

**การศึกษาปัจจัยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น)
ของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด
FACTORS TO BE INVOLVED IN THE ACTIVITIES OF CONTINUOUS IMPROVEMENT
(KAIZEN) MANUFACTURING EMPLOYEES OF SONY DEVICE TECHNOLOGY
(THAILAND) CO.,LTD.**

อุทัย กัลยาณสุพรรณ¹ และอนวัต เจริญสุข²

¹ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น 1771/1 ซ.พัฒนาการ 37 ถ.พัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250

E-mail: Uthai_Glunchansupun@yahoo.com

² คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น 1771/1 ซ.พัฒนาการ 37 ถ.พัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250

E-mail: anuwat@tni.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (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 พบว่าจากสมมุติฐานว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานแตกต่างกันนั้น พบว่าเพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อยังที่แตกต่างกันคือ ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น และด้านการฝึกอบรมช่วงอายุ มีผลต่อยังที่แตกต่างกันคือด้านรูปแบบการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็นด้านแรงจูงใจด้านการฝึกอบรม และด้านการสื่อสาร ระดับการศึกษา มีผลต่อยังที่แตกต่างกันคือ ด้านการฝึกอบรม และด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น ประสบการณ์ในการทำงานมีผลต่อยังที่แตกต่างกันคือ ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็นด้านแรงจูงใจด้านการฝึกอบรมและด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น ตำแหน่งงาน มีผลต่อยังที่แตกต่างกันคือ ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็น ประเภทของรายได้ มีผลต่อยังที่แตกต่างกันคือ ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็นและปัจจัยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงาน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับมากรองลงมาคือ ด้านการสื่อสารอยู่ในระดับมาก ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับมาก ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก และด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็นอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

Abstract

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.

Keywords: Continuous Improvement, Kaizen, Production

คำสำคัญ: การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง, ไคเซ็น, การผลิต

1. บทนำ

บริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด เป็นองค์กรธุรกิจเอกชนจัดตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2531 บริษัทฯ ดำเนินการผลิตสินค้าประเภทอิเล็กทรอนิกส์ โดยจำหน่ายทั้งภายในและต่างประเทศ 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 บริษัทได้รับการสนับสนุนด้านเทคนิค การวิจัยและพัฒนาสินค้าจากบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญจากประเทศญี่ปุ่น (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%”

ดังนั้นการศึกษابัจจัยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด นี้ ผลการศึกษาจะสามารถใช้เป็นรายงานประกอบการนำเสนอเพื่อปรับปรุงการทำการกิจกรรม เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) และเพื่อที่จะได้ทราบถึงปัจจัยอะไรบ้างที่จะมีผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำการกิจกรรมอย่างต่อเนื่องและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายที่บริษัทตั้งเอาไว้

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาบัจจัยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

3. การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 ประวัติบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด เป็นองค์กรธุรกิจเอกชนจัดตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2531 บริษัทฯ ดำเนินการผลิตสินค้าประเภทอิเล็กทรอนิกส์ โดยจำหน่ายทั้งภายในและต่างประเทศ 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

3.2 ทฤษฎีการมีส่วนร่วม

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมมี 5 ทฤษฎี ดังนี้

3.2.1 ทฤษฎีการเกลี้ยกล่อมมวลชน (Mass Persuasion) Maslow (อดิน รพีพัฒน์. 2527 : 7-8) กล่าวว่า การเกลี้ยกล่อม หมายถึง การใช้คำพูดหรือการเขียน เพื่อมุ่งให้เกิดความเชื่อถือและการกระทำ ซึ่งการเกลี้ยกล่อมมีประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานและถ้าจะให้ เกิดผลดีผู้เกลี้ยกล่อมจะต้องมีศิลปะในการสร้างความสนใจในเรื่องที่จะเกลี้ยกล่อม โดยเฉพาะในเรื่อง ความต้องการของคนตามหลักทฤษฎีของ Maslow ที่เรียกว่าลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) คือ ความต้องการของคนจะเป็นไปตามลำดับจาก น้อยไปมาก มีทั้งหมด 5 ระดับ คือ ความต้องการทางด้านสรีระวิทยา (Physiological Needs) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยของชีวิต (Safety and Security Needs) ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) ความต้องการที่จะมีเกียรติยศชื่อเสียง (Self-Esteem Needs) ความต้องการความสำเร็จแห่งตน (Self-Actualization Needs)

