษฎีการสร้างผู้นำ (Leadership) การสร้างผู้นำจะช่วยจูงใจให้ประชาชนทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญของการรวมกลุ่มคน จูงใจไปยังเป้าหมายประสงค์โดยทั่วไปแล้วผู้นำอาจจะมีทั้งผู้นำที่ดีเรียกว่า ผู้นำปฏิฐาน (Positive Leader) ผู้นำพลวัต คือ เคลื่อนไหวทำงานอยู่เสมอ (Dynamic Leader) และผู้นำไม่มีกิจ ไม่มีผลงานสร้างสรรค์ ที่เรียกว่า ผู้นำนิเสธ (Negative Leader) ผลของการให้ทฤษฎีการสร้างผู้นำ จึงทำให้เกิดการระดมความร่วมมือปฏิบัติงานอย่างมีขวัญกำลังใจ งานมีคุณภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และร่วมรับผิดชอบ ดังนั้น การสร้างผู้นำที่ดีย่อมจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ด้วยดีนั่นเอง (ยุพาพร รูปงาม. 2545 : 8)

5. ทฤษฎีการใช้วิธีและระบบทางการบริหาร (Administration and Method) การใช้ระบบบริหารในการระดมความร่วมมือเป็นวิธีหนึ่งที่ยากเพราะใช้กฎหมาย ระเบียบ แบบแผน เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ แต่อย่างใดก็ตามผลของความร่วมมือยังไม่มีระบบใดดีที่สุดในเรื่องการใช้บริหาร เพราะธรรมชาติของคน ถ้าทำงานตามความสมัครใจอย่างตั้งใจไม่มีใครบังคับก็จะทำงานด้วยความรัก แต่ถ้าไม่ควบคุมเลยก็ไม่เป็นไปตามนโยบายและความจำเป็นของรัฐ เพราะการใช้ระบบบริหาร เป็นการให้ปฏิบัติตามนโยบายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเพิ่มความคาดหวังผลประโยชน์ (ยุพาพร รูปงาม. 2545 : 8)

สรุปการมีส่วนร่วมของผู้ศึกษางานวิจัยนี้ คือ การที่พนักงานฝ่ายผลิตทุกๆ คน ของบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) โดยร่วมแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง โดยใช้หลักการของไคเซ็น

ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ

ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ (Theory of Motivation) ที่ได้รับการยอมรับมีจำนวนมากมายสรุปไว้เป็น 3 กลุ่มทฤษฎีหลัก ประกอบด้วย

1. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจ (Content Theories of Motivation) ทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่

1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Theory of Hierarchy of Needs) ของ Abraham Maslow เป็นนักจิตวิทยาและนักมานุษยวิทยา ซึ่งได้นำประสบการณ์ที่ได้จากการเป็นนักจิตวิทยา และผู้ให้คำปรึกษาเป็นพื้นฐานในการเสนอทฤษฎี ที่อธิบายถึงพฤติกรรมของมนุษย์ว่าจะมีความต้องการเป็นไปตามลำดับขั้น 5 ขั้น โดยมีฐานแนวคิดหรือสมมติฐานแนวคิดของทฤษฎี 3 ประการ ประการแรก มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการอย่างไม่มีที่สิ้นสุด มนุษย์จะมีความต้องการตลอดเวลาและมากขึ้นเรื่อยๆ สิ่งซึ่งมนุษย์แต่ละคนจะต้องการขึ้นอยู่กับสิ่งที่เขาได้รับหรือมีอยู่แล้วเมื่อความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองความต้องการด้านอื่นๆ จะ

เกิดขึ้นแทนที่กระบวนการอย่างนี้จะเกิดขึ้นต่อเนื่องกันไปไม่มีวันยุติ ประการที่สอง ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรมของมนุษย์อีก แต่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการสนองตอบจะเป็นสิ่งจูงใจต่อไป ประการที่สาม ความต้องการของมนุษย์สามารถจัดได้เป็นลำดับขั้น เมื่อความต้องการในลำดับต่ำได้รับการตอบสนองจนเต็มที่แล้ว ความต้องการในลำดับสูงซึ่งถัดไปจะเกิดขึ้น และมนุษย์ก็จะแสวงหาสิ่งที่จะตอบสนองความต้องการเรื่อย ๆ ไป ทั้งนี้

มาสโลว์ (Maslow. 1959) ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับ โดยลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของมนุษย์ตามทฤษฎีดังกล่าวมี 5 ระดับ คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านสังคม ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม และ ด้านความสำเร็จในชีวิต โดยมีลักษณะเรียงลำดับ จากต่ำไปหาสูง และจากความต้องการนี้เอง เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้บุคคลแต่ละคนแสดงพฤติกรรมการบริโภคแตกต่างกันออกมา

(1) ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นต้องการปัจจัย 4 เช่น ต้องการอาหารให้อิ่มท้อง เครื่องนุ่งห่มเพื่อป้องกันความร้อน หนาวและอุจาดตา ยารักษาโรคภัยไข้เจ็บ รวมทั้งที่อยู่อาศัยเพื่อป้องกันแดด ฝน ลม อากาศร้อน หนาว และสัตว์ร้าย ความต้องการเหล่านี้มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคน จึงมีความต้องการพื้นฐานขั้นแรกที่มนุษย์ทุกคนต้องการบรรลุให้ได้ก่อน

(2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) หลังจากที่มีมนุษย์บรรลุความต้องการด้านร่างกาย ทำให้ชีวิตสามารถดำรงอยู่ในขั้นแรกแล้ว จะมีความต้องการด้านความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของตนเองเพิ่มขึ้นต่อไป เช่น หลังจากมนุษย์มีอาหารรับประทานจนอิ่มท้องแล้วได้เริ่มหันมาคำนึงถึงความปลอดภัยของอาหาร หรือสุขภาพ โดยหันมาให้ความสำคัญกับเรื่องสารพิษที่ติดมากับอาหาร ซึ่งสารพิษเหล่านี้อาจสร้างความไม่ปลอดภัยให้กับชีวิตของเขา เป็นต้น

(3) ความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของ (Belonging and Love Needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากการที่มีชีวิตอยู่รอดแล้ว มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินแล้ว มนุษย์จะเริ่มมองหาความรักจากผู้อื่น ต้องการที่จะเป็นเจ้าของสิ่งต่างๆ ที่ตนเองครอบครองอยู่ตลอดไป เช่น ต้องการให้พ่อแม่ พี่น้อง คนรักรักเรา และต้องการให้เขาเหล่านั้นรักเราคนเดียว ไม่ต้องการให้เขาเหล่านั้นไปรักคนอื่น โดยการแสดงความเป็นเจ้าของ เป็นต้น

(4) ความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น (Esteem Needs) เป็นความต้องการอีกขั้นหนึ่ง หลังจากได้รับความต้องการทางร่างกาย ความปลอดภัย ความรัก และเป็นเจ้าของแล้ว จะต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ต้องการได้รับเกียรติจากผู้อื่น เช่น ต้องการการเรียกขานจากบุคคลทั่วไปอย่างสุภาพ ให้ความเคารพนับถือตามควรไม่ต้องการการกดขี่ข่มเหงจากผู้อื่น เนื่องจากทุกคนมีเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน

(5) ความต้องการความเป็นตัวตนอันแท้จริงของตนเอง หรือความต้องการสัจจะแห่งตน (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสุดท้าย หลังจากที่ผ่านมาความต้องการความเป็นส่วนตัว เป็นตัวตนที่แท้จริงของตนเอง ลดความต้องการภายนอกลง หันมาต้องการสิ่งที่ตนเองมีและเป็นอยู่ ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เช่นกัน

แท้จริงนั้น จากต้นฉบับงานของ มาสโลว์ (Maslow, 1959) ได้กล่าวถึง ลำดับชั้นความต้องการไว้ 7 ข้อ (แต่ทำไมเป็นไปเป็นมาเหลือมาสอนกันเพียง 5 ข้อ ผู้เขียนก็ไม่แน่ใจครับ) คือ ชั้นที่ 6 ความต้องการที่จะเรียนรู้และเข้าใจ (The Desires to Know and to Understand) และชั้นที่ 7 ความต้องการทางสุนทรีย์ (The Aesthetic Need)

ในการนำทฤษฎีความต้องการตามลำดับชั้นตอนมาสโลว์ไปใช้ในการมุ่งใจในการบริหารนั้น นักวิชาการได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับข้อควรพิจารณา ประกอบด้วย

(1) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นตัวจูงใจอีกและจะเกิดความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นและความต้องการที่สูงขึ้นจะเป็นตัวจูงใจต่อไป

(2) ความต้องการของแต่ละคนมีความซับซ้อนมาก กล่าวคือความต้องการของแต่ละคนอาจไม่เป็นไปตามลำดับขั้นก็ได้

(3) ทฤษฎีของ มาสโลว์ ไม่ได้พัฒนามาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical) ทำให้ขาดความน่าเชื่อถือในเชิงวิทยาศาสตร์ บางครั้งไม่สามารถอธิบายพฤติกรรมความต้องการได้อย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีของ มาสโลว์ ก็ยังได้รับความนิยมในการนำมาปรับใช้ในองค์กรต่างๆ อย่างกว้างขวางและแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างความพึงพอใจหรือตอบสนองความต้องการของคนในองค์กรอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ในการศึกษาเพื่อต้องการทราบถึงความต้องการของคนนั้นมีอะไรบ้างในความต้องการแต่ละลำดับชั้น ซึ่งผลการศึกษา พบว่า ความต้องการทางด้านร่างกาย รางวัลทั่วไป ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำ เพศ และการพักผ่อนนอนหลับ เป็นต้น แต่ในความต้องการปัจจัยที่จะตอบสนองในระดับองค์กรนั้น ได้แก่ การจ่ายเงิน เงื่อนไขการทำงานที่พึงพอใจ ในด้านความต้องการทางด้านความปลอดภัย รางวัลทั่วไป ได้แก่ การคุ้มครองป้องกัน ส่วนปัจจัยที่ต้องการในระดับองค์กรนั้น ได้แก่ สภาพการทำงานที่ปลอดภัย และการงานที่มั่นคง ความต้องการทางด้านสังคม รางวัลทั่วไป ได้แก่ ความรัก การมีส่วนร่วม ปัจจัยที่ต้องการในระดับองค์กร ได้แก่ การรวมกลุ่มทำงาน การนิเทศ สมาคมอาชีพ ความต้องการการยอมรับนับถือรางวัลทั่วไป ได้แก่ เกียรติยศ ชื่อเสียง สถานภาพ ปัจจัยที่ต้องการในระดับองค์กรนั้น ได้แก่ การยอมรับจากสังคม ชนิตของงาน สถานภาพในงาน ส่วนความต้องการความสำเร็จ รางวัลทั่วไป ได้แก่ ความก้าวหน้า การสร้างสรรค์พัฒนา ปัจจัยที่ต้องการในระดับองค์กรนั้น ได้แก่ งานที่ท้าทายสัมฤทธิ์ผลในงาน ความก้าวหน้าในองค์กร

1.2 ทฤษฎีสองปัจจัย (Dual-Factor Theory) ของ เฮร์เบิร์ต เฟดเดอริก (Herzberg Federick. 1959) ทฤษฎีดังกล่าวนี้ นักวิชาการไทยหลายท่านเรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย หรือ ปัจจัยยอนามัยในการจูงใจ (Herzberg's Two-Factor Theory) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า เป็นทฤษฎีที่เสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วยสองแนวคิด คือ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2545 : 313-315) คือ แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No Satisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และแนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังความไม่มีความไม่พอใจ (No Dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยยอนามัย (Hygiene Factor) ทฤษฎีนี้ได้มีการพัฒนาโดย เฮร์ชเบิร์ก ในปี ค.ศ.1950-1959 และในช่วงแรกของปี ค.ศ.1960-1969 โดยได้ทำการวิจัยด้วยการสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกร ทำให้พบว่ามีปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องกับความพอใจ และไม่พอใจในการทำงาน ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ได้แก่ ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และงานที่ท้าทายกับปัจจัยยอนามัย (Hygiene Factors) เกี่ยวกับเงินเดือน สภาพความมั่นคง สัมพันธภาพระหว่างบุคคล นโยบาย และการบังคับบัญชา โดยมีความเชื่อว่าปัจจัยจูงใจ มีส่วนต่อการเพิ่มผลผลิต แต่ปัจจัยยอนามัย (Hygiene Factors) ไม่ใช่สิ่งจูงใจที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น หากแต่ทั้งสองปัจจัย ถือเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วย

(1) ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (Motivation Factors หรือ Motivators) เป็นปัจจัยภายนอก (ความต้องการภายใน) ของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfiers) เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จ การยกย่อง เป็นต้น

(2) ปัจจัยการธำรงรักษาหรือปัจจัยยอนามัย (Maintenance Factor or Hygiene Factor) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job Dissatisfies) การเสนอสุขยอนามัยไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุดในทัศนะของ เฮร์เบิร์ต เฟดเดอริก (Herzberg Federick. 1959) แต่เป็นการป้องกันความไม่พอใจ ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมาทำงานหรือการขาดงานของพนักงาน เช่น นโยบายบริษัท การบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน เป็นต้น

1.3 ทฤษฎี E.R.G. ของ เคลตัน พี.เอลเดอร์เฟอร์ (Clayton P. Alderfer. 1969) เป็นแนวคิดในกลุ่มที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจหรือสาเหตุแห่งพฤติกรรม อันส่งผลต่อการพัฒนาของบุคลากรในฐานะปัจเจกบุคคลหรือบุคลากรในองค์กร เป็นผลงานของ เคลตัน พี.เอลเดอร์เฟอร์ ทฤษฎี E.R.G. นี้ นับว่าเป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ซึ่งได้จำแนกลำดับขั้นของความต้องการไว้ 5 ขั้น ดังได้กล่าวมาแล้ว แต่ เคลตัน พี.เอลเดอร์เฟอร์ ได้มาจำแนกกลุ่มของความต้องการใหม่ออกได้เป็นสามประเภท กล่าวคือ

- (1) ความต้องการดำรงอยู่ได้ (Existence Needs = E)
- (2) ความต้องการมีความสัมพันธ์กับคนอื่น (Relatedness Needs = R)
- (3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs = G)

ซึ่งความต้องการทั้ง 3 กลุ่ม ตามแนวคิดของ เคลตัน พี.เอลเดอร์เฟอร์ ดังกล่าว ที่ประกอบด้วย ความต้องการดำรงชีวิต (E) ความต้องการมีความสัมพันธ์กับคนอื่น (R) และ ความต้องการเจริญก้าวหน้า (G) นั้น หากพิจารณาในรายละเอียดแล้วจะเห็นได้ว่า สอดคล้องกับความต้องการของ มาสโลว์ โดยความต้องการเพื่อดำรงชีวิตคล้ายคลึงกับความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยของ มาสโลว์ ความต้องการด้านความสัมพันธ์ คล้ายคลึงกับความ ต้องการทางสังคมและความต้องการความรัก ความต้องการเจริญก้าวหน้า คล้ายคลึงกับความ ต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความสมหวังในชีวิต อย่างไรก็ตาม เคลตัน พี.เอลเดอร์เฟอร์ ยังมีข้อโต้แย้งที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัดจากของ มาสโลว์ จำนวน 2 ประการ ประการแรก ทฤษฎีลำดับ ความต้องการของ มาสโลว์ มีด้วยกัน 5 ขั้น คือ โดยจะเรียงลำดับจากต่ำไปสูง โดยขั้นที่ต่ำกว่า จะต้องได้รับการตอบสนองก่อน แต่ เคลตัน พี.เอลเดอร์เฟอร์ ไม่เห็นด้วยเช่น บางกรณีที่คุณปฏิบัติตามความต้องการในระดับที่สูงก่อนความต้องการในระดับที่ต่ำกว่า และบางกรณีเมื่ออยู่ในระดับที่สูงกว่ากลับมีความต้องการในระดับที่ต่ำกว่า เช่น คนที่ได้รับการยกย่องจากสังคมและประสบความสำเร็จในชีวิต บางครั้งก็กลัวในเรื่องความปลอดภัย ประการที่สอง ทฤษฎีลำดับ ความต้องการของ มาสโลว์ เน้นว่าเมื่อคนเราบรรลุความต้องการขั้นหนึ่งแล้วจะต้องก้าวขึ้นต่อไป ที่ละขั้นจนครบ 5 ขั้นเรียงตามลำดับ แต่ เคลตัน พี.เอลเดอร์เฟอร์ ไม่เห็นด้วย กล่าวว่า คนเรามีความต้องการพร้อมกันหลายๆ ขั้นได้ไม่ใช่ที่ละขั้นเหมือน มาสโลว์ เช่น คนเรามีความต้องการด้านร่างกายในขณะเดียวกันก็ต้องการความปลอดภัยและการยอมรับในสังคมและการได้รับการยกย่องหรือต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต

1.4 ทฤษฎีความต้องการสามประการ (Three-Needs Theory) (พิทยา บวรวัฒนา. 2544 : 32) เสนอแนวคิดไว้ว่า ในการทำงานนั้นมีแรงจูงใจหรือความต้องการอยู่ 3 ประการ กล่าวคือ ประการแรก ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง พลังผลักดันที่ต้องการแสดงออกถึงความดีเด่น ความต้องการที่จะทำอะไรให้สำเร็จได้ดีกว่าคนอื่น หรือดีกว่ามาตรฐานทั่วไป ความมุ่งมั่นพยายามต่อสู้ฟันฝ่า เพื่อความสำเร็จ คนที่มีความต้องการแบบนี้เป็นคนที่ยึดมั่นจะทำอะไรให้ได้ดีกว่าคนอื่นเป็นคนที่ถือว่างานเป็นเรื่องที่ท้าทาย และเป็นคนที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานของตน ประการที่สอง ความต้องการที่จะมีอำนาจ (Power) หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลและเข้าไปควบคุมกำกับคนอื่นให้กระทำตามที่ตนต้องการ คนพวกนี้ชอบทำตัวเป็นคนคุมเกม ชอบมีอำนาจชอบศักดิ์ศรีมากกว่าที่จะให้ความสำคัญต่อการทำงานที่ดี และชอบทำงานในลักษณะที่แข่งขันกับคนอื่น และ ประการที่สาม ความต้องการที่ผูกพัน (Affiliation) หมายถึง ความต้องการที่จะให้คนอื่นชอบและเป็นมิตร คนพวกนี้ต้องการบรรยากาศการทำงานแบบต่างฝ่ายต่างเข้าใจกันและร่วมมือกัน

ทำงาน ซึ่งโดยสรุปแล้ว คนที่มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูง จะประสบความสำเร็จถ้าได้บริหารกิจการของตนเอง หรือได้บริหารงานหน่วยงานอิสระภายในองค์กรขนาดใหญ่ แต่คนเหล่านี้ ไม่จำเป็นจะต้องเป็นนักบริหารที่ดีสำหรับองค์กรขนาดใหญ่เสมอไป นอกจากนี้ นักวิชาการบางท่านเชื่อว่า คนที่มีความต้องการอยากมีอำนาจ และมีความต้องการที่จะผูกพันน้อยจะเป็นคนที่เป็นนักบริหารที่ดี

2. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของการจูงใจ (Process Theories of Motivation)

2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ บรูม เอช วิกเตอร์ (Vroom H. Victor. 1964) อธิบายว่า ความคาดหวังเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคล ความต้องการเหตุผลในการที่จะกระทำการกิจกรรมใดๆ เพื่อให้ผลตอบแทนตามที่ตนต้องการหรือความคาดหวังเกิดจากคุณค่าของสิ่งที่มาล่อใจ เช่น รางวัล เงิน สิ่งของตอบแทน เป็นต้น ที่จะได้รับ ถ้าสิ่งของเหล่านั้นมีคุณค่าสำหรับเขา ประกอบกับเขามีความสามารถหรือมีความหวังที่จะไปได้เขาจะเกิดความสนใจที่จะกระทำทันที ในบริบทแห่งความหมายที่กระชับ ความคาดหวัง (Expectancy) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ของบุคคลว่า การกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งของเขามีทางที่จะนำไปสู่ผลที่คาดหวัง ในการใช้ทฤษฎีความคาดหวังกับการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของบุคคลนั้น มุ่งที่ตัวแปรของการทำงานเพื่อนำเสนอเกี่ยวกับอำนาจที่สำคัญของผลผลิตของพนักงาน การขาดงาน การออกจากงาน การตัดสินใจยอมรับหรือการกำหนดงาน (พิภพ วังเงิน. 2547 : 175) แรงจูงใจขึ้นอยู่กับตัวแปรสร้าง (Constructs) 3 ตัวแปร คือ ความคาดหวัง (Expectancy) เกี่ยวกับงาน การใช้งานเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) และคุณค่า (Valence) ของงาน ภายใต้ความเชื่อที่เป็นฐานคติของทฤษฎีที่เชื่อว่าระดับผลผลิตของบุคคลอยู่ที่แรงกดดัน 3 ประการ คือ

(1) เป้าหมายของบุคคล

(2) ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและการประสบความสำเร็จ

ตามเป้าหมาย

(3) ความเชื่อที่ว่า ความสามารถของเขจะมีอิทธิพลต่อผลผลิตมากน้อยเพียงใด ซึ่งทฤษฎีนี้จะชี้ให้เห็นว่า บุคคลแตกต่างกันและระดับแรงจูงใจจะขึ้นอยู่กับแรงกดดันภายในของแต่ละบุคคล รวมถึงสถานการณ์ของการทำงานด้วย

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) นับเป็นแนวความคิดทฤษฎีเชิงกระบวนการ (Process Theory) ที่มุ่งอธิบายแนวทางและวิธีการในการศึกษาความต้องการและแรงจูงใจ กล่าวคือ แนวความคิดในกลุ่มนี้ ซึ่งยังได้แก่ ทฤษฎีความเป็นเสมอภาค (Equity Theory) ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) และทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) เป็นแนวความคิดและทฤษฎีสำคัญที่ช่วยให้ผู้ศึกษาเห็นถึงความสัมพันธ์ของแรงจูงใจและความต้องการ รวมถึงผลงานได้อย่างชัดเจนมากขึ้น (วันชัย มีชาติ. 2548 : 89) โดยทฤษฎีความคาดหวังนี้ มุ่งอธิบายพฤติกรรมของบุคคลว่า เป็นเรื่องของเป้าหมายของบุคคลและความ

คาดหวังในการบรรลุเป้าหมายและความคาดหวังในการที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งบุคคลจะต้องสามารถกำหนดและเข้าใจผลที่ต้องการจะบรรลุ และโอกาสที่จะบรรลุผลดังกล่าว ซึ่งในเชิงการศึกษาแรงจูงใจ ทฤษฎีความคาดหวังเป็นไปตามสมการดังนี้ (วันชัย มีชาติ. 2548 : 90-91)

$$\text{Motivation} = E \times V \times I \text{ (Expectancy Valence Instrumentality)}$$

โดยที่ความคาดหวัง (Expectancy : E) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลถึงความน่าจะเป็นหรือความไปได้ที่ความพยายามของเขาจะนำไปสู่ผลงาน ความคาดหวังนี้มีค่าตั้งแต่ 0-1 เช่นเดียวกับความน่าจะเป็น ส่วนคุณค่าของผลตอบแทน (Valence : V) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับคุณค่าของผลที่จะเกิดขึ้น บุคคลมีความชอบหรือความต้องการที่จะบรรลุผลดังกล่าวมากน้อยเพียงไร เช่น บุคคลที่มีความต้องการที่จะมีชื่อเสียงโดดเด่นในสังคม จะให้ความสำคัญกับชื่อเสียงและการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และการเป็นเครื่องมือ (Instrumentality : I) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความเป็นไปได้ที่ผลงานของเขาจะนำไปสู่ผลที่เขาต้องการ หรือความสัมพันธ์ของผลที่เกิดขึ้นกับรางวัลซึ่งเป็นผลระดับที่ 1 อันเป็นผลที่เกิดขึ้นจากความพยายามในการทำงาน หรือระดับที่ 2 ที่เป็นผลที่เกิดจากความสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น ความก้าวหน้า การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ค่าของการเป็นเครื่องมือนี้ในทางสถิติอยู่ระหว่าง -1.0 ถึง +1.0

แนวความคิดและทฤษฎีความคาดหวังนี้เชื่อว่า บุคคลจะแสดงพฤติกรรมใดออกมาขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคคลนั้นว่ามีมากน้อยเพียงใด หากมีความคาดหวังต่อผลลัพธ์ทั้งระดับที่ 1 และระดับที่ 2 มาก บุคคลก็จะมี ความพยายามในการปฏิบัติงานมาก หรือเรียกว่ามีแรงจูงใจมาก ซึ่งในเรื่องความคาดหวังนี้ นักทฤษฎีจิตวิทยาสังคมมองว่า บุคคลมีความคาดหวังมากน้อยเพียงใดนั้น โดยทั่วไปก็จะขึ้นอยู่กับความสามารถ (Ability) ของบุคคลนั้นด้วย ว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ความคาดหวังและความสามารถจึงเป็นส่วนประกอบกันเพื่อให้บุคคลพยายามในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เกิดผลงาน และอาจเป็นเครื่องมือนำไปสู่การได้รับรางวัล

นักจิตวิทยาในยุคปัจจุบันซึ่งจัดว่าอยู่ในกลุ่มปัญญานิยม (Cognitivism) มีความเชื่ออย่างหนักแน่นว่ามนุษย์เป็นสัตว์โลกที่ใช้ปัญญาหรือความคิดในการตัดสินใจว่าจะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือไม่ เพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ และโดยความเชื่อเช่นนี้ ทฤษฎีความคาดหวังจึงมีฐานคติ (Assumptions) หลายประการดังต่อไปนี้

- (1) พฤติกรรมของมนุษย์ถูกกำหนดขึ้นจากผลรวมของแรงผลักดันภายในตัวของมนุษย์เอง และแรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อมด้วย
- (2) มนุษย์แต่ละคนมีความต้องการ ความปรารถนาและเป้าหมายแตกต่างกัน

(3) บุคคลตัดสินใจที่จะกระทำพฤติกรรมหลายอย่าง โดยสิ่งที่เป็นข้อมูลให้เลือก ได้แก่ ความคาดหวังในค่าของผลลัพธ์ที่จะได้ภายหลังจากการแสดงผลพฤติกรรมนั้นไปแล้ว

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง ที่ได้รับการยอมรับนำมาใช้ศึกษา ปัจจัยชักนำพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นกล่าวได้ว่าเป็นผลงานของ บรูม เอช วิกเตอร์ (Vroom H. Victor. 1964) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาชั้นแนวหน้าของกลุ่มนี้ และเรียกทฤษฎีนี้ว่า “Vroom's Expectancy Theory” ทฤษฎีความคาดหวังนี้ พัฒนามาจากสมมติฐานว่าก่อนที่บุคคลจะได้รับการจูงใจให้กระทำการสิ่งใด เขาจะต้องได้ทำการพิจารณาก่อนว่า ความสามารถผนวกกับความพยายามของเขานั้นจะทำให้ได้ผลตามที่พึงปรารถนาหรือไม่ โดยการจูงใจให้ทำงาน เป็นความคาดหวังที่ยึดถือของแต่ละบุคคล

การจูงใจนั้นเป็นผลมาจากการที่มนุษย์มีความคาดหวังใน 3 ประการ กล่าวคือ

(1) การคาดหวังว่าถ้าพยายามทำแล้วจะทำได้ (Effort-Performance Expectancy)

หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้เป็นการล่วงหน้าว่าถ้าหากตนเองลงมือแสดงผลพฤติกรรมอย่างเต็มที่ สุดความสามารถแล้ว จะมีโอกาสหรือความน่าจะเป็นสูงมากหรือน้อยเพียงใดที่จะกระทำสิ่งนั้นสำเร็จ กล่าวง่าย ๆ ก็คือ บุคคลจะซึ่งใจว่าพฤติกรรมที่จะต้องทำนั้น มันยากเกินกำลังความสามารถของตนเองหรือไม่ ก่อนที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นออกมา

(2) การคาดหวังว่ากระทำแล้วได้ผลลัพธ์ (Effort-Outcome Expectancy) หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมว่า ถ้าหากเขากระทำพฤติกรรมนั้นแล้ว เขาจะได้รับผลลัพธ์ที่จะเป็นผลดีหรือผลเสียต่อตัวเขาอย่างไร

(3) ค่าของผลลัพธ์ (Valence of Outcomes) หมายถึง คุณค่าหรือความตั้งใจที่ผลลัพธ์มีให้แก่บุคคลที่จะต้องแสดงผลพฤติกรรมออกไป เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์นั้น ซึ่งแต่ละบุคคลก็จะมี การรับรู้ต่อผลลัพธ์เดียวกันที่แตกต่างกันไป

ฐานคติทั้งสามประการดังที่ได้กล่าวไปนี้ ช่วยให้สามารถสรุปทฤษฎีได้ว่า การจูงใจให้บุคคลแสดงผลพฤติกรรมจะมีโอกาสประสบความสำเร็จถ้าบุคคลมีความเชื่อว่าพฤติกรรมนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์และผลลัพธ์นั้นมีคุณค่าสำหรับเขา และเขาเชื่อว่า ตัวเขามีความสามารถอยู่ในระดับที่สามารถแสดงผลพฤติกรรมนั้นได้

ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังนั้น ได้ศึกษาถึงจิตวิทยาของบุคคลในองค์กรและพบว่า การที่บุคคลจะกระทำการสิ่งใดก็ตามจะขึ้นอยู่กับตัวแปร 4 ตัวได้แก่

(1) ผลตอบแทนเขาจะได้รับนั้นเหมาะสมกับบทบาทที่เขาครอบครองอยู่เพียงใด

(2) ความพอใจหรือไม่พอใจต่อผลที่เขาจะได้รับ

(3) เมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นแล้ว เขาเชื่อว่า เขาจะต้องเป็นผู้ได้รับผลอันนั้น และ

(4) เขามีโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนตามความคาดหวังหรือได้รับล่วงหน้า ความพอใจต่อสิ่งเหล่านี้ จะเพิ่มขึ้นหากเขาได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น จะลดลงหากเขาได้รับผลตอบแทนลดลง แต่ถ้าบุคคลใดไม่สนใจต่อผลตอบแทนต่างๆ ความสัมพันธ์ทั้งหมดนี้จะหายไป จิตวิทยา

ของบุคคลในองค์การที่ทำการศึกษาดังกล่าวเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติ ของบุคคลในองค์การ และสอดคล้องกับทฤษฎีแห่งความคาดหวัง

นอกจากนี้ บรูม เอช วิกเตอร์ (Vroom H. Victor. 1964) ยังเสนอว่า วาระที่บุคคลลองตัดสินใจเลือกปฏิบัติอย่างไร เมื่อเกิดความต้องการพร้อมๆ กันหลายสิ่ง เขาจะมีการพิจารณาอยู่ 2 ประการ คือ

- (1) พิจารณาว่าเป้าหมายที่จะสู้นั้น มีคุณค่ามากน้อยเพียงใด (Valence) และ
- (2) พิจารณาว่า สิ่งที่ตรงกันนั้นสามารถคาดหวังให้ไปถึงจุดมุ่งหมายได้เพียงใด (Expectancy) ซึ่งทั้ง 2 ประการนี้ เป็นกระบวนการในการตัดสินใจของแต่ละบุคคลในการที่จะเลือกกระทำหรือเลือกไม่กระทำ

2.2 ตัวแบบการจูงใจ (Motivation Model) ของ พอร์ทเตอร์; และลอว์เลอร์ (Porter; and Lawler. 1975) อันเป็นแนวคิดที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและผลของการปฏิบัติงาน แนวความคิดนี้ ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้สามารถอธิบายแรงจูงใจและความต้องการของบุคคลได้มากและเหมาะสมขึ้น รวมทั้งสามารถทำการทดสอบได้ง่ายขึ้น

ตามทฤษฎีดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ในทางปฏิบัติ การจูงใจหรือการสร้างความต้องการให้คนทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้อง

- (1) พยายามที่จะเพิ่มหรือกระตุ้นความพยายามของลูกน้องเพื่อให้งานบรรลุตามที่คาดหวังไว้ โดยอาศัยการฝึกอบรม การแนะนำ การสอนงาน และการมีส่วนร่วม เป็นต้น
- (2) การให้รางวัลจะต้องมีความชัดเจน และสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมา โดยเฉพาะพฤติกรรมที่มีความสำคัญกับองค์กรและ
- (3) ความต้องการของคนในองค์การนั้นย่อมมีจำนวนมาก มีความหลากหลาย และมีคุณค่าต่างกันในสายตาของแต่ละบุคคล ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจและแสวงหาเพื่อให้ทราบความต้องการของบุคคล และวางระบบการให้รางวัลของแต่ละบุคคล โดยการพิจารณาให้รางวัลกับความต้องการของบุคคลให้เหมาะสม และจากที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า ทฤษฎีความคาดหวังนั้น เป็นทฤษฎีที่เสนอแนะว่า ในการวิเคราะห์จุดมุ่งหมายของการกระทำหรือการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์นั้น ควรพิจารณาถึงความคาดหวังของบุคคลในผลตอบแทนที่จะได้รับอันเป็นผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่อง โดยเฉพาะการพิจารณาความคาดหวังในแง่ค่านิยม และความสนใจที่มีผลต่อคำตอบแทนของบุคคล ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจเลือกทางเลือกของแต่ละบุคคลแตกต่างกันออกไป

2.3 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ที่เสนอโดย อัดัม สเตซี่ เจ (Adam, Stacy J. 1965) ทฤษฎีนี้ พิจารณาองค์ประกอบของสิ่งที่นำเข้า (Inputs) กับผลลัพธ์ (Outputs) ของบุคคล เปรียบเทียบกับความเสมอภาค และเน้นศึกษาแรงจูงใจที่แสดงออกจากมิติด้านทัศนคติ (เรื่องความพึงพอใจ) และพฤติกรรม (เรื่องการทำงาน) แต่กระนั้น กลุ่มทฤษฎีการ

จงใจที่เน้นในด้านกระบวนการจูงใจ ยังได้รับความสนใจนำมาศึกษาในแง่ของการนำไปใช้ ทำนายและควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรไม่แพร่หลายมากนัก

3. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นการเสริมแรงจูงใจอื่นๆ

ทฤษฎีการจูงใจของ ลิเกิร์ต เรนซิส (Likert, Rensis. 1967) เน้นการใช้วิธีการให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานหรือ Participative Management Approach ทฤษฎีการ จูงใจของ เมโย เอลตัน (Mayo, Elton. 1880) ทฤษฎีการจูงใจของ สกินเนอร์ บี เอฟ (Skinner, B. F. 1957) ซึ่งไม่ได้รับความนิยมมากนักเมื่อเทียบกับสองกลุ่มทฤษฎีที่กล่าวไปแล้ว (ชัชวาล อรรถศุภกัทต์. 2553 : ออนไลน์)

สรุปทฤษฎีแรงจูงใจ คือ การชักจูง เชิญชวน โน้มน้าว ให้พนักงานฝ่ายผลิตบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด มีความสนใจ มีขวัญและกำลังใจที่จะมาร่วมทำ กิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น)

ทฤษฎีการฝึกอบรม

การฝึกอบรม คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติ อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ สูงขึ้น

การฝึกอบรมบุคลากรให้ได้ผลมีประสิทธิภาพอย่างที่ต้องการต้องการ ต้องทำความเข้าใจและปฏิบัติตามกระบวนการของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Needs Assessment) ต้องวิเคราะห์ ความต้องการ 3 ด้าน คือ

- การวิเคราะห์ความต้องการองค์กร (Organization Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ เกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรและบรรยากาศการทำงานภายในองค์กร

- การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ (Task and Knowledge, Skill, Ability Analysis) ซึ่งผู้รับการอบรมจะต้องปฏิบัติภายหลังการฝึกอบรม

- การวิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) เพื่อจะรู้ว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานอยู่ในระดับใด

การวิเคราะห์ความต้องการทั้ง 3 ด้านเพื่อนำมาประกอบการพิจารณาสรุปออกมาเป็น ความต้องการในการฝึกอบรม

ขั้นที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โดยนำข้อมูลจาก ขั้นที่ 1 นำมาใช้ กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางการออกแบบ และพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป

ขั้นที่ 3 คัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม ซึ่งต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นหัวข้อวิชา, เนื้อหา, รูปแบบ, วิธีการอบรม, สื่อการสอน, วิทยากร, เวลาสำหรับการฝึกอบรม และอื่นๆ

ขั้นที่ 4 สร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล ซึ่งควรทำควบคู่ไปกับการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม โดยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การอบรมที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เกณฑ์ควรระบุว่า พฤติกรรมอะไรที่ผู้รับการอบรมจะต้องมีการพัฒนา ทางด้านความรู้ ทักษะ หรือความสามารถ ระดับต่ำสุดของพฤติกรรมที่จัดว่าผ่านเกณฑ์อยู่ที่ตรงไหนและพฤติกรรมนั้นแสดงออกมาภายใต้สภาวะการณ์อย่างไร

ขั้นที่ 5 จัดการฝึกอบรม เป็นการดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่ได้กำหนดไว้ โดยต้องดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่ของการฝึกอบรม ดูแลประสานงานกับวิทยากรของการฝึกอบรมด้วย ซึ่งระหว่างการจัดการฝึกอบรมอาจจะประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นเฉพาะหน้า ดังนั้นจึงควรที่จะได้มีการเตรียมการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไว้ด้วยเช่นกัน

ขั้นที่ 6 ประเมินผลการฝึกอบรม ประกอบด้วย การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล และการวัดผลโดยใช้วิธีการทดลองหรือวิธีการที่ไม่ใช่การทดลอง เพื่อตรวจสอบว่ามีความเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้นหรือไม่ภายหลังการฝึกอบรม

เมื่อมีการวางแผนและจัดระบบการอบรมแล้ว ขั้นตอนการปฏิบัติที่สำคัญคือ ความร่วมมือของบุคลากรซึ่งผู้ทำธุรกิจหรือผู้ที่มีหน้าที่ในการจัดการฝึกอบรมไม่ควรละเลย คือ จิตวิทยาการเรียนรู้ และการจูงใจสำหรับการฝึกอบรมควรคำนึงถึงสิ่งสำคัญ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ผู้รับการอบรมแต่ละคนมีความพร้อมและความสามารถที่จะรับการฝึกอบรมหรือไม่
2. โครงการฝึกอบรมควรจะได้รับ การออกแบบและจัดการอย่างไร จึงจะช่วยเอื้ออำนวยการเรียนรู้ของผู้รับการอบรม
3. ผู้จัดควรจะทำอย่างไร เพื่อให้ผู้รับการอบรมสามารถรักษาและนำความรู้ทั้งปวงที่ได้รับไปใช้ในการทำงานจริง

ทางด้านภาวะความพร้อมของผู้รับการอบรม ที่ผู้จัดควรคำนึงถึงก่อนการฝึกอบรม ได้แก่

- ความสามารถของผู้รับการอบรม ระดับความถนัดหรือทักษะสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้รับการอบรมมีอยู่ในตนเองทั้งนี้ยังรวมถึงระดับบุคลิกภาพและประสบการณ์ของบุคคลอีกด้วย ผู้จัดการฝึกอบรมควรทำการประเมินความสามารถของผู้รับการอบรมจะช่วยให้ทราบว่าพวกเขามีความรู้ใดเป็นพื้นฐานอยู่ก่อนแล้วบ้างผู้ใดจำเป็นต้องได้รับการเสริมความรู้ก่อนอบรม ผู้ใดพร้อมที่จะรับการฝึกอบรมได้ทันที และผู้ใดที่ไม่สามารถจะรับการฝึกอบรมได้

- แรงจูงใจของผู้รับการอบรม โดยมีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลกระทบต่อระดับแรงจูงใจ ได้แก่

1. ความเชื่อเกี่ยวกับอำนาจควบคุม ไม่ว่าจะเป็นอำนาจควบคุมภายในตนเองหรืออำนาจควบคุมภายนอกตนเอง

2. ความเชื่อในสมรรถภาพแห่งตนว่าจะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้หรือไม่

3. ความคาดหวังเกี่ยวกับผลลัพธ์ จะนำไปสู่การทำงานที่ดีขึ้นหรือไม่

4. คุณค่าของการทำงาน ผู้รับการอบรมต้องให้คุณค่าหรือความสำคัญแก่การทำงานที่ดีขึ้น

ในการออกแบบโครงการฝึกอบรมผู้จัดการฝึกอบรมควรคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ต่างๆ

4 ประการ ได้แก่

1. ความคล้ายคลึงกันของงาน

2. การถ่ายโอนโดยอาศัยหลักการทั่วไป ซึ่งจำเป็นสำหรับการทำงาน

3. ความหลากหลายของสิ่งเร้า เพราะการถ่ายโอนทางบวกจะเกิดขึ้นสูงสุด เมื่อผู้เรียนได้ทดลองทำงานซึ่งสิ่งเร้ามีความหลากหลาย

4. เงื่อนไขของการฝึกฝน ต้องเลือกประเภทของการฝึกฝนให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

สิ่งที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพก็คือ การกำหนดเนื้อหาของหลักสูตรซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

1. การจัดเตรียมโครงสร้างของหลักสูตร

2. การสร้างแผนการเรียนรู้

3. การจัดวางเนื้อหาวิชา ซึ่งเนื้อหานี้จะต้องสนองตอบวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้แล้ว และต้องสอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง รวมทั้งต้องมีความถูกต้องทันสมัยด้วย

ส่วนวิธีการฝึกอบรม ในปัจจุบันที่นิยมใช้กันก็มีหลากหลายวิธี ได้แก่

- วิธีการบอกกล่าว/วิธีการกระทำ/วิธีการแสดง

- วิธีการที่มีวิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น การบรรยาย การอภิปราย

- วิธีการที่มีผู้รับการอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น การระดมสมอง กรณีศึกษา

การสาธิต

- วิธีการที่เน้นพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล เช่น การสอนงาน

- วิธีการที่ใช้สื่อดิจิทัลเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น การสอนโดยใช้วิดีโอ

ที่สำคัญคือ ผู้จัดการต้องพิจารณาว่าต้องการให้เกิดการเรียนรู้แบบใด แบบมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นรายบุคคลหรือมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นกลุ่ม แล้วจึงตัดสินใจเลือกวิธีการในการฝึกอบรมตามความเหมาะสมต่อไป

การประเมินผลการฝึกอบรม ทั้งนี้ก็ต้องเลือกวิธีการประเมินผลให้เกิดความเหมาะสมด้วย จุดสำคัญอยู่ที่วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลนั่นเอง วิธีที่นิยมใช้กันทั่วไปเป็นวิธีที่มีความเป็นวิทยาศาสตร์ คือมีการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม นอกจากนั้นยังควรมีการประเมินความคุ้มค่าของโครงการฝึกอบรมด้วยและอาจมีการวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุนด้วย