3.2.2 ทฤษฎีการระดมสร้างขวัญของคนในชาติ (National Morale) คนเรามีความต้องการทางกายและใจถ้าคนมีขวัญดีพอ ผลของการทำงานจะสูงตามไปด้วย แต่ถ้าขวัญไม่ดีผลงานก็ต่ำไปด้วย ทั้งนี้เนื่องจากว่า ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปพฤติกรรมต่างๆ นั้นเอง การจะสร้างขวัญให้ดีต้องพยายามสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน เช่น การไม่เอา รัดเอาเปรียบ การให้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงาน การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เป็นต้น และเมื่อใดก็ตามถ้าคนทำงานมีขวัญดีจะเกิดสำนึกในความรับผิดชอบ อันจะเกิดผลดีแก่หน่วยงานทั้งในส่วนที่เป็นขวัญส่วนบุคคล และ ขวัญของกลุ่ม ดังนั้น จะเป็นไปได้ว่าขวัญของคนเราโดยเฉพาะคนมีขวัญที่ดี ย่อมเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะนำไปสู่การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ได้เช่นกัน (ยุพาพร รูปงาม. 2545 : 8)

3.2.3 ทฤษฎีสร้างความรู้สึกชาตินิยม (Nationalism) บัจจัยประการหนึ่งที่น่าสู่การมีส่วนร่วม คือ การสร้างความรู้สึกชาตินิยมให้เกิดขึ้น หมายถึง ความรู้สึกเป็นตัวของตัวเองที่จะอุทิศหรือเน้นคำนิยมเรื่องผลประโยชน์ส่วนรวมของชาติ มีความพอใจในชาติของตนเอง พอใจเกียรติภูมิ จงรักภักดี ผูกพันต่อท้องถิ่น (ยุพาพร รูปงาม. 2545 : 8)

3.2.4 ทฤษฎีการสร้างผู้นำ (Leadership) การสร้างผู้นำจะช่วยให้ประชาชนทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญของการร่วมกลุ่มคน จูงใจไปยังเป้าประสงค์โดยทั่วไปแล้วผู้นำจะมีทั้งผู้นำที่ดีเรียกว่า ผู้นำปฏิฐาน (Positive Leader) ผู้นำพลวัต คือ เคลื่อนไหวทำงานอยู่เสมอ (Dynamic Leader) และผู้นำไม่มีกิจ ไม่มีผลงานสร้างสรรค์ ที่เรียกว่า ผู้นำนิเสธ (Negative Leader) ผลของการให้ทฤษฎีการสร้างผู้นำ จึงทำให้เกิดการระดมความร่วมมือปฏิบัติงานอย่างมีขวัญกำลังใจ งานมีคุณภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และร่วมรับผิดชอบ ดังนั้น การสร้างผู้นำที่ดีย่อมจะ

นำไปสู่การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ด้วยตนเอง (ยุพาพร รูปงาม, 2545 : 8)

3.2.5. ทฤษฎีการใช้วิธีและระบบทางการบริหาร (Administration and Method) การใช้ระบบบริหารในการระดมความร่วมมือเป็นวิธีหนึ่งที่ย่างเพราะใช้กฎหมาย ระเบียบ แบบแผน เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ แต่อย่างใดก็ตามผลของความร่วมมือยังไม่มีระบบใดที่ดีที่สุดในเรื่องการใช้บริหาร เพราะธรรมชาติของคน ถ้าทำงานตามความสมัครใจอย่างตั้งใจไม่มีใครบังคับก็จะทำงานด้วยความรัก แต่ถ้าไม่ควบคุมเลยก็ไม่เป็นไปตามนโยบายและความจำเป็นของรัฐ เพราะการใช้ระบบบริหาร เป็นการให้ปฏิบัติตามนโยบายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเพิ่มความคาดหวังผลประโยชน์ (ยุพาพร รูปงาม, 2545 : 8)

3.3 ทฤษฎีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น)