กล่าวโดยสรุป จะเห็นว่าการจะทำให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริงได้นั้น ต้องเริ่มต้นตั้งแต่ตัวผู้บริหารหรือผู้ทำธุรกิจเองที่ต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญของการฝึกอบรมและมีความเชื่อมั่นในวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประสิทธิภาพการทำงานองค์กรได้ จากนั้นควรยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้องสำหรับกระบวนการในการจัดทำ การฝึกอบรมโดยทำให้เป็นระบบ ไม่ใช่เพียงทำให้เสร็จให้ผ่านๆ ไปในแต่ละครั้งเท่านั้น เพราะการฝึกอบรมไม่ใช่กิจกรรมที่จะส่งผลในระยะสั้นเท่านั้น หากแต่ยังต้องการการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพราะการพัฒนาบุคลากรต้องมีความต่อเนื่องจึงจะเกิดผลอย่างแท้จริง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันย่อมต้องการความรู้ใหม่อยู่ตลอดเวลา เพื่อการนำมาปรับใช้กับองค์กรของท่านต่อไป (สิทธิชัย เหมโลหะ. 2557 : ออนไลน์)

สรุปทฤษฎีการฝึกอบรม คือ การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ให้กับพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อให้พนักงานมีความรู้เรื่องไคเซ็นก่อนที่จะมาร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น)

ทฤษฎีการสื่อสาร

ทฤษฎีการสื่อสาร คือ การอธิบายการสื่อสารในด้านความหมาย กระบวนการ องค์ประกอบ วิธีการ บทบาทหน้าที่ ผล อิทธิพล การใช้ การควบคุม แนวคิดของศาสตร์ต่างๆ แนวโน้มอนาคต และปรากฏการณ์เกี่ยวกับการสื่อสาร แต่การอธิบายต้องมีการอ้างอิงอย่างมีเหตุผลที่ได้จากหลักฐาน เอกสาร หรือปากคำของมนุษย์

เราแปลคำนี้มาจากภาษาอังกฤษที่ว่า Communication Theory ซึ่งมีความหมายครอบคลุมกว้างขวาง รวมไปถึง Theory of Communication (ทฤษฎีของการสื่อสาร) Theories in Communication (ทฤษฎีในการสื่อสาร) Theories for Communication (ทฤษฎีเพื่อการสื่อสาร) และ Theories About Communication (ทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร)

1. ทฤษฎีเพื่อการสื่อสาร เกิดขึ้นมานานก่อนที่จะมีการศึกษาในสาขาวิชานิเทศศาสตร์ เริ่มด้วยปรัชญาพุทธและปรัชญากรีก ที่ว่าด้วยการคิดและการพูด หลักวิธีการเผยแพร่ศรัทธาของศาสนาคริสต์ ทฤษฎีเศรษฐกิจการเมืองต่างๆ ว่าด้วยเสรีภาพของการแสดงออกตั้งแต่ก่อนการปฏิวัติฝรั่งเศส ทฤษฎีทางการแพทย์และสรีรวิทยาที่ว่าด้วยประสาทกับการรับสารและสมรรถภาพในการส่งสารของมนุษย์ ทฤษฎีจิตวิเคราะห์และจิตบำบัดของฟรอยด์ รวมไปถึงหลักและทฤษฎีต่างๆ ว่าด้วยภาษา สังคม และวัฒนธรรม ล้วนแล้วแต่เป็นทฤษฎีของสาขาต่างๆ ที่

ทำหน้าที่เป็นทฤษฎีแนวปฏิบัติ เพื่อการสื่อสารภายในบุคคล ระหว่างบุคคล การสื่อสารในกลุ่ม หรือการสื่อสารในสังคมใหญ่ แม้แต่ภายในสาขาสหวิทยาการ ก่อนที่จะมีการสถาปนาเป็นสาขา การศึกษาในยุโรปและอเมริกาตอนต้นศตวรรษที่ 20 ความรู้ที่ได้มาจากการปฏิบัติงานวิชาชีพ วารสารศาสตร์ ก็ยังมีบทบาทเป็นทฤษฎีหลักเพื่อการปฏิบัติเรื่อยมา จนกระทั่งกลายเป็น หลักสูตรระดับปริญญาตรีที่สหรัฐอเมริกาขยายไปเจริญเติบโตที่เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อังกฤษ และออสเตรเลีย ในช่วง 20 ปี ก่อนศตวรรษที่ 21

การศึกษาทางด้านวารสารศาสตร์ที่แยกเป็นเอกเทศในระดับมหาวิทยาลัย เริ่มต้นเป็น ครั้งแรกที่มหาวิทยาลัยมิสซูรี และมหาวิทยาลัยโคลัมเบียที่นิวยอร์ก จนในปัจจุบันมีวิทยาลัย หรือภาควิชาในสาขาสหวิทยาการในสหรัฐอเมริกาประมาณ 1,500 แห่ง ในประเทศไทย เกิดขึ้นแล้วประมาณ 50 แห่ง โดยเริ่มต้นที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แล้วขยายออกไปสู่ สถาบันการศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน

ในตอนต้นๆ การศึกษานิตยสารศาสตร์จะมุ่งเน้นในด้านการใช้ทฤษฎีเพื่อการสื่อสารมา ประยุกต์เป็นเทคนิควิธี และทักษะในการประกอบอาชีพทางด้านการสื่อสารมวลชนในระบบ การเมืองต่างๆ โดยเฉพาะแบบเสรีประชาธิปไตย และระบบตลาดเสรี บนพื้นฐานลัทธิทุนนิยม

โดยสรุปทฤษฎีเพื่อการสื่อสารก็คือ ทฤษฎีแนวปฏิบัติ (Operational Theory) หรือ หลักวิชาทั้งมวลในการปฏิบัติงานด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะการสื่อสารมวลชนที่อาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ ภาพยนตร์ และการสื่อสารธุรกิจที่มีการโฆษณา และการประชาสัมพันธ์ เป็นหลักสำคัญ

2. ทฤษฎีของการสื่อสาร (Theory of Communication) หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 มหาวิทยาลัย ในสหรัฐได้พัฒนาการศึกษานิตยสารศาสตร์ที่เน้นสอนการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ (Professional Practice) ไปสู่การศึกษาวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีแนวปรัชญาวิทยาศาสตร์ โดยแรงผลักดันส่วนหนึ่ง จากอิทธิพลทางปัญญา (Intellectual Influence) ของนักวิชาการที่อพยพมาจากยุโรป

ทฤษฎีของการสื่อสารจึงเริ่มก่อตัวขึ้น โดยค่อยๆ แยกจากทฤษฎีทางสังคมวิทยา จิตวิทยา และภาษา กลายมาเป็นศาสตร์ใหม่ในตัวของมันเองที่เรียกว่า การสื่อสารมวลชน (Mass Communication Study) มุ่งวิจัยผลของสื่อมวลชนที่มีต่อการเมือง สังคม และวัฒนธรรม เราเรียกทฤษฎีแนวปรัชญา วิทยาศาสตร์ในระยะเริ่มแรกนี้ว่า ทฤษฎีการสื่อสารมวลชน (Mass Communication Theory) ซึ่งจะได้เห็นได้ชัดจากผลงานของ วิลเบอร์ ชรามม์ (Wilbur Schramm. 1973)

แต่กลุ่มทฤษฎีระบบ (Systems Theories) ของวีเนอร์ แชนนอน; และวีเวอร์ (Wiener Shannon; and Weaver. 1949) และในเชิงการสื่อสารของมนุษย์ (Human Communication) ของเดวิด เค เบอร์โล (David K. Berlo. 1960) รวมทั้งในเชิงการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) ของไฮเตอร์ นิวคอมบ์ เฟสติเกอร์ (Heider Newcomb Festiger. 1958) ส่งผลให้การศึกษาด้านสื่อสารมวลชนขยายตัวออกไปครอบคลุมอาณาบริเวณของการสื่อสาร (Communication Spheres) ที่กว้างขวางขึ้น

วิชาการสื่อสารมวลชนจึงได้ปรับปรุงตนเอง และขยายตัวจากความเป็นเพียงนิเทศศิลป์ (Communication Art) มาเป็นนิเทศศาสตร์ (Communication Art and Science หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า Communication Arts) สมบูรณ์ในสองทศวรรษสุดท้ายของศตวรรษที่ 20 ทฤษฎีของการสื่อสารมิได้จำกัดอยู่เฉพาะที่เกี่ยวกับสื่อมวลชนเท่านั้น แต่จะครอบคลุมการสื่อสารทุกประเภทและในทุกบริบท (Cintext) นับตั้งแต่การสื่อสารภายในบุคคล (Intrapersonal Communication) จนไปถึงการสื่อสารของโลก (Global Communication) สร้างเป็นองค์ความรู้ที่อธิบายการสื่อสารทั่วไปในแง่ขององค์ประกอบ โครงสร้าง กระบวนการ บทบาทหน้าที่ จุดประสงค์ (Purposes) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และค่าประสิทธิภาพ (Cost-Efficiency)

ทฤษฎีของการสื่อสารดังกล่าว อาจจำแนกแยกย่อยออกเป็นทฤษฎีต่างๆ ในการสื่อสาร (Theories in Communication) เมื่อองค์ความรู้เข้าไปเกี่ยวข้องกับการสื่อสารประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น ทฤษฎีต่างๆ ในการสื่อสารระหว่างบุคคล หรือในการสื่อสารมวลชน เป็นต้น

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร (Theories About Communication) ทฤษฎีแนวปฏิบัติในนิเทศศิลป์ และทฤษฎีแนวปรัชญาวิทยาศาสตร์ในนิเทศศาสตร์ ได้ร่วมกันสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ทฤษฎีการสื่อสารเป็นอย่างยิ่ง สามารถผลิตบัณฑิตออกไปทำงานในวิชาชีพปีละมากๆ เฉพาะในประเทศไทย ซึ่งมีนักศึกษาในสาขานี้รวมทั้งสิ้นไม่ต่ำกว่าห้าหมื่นคน มีบัณฑิตที่จบออกไปปีละหลายพันคน ปัญหาที่บัณฑิตส่วนใหญ่ในประเทศต่างๆ ต้องเผชิญมีความคล้ายคลึงกัน คือไม่สามารถนำทฤษฎีไปใช้ปฏิบัติได้ในวงการวิชาชีพที่ส่วนมากยังมีลักษณะอนุรักษนิยม (Conservatism) อนุรักษนิยมในแง่ที่นักวิชาชีพส่วนใหญ่ยังมิได้ศึกษาเล่าเรียนมาโดยตรง และในแง่ที่ยังจะต้องผูกพันกับผลประโยชน์ของธุรกิจที่เป็นเจ้าของสื่อหรือเป็นผู้อุปถัมภ์สื่อโดยการให้โฆษณาหรือประชาสัมพันธ์

ช่องว่างระหว่างวิชาการและการปฏิบัติในวิชาชีพยิ่งขยายวงกว้างออกไป การศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยผลักดันให้ทฤษฎีโน้มเอียงไปในทางผลประโยชน์ของประชาชน และในทางการสร้างสรรค์ประชาสังคม (Civil Society) มากขึ้น ในขณะที่การปฏิบัติในวิชาชีพส่วนใหญ่ยังเน้นส่งเสริมธุรกิจและอุตสาหกรรมในระบบทุนนิยมเป็นเสมือนหนึ่งพาณิชย์ศิลป์อันเป็นกลไกของตลาดเสรีที่มีทุนเป็นปัจจัยหลัก

ช่องว่างที่กว้างใหญ่กลายเป็นความขัดแย้งของอุดมการณ์สองขั้ว (Bipolar Ideology) และนี่เองที่เป็นจุดเริ่มต้นความเติบโตของทฤษฎีสื่อสารแนววิพากษ์

ทฤษฎีเศรษฐกิจการเมือง เศรษฐกิจสังคม สังคมจิตวิทยา มานุษยวิทยา จริยศาสตร์ นิเวศวิทยา และสุนทรียศาสตร์ ได้ถูกนำมาเป็นหลักและแนวในการมองการสื่อสารมวลชน สร้างขึ้นเป็นกลุ่มทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวกับการสื่อสาร จัดว่าเป็นกลุ่มทฤษฎีที่พยายามอธิบายเชิงวิพากษ์ต่อการสื่อสารที่มีผลกระทบต่อชีวิตและสังคม

โดยสรุป ทฤษฎีการสื่อสารก็คือการอธิบายการสื่อสารในด้านความหมาย กระบวนการ องค์ประกอบ หลักการ วิธีการ บทบาทหน้าที่ ผล อิทธิพล การใช้ การควบคุม ปรากฏการณ์ที่ เกี่ยวกับการสื่อสาร สภาพปัญหา และแนวโน้มในอนาคต รวมทั้งการอธิบายแนวคิดของศาสตร์ ต่างๆ ที่เกี่ยวกับการสื่อสาร

เราอาจจำแนกทฤษฎีการสื่อสารออกได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. ทฤษฎีการสื่อสารแนวปฏิบัติ ที่พัฒนามาจากทฤษฎีเพื่อการสื่อสาร
2. ทฤษฎีการสื่อสารแนวปรัชญาวิทยาศาสตร์ ที่พัฒนามาจากทฤษฎีของการสื่อสาร
3. ทฤษฎีการสื่อสารแนววิพากษ์ ที่พัฒนามาจากทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร

ความสำคัญของทฤษฎีการสื่อสาร

ทฤษฎีการสื่อสารโดยรวมจัดว่าเป็นแก่นหรือองค์ความรู้ในทางนิเทศศาสตร์ที่ใช้เป็น หลักในการศึกษาวิจัย และการปฏิบัติงานทางด้านนิเทศศาสตร์โดยตรง หรือโดยทางอ้อม โดยทางตรง อาทิ การสื่อสารมวลชน การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ โดยทางอ้อม อาทิ การสื่อสาร ภายในบุคคล (จิตวิทยา) การสื่อสารระหว่างบุคคล (จิตวิทยาและสังคมวิทยา) การสื่อสารภายใน องค์การ (การบริหารองค์การ) การสื่อสารของประเทศ (รัฐศาสตร์)

เดวิด เค. เบอร์โล (David K. Berlo. 1960) ได้พัฒนาทฤษฎีที่ผู้ส่งจะส่งสารอย่างไร และผู้รับจะรับ แปลความหมาย และมีการโต้ตอบกับสารนั้นอย่างไร ทฤษฎี S M C R ประกอบด้วย

ผู้ส่ง (Source) ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสารโดยมีความสามารถในการ “การเข้ารหัส” (Encode) เนื้อหาข่าวสาร มีทัศนคติที่ดีต่อผู้รับเพื่อผลในการสื่อสารมีความรู้ อย่างดีเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่จะส่ง และควรจะมีความสามารถในการปรับระดับของข้อมูลนั้นให้ เหมาะสมและง่ายต่อระดับความรู้ของผู้รับ ตลอดจนพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมที่สอดคล้อง กับผู้รับด้วย

ข้อมูลข่าวสาร (Message) เกี่ยวข้องด้านเนื้อหา สัญลักษณ์ และวิธีการส่งข่าวสาร

ช่องทางในการส่ง (Channel) หมายถึง การที่จะส่งข่าวสารโดยการให้ผู้รับได้รับข่าวสาร ข้อมูลโดยผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 หรือเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง คือ การได้ยิน การดู การสัมผัส การลิ้มรส หรือการได้กลิ่น

ผู้รับ (Receiver) ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสารโดยมีความสามารถในการ “การถอดรหัส” (Decode) สาร เป็นผู้ที่มีทัศนคติ ระดับความ และพื้นฐานทางสังคมวัฒนธรรม เช่นเดียวหรือคล้ายคลึงกันกับผู้ส่งจึงจะทำให้การสื่อสารความหมายหรือการสื่อสารนั้นได้ผล

ตามลักษณะของทฤษฎี S M C R นี้ มีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อขีดความสามารถของ ผู้ส่งและรับที่จะทำการสื่อสารความหมายนั้นได้ผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด ได้แก่

ทักษะในการสื่อสาร (Communication Skills) หมายถึง ทักษะซึ่งทั้งผู้ส่งและผู้รับควร จะมีความชำนาญในการส่งและการรับการเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันได้อย่างถูกต้อง เช่น ผู้ส่ง

ต้องมีความสามารถในการเข้ารหัสสาร มีการพูดโดยใช้ภาษาพูดที่ถูกต้อง ใช้คำพูดที่ชัดเจน ฟังง่าย มีการแสดงสีหน้าหรือท่าทางที่เข้ากับการพูด ท่วงทำนองลีลาในการพูดเป็นจังหวะ น่าฟัง หรือการเขียนด้วยถ้อยคำสำนวนที่ถูกต้องสละสลวยน่าอ่าน เหล่านี้เป็นต้น ส่วนผู้รับต้องมีความสามารถในการถอดรหัสและมีทักษะที่เหมือนกันกับผู้ส่งโดยมีทักษะการฟังที่ดี ฟังภาษาที่ผู้ส่งพูดมารู้เรื่อง หรือสามารถอ่านข้อความที่ส่งมานั้นได้ เป็นต้น

ทัศนคติ (Attitudes) เป็นทัศนคติของผู้ส่งและผู้รับซึ่งมีผลต่อการสื่อสาร ถ้าผู้ส่งและผู้รับ มีทัศนคติที่ดีต่อกันจะทำให้การสื่อสารได้ผลดี ทั้งนี้เพราะทัศนคติย่อมเกี่ยวโยงไปถึงการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับด้วย เช่น ถ้าผู้ฟังมีความนิยมชมชอบในตัวผู้พูดก็มักจะมีความเห็นคล้อยตามไปได้ง่าย แต่ในทางตรงข้าม ถ้าผู้ฟังมีทัศนคติไม่ดีต่อผู้พูดก็จะฟังแล้วไม่เห็นชอบด้วยและมีความเห็นขัดแย้งในสิ่งที่พูดมานั้น หรือถ้าทั้งสองฝ่ายมีทัศนคติไม่ดีต่อกันท่วงทำนองหรือนำเสียงในการพูดก็อาจจะห้วนห้าวไม่น่าฟัง แต่ถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อกันแล้วมักจะพูดกันด้วยความไพเราะอ่านหวานน่าฟัง เหล่านี้เป็นต้น

ระดับความรู้ (Knowledge Levels) ถ้าผู้ส่งและผู้รับมีระดับความรู้เท่าเทียมกันก็จะทำให้การสื่อสารนั้นลุล่วงไปด้วยดี แต่ถ้าหากความรู้ของผู้ส่งและผู้รับมีระดับที่แตกต่างกันย่อมจะต้องมีการปรับปรุงความยากง่ายของข้อมูลที่จะส่งในเรื่องความยากง่ายของภาษาและถ้อยคำสำนวนที่ใช้ เช่น ไม่ใช่คำศัพท์ทางวิชาการ ภาษาต่างประเทศ หรือถ้อยคำยาว ๆ สำนวนสลับซับซ้อน ทั้งนี้เพื่อให้สะดวกและง่ายต่อความเข้าใจ ตัวอย่างเช่น การที่หมอรักษาคนไข้แล้วพูดแต่คำศัพท์การแพทย์เกี่ยวกับโรคต่างๆ ย่อมทำให้คนไข้ไม่เข้าใจว่าตนเองเป็นโรคอะไรแน่หรือพัฒนาการจากส่วนกลางออกไปพัฒนาหมู่บ้านต่างๆ ในชนบทเพื่อให้คำแนะนำทางด้านการเกษตรและเลี้ยงสัตว์แก่ชาวบ้าน ถ้าพูดแต่ศัพท์ทางวิชาการโดยไม่อธิบายด้วยถ้อยคำภาษาง่ายๆ หรือไม่ใช้ภาษาท้องถิ่นก็จะทำให้ชาวบ้านไม่เข้าใจหรือเข้าใจผิดได้ หรือในกรณีของการใช้ภาษามือของผู้พิการทางสายตา ถ้าผู้รับไม่เคยได้เรียนภาษามือ มาก่อนทำให้ไม่เข้าใจและไม่สามารถสื่อสารกันได้ เหล่านี้เป็นต้น

ระบบสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Culture Systems) ระบบสังคมและวัฒนธรรมในแต่ละชาติเป็นสิ่งที่มีส่วนกำหนดพฤติกรรมของประชาชนในประเทศนั้นๆ ซึ่งเกี่ยวข้องไปถึงขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติ สังคมและวัฒนธรรมในแต่ละชาติย่อมมีความแตกต่างกัน เช่น การให้ความเคารพต่อผู้อาวุโส หรือวัฒนธรรมการกินอยู่ ฯลฯ ดังนั้น ในการติดต่อสื่อสารของบุคคลต่างชาติต่างภาษา จะต้องมีการศึกษาถึงกฎข้อบังคับทางศาสนาของแต่ละศาสนาด้วย จากทฤษฎีการสื่อสารที่กล่าวมาแล้วอาจสรุปได้ว่า ในการสื่อสารนั้นการที่ผู้ส่งและผู้รับจะสามารถเข้าใจกันได้ดีเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับทักษะ ทัศนคติ ความรู้ ระบบสังคมและวัฒนธรรมของทั้งสองฝ่าย ถ้าทั้งผู้ส่งและผู้รับมีสิ่งต่างๆ เหล่านี้สอดคล้องกันมากจะทำให้การสื่อสารนั้นได้ผลดียิ่งขึ้น เพราะต่างฝ่ายจะมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสามารถจัดอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างผู้ส่งและผู้รับออกไปได้ (มานิษา ศรีพรหมมา, 2555 : ออนไลน์)