改 (Kai-ไค) ในภาษาญี่ปุ่น หมายถึงเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไข ส่วนคำว่า 善 (Zen-เซ็น) หมายถึงการมุ่งสู่ความสมบูรณ์ปรัชญาที่แท้ของกลยุทธ์การบริหารแบบ 改善 (Kaizen-ไคเซ็น) จึงหมายถึงความมุ่งมั่นจะแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลง แต่เป้าหมายก็เพื่อมุ่งสู่ความสมบูรณ์แบบและเพราะทั้งสองตัวอักษรนี้มีความเป็นกริยาที่เคลื่อนไหวอยู่เสมอ เหตุของการเลือกใช้ตัวอักษรทั้งสองมาประกอบเป็นคำว่า Kaizen จึงมีนัยลึกซึ้งที่ต้องการสื่อเพิ่มเติมว่าการปฏิบัติและปฏิบัติที่เกิดขึ้นนั้นจะต้องกระทำสืบไปอย่างต่อเนื่องไม่มีวันสิ้นสุดอีกด้วย

ในภาพใหญ่ กลยุทธ์การบริหารแบบ Kaizen คือวิถีของผู้บริหารที่มอบความมั่นใจทั้งสิ้นไว้ที่พนักงานทุก ๆ คนในองค์กร ให้ดูแลและพัฒนาขีดความสามารถทั้งของตนเองและระบบการผลิตให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอด้วย "แบบแผนในการปฏิบัติ" โดยไม่ปักใจมั่นใน "ระเบียบปฏิบัติ" ที่มีอยู่ก่อนแล้วคือความสมบูรณ์แบบที่เปลี่ยนแปลงใดๆ ไม่ได้

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

โดยแนวคิดเหล่านี้ เมื่อนำมาประกอบกับขั้นตอนที่เป็นวิถีปฏิบัติที่ถูกต้อง ผลในการแก้ปัญหาด้วยกลยุทธ์การบริหารแบบ Kaizen นั้นสามารถนำไปใช้จัดการกับปัญหาเชิงระบบที่เป็นรูปธรรมได้กว้างขวางและหลากหลายมาก เป็นได้ตั้งแต่การควบคุมคุณภาพ การลดกระบวนการทำงาน การจัดการสินค้าคงคลัง การบริหารระบบขนส่ง ฯลฯ โดยการแก้ปัญหานี้จะถูกทดลองโดยผู้ที่อยู่ในสภาพแวดล้อมโดยตรง ก่อนจะรวบรวมเป็นคำแนะนำหรือสูตรการจัดการต่อไป คำตอบที่ได้จากการทดลองแต่ละอันจึงมักได้แนวทางที่ปฏิบัติได้จริง ซึ่งพอรวบรวมจนได้เฉพาะเนื้อหาที่ดีที่สุด ก็จะเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ได้ ดังเช่นที่ Toyota ในที่สุดก็สามารถสร้างมาตรฐานการผลิต TPS (Toyota Production System) ซึ่งใช้หลัก Just-in-Time (JiT) ในการควบคุมการผลิตยนต์ ให้ "ทำเฉพาะที่ต้องการ

ทำเฉพาะเมื่อต้องการ และทำแต่จำนวนที่ต้องการ" ขึ้นได้จนสำเร็จ ก็เป็นผลมาจากการศึกษาและทดลองผ่านการทำ Kaizen ในส่วนย่อยๆ ของระบบอย่างต่อเนื่อง 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)

3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศรีสุวรรณ เกษมสวัสดิ์ (2553) ศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมด้านน้ำและขยะอำเภอมวกพา จังหวัดสมุทรสงคราม ผลการศึกษาพบว่า ระดับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมด้านน้ำและขยะ ระดับการมีส่วนร่วมในรายด้านอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ด้านกานวางแผน ด้านการปฏิบัติการ ด้านการประเมินผล ส่วนด้านการได้รับประโยชน์อยู่ในระดับน้อย ดังนั้นระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อมด้านน้ำและขยะในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำและขยะซึ่งประกอบด้วย อายุ ระยะเวลาที่อยู่ในชุมชน การเป็นสมาชิก มีความแตกต่างกันที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในด้านปฏิบัติการ การรับประโยชน์ และด้านการประเมินผล ส่วนด้านการวางแผนไม่มีความแตกต่างกัน สำหรับปัจจัยด้านสถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ มีความแตกต่างกันที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในด้านด้านปฏิบัติการ การรับประโยชน์ ส่วนการประเมินผลและการวางแผนไม่มีความแตกต่างกัน