สรุปทฤษฎีการสื่อสาร คือ การประกาศ การประชาสัมพันธ์ การบอกกล่าว ให้พนักงาน ฝ่ายผลิตบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ทุกคนได้รับรู้ว่าบริษัทมีการทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) และมีโดยตั้งเป้าหมายให้พนักงานทุกๆ คน มีส่วนร่วม รวมทั้งบอกให้รู้ถึงการทำการกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ว่ามีความคืบหน้าอย่างไร มีพนักงานร่วมกิจกรรมอย่างไรและมีใครได้รับรางวัลในแต่ละครั้งบ้าง

ทฤษฎีการนำเสนอข้อมูล

ความหมายของการนำเสนอข้อมูล หรือรายงานการค้นคว้า คือ การเรียบเรียงความรู้ ความคิดของผู้รายงาน โดยใช้เอกสารอ้างอิงต่างๆ เป็นส่วนประกอบ โดยลำดับเนื้อเรื่องของ รายงานให้สัมพันธ์กัน

ประเภทของการนำเสนอข้อมูล

1. การนำเสนอข้อมูลเป็นรูปเล่ม หรือรายงานรูปเล่ม
2. การนำเสนอข้อมูลด้วยวาจา หรือการรายงานปากเปล่า
3. การนำเสนอข้อมูลด้วยการใช้เทคโนโลยี

ขั้นตอนการนำเสนอข้อมูล (ประพนธ์ เรืองณรงค์; และคณะ. 2545 : 149)

1. การกำหนดเรื่องและขอบเขตของเนื้อหา ควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้
 - 1.1 ความสำคัญหรือความน่าสนใจของเรื่อง เรื่องที่จะทำรายงานควรเป็นเรื่องที่มี ประเด็นน่าสนใจและน่าติดตาม
 - 1.2 เรื่องที่จะทำรายงานควรเป็นเรื่องที่ผู้เรียนสนใจและถนัด เพราะจะช่วยให้ ผู้เรียน เกิดความกระตือรือร้นในการทำรายงานและสามารถศึกษาค้นคว้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 1.3 แหล่งข้อมูลที่ใช้ศึกษาเรื่องที่จะทำรายงาน ควรมีแหล่งข้อมูลและข้อมูลมากพอที่จะศึกษาได้ ไม่ควรเลือกเรื่องที่มีข้อมูลน้อยหรือไม่สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้
 - 1.4 ขอบเขตของเรื่อง ผู้เรียนควรกำหนดขอบเขตของเรื่องที่จะศึกษาให้เหมาะสมกับเวลาที่ใช้ในการทำรายงาน และความสามารถของผู้เรียน เช่น หากผู้เรียนมีเวลาน้อย แต่ จะต้องรายงานเกี่ยวกับวรรณคดีไทย ผู้เรียนอาจเลือกทำรายงานเกี่ยวกับวรรณคดีเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือศึกษาเพียงประเด็นใดประเด็นหนึ่งเท่านั้น ควรหลีกเลี่ยงเรื่องที่กว้างเกินไป เช่น วรรณคดีไทย มรดกโลก เป็นต้น

2. การวางโครงเรื่อง ควรวางโครงเรื่องให้สอดคล้องกับชื่อเรื่องที่ตั้งไว้ มีวิธีดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 ขั้นประมวลความคิด เป็นขั้นที่ได้จากเก็บรวบรวมข้อมูลจากการอ่าน การฟัง การได้รับประสบการณ์ มาคิดพิจารณาแยกออกเป็นประเด็นย่อยๆ แล้วเขียนรวบรวมประเด็นย่อยไว้ทั้งหมด

2.2 ขั้นเลือกสรรความคิด เป็นขั้นที่พิจารณาว่า ประเด็นที่รวบรวมได้ทั้งหมดนั้น สนับสนุนสอดคล้อง กับจุดมุ่งหมายของเรื่องที่ต้องการรายงานหรือไม่ ถ้าไม่ต้องการให้ตัดออก

2.3 ขั้นจัดหมวดหมู่ความคิด เป็นการนำเอาประเด็นที่ได้คัดสรรแล้วมาพิจารณา รวมเป็นกลุ่ม หรือหมวดหมู่ โดยอาจพิจารณาเป็นประเด็นใหญ่ ประเด็นย่อยที่จัดหมวดหมู่นั้น

2.4 ขั้นลำดับความคิด นำเอาประเด็นหลักที่ได้มาจัดเรียงลำดับก่อนหลัง เพื่อให้ ง่ายต่อการจัดลำดับความคิดในการนำเสนอเนื้อหา จากเริ่มต้นนำเสนอจนจบ

2.5 ขั้นขยายความคิดและตรวจสอบความสมบูรณ์เป็นขั้นปรับปรุงโครงเรื่องที่ได้ จัดวางไว้แล้ว ให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ โดยอาจเติมในส่วนที่ยังขาดอยู่

3. การสำรวจแหล่งข้อมูล ข้อมูลที่ใช้ในการทำรายงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.1 ข้อมูลจากเอกสารหรือหลักฐานต่างๆ เป็นข้อมูลที่บันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น หนังสือ บทความ วิทยานิพนธ์ รายงาน หนังสืออ้างอิง วารสาร นิตยสาร หนังสือพิมพ์ จุลสาร ฤกษ์ฤกษ์ จารึกและจดหมายเหตุแผ่นภาพโปสเตอร์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

3.2 ข้อมูลภาคสนาม เป็นข้อมูลที่รวบรวมขึ้นจากการสำรวจ การสังเกตการสัมภาษณ์ แบบสอบถาม หรือการทดลอง

4. การรวบรวมข้อมูล เมื่อผู้เรียนสำรวจข้อมูลที่จะศึกษาแล้วต้องเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการจัดระเบียบข้อมูล หรือแยกข้อมูลออกเป็นกลุ่มต่างๆ เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ ข้อมูลต่อไป โดยการทำบัตรบันทึกข้อมูล

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นตอนนี้เป็นการทำความเข้าใจข้อมูลและตีความข้อมูลที่ ศึกษา จากนั้นจึงแยกแยะข้อมูล และจัดกลุ่มข้อมูล หากเป็นข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นผู้เรียนต้อง อภิปรายว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นนั้นๆ หากเป็นข้อมูลภาคสนาม เช่น ข้อมูลจาก การตอบแบบสอบถาม หรือการทดลอง เป็นต้น ผู้เรียนอาจใช้วิธีการทางสถิติร่วม

6. การเรียบเรียงเนื้อหาของรายงาน นำข้อมูลที่จัดระเบียบ วิเคราะห์ และตีความแล้ว มาเรียบเรียงให้เป็นลำดับขั้นตอน เขียนด้วยสำนวนภาษาของตนเองโดยเขียนให้ชัดเจน ตรงไปตรงมา ใช้ภาษาที่เป็นภาษาระดับทางการ จะต้องอ้างอิงแหล่งที่มาของข้อมูลทุกครั้ง

ขั้นตอนการนำเสนอข้อมูลด้วยวาจา หรือการรายงานปากเปล่าเป็นการนำรายละเอียด ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามารายงานหน้าชั้นเรียน โดยใช้เวลา 8-10 นาที ผู้รายงานอาจใช้สื่อ ประกอบการพูด เพื่อสร้างความสนใจของผู้ฟัง เช่น รูปภาพ แผนภูมิ Power Point เป็นต้น ผู้รายงาน ควรปฏิบัติ ดังนี้

1. มีการแนะนำตัว และเปิดเรื่องบอกให้ผู้ฟังทราบว่าจะพูดเรื่องอะไร
2. ใช้ภาษาที่ทำให้ผู้ฟังเข้าใจชัดเจน จังหวะ วรรคตอน การพูด เสียงในการพูดไม่
ค่อยเกินไป
3. บุคลิกท่าทางในการพูด มีความมั่นใจ การใช้น้ำเสียงนุ่มนวล รักษาเวลาในการพูด
4. มีมารยาทในการพูด ใช้ภาษาสุภาพ ไม่แสดงกิริยาที่ไม่เหมาะสม โกรธเคืองหรือดู
หมิ่นผู้ฟัง
5. รายงานตามลำดับหัวข้อที่เตรียมมา ไม่พูดวกวน มีการสรุปเรื่องที่พูดได้ชัดเจน
กระชับ

6. เปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถาม
การนำเสนอข้อมูลด้วยการใช้เทคโนโลยี ต้องมีประเด็นความคิดที่ชัดเจน การออกแบบ
สื่อที่ถูกต้อง มีเค้าโครง มีความเรียบง่ายและชัดเจน ดังนี้

1. การออกแบบสื่อต้องมีการจัดวางรูปแบบของสื่อมีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกันของ
หัวข้อ สื่อ มีรูปทรง และส่วนที่เป็นเนื้อหา
2. Power Point แผนภาพ แผนกระดาษ และโปสเตอร์นั้นๆ ต้องจัดวางทิศทาง
3. เนื้อหาให้อยู่ในแนวนอน เรียงจากซ้ายไปขวา จะทำให้ดูง่ายขึ้น
4. ไม่ใส่เนื้อหาบนสื่อมาก ควรมีที่ว่างให้ดูสบายตา ใช้ข้อความแบบง่ายๆ และชัดเจน
5. ใช้สี เส้น และตัวอักษร เป็นสิ่งดึงดูดให้เห็นความแตกต่างในเรื่องที่นำเสนอ

ประโยชน์ของการนำเสนอข้อมูล

1. ทำให้ทราบขั้นตอนของการนำเสนอข้อมูลเป็นรูปเล่ม
2. ทำให้ทราบขั้นตอนของการนำเสนอข้อมูลด้วยวาจา หรือการรายงานปากเปล่า
3. ทำให้ทราบขั้นตอนของการนำเสนอข้อมูลด้วยการใช้เทคโนโลยี

สรุปทฤษฎีการนำเสนอข้อมูล คือ การที่พนักงานฝ่ายผลิตบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี
(ประเทศไทย) จำกัด ได้ทำรายงานการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) มานำเสนอ
ให้หัวหน้างานและพนักงานคนอื่นๆ ทราบว่าเรามีการทำไคเซ็นในเรื่องใดและมีประโยชน์ต่อ
บริษัทและการทำงานของพนักงานอย่างไรบ้าง

ทฤษฎีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น)

改 (Kai-ไค) ในภาษาญี่ปุ่น หมายถึงเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไข ส่วนคำว่า 善 (Zen-เซ็น)
หมายถึงการมุ่งสู่ความสมบูรณ์แบบที่แท้จริงของกลยุทธ์การบริหารแบบ 改善 (Kaizen-ไคเซ็น)
จึงหมายถึงความมุ่งมั่นจะแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลง แต่เป้าหมายก็เพื่อมุ่งสู่ความสมบูรณ์แบบ และ
เพราะทั้งสองตัวอักษรนี้มีความเป็นกริยาที่เคลื่อนไหวอยู่เสมอ เหตุของการเลือกใช้ตัวอักษรทั้ง

สองมาประกอบเป็นคำว่า Kaizen จึงมีนัยลึกซึ้งที่ต้องการสื่อเพิ่มเติมว่าการปฏิบัติและปฏิบัติที่เกิดขึ้นนั้นจะต้องกระทำสืบไปอย่างต่อเนื่องไม่มีวันสิ้นสุดอีกด้วย

การบริหารแบบ Kaizen แม้ไม่ใช่แก่นหลักของผู้บริหาร แต่ในขณะเดียวกันก็ไม่ใช่เรื่องของพนักงานเพียงฝ่ายเดียวและ Kaizen ก็ไม่ได้เป็นเพียงสูตรสำเร็จการปรับกระบวนการงานในบริษัท แต่สิ่งที่ เป็นเหมือนแนวคิดทางการบริหารนี้ถึงกับจะต้องถูกปลูกสร้างลงในจิตใจของพนักงานและผู้บริหารทุกคน จนถึงระดับเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของตนให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติเลยทีเดียว กลยุทธ์ที่สร้างผลลัพธ์ได้อย่างมหาศาลนี้จึงจะสามารถเกิดขึ้นได้จริง

ดังนั้น ฟังดูว่าชื่อหนังสือ "ทำ Kaizen 40 ปี ได้ 20 ล้านไอเดีย" (40 Years, 20 Million Ideas: The Toyota Suggestion System, Yuzo Yasuda) ซึ่งเป็นหนังสือเกี่ยวกับปรัชญาในการทำ Kaizen ของ Toyota (โตโยต้า) นั้นก็อาจจะไม่ใช่เรื่องเกินจริง แต่เมื่อมองในมุมกลับ นี่อาจเป็นสาเหตุสำคัญ ที่ไม่ใช่ว่าทุกองค์กรที่พยายามเจริญรอยตามเจ้าแห่งวงการ Kaizen อย่าง Toyota จะประสบความสำเร็จไปเหมือนกันหมดทุกแห่ง นั่นเพราะกลยุทธ์การบริหารนี้ไม่ได้เป็นแค่สูตรตายตัวทางอุตสาหกรรม ที่เพียงแค่การอ่านคู่มือหรือรายงานทางธุรกิจแล้วก็จะทำได้แบบเดียวกัน

ไม่มีใครระบุได้ว่ากลยุทธ์การบริหารแบบ Kaizen ในสายธุรกิจนั้นถือกำเนิดนับย้อนไปได้นานเท่าไร มีเพียงบันทึกหลักฐานเล็กน้อยว่าแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารแนวนี้เริ่มต้นในบริษัทญี่ปุ่นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง และเรารู้เพียงว่ามะซากิ อิมะอิ (Masaaki Imai) เป็นผู้ก่อตั้ง Kaizen Institute (สถาบันไคเซ็น) ขึ้นในช่วงปี 1985 และหลังจากที่นักธุรกิจอเมริกันจำนวนหนึ่งเริ่มรู้จักกับเทคนิคนี้ผ่านการดูงานบริษัทในญี่ปุ่น กลยุทธ์การบริหารที่มีชื่อเป็นภาษาญี่ปุ่นนี้ก็กลายเป็นภาษาสากลที่หลายบริษัทเลือกใช้พัฒนาธุรกิจของตนจนถึงปัจจุบัน

ในภาพใหญ่ กลยุทธ์การบริหารแบบ Kaizen คือวิถีของผู้บริหารที่มอบความมั่นใจทั้งสิ้นไว้ที่พนักงานทุกๆ คนในองค์กร ให้อู่อและพัฒนาศักยภาพทั้งของตนเองและระบบการผลิตให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอด้วย "แบบแผนในการปฏิบัติ" โดยไม่ปักใจมั่นใน "ระเบียบปฏิบัติ" ที่มีอยู่ก่อนหน้าคือความสมบูรณ์แบบที่เปลี่ยนแปลงใดๆ ไม่ได้

ในภาพระดับพนักงาน วิถีปฏิบัติของ Kaizen นั้นเปรียบให้ง่ายที่สุดก็เหมือนการทำวัตรของสงฆ์หรือนักบวช กล่าวคือ เป็นการทำกิจซ้ำๆ ในแต่ละวัน โดยไม่ใช่เพียงปฏิบัติให้ครบหรือเพื่อฆ่าเวลา แต่ให้มีใจจดจ่ออย่างมีสมาธิกับคำถาม แยกแยะ วิเคราะห์ และค้นหาคำตอบในเรื่องหนึ่งที่เป็นคำถามสำหรับตน แล้ววันรุ่งขึ้นก็ทำอย่างเดิมอีกเพื่อมุ่งหวังนำตนเข้าใกล้ความรู้แจ้งมากขึ้นทุกวันๆ นั่นเอง

โดยแนวคิดเหล่านี้ เมื่อนำมาประกอบกับขั้นตอนที่เป็นวิถีปฏิบัติที่ถูกต้อง พลังในการแก้ปัญหาด้วยกลยุทธ์บริหารแบบ Kaizen นั้น สามารถนำไปใช้จัดการกับปัญหาเชิงระบบที่เป็นรูปธรรมได้กว้างขวางและหลากหลายมาก เป็นได้ตั้งแต่การควบคุมคุณภาพ การลดกระบวนการ

ทำงาน การจัดการสินค้าคงคลัง การบริหารระบบขนส่ง ฯลฯ โดยการแก้ปัญหาจะถูกทดลอง โดยผู้ที่อยู่ในสภาพแวดล้อมโดยตรง ก่อนจะรวบรวมเป็นคำแนะนำหรือสูตรการจัดการต่อไป คำตอบที่ได้จากการทดลองแต่ละขั้นจึงมักได้แนวทางที่ปฏิบัติได้จริง ซึ่งพอรวบรวมจนได้เฉพาะ เนื้อหาที่ดีที่สุด ก็จะเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ได้ ดังเช่นที่ Toyota ในที่สุดก็สามารถสร้างมาตรฐาน การผลิต TPS (Toyota Production System) ซึ่งใช้หลัก Just-in-Time (JiT) ในการควบคุมการ ผลิตรถยนต์ ให้ "ทำเฉพาะที่ต้องการ ทำเฉพาะเมื่อต้องการ และทำแค่จำนวนที่ต้องการ" ขึ้นได้ จนสำเร็จ ก็เป็นผลมาจากการศึกษาและทดลองผ่านการทำ Kaizen ในส่วนย่อยๆ ของระบบ อย่างต่อเนื่อง ที่สะสมมาเป็นเวลาหลายสิบปีกระทั่งได้เป็นสูตรสำเร็จในที่สุดนั่นเอง

บริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจที่เชี่ยวชาญกลยุทธ์การบริหารแบบ Kaizen ได้นิยาม 5 องค์ประกอบที่จำเป็นต้องปรับพื้นฐานก่อนลงมือทำ Kaizen ไว้ว่าต้องประกอบด้วย

1. ทีมที่ร่วมมือ (Teamwork)
2. คนที่มีวินัย (Personal Discipline)
3. ใจที่มีกำลังใจ (Improved Morale)
4. งานที่มีระบบตรวจทาน (Quality Circles)
5. คำแนะนำที่สร้างสรรค์ (Suggestions for Improvement)

องค์ประกอบเหล่านี้จำเป็นจะต้องผ่านการเตรียมพร้อมก่อนเริ่มขั้นตอนการปฏิบัติงาน อย่างจริงจัง เพราะหากขาดรากฐานที่แข็งแรง โอกาสที่จะเกิดปัญหาอันเป็นอุปสรรคขัดขวาง การทำ Kaizen นั้นมีโอกาสดังกล่าวได้สูงมาก ตัวอย่างของปัญหาเหล่านี้ เช่น

- เกิดการโอนงานบางส่วนออกไปทำ Kaizen หัวหน้างานประจำอาจเข้าใจว่าตนถูก พิจารณาว่าศักยภาพลดลง เป็นเหตุให้เกิดการต่อต้านและไม่ยอมปล่อยงาน
 - ความไม่ร่วมมือของผู้ที่ไม่เชื่อว่ากระบวนการทดลองจะได้ผลลัพธ์ที่ดี หรือมีความ เป็นไปได้
 - ความผิดหวังในผลการทดสอบที่ไม่มีความคืบหน้าอาจบั่นทอนกำลังใจ
 - ความไม่ยั่งยืนของระบบเพราะขาดการรับรองโดยผู้บริหารให้ใช้เวลาทำ Kaizen อย่าง
- จริงจัง
- การขาดการสนับสนุนด้านเครื่องมือที่เพียงพอ

จะเห็นว่าตัวอย่างปัญหาต่างๆ ดังที่ยกมาล้วนเกี่ยวกับทัศนคติและความเข้าใจผิดใน การทำ Kaizen ซึ่งไม่ได้มุ่งหวังผลสำเร็จเพียงชั่วข้ามคืนหรือจัดทำเป็นครั้งๆ แล้วจบไปเท่านั้น แต่ความพยายามอย่างต่อเนื่องต่างหากที่ Kaizen มองว่าเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อน องค์การให้ไปสู่สิ่งที่ดียิ่งขึ้นได้ทุกวันๆ

無駄 (Muda-มูตะ) โดยรากศัพท์เราอาจตีความว่า หมายถึงข้าวของที่ไม่จำเป็น เรา อาจสมมติภาพเพื่อความเข้าใจเหมือนกับกองคาราวานที่จำเป็นต้องเคลื่อนที่ได้คล่องแคล่ว แต่ กลับเต็มไปด้วยสัมภาระหรือขยะที่กลายเป็นน้ำหนักถ่วงอยู่มากมาย ซึ่งหากสัมภาระหรือขยะ

เหล่านั้นถูกแยกแยะ พิจารณา และกำจัดทิ้งได้อย่างต่อเนื่อง ขบวนการเคลื่อนที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพดีขึ้นอย่างแน่นอน 無駄 จึงกลายมาเป็นชื่อเรียกขั้นตอนที่มีชื่อเรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Elimination of Waste (กำจัดขยะ) ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการเริ่มต้นทำ Kaizen

จุดมุ่งหมายสำคัญของขั้นตอนนี้ก็คือ มองหา และหาทางกำจัดสิ่งที่ไม่ดีในห้องเครื่อง เคลื่อนไหวซ้ำหรือต้องใส่ใจกับสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ใดๆ ออกไปให้ได้มากที่สุด โดยสิ่งที่เข้าข่าย สิ่งที่ต้องกำจัดก็คือ "กระบวนการหรือขั้นตอนที่ทำให้เกิดขยะแบบต่างๆ" เรียงลำดับความรุนแรงจากมากไปน้อย ดังนี้

1. เกิดสินค้าที่มีข้อบกพร่อง (Defective Products)
2. เกิดการผลิตเตรียมเกินความจำเป็น (Over-Production)
3. เกิดการเคลื่อนย้ายสินค้าบ่อยเกินไป (Transportation)
4. เกิดการรอรระหว่างขั้นตอน (Waiting)
5. เกิดการเผื่อมากเกินไป ทั้งส่วนประกอบและกำลังคน (Excess Inventory)
6. เกิดการเคลื่อนไหวมากเกินไป (Motion)
7. เกิดขั้นตอนเพิ่มขึ้น แต่มีประโยชน์ค่อนข้างน้อย (Extra Processing)