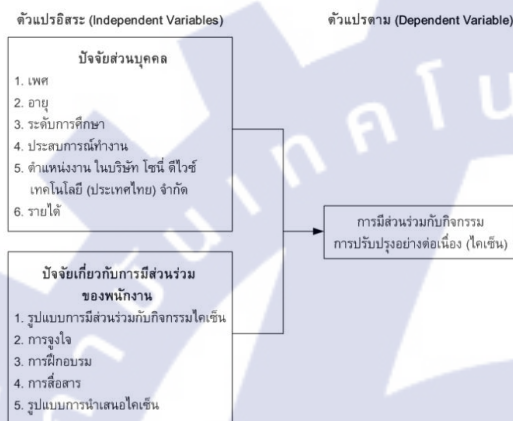
ซารินา ไวยสุภี (2554) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 25-30 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการ มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า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

อรรถพร จันทวีรัตน์ (2550) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสวนสนุกตรีมิตร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยจูงใจโดยภาพรวมมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานในระดับที่มาก

ปัจจัยจึงด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าเป็นด้านที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด ส่วนปัจจัยแวดล้อมโดยภาพรวมมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานในระดับที่มากเช่นกัน โดยปัจจัยแวดล้อมด้านสภาพการทำงานเป็นด้านที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ รายได้ การศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน ส่วนเพศ สถานภาพ และส่วนงานสังกัดที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

5. วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า คือ พนักงานฝ่ายผลิตภายในบริษัท โซนี่ ดีไวซ์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด 215 คน การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางสำเร็จรูปของเครซี; และเมอร์แกน (Krejcie; and Morgan. 1970) ตารางนี้ใช้ในการประมาณค่าสัดส่วนของประชากรเช่นเดียวกัน สามารถคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างกับประชากรที่มีขนาดเล็กได้ตั้งแต่ 10 ขึ้นไป ดังตารางที่ 1 ผู้วิจัยทราบขนาดของประชากร 215 คน จึงดูที่ตารางประชากรที่มีขนาดเท่ากับ 220 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการจะเท่ากับ 140 คน จึงได้ทำแบบสอบถามทั้งสิ้น 140 ชุด

6. ผลการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลได้ผลการวิจัยดังนี้

6.1 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางสถิติ T-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ) ที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไอเซ็น) ของพนักงานทั้ง 5 ด้าน พบว่า เพศของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไอเซ็น) ของพนักงานที่แตกต่างกันคือ ด้านการมีส่วนร่วมกิจกรรมไอเซ็น และด้านการฝึกอบรมด้านรูปแบบการนำเสนอไอเซ็นตามลำดับ (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ความแปรปรวนทางสถิติ T-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ) ที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไอเซ็น) ของพนักงานแตกต่างกัน

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

6.2 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) พบว่า อายุของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไอเซ็น) ของพนักงานที่แตกต่างกัน 4 ด้านคือ ด้านการมีส่วนร่วมกิจกรรมไอเซ็น ด้านแรงจูงใจ ด้านการฝึกอบรม และด้านการสื่อสารตามลำดับ ส่วนด้านรูปแบบการนำเสนอไอเซ็น อายุของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไอเซ็น) ของพนักงานที่ไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ความแปรปรวนทางสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ปัจจัยส่วนบุคคล (อายุ) ที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไอเซ็น) ของพนักงานแตกต่างกัน

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

6.3 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านการศึกษากับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

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

ตารางที่ 3 ความแปรปรวนทางสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ปัจจัยส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา) ที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานแตกต่างกัน

ปัจจัยส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา) ที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น)	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ด้านการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น	2.138	2	1.069	2.201	0.115
ด้านแรงจูงใจ	1.927	2	0.963	1.296	0.277
ด้านการฝึกอบรม	7.356	2	3.678	5.754	0.004
ด้านการสื่อสาร	4.224	2	2.112	2.983	0.054
ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น	6.947	2	3.473	6.717	0.002

6.4 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์ทำงานกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

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 4)