เช่น เราอาจมองว่าในการทำสวน การทดลองระบบน้ำหยดเพื่อทดแทนการรดน้ำที่เราต้องทำอยู่ประจำ และการค่อยๆ เก็บข้อมูลปริมาณน้ำที่หยดต่อหนึ่งนาทีกับความเร็วในการเจริญเติบโต หรือให้ดอกผลของต้นไม้ นั้น ก็คือแนวคิดอย่างง่ายๆ ที่ใกล้เคียงกับการทำ Elimination of Waste เพื่อลด ปริมาณน้ำที่ไม่จำเป็น (Over-Production) และเพื่อเลิก การเคลื่อนไหวที่มากเกินไป (Motion) ในการต้องเดินมารดน้ำต้นไม้ของเรานั้นเอง

สิ่งเหล่านี้เริ่มต้นจากการพิจารณาสถิติที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานการทำงานต่างๆ จากนั้นจึงเตรียมการทดสอบเพื่อลดปัญหาต่างๆ ข้างต้นซึ่งประกอบด้วยกำหนดยุทธศาสตร์ กำหนดค่าต่างๆ ที่ต้องบันทึกและทดลองปรับเปลี่ยน และการเตรียมและฝึกฝนการทดลอง และเมื่อตั้งเป้าหมายเรื่อง Elimination of Waste ว่าจะลดปัญหาในส่วนใดได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการลงมือทำ

ศาสตราจารย์ชาวอเมริกัน วิลเลียม เอ็ดเวิร์ด เดมมิง (William Edwards Deming, 1995) ผู้มีคุณูปการต่อการก่อกำเนิดของ Kaizen ในญี่ปุ่นตั้งแต่ช่วงปี 1950 ได้นิยามกลไกการศึกษาปัญหาเพื่อทำ Elimination of Waste ที่ชื่อ Continual Improvement Process (CIP หรือ CI) ไว้ว่ามีไว้เพื่อ 2 ประการ คือ เพื่อแก้ไข หรือเพื่อปรับให้ดีขึ้น อันประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักๆ คือ

1. Plan (วางแผน) เลือกประเด็นที่ต้องการทดสอบ เลือกตัววัด (ค่า) ที่ต้องพิจารณา ทำกลุ่มระดมความเห็นและพัฒนาวิธีทดสอบ (คือ ขั้นตอนการทำ Elimination of Waste)
2. Do (ทดลอง) ทดสอบ เก็บผลของตัววัดตามวิธีทดสอบ

3. Check (วัดผล) เปรียบเทียบตัววัดจากผลที่เพิ่งทดสอบกับก่อนหน้านี้ เพื่อดูว่าได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นหรือไม่

4. Act (เลือก) ตัดสินใจทำ Elimination of Waste ด้วยการเลือกทำอย่างใดอย่างหนึ่งระหว่าง

E - Eliminate ตัดขั้นตอนหรือการทำงานที่เกินความจำเป็น หรือมีประโยชน์น้อยมากบางช่วงออกไป

C - Combine รวบบางขั้นตอนเข้าด้วยกันเพราะช่วยลดเวลาการทำงานลงได้อีก

R - Rearrange ขั้นตอนที่สับสนถูกจัดเรียงใหม่ ลดการเคลื่อนย้ายหรือการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น

S - Simplify ลดความยุ่งยากบางขั้นตอนลง โดยเสริมทักษะหรืออุปกรณ์ใหม่เข้ามา เมื่อครบรอบที่ Act หนึ่งครั้ง เราจะได้บทสรุปที่ดีขึ้นหนึ่งขั้นเสมอ ซึ่งเป้าหมายปลายทางของการทำ Kaizen นั้นสามารถให้ผลในทางต่างๆ ได้หลากหลายด้านแตกต่างกันไป อาทิ

- สินค้าคุณภาพดีขึ้น
- จำนวนการผลิตต่อช่วงเวลาเพิ่มมากขึ้น
- ความปลอดภัยสูงขึ้น
- ต้นทุนลดลง
- เคลื่อนย้ายสินค้าจากจุดไปจุดได้ง่ายขึ้น
- ลูกคามีความพึงพอใจมากขึ้น
- ขวัญและกำลังใจของพนักงานดีขึ้นเพราะความง่ายหรือสะดวก

หลัก 5 ส หรือหลัก 5S นั้นแม้ดูเหมือนไม่เกี่ยวข้อง แต่ตามหลักการทำ Kaizen มาตรฐานนี้ เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้การทำ Kaizen สามารถเป็นไปได้ในทางปฏิบัติยิ่งขึ้น เพราะเป็นการจัดการขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับอุปกรณ์ในการทำงานซึ่งหากทำได้เป็นนิสัย จะช่วยลดโอกาสเกิดปัญหาหรือความผิดพลาดเล็กๆ น้อยๆ ที่ไม่คาดฝัน และช่วยให้ควบคุม ดำเนินงานทดสอบได้อย่างราบรื่นยิ่งขึ้น

1. Sorting (Seiri-สะสาง) เรียง ลด จัดอุปกรณ์ตามลำดับความจำเป็น และมีเท่าที่จำเป็น

2. Stabilizing (Seiton-สะตวก) มีที่จัดเก็บอุปกรณ์คงเดิมเสมอ ทำให้หาได้ง่าย

3. Sweeping (Seiso-สะอาด) เตรียมเครื่องมือให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์พร้อมใช้ และมีค่าเตือนตามสมควร

4. Standardizing (Seiketsu-เสถียร) พื้นที่ปฏิบัติงานแบบเดียวกันมีสภาพพื้นที่เหมือนกัน ย้ายที่ทำงานได้ทันที

5. Sustaining the Practice (Shitsuke-สร้างนิสัย) มีการสอบทานการจัดเก็บอุปกรณ์ และพื้นที่ปฏิบัติงานเสมอๆ

ในการทำ Kaizen ยุคหลังๆ นั้นมองผลกระทบในด้านดีที่อาจส่งไปยังผู้อื่นหลังจากสรุปมาตรฐาน (Standardized) อย่างใดอย่างหนึ่งได้ในขั้นตอน Act แล้ว หากผลการทดลองดังกล่าวอยู่ในระยะที่พัฒนาได้เป็นที่น่าพอใจแล้ว การถ่ายทอดความรู้หรือการแชร์เพื่อให้เกิดการใช้มาตรฐานเดียวกัน (ทั้งในแง่วิธีการและการควบคุมตัวแปรต่างๆ) ก็เป็นเรื่องที่พึงกระทำ เพราะหากมาตรฐานดังกล่าวส่งผลในด้านดีสำหรับแผนกหนึ่งได้ ก็อาจส่งผลดีต่อแผนกอื่นๆ ที่มีระบบในลักษณะเดียวกันได้ด้วย

横展開 (Yokotenkai-โยะโตะเังไก) คือ คำเรียกขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้โดยการนำเสนอผลงานส่วนที่กลายเป็นมาตรฐานแล้วไปยังหน่วยงานอื่นๆ ที่อาจนำระบบเดียวกันไปใช้ได้

ปัญหาหลักๆ ในการทำ Kaizen มักเกิดขึ้นแตกต่างกันในแต่ละบริษัทภูมิภาคของโลก ซึ่งพบปัญหาไม่เหมือนกัน แม้แต่ในญี่ปุ่นเองก็ยอมรับว่าการทำ Kaizen หลายครั้งเป็นเรื่องยาก และต้องใช้เวลาเนิ่นนานกว่าจะพบสิ่งใหม่ๆ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะเพราะขาดความคิดสร้างสรรค์เมื่อเทียบกับประเทศตะวันตกซึ่งให้ความสำคัญเรื่องปัจเจกบุคคล การยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นได้อย่างเปิดเผยนั้นช่วยให้การให้ข้อเสนอแนะที่น่าสนใจซึ่งอาจนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ นั้นเกิดขึ้นได้บ่อยครั้งมากกว่า แต่ข้อได้เปรียบมากกว่าของคนที่ญี่ปุ่นคือความมุ่งมั่นและอดทน ซึ่งแม้จะทำให้ระยะเวลาของการเกิดนวัตกรรมจะยาวนานกว่าก็ตาม แต่ความมีวินัยก็เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในแนวทางการทำ Kaizen ได้มากกว่าบริษัทในประเทศอื่นๆ

สำหรับในเมืองไทยเอง การทำ Kaizen ไม่ใช่เรื่องที่เป็นไปไม่ได้ แต่ส่วนใหญ่เรามักพบว่าปัญหานั้นมีรากเหง้ามาตั้งแต่การเตรียมขั้นตอนพื้นฐานนั่นคือเรื่องของคนที่ขาดความเข้าใจในขั้นตอนและการยอมรับระบบ ระเบียบวินัยที่ต้องมีในขั้นการทดสอบทดลอง และขวัญกำลังใจที่ถดถอยเมื่อการทดลองยังต้องดำเนินต่อเป็นระยะเวลานาน ฯลฯ และหลายครั้ง ปัญหาเป็นผลกระทบสืบเนื่องมาจากความเข้าใจในระดับผู้บริหารที่เข้าใจว่าตนเองอาจไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำ Kaizen มากนัก เพราะดูเหมือนเป็นเรื่องของฝ่ายปฏิบัติการ (Operation) เป็นหลัก ตลอดจนความเข้าใจที่ว่า Kaizen เป็นวิธีแก้ปัญหาในยามคับขัน ทั้งที่จริงๆ Kaizen เป็นแนวคิดที่เสนอตัวเองในฐานะการพัฒนาองค์กรที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และเป็นวิถีที่ต้องส่งเสริมให้เกิดต่อเนื่องในระยะยาว เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นความเข้าใจที่จำเป็นต้องมีการปรับพื้นฐานให้พร้อมก่อนนำกลยุทธ์การบริหารแบบ Kaizen เข้าไปในหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อผลการดำเนินงานจะได้เกิดเป็นรูปธรรมและยั่งยืนได้จริง

แม้คำว่า 改善 (Kaizen) นั้นดูเหมือนจะตั้งเป้าหมายไว้ว่าที่ปลายทางของการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการนี้เราอาจพบความสมบูรณ์ของระบบในขั้นปลาย แต่ทุกศัลบายนี้กลับไม่ตรงกับความเป็นจริงที่นักทำ Kaizen ทุกคนเข้าใจ เพราะในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการทำ

Kaizen นั้นรู้ดีว่ากระบวนการตั้งคำถามกับสิ่งเก่าๆ และทดสอบเพื่อหวังจะพบแนวทางใหม่ๆ ที่สมบูรณ์แบบกว่าเดิมนั้น จำเป็นจะต้องวนเวียนและทดลองทำซ้ำไปเรื่อยๆ อย่างไม่รู้จบสิ้น

แต่โดยเนื้อแท้ Kaizen เป็นแนวคิดที่มุ่งสอนและปลูกสร้างให้คนมุ่งมั่นจะก้าวให้สูงขึ้น ไป ด้วยแรงบันดาลใจว่ายังคงมีวิธีการหรือวิธีคิดที่ดีกว่ารออยู่ข้างหน้าเสมอ ซึ่งความเชื่อนี้จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลย หากภายในความคิดของผู้ปฏิบัติและผู้บริหารยังคงไม่ได้ให้ความสำคัญกับสิ่งที่สำคัญที่สุด นั่นคือความเชื่อที่ว่าคน คือทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร และองค์กร ก็เป็นพาหนะอันทรงพลังที่จะนำความรุ่งเรืองกลับมาสู่คนด้วยเช่นกัน (Infogination Co.,Ltd. 2558 : ออนไลน์)

สรุปทฤษฎีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) คือ การที่พนักงานฝ่ายผลิตบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ได้ทำการปรับปรุงการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น ทีละเล็กละน้อยได้ด้วยตัวเอง และพนักงานก็ทำการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และคิดอยู่เสมอว่าการปรับปรุงการทำงานต้องมีอยู่ตลอดไป ไม่มีขั้นตอนการทำงานไหนจะดีที่สุด ให้พนักงานคิดอยู่เสมอว่าพรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้ เพื่อให้พนักงานจะได้คิดปรับปรุงการทำงานของตัวเองอยู่ตลอดเวลา

ประวัติบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด เป็นองค์กรธุรกิจเอกชนจัดตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2531 บริษัทฯ ดำเนินการผลิตสินค้าประเภทอิเล็กทรอนิกส์ โดยจำหน่าย ทั้งภายในและต่างประเทศ บริษัทตั้งอยู่ที่สวนอุตสาหกรรมบางกะดี เลขที่ 140 หมู่ 5 ตำบลบางกะดี อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 3,209 คน (1 มกราคม 2554) ปัจจุบันมี (1 มกราคม 2557) จำนวนพนักงานทั้งสิ้น 469 คน องค์กรได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO9002, ISO14001, TIS18001, TS16949 บริษัทได้รับการสนับสนุนด้านเทคนิคการวิจัย และพัฒนาสินค้าจากบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญจากประเทศญี่ปุ่น

ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ศรีสุวรรณ เกษมสวัสดิ์ (2553) ศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมด้านน้ำและขยะอำเภอมัญจาคีรี จังหวัดมุกดาหาร ผลการศึกษาพบว่า ระดับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมด้านน้ำและขยะ ระดับการมีส่วนร่วมในรายด้านอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ด้านกานวางแผน ด้านการปฏิบัติการ ด้านการประเมินผล ส่วนด้านการได้รับประโยชน์อยู่ในระดับน้อย ดังนั้นระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อมด้านน้ำและขยะในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำและขยะซึ่งประกอบด้วย อายุ ระยะเวลาที่อยู่ในชุมชน การเป็นสมาชิก มีความแตกต่างกันที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในด้านปฏิบัติการ การรับประโยชน์ และด้านการประเมินผล ส่วนด้าน

การวางแผนไม่มีความแตกต่างกัน สำหรับปัจจัยด้านสถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ มีความแตกต่างกันที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในด้านด้านปฏิบัติการ การรับประโยชน์ ส่วนการประเมินผลและการวางแผนไม่มีความแตกต่างกัน

ซารินา ไวยสุภี (2554) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 25-30 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการ มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 3 ปี ถึง 5 ปี มีทัศนคติต่อกิจกรรม Kaizen ทุกด้านในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ จุดเด่นด้านบุคคล ด้านประโยชน์ ด้านคุณลักษณะ และด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น มีส่วนร่วมกิจกรรม Kaizen อยู่ในระดับมากที่สุดในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผลแตกต่างกัน

อรรณณ จันทรชีน (2550) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสวนสนุกดิเอ็มวีเวิลด์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยจูงใจโดยภาพรวมมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานในระดับที่มาก ปัจจัยจูงใจด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าเป็นด้านที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด ส่วนปัจจัยแวดล้อมโดยภาพรวมมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานในระดับที่มากเช่นกัน โดยปัจจัยแวดล้อมด้านสภาพการทำงานเป็นด้านที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ รายได้ การศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน ส่วนเพศ สถานภาพ และส่วนงานสังกัดที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

สถิตย์ บุญมี (2550) ศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาและการฝึกอบรมของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการคลังสินค้า (FA) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากใน ด้านนโยบายของการฝึกอบรม ด้านวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ด้านทัศนคติหลังการฝึกอบรม ด้านประโยชน์ของการฝึกอบรม และด้านกระบวนการของการจัดฝึกอบรม ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยด้านเพศแตกต่างกัน มีทัศนคติแตกต่างกัน เฉพาะรายข้อ คือ การเลื่อนตำแหน่งพิจารณาจากหลักสูตรที่ได้รับการฝึกอบรม ปัจจัยด้านอายุ มีทัศนคติแตกต่างกัน ด้านเดียวคือ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ปัจจัยด้านวุฒิการศึกษามีทัศนคติแตกต่างกัน 2 ด้าน คือ นโยบายของการฝึกอบรม และ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ปัจจัยด้านเงินเดือน มีทัศนคติแตกต่างกัน 4 ด้าน คือ นโยบายการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม กระบวนการของการจัดฝึกอบรม และทัศนคติหลังการฝึกอบรม ปัจจัยด้านหน่วยงานที่สังกัดมีทัศนคติไม่แตกต่างกันทั้ง 5 ด้าน ปัจจัยด้านอายุงาน มีทัศนคติแตกต่างกัน 4 ด้าน คือ

นโยบายการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม กระบวนการของการจัดฝึกอบรม และทัศนคติหลังการฝึกอบรม ปัจจัยด้านเคยผ่านการฝึกอบรม มีทัศนคติแตกต่างกัน 4 ด้าน คือ นโยบายการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ประโยชน์ของการฝึกอบรม และทัศนคติหลังการฝึกอบรม

พนารัตน์ ลิ้ม (2543) ศึกษาปัจจัยด้านการสื่อสารการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสมัครเข้าศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านการสื่อสาร ที่มีผลต่อการตัดสินใจอันดับแรกคือ เพื่อน ญาติ พี่น้อง แนะนำ อันดับสองคือนักศึกษา อาจารย์ ศิษย์เก่าของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เลือกเรียน อันดับสามคือ โฆษณาจากโทรทัศน์ วิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์ ส่วนปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่ไม่ใช่การส่งเสริมการตลาดตามความคิดเห็นของนักศึกษา ตามแต่ละปัจจัยปรากฏว่า หลักสูตรการเรียนการสอน และการยอมรับจากบุคคลภายนอก ไม่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ในขณะที่ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพของอาจารย์ มีความแตกต่างกัน

นพนิต รอดศิริ (2550) ได้ศึกษาการพัฒนาทักษะการเขียนสรุปความโดยใช้เพลงแหล่ของพร ภิรมย์ เป็นสื่อ ผลการวิจัยพบว่า นักเรียนที่ได้รับการฝึกทักษะการเขียนสรุปความโดยใช้เพลงแหล่ของพร ภิรมย์ เป็นสื่อมีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงสุด และนักเรียนที่ได้รับการสอนโดยใช้เพลงแหล่ของพร ภิรมย์ เป็นสื่อในการพัฒนาทักษะการเขียนสรุปความ มีผลสัมฤทธิ์จากการเขียนสรุปความหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญ

ภูวนาท เทพศุภร (2549) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธี Kaizen, ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธี Kaizen และศึกษาถึงปัญหาอุปสรรคในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธี Kaizen ของพนักงานบริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด (อยุธยาเทคโนโลยีเซ็นเตอร์) ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากประกอบด้วย กิจกรรม Kaizen สามารถช่วยลดต้นทุนในกระบวนการผลิตทั้งในด้านเวลาและค่าใช้จ่าย และกิจกรรม Kaizen สามารถสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ส่วนกิจกรรม Kaizen สามารถช่วยลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการทดสอบสมมุติฐาน พบว่า เพศที่ต่างกันมีผลต่อความสำเร็จของการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธี Kaizen ไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในบริษัทฯ ประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรม Kaizen และตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธี Kaizen แตกต่างกัน

จากข้อมูลที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นทำให้ผู้ศึกษาสนใจปัจจัยเกี่ยวกับ การมุ่งใจการฝึกอบรม การสื่อสารการนำเสนอข้อมูล ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท โซนี่ ดีไวส์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด มีขั้นตอนและรายละเอียดวิธีการศึกษาดังต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า คือ พนักงานฝ่ายผลิตภายในบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด 215 คน

กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางสำเร็จรูปของเครจซี่; และเมอร์แกน (Krejcie; and Morgan. 1970) ตารางนี้ใช้ในการประมาณค่าสัดส่วนของประชากรเช่นเดียวกัน สามารถคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างกับประชากรที่มีขนาดเล็กได้ตั้งแต่ 10 ขึ้นไป ดังตารางที่ 1 ผู้วิจัยทราบขนาดของประชากร 215 คน จึงดูที่ตารางประชากรที่มีขนาดเท่ากับ 220 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการจะเท่ากับ 140 คน จึงได้ทำแบบสอบถามทั้งสิ้น 140 ชุด

TNI

ตารางที่ 1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ขนาด ประชากร	ขนาด ตัวอย่าง	ขนาด ประชากร	ขนาด ตัวอย่าง	ขนาด ประชากร	ขนาด ตัวอย่าง	ขนาด ประชากร	ขนาด ตัวอย่าง	ขนาด ประชากร	ขนาด ตัวอย่าง
10	10	100	80	280	162	800	260	2,800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3,000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3,500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4,000	351
30	28	140	103	340	181	1,000	278	4,500	354
35	32	150	108	360	186	1,100	285	5,000	357
40	36	160	113	380	191	1,200	291	6,000	361
45	40	170	118	400	196	1,300	297	7,000	364
50	44	180	123	420	201	1,400	302	8,000	367
55	48	190	127	440	205	1,500	306	9,000	368
60	52	200	132	460	210	1,600	310	10,000	370
65	56	210	136	480	214	1,700	313	15,000	375
70	59	220	140	500	217	1,800	317	20,000	377
75	63	230	144	550	226	1,900	320	30,000	379
80	66	240	148	600	234	2,000	322	40,000	380
85	70	250	152	650	242	2,200	327	50,000	381
90	73	260	155	700	248	2,400	331	75,000	382
95	76	270	159	750	254	2,600	335	100,000	384

ที่มา : Infogination Co.,Ltd. (2558). **Kaizen** โดยด้าทำ 40 ปี ได้ 20 ล้านไอเดีย.
ออนไลน์.

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือวิจัย ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดในการวิจัยที่กำหนดไว้
3. นำแบบสอบถามที่ร่างได้ ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและข้อบกพร่องและขอคำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุง
4. นำแบบสอบถามที่แก้ไขตามคำแนะนำมาดำเนินการทดสอบหาความเชื่อมั่นโดยนำไปทดสอบ (Pre-Test) กับกลุ่มที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน
5. นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ ทดสอบความความน่าเชื่อถือ (Reliability Analysis)
6. ปรับปรุงรูปแบบสอบถามอีกครั้ง แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีประสิทธิภาพ

7. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมเพื่อการวิจัยเชิงพรรณนาในครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่มีคำถามชนิดปลายปิด โดยแบ่งโครงคำถามออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุระดับการศึกษาสูงสุดประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งงานและประเภทของรายได้ มีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check-List) เป็นคำถามปลายปิดจำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงาน ในปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่าความคิดเห็น 5 ระดับ (Interval Rating Scale) แบ่งปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมีส่วนร่วมร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น ด้านการมุ่งใจด้านการฝึกอบรมด้านการสื่อสารและด้านการนำเสนอไคเซ็นรวม 27 ข้อ

คำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543 : 107) โดยมีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายความว่า ส่งผลต่อความคิดเห็นในระดับ มากที่สุด

4 หมายความว่า ส่งผลต่อความคิดเห็นในระดับ มาก

3 หมายความว่า ส่งผลต่อความคิดเห็นในระดับ ปานกลาง

2 หมายความว่า ส่งผลต่อความคิดเห็นในระดับ น้อย

1 หมายความว่า ส่งผลต่อความคิดเห็นในระดับ น้อยที่สุด

การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การสร้างแบบสอบถามโดยการศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการมุ่งใจด้านการฝึกอบรมด้านการสื่อสารและด้านการนำเสนอไคเซ็น เพื่อนำมากำหนดกรอบของการสร้างแบบสอบถาม

2. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบแก้ไขแล้วนำไปแก้ไขตามข้อเสนอจากอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์อนุวัต เจริญสุข

3. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ได้รับการแก้ไขแล้ว ไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสร้างเครื่องมือวิจัยและด้านการศึกษาเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา พร้อมทั้งพิจารณาความถูกต้องความชัดเจนของภาษา จากนั้นปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญที่ให้คำแนะนำ 3 ท่าน คือ

1. อาจารย์อลงกรณ์ ประกฤตพิงส์
 2. ดร. จิรภา คำทา
 3. อาจารย์วิรัช วงศ์สวัสดิ์
 4. วิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือโดยหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence)
- ดัชนีความสอดคล้องที่ 0.5 ขึ้นไป ค่า IOC เท่ากับ 0.82

IOC คือ ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา IOC : Index of Item Objective Congruence

ให้คะแนน +1 ถ้าเห็นด้วยว่า คำถามสอดคล้องตามวัตถุประสงค์หรือตรงตามเนื้อหา
ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่า คำถามสอดคล้องตามวัตถุประสงค์หรือตรงตามเนื้อหา
ให้คะแนน -1 ไม่เห็นด้วยว่า คำถามสอดคล้องตามวัตถุประสงค์หรือตรงตามเนื้อหา

โดยเลือกคำถามที่มีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จากข้อคำถามทั้งหมด ซึ่งข้อคำถามที่ใช้ได้มีค่า IOC อยู่ในช่วง 0.5-1.00

5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานฝ่ายอื่นๆ ของบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 30 คน

6. นำแบบสอบถามที่ได้ทำการทดลองใช้ (Try Out) จำนวน 30 ตัวอย่าง มาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยมีเกณฑ์ตัดสินว่า ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าใกล้เคียง 1.00 (ประมาณ 0.80 ขึ้นไป) จะไม่แก้ไขคำถาม แต่ถ้ามีค่าต่ำกว่า 0.80 ก็ทำการแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถาม ซึ่งผลการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ได้เท่ากับ 0.90 ซึ่งค่าความเชื่อมั่นดังกล่าวอยู่ในเกณฑ์ จึงถือว่าแบบสอบถามนี้สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ได้ต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยโดยการสำรวจ (Survey) ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ตามข้อมูลดังนี้

1. ผู้วิจัยเตรียมแบบสอบถามจำนวน 140 ชุด
2. ส่งแบบสอบถามให้พนักงานฝ่ายผลิตภายในบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด กรอกรายละเอียดและเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามตามระยะเวลาที่กำหนด
3. เมื่อผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามได้ทั้งหมดแล้ว ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป
4. นำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามจะนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการประมวลผลของข้อมูล เช่น การนำเสนอเป็นตารางความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) และร้อยละ (Percentage) ในแต่ละส่วนของแบบสอบถามดังนี้

ส่วนที่ 1 บัณฑิตส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษาสูงสุด, ประสบการณ์ในการทำงาน, ตำแหน่งงาน และประเภทของรายได้ สถิติที่ใช้คือ จำนวนและร้อยละ

ส่วนที่ 2 บัณฑิตเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมใดเช่น ด้านการจงใจด้านการฝึกอบรมด้านการสื่อสารกับพนักงาน และด้านการนำเสนอใดเช่นเป็นแบบสอบถามมาตราวัดแบบ (Rating Scale) 5 ระดับ ตามมาตรวัดแบบลิเกิร์ต (Likert's Scale)

การแปลผลใช้มาตราวัดแบบประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้ค่าเกณฑ์ดังนี้ (เอกชัย อภิศักดิ์กุล. 2550)

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นมาก

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นมากที่สุด

สถิติที่ใช้ในการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้สถิติพื้นฐานสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายถึงบัณฑิตส่วนบุคคลได้แก่เพศ, อายุ, ระดับการศึกษาสูงสุด, ประสบการณ์ในการทำงาน, ตำแหน่งงาน และประเภทของรายได้

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้วิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ Independent Sample T-test, One-Way ANOVA และ LSD มีรายละเอียดดังนี้

บัณฑิตส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการทำกิจกรรมใดเช่นแตกต่างกัน ใช้การวิเคราะห์สถิติแบบ Independent Sample T-test และ One-Way ANOVA กรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะใช้สูตรตามวิธี Least Significant Difference (LSD)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่รวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 140 ชุด จากจำนวนพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งหมด 215 คน คิดเป็นร้อยละ 65.12 มาทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอต่อไปนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 2 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยพื้นฐาน	ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	เพศชาย	29	20.7
	เพศหญิง	111	79.3
อายุ	อายุ 18-30 ปี	62	44.3
	อายุ 31-40 ปี	74	52.9
	อายุ 41-50 ปี	4	2.9
ระดับการศึกษา สูงสุด	ม.6/ปวช./หรือต่ำกว่า	88	62.9
	อนุปริญญา/ปวส.	40	28.6
	ปริญญาตรี	12	8.6
ประสบการณ์ในการ ทำงานในบริษัทแห่งนี้	อายุการทำงาน 0-5 ปี	22	15.7
	อายุการทำงาน 6-10 ปี	78	55.7
	อายุการทำงาน 11-15 ปี	22	15.7
	อายุการทำงาน 15 ปี ขึ้นไป	18	12.9
ตำแหน่งงาน	พนักงานระดับปฏิบัติการ	116	82.9
	พนักงานระดับหัวหน้า/หัวหน้าแผนก	24	17.1
ประเภทของรายได้ (ค่าแรง)	รายวัน	6	4.3
	รายเดือน	134	95.7

จากตารางที่ 2 จำนวนพนักงานแยกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายมีจำนวน 29 ราย คิดเป็นร้อยละ 20.7 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิงมีจำนวน 111 ราย คิดเป็นร้อยละ 79.3 ตามลำดับ

จำนวนพนักงานแยกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามอายุ 18-30 ปี มีจำนวน 62 ราย คิดเป็นร้อยละ 44.3 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามอายุ 31-40 ปี มีจำนวน 74 ราย คิดเป็นร้อยละ 52.9 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามอายุ 41-50 ปี มีจำนวน 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.9 ตามลำดับ

จำนวนพนักงานแยกตามระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามระดับการศึกษา ม.6/ปวช./หรือต่ำกว่ามีจำนวน 88 ราย คิดเป็นร้อยละ 62.9 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามระดับการศึกษานุปริญญา/ปวส.มีจำนวน 40 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.6 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามระดับการศึกษาปริญญาตรีมีจำนวน 12 ราย คิดเป็นร้อยละ 8.6 ตามลำดับ

จำนวนพนักงานแยกตามประสบการณ์ในการทำงานในบริษัทแห่งนี้ของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามอายุการทำงาน 0-5 ปี มีจำนวน 22 ราย คิดเป็นร้อยละ 15.7 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามอายุการทำงาน 6-10 ปี มีจำนวน 78 ราย คิดเป็นร้อยละ 55.7 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามอายุการทำงาน 11-15 ปี มีจำนวน 22 ราย คิดเป็นร้อยละ 15.7 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามอายุการทำงาน 15 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 18 ราย คิดเป็นร้อยละ 12.9 ตามลำดับ

จำนวนพนักงานแยกตามตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการมีจำนวน 116 ราย คิดเป็นร้อยละ 82.9 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานระดับหัวหน้า/หัวหน้าแผนกมีจำนวน 24 ราย คิดเป็นร้อยละ 17.1 ตามลำดับ

จำนวนพนักงานแยกตามประเภทของรายได้ (ค่าแรง) ของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามแบบค่าแรงรายวันมีจำนวน 6 ราย คิดเป็นร้อยละ 4.3 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามแบบค่าแรงรายเดือนมีจำนวน 134 ราย คิดเป็นร้อยละ 95.7 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกรายด้าน

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกรายด้าน

ลำดับ	ภาพรวม	Mean	S.D.	การแปลความหมาย
1	ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น	3.6286	0.7029	มาก
2	ด้านแรงจูงใจ	3.9071	0.8641	มาก
3	ด้านการฝึกอบรม	3.5214	0.8264	มาก
4	ด้านการสื่อสาร	3.6643	0.8533	มาก
5	ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น	3.3071	0.7481	ปานกลาง

จากตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการสื่อสารอยู่ในระดับมาก ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับมาก ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก และด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็นอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกรายข้อ ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น

ลำดับ	ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น	Mean	S.D.	การแปลความหมาย
1	บริษัทให้พนักงานทุกคนร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น	3.2143	1.1110	ปานกลาง
2	พนักงานคิดโอเดียการปรับปรุงงาน (ไคเซ็น) แล้วบริษัทจัดทีมงานมาปรับปรุงแก้ไข	3.6000	0.8716	มาก
3	บริษัทให้พนักงานทำไคเซ็นในเวลาว่าง	3.3500	1.1374	ปานกลาง
4	บริษัทให้พนักงานทำไคเซ็นในเวลาทำงานปกติ	2.1643	1.0836	น้อย
5	บริษัทให้พนักงานมาทำไคเซ็นในวันหยุด (โอที)	3.7357	1.3603	มาก

จากตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกรายข้อ ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อที่บริษัทให้พนักงานมาทำไคเซ็นในวันหยุด (โอที) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ข้อที่พนักงานคิดโอเดียการปรับปรุงงาน(ไคเซ็น) แล้วบริษัทจัดทีมงานมาปรับปรุงแก้ไขอยู่ในระดับมาก ข้อที่บริษัทให้พนักงานทำไคเซ็นในเวลาว่างอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่บริษัทให้พนักงานทุกคนร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับปานกลาง และข้อที่บริษัทให้พนักงานทำไคเซ็นในเวลาทำงานปกติอยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกรายข้อ ด้านแรงจูงใจ

ลำดับ	ด้านแรงจูงใจ	Mean	S.D.	การแปลความหมาย
1	บริษัทมีเงินรางวัลให้สำหรับพนักงานที่นำเสนอกิจกรรมใดเซ็นที่ดีต่อบริษัท	4.1500	0.9886	มาก
2	การทำกิจกรรมใดเซ็นทำให้ท่านมีความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน	3.3643	1.1826	ปานกลาง
3	การทำกิจกรรมใดเซ็นจะทำให้ท่านได้รับรางวัล เช่น โบนัส ขึ้นเงินเดือน เพิ่มขึ้น	3.3214	1.3371	ปานกลาง
4	การได้รับเงินรางวัล ทำให้ท่านอยากทำกิจกรรมใดเซ็นอีก	3.6857	0.9970	มาก
5	การทำกิจกรรมใดเซ็นจะทำให้ท่านได้รับคำชมหรือการยกย่องจากหัวหน้า	3.2000	1.1392	ปานกลาง
6	การได้รับคำชมหรือการยกย่อง ทำให้ท่านอยากทำกิจกรรมใดเซ็นอีก	3.2500	1.1450	ปานกลาง

จากตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกรายข้อ ด้านแรงจูงใจ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อที่บริษัทมีเงินรางวัลให้สำหรับพนักงานที่นำเสนอกิจกรรมใดเซ็นที่ดีต่อบริษัทอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อที่การได้รับเงินรางวัล ทำให้ท่านอยากทำกิจกรรมใดเซ็นอีกอยู่ในระดับมาก ข้อที่การทำกิจกรรมใดเซ็นทำให้ท่านมีความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ข้อที่การทำกิจกรรมใดเซ็นจะทำให้ท่านได้รับรางวัล เช่น โบนัส ขึ้นเงินเดือน เพิ่มขึ้น ข้อที่การได้รับคำชมหรือการยกย่องทำให้ท่านอยากทำกิจกรรมใดเซ็นอีก และข้อที่การทำกิจกรรมใดเซ็นจะทำให้ท่านได้รับคำชมหรือการยกย่องจากหัวหน้าอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกรายข้อ ด้านการฝึกอบรม

ลำดับ	ด้านการฝึกอบรม	Mean	S.D.	การแปลความหมาย
1	ถ้าท่านได้รับการฝึกอบรมเรื่องไคเซ็น จะทำให้ท่านอยากร่วมทำกิจกรรมมากขึ้น	3.3571	0.9896	ปานกลาง
2	บริษัทใช้สื่อที่ทันสมัย เข้าใจง่าย ทำการอบรมให้กับพนักงาน	3.3214	0.8836	ปานกลาง
3	บริษัทอบรมและทบทวนความรู้เรื่องไคเซ็นให้พนักงานทุกๆ 3 เดือน	2.8857	0.9677	ปานกลาง
4	บริษัทจัดสถานที่เก็บรวบรวมความรู้และตัวอย่างไคเซ็นดีๆ เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง	3.1714	0.8891	ปานกลาง
5	บริษัทอบรมรูปแบบการนำเสนอไคเซ็นให้กับพนักงาน	3.2071	0.9016	ปานกลาง
6	บริษัทมีผู้เชี่ยวชาญเข้าไปสอนหรือชี้แนะและช่วยทำไคเซ็นที่พนักงานให้กับพนักงานอยู่เสมอ	3.0929	1.0170	ปานกลาง

จากตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกรายข้อ ด้านการฝึกอบรม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ถ้าท่านได้รับการฝึกอบรมเรื่องไคเซ็น จะทำให้ท่านอยากร่วมทำกิจกรรมมากขึ้นรองลงมาคือ ข้อที่บริษัทใช้สื่อที่ทันสมัย เข้าใจง่าย ทำการอบรมให้กับพนักงาน ข้อที่บริษัทอบรมรูปแบบการนำเสนอไคเซ็นให้กับพนักงาน ข้อที่บริษัทจัดสถานที่เก็บรวบรวมความรู้และตัวอย่างไคเซ็นดีๆ เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ข้อที่บริษัทมีผู้เชี่ยวชาญเข้าไปสอนหรือชี้แนะและช่วยทำไคเซ็นที่พนักงานให้กับพนักงานอยู่เสมอ และข้อที่บริษัทอบรมและทบทวนความรู้เรื่องไคเซ็นให้พนักงานทุกๆ 3 เดือน อยู่ในระดับปานกลางทุกหัวข้อ ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกรายข้อ ด้านการสื่อสาร

ลำดับ	ด้านการสื่อสาร	Mean	S.D.	การแปลความหมาย
1	บริษัทมีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมไคเซ็นตามสถานที่ต่างๆภายในบริษัท	3.2214	1.0733	ปานกลาง
2	มีการประชาสัมพันธ์หลายช่องทาง เช่น หน้าที่เว็บไซต์ เสียงตามสาย หรือบอร์ดประชาสัมพันธ์ เสมอๆ	3.3214	0.9764	ปานกลาง
3	บริษัทมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารและเป้าหมายก่อนเริ่มทำกิจกรรมไคเซ็น	3.3357	0.9716	ปานกลาง
4	บริษัทมีการรายงานผลหลังการทำกิจกรรมไคเซ็นให้พนักงานได้รับทราบทุกครั้ง	3.5071	0.8607	มาก
5	บริษัทแจ้งพนักงานให้ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำกิจกรรม (คุณภาพ, 5ส, ต้นทุน ฯลฯ)	3.5429	0.9242	มาก

จากตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกรายข้อ ด้านการสื่อสาร พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อที่บริษัทแจ้งพนักงานให้ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำกิจกรรม (คุณภาพ, 5ส, ต้นทุน ฯลฯ) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อที่บริษัทมีการรายงานผลหลังการทำกิจกรรมไคเซ็นให้พนักงานได้รับทราบทุกครั้งอยู่ในระดับมาก หัวข้อบริษัทมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารและเป้าหมายก่อนเริ่มทำกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับปานกลาง หัวข้อมีการประชาสัมพันธ์หลายช่องทาง เช่น หน้าที่เว็บไซต์ เสียงตามสาย หรือบอร์ดประชาสัมพันธ์เสมอๆ อยู่ในระดับปานกลาง และหัวข้อบริษัทมีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมไคเซ็นตามสถานที่ต่างๆ ภายในบริษัทอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกรายข้อ ด้านรูปแบบการนำเสนอโคเซ็น

ลำดับ	ด้านรูปแบบการนำเสนอโคเซ็น	Mean	S.D.	การแปลความหมาย
1	รูปแบบโคเซ็นที่เขียนแบบง่าย ๆ ทำให้ท่านอยากร่วมทำกิจกรรมโคเซ็น	3.5000	0.8936	มาก
2	บริษัทให้พนักงานนำเสนอโคเซ็นแบบเดี่ยวมากกว่าแบบกลุ่ม	3.0000	1.0593	ปานกลาง
3	ท่านต้องการเขียนรายงานโคเซ็นด้วยตนเอง	2.7071	0.9927	ปานกลาง
4	บริษัทให้พนักงานนำเสนอโคเซ็นด้วยตัวเองในที่ประชุม	2.5929	1.0586	ปานกลาง
5	บริษัทให้พนักงานนำเสนอโคเซ็นเป็นเอกสารหรืออีเมลเท่านั้น	2.7000	1.0086	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกรายข้อ ด้านรูปแบบการนำเสนอโคเซ็น พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อที่รูปแบบโคเซ็นที่เขียนแบบง่าย ๆ ทำให้ท่านอยากร่วมทำกิจกรรมโคเซ็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อที่บริษัทให้พนักงานนำเสนอโคเซ็นแบบเดี่ยวมากกว่าแบบกลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ท่านต้องการเขียนรายงานโคเซ็นด้วยตนเองอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่บริษัทให้พนักงานนำเสนอโคเซ็นเป็นเอกสารหรืออีเมลเท่านั้นอยู่ในระดับปานกลาง และข้อที่บริษัทให้พนักงานนำเสนอโคเซ็นด้วยตัวเองในที่ประชุมอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

TNI

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานเพศชายจำแนกรายด้าน

ลำดับ	ภาพรวมเพศชาย (จำนวน 29 ราย)	Mean	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น	3.9655	0.6258	มาก
2	ด้านแรงจูงใจ	4.0345	0.7310	มาก
3	ด้านการฝึกอบรม	3.8621	0.5808	มาก
4	ด้านการสื่อสาร	3.8966	0.8596	มาก
5	ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น	3.6552	0.7209	มาก

จากตารางที่ 9 การวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานเพศชายจำแนกรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านแรงจูงใจรองลงมาคือ ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น ด้านการสื่อสาร ด้านการฝึกอบรม และด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็นตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานเพศหญิงจำแนกรายด้าน

ลำดับ	ภาพรวมเพศหญิง (จำนวน 111 ราย)	Mean	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น	3.5405	0.6978	มาก
2	ด้านแรงจูงใจ	3.8739	0.8956	มาก
3	ด้านการฝึกอบรม	3.4324	0.8594	ปานกลาง
4	ด้านการสื่อสาร	3.6036	0.8450	มาก
5	ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น	3.2162	0.7311	ปานกลาง

จากตารางที่ 10 การวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานเพศหญิงจำแนกรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านแรงจูงใจรองลงมา คือ ด้านการสื่อสาร ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็นด้านการฝึกอบรม และด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกรายด้าน ภาพรวมตามช่วง อายุ 18-30 ปี

ลำดับ	ภาพรวมตามช่วง อายุ 18-30 ปี (จำนวน 62 ราย)	Mean	S.D.	การแปลความหมาย
1	ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น	3.4032	0.8388	ปานกลาง
2	ด้านแรงจูงใจ	3.6935	0.9159	มาก
3	ด้านการฝึกอบรม	3.2742	0.8331	ปานกลาง
4	ด้านการสื่อสาร	3.4516	0.8032	ปานกลาง
5	ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น	3.2903	0.7550	ปานกลาง

จากตารางที่ 11 การวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานช่วงอายุ 18-30 ปี จำแนกรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับมากรองลงมาคือ ด้านการสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับปานกลาง ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็นอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกรายด้าน ภาพรวมตามช่วง อายุ 31-40 ปี

ลำดับ	ภาพรวมตามช่วง อายุ 31-40 ปี (จำนวน 74 ราย)	Mean	S.D.	การแปลความหมาย
1	ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น	3.8243	0.5063	มาก
2	ด้านแรงจูงใจ	4.0811	0.7720	มาก
3	ด้านการฝึกอบรม	3.7027	0.7536	มาก
4	ด้านการสื่อสาร	3.8243	0.8497	มาก
5	ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น	3.3378	0.7635	ปานกลาง

จากตารางที่ 12 การวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานช่วงอายุ 31-40 ปี จำแนกรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับมากรองลงมาคือ ด้านการสื่อสารอยู่ในระดับมาก ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับมาก ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก และด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็นอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกรายด้าน ภาพรวมตามช่วง อายุ 41-50 ปี

ลำดับ	ภาพรวมตามช่วง อายุ 41-50 ปี (จำนวน 4 ราย)	Mean	S.D.	การแปลความหมาย
1	ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น	3.5000	0.5773	มาก
2	ด้านแรงจูงใจ	4.0000	1.1547	มาก
3	ด้านการฝึกอบรม	4.0000	1.1547	มาก
4	ด้านการสื่อสาร	4.0000	1.1547	มาก
5	ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น	3.0000	0.0000	ปานกลาง

จากตารางที่ 13 การวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานช่วงอายุ 41-50 ปี จำแนกรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับมากรองลงมาคือ ด้านการสื่อสารอยู่ในระดับมาก ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับมาก และด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็นอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกรายด้าน ภาพรวมระดับการศึกษา ม.6/ปวช./หรือต่ำกว่า

ลำดับ	ภาพรวมตามระดับการศึกษา ม.6/ต่ำกว่า (จำนวน 88 ราย)	Mean	S.D.	การแปลความหมาย
1	ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น	3.5341	0.7723	มาก
2	ด้านแรงจูงใจ	3.8182	0.9165	มาก
3	ด้านการฝึกอบรม	3.3523	0.8028	ปานกลาง
4	ด้านการสื่อสาร	3.5341	0.7723	มาก
5	ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น	3.1477	0.7356	ปานกลาง

จากตารางที่ 14 การวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับการศึกษา ม.6/ปวช./หรือต่ำกว่าจำแนกรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับมากรองลงมาคือ ด้านการสื่อสารอยู่ในระดับมาก ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับมาก ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง และด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็นอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกรายด้าน ภาพรวมระดับการศึกษา อนุปริญญา/ปวส.