ตารางที่ 4 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	4.332	3	1.444	3.052	0.031
ด้านแรงจูงใจ	8.265	3	2.755	3.922	0.010
ด้านการฝึกอบรม	6.760	3	2.253	3.475	0.018
ด้านการสื่อสาร	3.169	3	1.056	1.465	0.227
ด้านรูปแบบการนำเสนอไคเซ็น	4.613	3	1.538	2.858	0.039

6.5 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

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

ตารางที่ 5 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

6.6 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประเภทของรายได้กับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางสถิติ T-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนปัจจัยส่วนบุคคล (ประเภทของรายได้) ที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานทั้ง 5 ด้าน พบว่า ประเภทของรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไค)

เช่น) ของพนักงานที่แตกต่างกันเพียงด้านเดียวคือ ด้านการฝึกอบรม (ตารางที่ 6)

ตารางที่ 6 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

7. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการศึกษาจะเห็นว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานแตกต่างกัน และปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ด้านแรงจูงใจ และด้านการสื่อสารเป็นอันดับ 1 และอันดับ 2 ดังนั้นหากบริษัท โซนี่ ดีไวส์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ต้องการให้พนักงานฝ่ายผลิตมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) บริษัทต้องมีการจัดการด้านแรงจูงใจในการทำกิจกรรม เช่น เงินรางวัล โบนัส เงินเดือนเพิ่มขึ้นโดยการเฉลี่ยเงินรางวัลให้แต่ละแผนกในจำนวนที่เหมาะสมกับจำนวนพนักงานในแต่ละแผนก ซึ่งในปัจจุบันพนักงานในแผนกอิมเมจดีไวส์ มีเงินรางวัลน้อยกว่าจำนวนพนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) และด้านการสื่อสารบริษัทแจ้งพนักงานให้ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำกิจกรรม (คุณภาพ, 5ส, ต้นทุน ฯลฯ) มีการรายงานผลหลังการทำกิจกรรมไคเซ็นให้พนักงานได้รับทราบทุกครั้งอยู่ในระดับมาก หัวข้อบริษัทมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารและเป้าหมายก่อนเริ่มทำกิจกรรมไคเซ็น บริษัทควรเน้นการแจ้งข่าวแบบเข้าถึงพนักงานในตอนประชุมก่อนเริ่มงาน เพราะการแจ้งข่าวสารผ่านอีเมลหรือทาง Web Site บริษัทนั้น พนักงานส่วนใหญ่ไม่มีอีเมลของบริษัทและไม่มีคอมพิวเตอร์ส่วนตัวเพื่อเข้า Web Site ในด้านการสื่อสารที่อยากแนะนำให้กับบริษัทอีกด้านก็คือ นิตยสารหรือหนังสือพิมพ์ของบริษัทที่จัดพิมพ์ให้แต่ละแผนกทุกเดือน โดยมีเนื้อหาของกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ในเดือนที่ผ่านมา และแผนกในเดือนถัดๆ ไปจัดพิมพ์ในนิตยสารนี้ด้วย เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) และทำให้พนักงานทราบข่าวสารของบริษัทได้สะดวกสบายมากขึ้น ข้อเสนอแนะถัดมาจากการศึกษาพบว่าปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานเพศชายอยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนั้นแผนก M1D และ M2D ซึ่งมีพนักงานเพศชายน้อยมากๆ ควรรับพนักงานเพศชายเข้าทำงานในแผนกเพิ่มขึ้น เพื่อให้พนักงานในแผนกมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของบริษัทเพิ่มมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ชาลีนา ไวยสุก. (2554). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- บริษัท โซนี่ ดีไวส์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด. (2557). ข้อมูลบริษัท. ปทุมธานี : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท โซนี่ ดีไวส์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด.
- ยุพาพร รูปงาม. (2545). การมีส่วนร่วมของข้าราชการสำนักงานประมาณในการปฏิรูประบบราชการ. วิทยานิพนธ์ ศต.ม. (การบริหารการพัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศรีสุวรรณ เกษมสวัสดิ์. (2553). รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมด้านน้ำและขยะ อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม. (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- อภินันท์ พิพัฒน์. (2527). การมีส่วนร่วมของชุมชนในสภาพสังคมและวัฒนธรรมไทยในการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา. กรุงเทพฯ : ศักดิ์โสภณการพิมพ์.
- อรวรรณ จันทร์ชื่น. (2550). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสวนสนุกตรึมเวิลด์. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.