ลำดับ	ภาพรวมตามระดับการศึกษา อนุปริญญา/ปวส. (จำนวน 40 ราย)	Mean	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น	3.8000	0.5638	มาก
2	ด้านแรงจูงใจ	4.0750	0.7298	มาก
3	ด้านการฝึกอบรม	3.7500	0.7762	มาก
4	ด้านการสื่อสาร	3.8500	0.9212	มาก
5	ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น	3.6500	0.7355	มาก

จากตารางที่ 15 การวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับการศึกษา อนุปริญญา/ปวส. จำแนกรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการสื่อสารอยู่ในระดับมาก ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับมาก ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก และด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกรายด้าน ภาพรวมระดับการศึกษา ปริญญาตรี

ลำดับ	ภาพรวมตามระดับการศึกษา ปริญญาตรี (จำนวน 12 ราย)	Mean	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น	3.7500	0.4522	มาก
2	ด้านแรงจูงใจ	4.0000	0.8528	มาก
3	ด้านการฝึกอบรม	4.0000	0.8528	มาก
4	ด้านการสื่อสาร	4.0000	1.0444	มาก
5	ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น	3.3333	0.4923	ปานกลาง

จากตารางที่ 16 การวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับการศึกษา ปริญญาตรีจำแนกรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการสื่อสารอยู่ในระดับมาก ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับมาก และด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานอายุนาน 0-5 ปี จำแนกรายด้าน

ลำดับ	ภาพรวมตามอายุนาน 0-5 ปี (จำนวน 22 ราย)	Mean	S.D.	การแปลความหมาย
1	ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น	3.8636	0.5602	มาก
2	ด้านแรงจูงใจ	4.1364	0.7101	มาก
3	ด้านการฝึกอบรม	3.6818	0.6463	มาก
4	ด้านการสื่อสาร	3.6364	0.7895	มาก
5	ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น	3.3636	0.4923	ปานกลาง

จากตารางที่ 17 การวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานอายุนาน 0-5 ปี จำแนกรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับมากรองลงมาคือ ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับมาก ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ด้านการสื่อสารอยู่ในระดับมาก และด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็นอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานอายุนาน 6-10 ปี จำแนกรายด้าน

ลำดับ	ภาพรวมตามอายุนาน 6-10 ปี (จำนวน 78 ราย)	Mean	S.D.	การแปลความหมาย
1	ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น	3.5000	0.8178	มาก
2	ด้านแรงจูงใจ	3.7308	0.8779	มาก
3	ด้านการฝึกอบรม	3.3590	0.8969	ปานกลาง
4	ด้านการสื่อสาร	3.6154	0.8861	มาก
5	ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น	3.2436	0.8247	ปานกลาง

จากตารางที่ 18 การวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานอายุนาน 6-10 ปี จำแนกรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับมากรองลงมาคือ ด้านการสื่อสารอยู่ในระดับมาก ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับมาก ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง และด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็นอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานอายุนาน 11-15 ปี จำแนกรายด้าน

ลำดับ	ภาพรวมตามอายุนาน 11-15 ปี (จำนวน 22 ราย)	Mean	S.D.	การแปลความหมาย
1	ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น	3.9091	0.2942	มาก
2	ด้านแรงจูงใจ	4.3636	0.6579	มาก
3	ด้านการฝึกอบรม	3.9545	0.6530	มาก
4	ด้านการสื่อสาร	4.0000	0.8728	มาก
5	ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น	3.6818	0.7798	มาก

จากตารางที่ 19 การวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานอายุนาน 11-15 ปี จำแนกรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับมากรองลงมาคือ ด้านการสื่อสารอยู่ในระดับมาก ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับมาก และด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานอายุนาน 15 ปี ขึ้นไป จำแนกรายด้าน

ลำดับ	ภาพรวมตามอายุนาน 15 ปีขึ้นไป (จำนวน 18 ราย)	Mean	S.D.	การแปลความหมาย
1	ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น	3.5556	0.5113	มาก
2	ด้านแรงจูงใจ	3.8333	0.9851	มาก
3	ด้านการฝึกอบรม	3.5000	0.7071	มาก
4	ด้านการสื่อสาร	3.5000	0.7071	มาก
5	ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น	3.0556	0.4161	ปานกลาง

จากตารางที่ 20 การวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานอายุนาน 0-5 ปี จำแนกรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับมากรองลงมาคือ ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับมาก ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ด้านการสื่อสารอยู่ในระดับมาก และด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็นอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานตำแหน่งระดับปฏิบัติการ จำแนกรายด้าน

ลำดับ	ภาพรวมพนักงานระดับปฏิบัติการ (จำนวน 116 ราย)	Mean	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น	3.6207	0.7419	มาก
2	ด้านแรงจูงใจ	3.8879	0.8523	มาก
3	ด้านการฝึกอบรม	3.4914	0.8287	ปานกลาง
4	ด้านการสื่อสาร	3.6638	0.8642	มาก
5	ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น	3.3190	0.7644	ปานกลาง

จากตารางที่ 21 การวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานตำแหน่งระดับปฏิบัติการ จำแนกรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการสื่อสารอยู่ในระดับมาก ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับมาก ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง และด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็นอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานตำแหน่งระดับหัวหน้างาน จำแนกรายด้าน

ลำดับ	ภาพรวมพนักงานระดับหัวหน้างาน (จำนวน 24 ราย)	Mean	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น	3.6667	0.4815	มาก
2	ด้านแรงจูงใจ	4.0000	0.9325	มาก
3	ด้านการฝึกอบรม	3.6667	0.8165	มาก
4	ด้านการสื่อสาร	3.6667	0.8165	มาก
5	ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น	3.2500	0.6756	ปานกลาง

จากตารางที่ 22 การวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานตำแหน่งระดับหัวหน้างาน/หัวหน้าแผนกจำแนกรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการสื่อสารอยู่ในระดับมาก ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับมาก ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง และด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็นอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานประเภทรายได้แบบรายวัน จำแนกรายด้าน

ลำดับ	ภาพรวมประเภทรายได้แบบรายวัน (จำนวน 6 ราย)	Mean	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น	4.0000	0.0000	มาก
2	ด้านแรงจูงใจ	4.5000	0.5477	มากที่สุด
3	ด้านการฝึกอบรม	4.1667	0.7527	มาก
4	ด้านการสื่อสาร	3.8333	0.9831	มาก
5	ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น	3.6667	0.5164	มาก

จากตารางที่ 23 การวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานประเภทรายได้แบบรายวัน จำแนกรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุดรองลงมาคือ ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับมาก ด้านการสื่อสารอยู่ในระดับมาก และด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานประเภทรายได้แบบรายเดือน จำแนกรายด้าน

ลำดับ	ภาพรวมประเภทรายได้แบบรายเดือน (จำนวน 134 ราย)	Mean	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น	3.6119	0.7140	มาก
2	ด้านแรงจูงใจ	3.8806	0.8675	มาก
3	ด้านการฝึกอบรม	3.4925	0.8202	ปานกลาง
4	ด้านการสื่อสาร	3.6567	0.8505	มาก
5	ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น	3.2910	0.7541	ปานกลาง

จากตารางที่ 24 การวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานประเภทรายได้แบบรายเดือน จำแนกรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับมากรองลงมาคือ ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับมาก ด้านการสื่อสารอยู่ในระดับมาก ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง และด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็นอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ผลการทดสอบสมมุติฐาน

ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 25 ความแปรปรวนทางสถิติ T-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ) ที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานแตกต่างกัน

ปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ)	T-test for Equality of Means		
	t	df	Sig.
ด้านการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น	2.980	138	0.003
ด้านแรงจูงใจ	0.891	138	0.375
ด้านการฝึกอบรม	2.541	138	0.012
ด้านการสื่อสาร	1.656	138	0.100
ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น	2.877	138	0.005

จากตารางที่ 25 จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางสถิติ T-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ) ที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานทั้ง 5 ด้าน พบว่า เพศของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานที่แตกต่างกันคือ ด้านการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น และด้านการฝึกอบรมด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น ตามลำดับ

TNI

ตารางที่ 26 ความแปรปรวนทางสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ปัจจัยส่วนบุคคล (อายุ) ที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานแตกต่างกัน

ปัจจัยส่วนบุคคล (อายุ) ที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น)		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น	ระหว่างกลุ่ม	6.050	2	3.025	6.617	0.002
	ภายในกลุ่ม	62.636	137	0.457		
	รวม	68.686	139			
ด้านแรงจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	5.102	2	2.551	3.541	0.032
	ภายในกลุ่ม	98.691	137	0.720		
	รวม	103.793	139			
ด้านการฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	7.138	2	3.569	5.569	0.005
	ภายในกลุ่ม	87.798	137	0.641		
	รวม	94.936	139			
ด้านการสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	5.150	2	2.575	3.672	0.028
	ภายในกลุ่ม	96.071	137	0.701		
	รวม	101.221	139			
ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น	ระหว่างกลุ่ม	0.465	2	0.232	0.412	0.663
	ภายในกลุ่ม	77.328	137	0.564		
	รวม	77.793	139			

จากตารางที่ 26 จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพิจารณาค่า F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) พบว่า อายุของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานที่แตกต่างกัน 4 ด้าน คือ ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น ด้านแรงจูงใจ ด้านการฝึกอบรม และด้านการสื่อสาร ตามลำดับ ส่วนด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น อายุของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 27 ความแปรปรวนทางสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ปัจจัยส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา) ที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานแตกต่างกัน

ปัจจัยส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา) ที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น)		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น	ระหว่างกลุ่ม	2.138	2	1.069	2.201	0.115
	ภายในกลุ่ม	66.548	137	0.486		
	รวม	68.686	139			
ด้านแรงจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	1.927	2	0.963	1.296	0.277
	ภายในกลุ่ม	101.866	137	0.744		
	รวม	103.793	139			
ด้านการฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	7.356	2	3.678	5.754	0.004
	ภายในกลุ่ม	87.580	137	0.639		
	รวม	94.936	139			
ด้านการสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	4.224	2	2.112	2.983	0.054
	ภายในกลุ่ม	96.998	137	0.708		
	รวม	101.221	139			
ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น	ระหว่างกลุ่ม	6.947	2	3.473	6.717	0.002
	ภายในกลุ่ม	70.846	137	0.517		
	รวม	77.793	139			

จากตารางที่ 27 จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพิจารณาค่า F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) พบว่า ระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานที่แตกต่างกันอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านการฝึกอบรม และด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น ตามลำดับ ส่วนระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานที่ไม่แตกต่างกัน 3 ด้าน คือ ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็น ด้านแรงจูงใจ และด้านการสื่อสาร

ตารางที่ 28 ความแปรปรวนทางสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ปัจจัยส่วนบุคคล (ประสบการณ์ในการทำงานในบริษัทแห่งนี้) ที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานแตกต่างกัน

ปัจจัยส่วนบุคคล (ประสบการณ์ในการทำงานในบริษัทแห่งนี้) ที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น)		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ด้านการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น	ระหว่างกลุ่ม	4.332	3	1.444	3.052	0.031
	ภายในกลุ่ม	64.354	136	0.473		
	รวม	68.686	139			
ด้านแรงจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	8.265	3	2.755	3.922	0.010
	ภายในกลุ่ม	95.528	136	0.702		
	รวม	103.793	139			
ด้านการฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	6.760	3	2.253	3.475	0.018
	ภายในกลุ่ม	88.176	136	0.648		
	รวม	94.936	139			
ด้านการสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	3.169	3	1.056	1.465	0.227
	ภายในกลุ่ม	98.052	136	0.721		
	รวม	101.221	139			
ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น	ระหว่างกลุ่ม	4.613	3	1.538	2.858	0.039
	ภายในกลุ่ม	73.180	136	0.538		
	รวม	77.793	139			

จากตารางที่ 28 จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพิจารณาค่า F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานในบริษัทแห่งนี้ของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานที่แตกต่างกันอยู่ 4 ด้าน คือ ด้านการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น ด้านแรงจูงใจ ด้านการฝึกอบรม และด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็นตามลำดับ ส่วนประสบการณ์ในการทำงานในบริษัทแห่งนี้ของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานที่ไม่แตกต่างกัน 1 ด้าน คือ ด้านการสื่อสาร

ตารางที่ 29 ความแปรปรวนทางสถิติ T-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนปัจจัยส่วนบุคคล (ตำแหน่ง) ที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานแตกต่างกัน

ปัจจัยส่วนบุคคล (ตำแหน่ง)	T-test for Equality of Means		
	t	df	Sig.
ด้านการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น	-0.291	138	0.772
ด้านแรงจูงใจ	-0.577	138	0.565
ด้านการฝึกอบรม	-0.945	138	0.346
ด้านการสื่อสาร	-0.015	138	0.988
ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น	0.410	138	0.659

จากตารางที่ 29 จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางสถิติ T-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนปัจจัยส่วนบุคคล (ตำแหน่ง) ที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานทั้ง 5 ด้าน พบว่า ตำแหน่งของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานไม่แตกต่างกันเลยทุกด้าน

ตารางที่ 30 ความแปรปรวนทางสถิติ T-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนปัจจัยส่วนบุคคล (ประเภทของรายได้) ที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานแตกต่างกัน

ปัจจัยส่วนบุคคล (ประเภทของรายได้)	T-test for Equality of Means		
	t	df	Sig.
ด้านการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น	1.327	138	0.187
ด้านแรงจูงใจ	1.730	138	0.086
ด้านการฝึกอบรม	1.975	138	0.050
ด้านการสื่อสาร	0.495	138	0.622
ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น	1.205	138	0.140

จากตารางที่ 30 จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางสถิติ T-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนปัจจัยส่วนบุคคล (ประเภทของรายได้) ที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานทั้ง 5 ด้าน พบว่า ประเภทของรายได้

ของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานที่แตกต่างกันเพียงด้านเดียวคือ ด้านการฝึกอบรม

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาทำการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ด้วยกันทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น
2. ด้านแรงจูงใจ
3. ด้านการฝึกอบรม
4. ด้านการสื่อสาร
5. ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น

ประชากรที่ศึกษา เป็นพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการทำไคเซ็น จำนวน 215 คน

กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้มาจากการตอบแบบสอบถามของพนักงาน โดยตอบกลับมาจำนวน 140 คน จากทั้งหมด 215 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 65.12 โดยเมื่อเทียบจากตารางที่ 1 ขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่; และมอร์แกน พบว่า ข้อมูลที่เก็บมามีความน่าเชื่อถือตามขนาดประชากรตั้งแต่ 211-220 ราย ต้องมีขนาดตัวอย่างอย่างน้อย 140ตัวอย่างขึ้นไป

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ เป็นแบบสอบถามปลายปิดและปลายเปิด ใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากการประมวลผลสามารถสรุปผลการศึกษา ตามข้อค้นพบได้ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 พบว่า จำนวนพนักงานแยกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายมีจำนวน 29 ราย คิดเป็นร้อยละ 20.7 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิงมีจำนวน 111 ราย คิดเป็นร้อยละ 79.3 ตามลำดับ

1.2 พบว่า จำนวนพนักงานแยกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามอายุ 18-30 ปีมีจำนวน 62 ราย คิดเป็นร้อยละ 44.3 จำนวนผู้ตอบ

แบบสอบถามอายุ 31-40 ปีมีจำนวน 74 ราย คิดเป็นร้อยละ 52.9 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามอายุ 41-50 ปี มีจำนวน 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.9 ตามลำดับ

1.3 พบว่า จำนวนพนักงานแยกตามระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามระดับการศึกษา ม.6/ปวช./หรือต่ำกว่ามีจำนวน 88 ราย คิดเป็นร้อยละ 62.9 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามระดับการศึกษาอนุปริญญา/ปวส. มีจำนวน 40 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.6 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามระดับการศึกษาปริญญาตรีมีจำนวน 12 ราย คิดเป็นร้อยละ 8.6 ตามลำดับ

1.4 พบว่า จำนวนพนักงานแยกตามประสบการณ์ในการทำงานในบริษัทแห่งนี้ของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามอายุการทำงาน 0-5 ปี มีจำนวน 22 ราย คิดเป็นร้อยละ 15.7 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามอายุการทำงาน 6-10 ปี มีจำนวน 78 ราย คิดเป็นร้อยละ 55.7 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามอายุการทำงาน 11-15 ปี มีจำนวน 22 ราย คิดเป็นร้อยละ 15.7 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามอายุการทำงาน 15 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 18 ราย คิดเป็นร้อยละ 12.9 ตามลำดับ

1.5 พบว่า จำนวนพนักงานแยกตามตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการมีจำนวน 116 ราย คิดเป็นร้อยละ 82.9 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานระดับหัวหน้า/หัวหน้าแผนกมีจำนวน 24 ราย คิดเป็นร้อยละ 17.1 ตามลำดับ

1.6 พบว่า จำนวนพนักงานแยกตามประเภทของรายได้ (ค่าแรง) ของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามแบบค่าแรงรายวันมีจำนวน 6 ราย คิดเป็นร้อยละ 4.3 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามแบบค่าแรงรายเดือนมีจำนวน 134 ราย คิดเป็นร้อยละ 95.7 ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานจำแนกรายด้าน

2.1 ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็นพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.6286 (SD = 0.7029)

2.2 ด้านแรงจูงใจพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.9071 (SD = 0.8641)

2.3 ด้านการฝึกอบรมพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.5214 (SD = 0.8533)

2.4 ด้านการสื่อสารพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.6643 (SD = 0.7029)

2.5 ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็นพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.3071 (SD = 0.7481)

อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษา ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อลำดับความคิดเห็นของปัจจัยการมีส่วนร่วมของพนักงานแต่ละด้านสามารถนำมาอภิปรายผล ดังนี้

- เพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อปัจจัยที่แตกต่างกันคือ ด้านการมีส่วนร่วมกับการกิจกรรมไคเซ็น ด้านการฝึกอบรมและด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น
- ช่วงอายุ มีผลต่อปัจจัยที่แตกต่างกันคือด้านการมีส่วนร่วมกับการกิจกรรมไคเซ็นด้านแรงจูงใจด้านการฝึกอบรม และด้านการสื่อสาร
- ระดับการศึกษา มีผลต่อปัจจัยที่แตกต่างกันคือ ด้านการฝึกอบรม และด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น
- ประสบการณ์ในการทำงานมีผลต่อปัจจัยที่แตกต่างกันคือ ด้านการมีส่วนร่วมกับการกิจกรรมไคเซ็นด้านแรงจูงใจด้านการฝึกอบรมและด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น
- ตำแหน่งงาน ไม่มีผลต่อปัจจัยที่แตกต่างกันเลยทุกด้าน
- ประเภทของรายได้ มีผลต่อปัจจัยที่แตกต่างกันคือ ด้านการฝึกอบรม

ภาพรวม จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ชารินทร์ ไวยสุภี. 2554 : บทคัดย่อ) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 25-30 ปีการศึกษา ระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการ มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 3 ปี ถึง 5 ปี มีทัศนคติต่อกิจกรรม Kaizen ทุกด้านในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ จุดเด่น ด้านบุคคล ด้านประโยชน์ ด้านคุณลักษณะ และด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็นมีส่วนร่วมกิจกรรม Kaizen อยู่ในระดับมากที่สุดในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผลแตกต่างกัน

ด้านแรงจูงใจ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ให้ความคิดเห็นในข้อที่บริษัทมีเงินรางวัลให้สำหรับพนักงานที่นำเสนอกิจกรรมไคเซ็นที่ดีต่อบริษัทอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อที่การได้รับเงินรางวัล ทำให้ท่านอยากทำกิจกรรมไคเซ็นอีกอยู่ในระดับมาก ข้อที่การทำกิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านมีความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ข้อที่การทำกิจกรรมไคเซ็นจะทำให้ท่านได้รับรางวัล เช่น โบนัส ขึ้นเงินเดือน เพิ่มขึ้น ข้อที่การได้รับคำชมหรือการยกย่อง ทำให้ท่านอยากทำกิจกรรมไคเซ็นอีก และข้อที่การทำกิจกรรมไคเซ็นจะทำให้ท่านได้รับคำชมหรือการยก

ย่องจากหัวหน้าอยู่ในระดับปานกลางเป็นอันดับแรก พนักงานให้ระดับความคิดเห็นในด้านการสื่อสารอยู่ในระดับมาก ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับมาก ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก และด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็นอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าด้านแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ (อรรณณ จันทรชื่น, 2550 : บทคัดย่อ) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสวนสนุกดรีมเวิลด์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยจูงใจโดยภาพรวมมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานในระดับที่มาก ปัจจัยจูงใจด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าเป็นด้านที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด ส่วนปัจจัยแวดล้อมโดยภาพรวมมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานในระดับที่มากเช่นกัน โดยปัจจัยแวดล้อมด้านสภาพการทำงานเป็นด้านที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ รายได้ การศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน ส่วนเพศ สถานภาพ และส่วนงานสังกัดที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาจะเห็นว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานแตกต่างกัน และปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ด้านแรงจูงใจ และด้านการสื่อสารเป็นอันดับ 1 และอันดับ 2 ดังนั้นหากบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ต้องการให้พนักงานฝ่ายผลิตมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) บริษัทต้องมีการจัดการด้านแรงจูงใจในการทำกิจกรรม เช่น เงินรางวัล โบนัส เงินเดือน เพิ่มขึ้นโดยการเฉลี่ยเงินรางวัลให้แก่แต่ละแผนกในจำนวนที่เหมาะสมกับจำนวนพนักงานในแต่ละแผนก ซึ่งในปัจจุบันพนักงานในแผนกอิมเมจดีไวซ์มีเงินรางวัลน้อยกว่าจำนวนพนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) และด้านการสื่อสารบริษัทแจ้งพนักงานให้ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำกิจกรรม (คุณภาพ, 5ส, ต้นทุน ฯลฯ) มีการรายงานผลหลังการทำกิจกรรมไคเซ็นให้พนักงานได้รับทราบทุกครั้งอยู่ในระดับมาก หัวหน้าบริษัทมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารและเป้าหมายก่อนเริ่มทำกิจกรรมไคเซ็น บริษัทควรเน้นการแจ้งข่าวแบบเข้าถึงพนักงานในตอนประชุมก่อนเริ่มงาน เพราะการแจ้งข่าวสารผ่านอีเมลหรือทาง Web Site บริษัทนั้น พนักงานส่วนใหญ่ไม่มีอีเมลของบริษัทและไม่มีคอมพิวเตอร์ส่วนตัวเพื่อเข้า Web Site ในด้านการสื่อสารที่อยากแนะนำให้กับบริษัทอีกด้านก็คือ นิเทศสารหรือหนังสือพิมพ์ของบริษัทที่จัดพิมพ์ให้แก่แต่ละแผนกทุกๆ เดือน โดยมีเนื้อหาของกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ในเดือนที่ผ่านมา และแผนการในเดือนถัดๆ ไป จัดพิมพ์ในนิเทศสารนี้ด้วย เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความสำคัญของกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) และทำให้พนักงานทราบข่าวสารของบริษัทได้สะดวกสบายมากขึ้น ข้อเสนอแนะถัดมา

จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานเพศชายอยู่ในระดับมากทุกด้าน
ดังนั้นแผนก M1D และ M2D ซึ่งมีพนักงานเพศชายน้อยมากๆ ควรรับพนักงานเพศชายเข้าทำงาน
ในแผนกเพิ่มขึ้น เพื่อให้พนักงานในแผนกมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น)
ของบริษัทเพิ่มมากขึ้น





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- ัชชาล อรวงศ์ศุภทัต. (2553). **ภาคทฤษฎีของแรงจูงใจในการทำงาน (ตอนที่ 4)**. สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2558, จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1340.
- ชารีนา ไวยสุภี. (2554). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พนิต รอดศิริ. (2550). **การพัฒนาทักษะการเขียนสรุปความโดยใช้เพลงแหล่ของพรภิรมย์ เป็นสื่อสำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนศาลเจ้า (หัวนุกูลวิทยา) สำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร. (รายงานการวิจัย).**
กรุงเทพฯ : โรงเรียนศาลเจ้า (หัวนุกูลวิทยา).
- บริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด. (2557). **ข้อมูลบริษัท**. ปทุมธานี : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด.
- ประพนธ์ เรืองณรงค์; และคณะ. (2545). **กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ช่วงชั้นที่ 2 ประถมศึกษาปีที่ 4-6**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พนรัตน์ ลัม. (2543). **ปัจจัยด้านการสื่อสารการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสมัครเข้าศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน**. กรุงเทพฯ : สุทธิปริทัศน์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2544). **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิภพ วังเงิน. 2547. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : อักษรพิทยา.
- ภูวนาท เทพศุภร. (2549). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธี Kaizen**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- มานิษา ศรีพรมมา. (2555). **Communication Theory**. สืบค้นเมื่อ 21 สิงหาคม 2558, จาก <http://www.scribd.com/doc/56809566/Communication-Theory#scribd>.
- ยุพาพร รูปงาม. (2545). **การมีส่วนร่วมของข้าราชการสำนักงบประมาณในการปฏิรูประบบราชการ**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการพัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- วันชัย มีชาติ. (2548). **พฤติกรรมกรรมการบริหาร**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศรีสุวรรณ เกษมสวัสดิ์. (2553). **รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมด้านน้ำและขยะ อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม**. (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคณะ. (2545). **การบริหารการตลาดยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : บริษัท วีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด.
- สถิตย์ บุญมี. (2550). **ทัศนคติต่อการพัฒนาและการฝึกอบรมของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการคลังสินค้า (FA) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สิทธิชัย เหมโลหะ. (2557). **การฝึกอบรมบุคคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ**. สืบค้นเมื่อ 17 สิงหาคม 2558, จาก <http://www.oknation.net/blog/entry.php?id=921905>.
- อकिन รพีพัฒน์. (2527). **การมีส่วนร่วมของชุมชนในสภาพสังคมและวัฒนธรรมไทยในการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา**. กรุงเทพฯ : ศักดิ์โสภณการพิมพ์.
- อรรวรรณ จันทรชื่น. (2550). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสวนสนุกดรีมเวิลด์**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล; และคณะ. (2550). **การวิจัยการตลาด**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิลล์.
- Adam, Stacy J. (1965). Inequality in Social Exchange. **Advances in Experimental Social Psychology**. 2 : 267-299.
- Clayton P. Alderfer. (1969). **ERG Theory of Motivation Clayton Alderfer's Revision of Abraham Maslow**. New York : Harper and Row.
- David K. Berlo. (1960). **The Process of Communication**. New York : Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- DeFleur, Melvin Lawrence. (1996). **Understanding Mass Communication : A Liberal Arts Perspective**. Boston : Houghton Mifflin.
- Heider Newcomb Festiger. (1958). **The Psychology of Interpersonal Relations**. New York : Wiley.

- Herzberg, Frederick. (1959). **The Motivation to Work**. New York : John Wiley and Sons, Inc.
- Infogination Co.,Ltd. (2558). **Kaizen** โตโยต้าทำ 40 ปี ได้ 20 ล้านไอเดีย. สืบค้นเมื่อ 30 สิงหาคม 2558, จาก <http://incquity.com/articles/kaizen-lean-management>.
- Krejcie; and Morgan. (1970). **Determining Sample Size for Research Activities**. Texas : Educational and Psychological Measurement.
- Likert, Rensis. (1967). **The Human Organization ; Its Management and Value**. New York : Mc Graw-Hill.
- Maslow. (1959). **Motivation and Personality**. New York : Harper and Row Publishers.
- Mayo, Elton. (1880). **The Human Problems of an Industrial Civilization**. Boston : Harvard University.
- McQuail, Dennis. (1987). **Mass Communication Theory : An Introduction**. London : Sage.
- Porter; and Lawler. (1975). **Behavior in Organization**. (4th ed.). New York : McGraw-Hill.
- Skinner, B. F. (1957). **Verbal Behavior**. New York : Appleton-Century-Crofts.
- (1972). **Beyond Freedom and Dignity**. New York : Alfred A. Knopf.
- Vroom H. Victor. (1964). **Work and Motivation**. New York : Wiley and Sons Inc.
- Wiener Shannon; and Weaver. (1949). **The Mathematical Theory of Communication**. Urbana IL : University of Illinois.
- Wilbur Schramm. (1973). **The Process and Effects of Mass Communication**. London : Sage.
- (2005). **McQuail s Mass Communication Theory**. London : Sage.
- William Edwards Deming. (1995). **Out of The Crisis**. USA : The Massachusetts Institute of Technology Center For Advanced Engineering Study.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

แบบสอบถาม

TNI

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น)

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการจัดทำรายงานสารนิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด”

2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น)

เพื่อความสมบูรณ์ในงานวิจัย ขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถามตอบให้ครบถ้วนทุกข้อ และเป็นความจริง ข้อมูลที่ได้จะปกปิดเป็นความลับและไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือของท่านมา ณ โอกาสนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงาน เพื่อให้ส่งมอบงานได้ทันเวลา และสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

อุทัย กัลยาณสุพรรณ

นักศึกษาคณะบริหารธุรกิจ

สาขาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร

TNI

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหน้าข้อความที่ตรงกับผู้ตอบแบบสอบถาม (เลือกเพียงข้อละ 1 คำตอบ)

1. เพศ

- ☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง

2. อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

- ☐ 1. 18-30 ปี ☐ 2. 31-40 ปี
☐ 3. 41-50 ปี ☐ 4. 51 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

- ☐ 1. มัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6)/ปวช./หรือต่ำกว่า
☐ 2. อนุปริญญา/ปวส.
☐ 3. ปริญญาตรี
☐ 4. สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ในการทำงานในบริษัทแห่งนี้

- ☐ 1. 0-5 ปี ☐ 2. 6-10 ปี
☐ 3. 11-15 ปี ☐ 4. 15 ปี ขึ้นไป

5. ตำแหน่งงาน

- ☐ 1. พนักงานระดับปฏิบัติการ
☐ 2. พนักงานระดับหัวหน้า/หัวหน้าแผนก
☐ 3. พนักงานตั้งแต่รองผู้จัดการขึ้นไป

6. ประเภทของรายได้ (ค่าแรง)

- ☐ 1. รายวัน ☐ 2. รายเดือน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น)

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหน้าข้อความที่ตรงกับผู้ตอบแบบสอบถาม (เลือกเพียงข้อละ 1 คำตอบ)

หัวข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น					
7. บริษัทให้พนักงานทุกคนร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น					
8. พนักงานคิดไอเดียการปรับปรุงงาน (ไคเซ็น) แล้วบริษัทจัดทีมงานมาปรับปรุงแก้ไข					
9. บริษัทให้พนักงานทำไคเซ็นในเวลาว่าง					
10. บริษัทให้พนักงานทำไคเซ็นในเวลาทำงานปกติ					
11. บริษัทให้พนักงานมาทำไคเซ็นในวันหยุด (โอที)					
ด้านการจูงใจ					
12. บริษัทมีเงินรางวัลให้สำหรับพนักงานที่นำเสนอกิจกรรมไคเซ็นที่ดีต่อบริษัท					
13. การทำกิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
14. การทำกิจกรรมไคเซ็นจะทำให้ท่านได้รับรางวัล เช่น โบนัส ขึ้นเงินเดือน เพิ่มขึ้น					
15. การได้รับเงินรางวัล ทำให้ท่านอยากทำกิจกรรมไคเซ็นอีก					
16. การทำกิจกรรมไคเซ็นจะทำให้ท่านได้รับคำชมหรือการยกย่องจากหัวหน้า					
17. การได้รับคำชมหรือการยกย่อง ทำให้ท่านอยากทำกิจกรรมไคเซ็นอีก					
ด้านการฝึกอบรม					
18. ถ้าท่านได้รับการฝึกอบรมเรื่องไคเซ็น จะทำให้ท่านอยากร่วมทำกิจกรรมมากขึ้น					
19. บริษัทใช้สื่อที่ทันสมัย เข้าใจง่าย ทำการอบรมให้กับพนักงาน					
20. บริษัทอบรมและทบทวนความรู้เรื่องไคเซ็นให้พนักงานทุกๆ 3 เดือน					
21. บริษัทจัดสถานที่เก็บรวบรวมความรู้และตัวอย่างไคเซ็นดีๆ เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง					
22. บริษัทอบรมรูปแบบการนำเสนอไคเซ็นให้กับพนักงาน					
23. บริษัทมีผู้เชี่ยวชาญเข้าไปสอนหรือชี้แนะและช่วยทำไคเซ็นที่พนักงานให้กับพนักงานอยู่เสมอ					
ด้านการสื่อสาร					
24. บริษัทมีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมไคเซ็นตามสถานที่ต่างๆภายในบริษัท					
25. มีการประชาสัมพันธ์หลายช่องทาง เช่น หน้าเว็บ เสียงตามสาย หรือบอร์ดประชาสัมพันธ์ เสมอๆ					
26. บริษัทมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารและเป้าหมายก่อนเริ่มทำกิจกรรมไคเซ็น					
27. บริษัทมีการรายงานผลหลังการทำกิจกรรมไคเซ็นให้พนักงานได้รับทราบทุกครั้ง					
28. บริษัทแจ้งพนักงานให้ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำกิจกรรม (คุณภาพ, 5ส, ต้นทุน ฯลฯ)					

หัวข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น					
29. รูปแบบไคเซ็นที่เขียนแบบง่าย ๆ ทำให้ท่านอยากร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น					
30. บริษัทให้พนักงานนำเสนอไคเซ็นแบบเดียวมากกว่าแบบกลุ่ม					
31. ท่านต้องการเขียนรายงานไคเซ็นด้วยตนเอง					
32. บริษัทให้พนักงานนำเสนอไคเซ็นด้วยตัวเองในที่ประชุม					
33. บริษัทให้พนักงานนำเสนอไคเซ็นเป็นเอกสารหรืออีเมลเท่านั้น					

ภาคผนวก ข.

แบบประเมินความสอดคล้องของข้อความ

TNI

ตารางวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อเครื่องมือวิจัย

เรื่อง แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น)

คำชี้แจง : แบบประเมินความเที่ยงตรง (IOC) เรื่อง แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น)

เพื่อประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความ มีความเหมาะสมในการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

ซึ่งจะทำการประเมินความเที่ยงตรงในส่วนที่ 2 โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความเที่ยงตรง

+1 หมายถึง เห็นด้วยว่า ค่าตามสอดคล้องตามวัตถุประสงค์หรือตรงตามเนื้อหา

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่า ค่าตามสอดคล้องตามวัตถุประสงค์หรือตรงตามเนื้อหา

-1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยว่า ค่าตามสอดคล้องตามวัตถุประสงค์หรือตรงตามเนื้อหา

แบบทดสอบหรือข้อสอบที่ถือว่ามีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาในระดับดี สามารถนำไปวัดผลได้จะต้องมีค่า IOC เกิน กว่า 0.5 เป็นต้นไป

ข้อความในแบบสอบถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุป
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม						
1. เพศ (ชาย, หญิง)	1	1	1	3	1.0	ผ่าน
2. อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม (18-30 ปี, 31-40 ปี, 41-50 ปี, 51 ปีขึ้นไป)	1	1	1	3	1.0	ผ่าน
3. ระดับการศึกษาสูงสุด (มัธยมศึกษาตอนต้น คำว่า, มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช., อนุปริญญา/ ปวส.,ปริญญาตรี โท)	1	1	0	2	0.7	ผ่าน
4. ประสบการณ์ในการทำงานในบริษัท (0-5 ปี, 6-10 ปี, 11-15 ปี, 16 ปีขึ้นไป)	1	1	0	2	0.7	ผ่าน
5. ตำแหน่งงาน (พนักงานระดับปฏิบัติการ, พนักงานระดับหัวหน้า/ หัวหน้าแผนก, พนักงานระดับผู้จัดการขึ้นไป)	1	1	1	3	1.0	ผ่าน
6. ประเภทของรายได้ (ค่าแรง) (รายวัน, รายเดือน)	1	0	1	2	0.7	ผ่าน
ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น						
7. บริษัทควรให้พนักงานทุกคนร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น	1	1	1	3	1.0	ผ่าน
8. พนักงานใดไคเซ็นการปรับปรุงงานไคเซ็น แล้วบริษัทจัดทีมงานมาปรับปรุงแก้ไข	1	1	1	3	1.0	ผ่าน
9. บริษัทควรให้พนักงานทำไคเซ็นในเวลาว่าง	1	0	1	2	0.7	ผ่าน
10. บริษัทควรให้พนักงานทำไคเซ็นในเวลาทำงานปกติ	1	1	1	3	1.0	ผ่าน
11. บริษัทควรให้พนักงานทำไคเซ็นในวันหยุด (โอที)	1	0	1	2	0.7	ผ่าน
ด้านการจูงใจ						
12. บริษัทต้องมีการรางวัลให้สำหรับพนักงานที่คิดและนำเสนอ ไคเซ็นที่ดี ๆ	1	1	0	2	0.7	ผ่าน
13. การทำกิจกรรมไคเซ็นทำให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	1	1	1	3	1.0	ผ่าน
14. การทำกิจกรรมไคเซ็นจะทำให้พนักงานได้รับรางวัล เช่น โบนัส ขึ้นเงินเดือน มากกว่าเดิม	1	0	1	2	0.7	ผ่าน
15. การได้รับรางวัล ทำให้พนักงานอยากทำกิจกรรมไคเซ็นอีก	1	1	1	3	1.0	ผ่าน
16. การทำกิจกรรมไคเซ็นจะทำให้พนักงานได้ค่าตอบแทนหรือการยกย่องจากหัวหน้า	1	1	1	3	1.0	ผ่าน
17. การได้รับค่าชมหรือการยกย่อง ทำให้พนักงานอยากทำกิจกรรมไคเซ็นอีก	1	0	1	2	0.7	ผ่าน
ด้านการฝึกอบรม						
18. ถ้าหากได้รับการฝึกอบรมเรื่องไคเซ็น จะทำให้พนักงานอยากทำกิจกรรมมากขึ้น	1	1	1	3	1.0	ผ่าน
19. บริษัทควรจัดสื่อที่ทันสมัย เข้าใจง่าย ทำการอบรมให้กับพนักงาน	1	1	1	3	1.0	ผ่าน
20. บริษัทควรอบรมและทบทวนความรู้เรื่องไคเซ็นให้พนักงานทุก ๆ 3 เดือน	1	1	1	3	1.0	ผ่าน
21. บริษัทจัดสถานที่เก็บรวบรวมความรู้และตัวอย่างไคเซ็นดี ๆ ให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเองได้	1	1	1	3	1.0	ผ่าน
22. บริษัทควรหาความสนใจของพนักงานก่อนที่จะส่งพนักงานเข้ารับการอบรม	1	0	0	1	0.3	ไม่ผ่าน
23. บริษัทอบรมรูปแบบและวิธีการนำเสนอไคเซ็นให้กับพนักงาน	1	0	1	2	0.7	ผ่าน
24. บริษัทต้องมีผู้เชี่ยวชาญเข้าไปสอนหรือชี้แนะและช่วยทำไคเซ็นที่พนักงานให้กับพนักงานบ่อย ๆ	1	1	1	3	1.0	ผ่าน
ด้านการสื่อสาร						
25. บริษัทต้องมีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมไคเซ็นตามสถานที่ต่าง ๆ	1	1	1	3	1.0	ผ่าน
26. มีการประชาสัมพันธ์หลายช่องทาง เช่น ไลน์ เฟสบุ๊ค หรือบอร์ดประชาสัมพันธ์ เสมอ ๆ	1	1	1	3	1.0	ผ่าน
27. บริษัทต้องมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารและเป้าหมายก่อนเริ่มทำกิจกรรมไคเซ็น	1	1	1	3	1.0	ผ่าน
28. บริษัทต้องมีการรายงานผลหลังการทำกิจกรรมไคเซ็นให้พนักงานได้รู้ทุกครั้ง	1	1	1	3	1.0	ผ่าน
29. บริษัทต้องแจ้งพนักงานให้ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำกิจกรรม (กลุ่มภาพ, 5ส, ต้นทุน ฯลฯ)	1	1	1	3	1.0	ผ่าน
ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น						
30. รูปแบบไคเซ็นที่เขียนง่าย ๆ ทำให้พนักงานอยากทำกิจกรรมไคเซ็น	1	1	1	3	1.0	ผ่าน
31. รูปแบบไคเซ็นที่เขียนยาก ๆ เป็นอุปสรรคในการร่วมทำไคเซ็นของพนักงาน	1	0	-1	0	0.0	ไม่ผ่าน
32. บริษัทควรให้พนักงานนำเสนอไคเซ็นแบบเต็มมากกว่าแบบกลุ่ม	1	1	1	3	1.0	ผ่าน
33. บริษัทควรให้พนักงานนำเสนอไคเซ็นแบบกลุ่มมากกว่าแบบเดี่ยว	1	0	-1	0	0.0	ไม่ผ่าน

ลงชื่อ.....