

เจตคติ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

บริษัท เคซีอี อิเล็คทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน)

ATTITUDE AND PARTICIPATION IN KAIZEN ACTIVITY

IN MANUFACTURING PROCESS

OF KCE ELECTRONICS PUBLIC COMPANY LIMITED



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2557

KMITL-2014-AMC-M-017-051

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ATTITUDE AND PARTICIPATION IN KAIZEN ACTIVITY
IN MANUFACTURING PROCESS
OF KCE ELECTRONICS PUBLIC COMPANY LIMITED**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENT FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM
IN INDUSTRIAL BUSINESS ADMINISTRATION
ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

2014

KMITL-2014-AMC-M-017-051

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2014

ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

หัวข้อวิทยานิพนธ์

เจตคติ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต บริษัท
เคซีอี อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน)

ATTITUDE AND PARTICIPATION IN KAIZEN ACTIVITY IN
MANUFACTURING PROCESS OF KCE ELECTRONICS PUBLIC
COMPANY LIMITED

นักศึกษา

นางสาวสายสุนีย์ ทองนรินทร์

รหัสประจำตัว

54671462

ปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

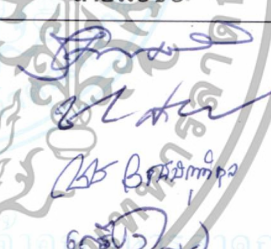
บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ดร.ชานินทร์ ศรีสุวรรณนภา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นิรัตติกุล

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์		ลายมือชื่อ
รศ.ดร.ภักพงศ์	ปลั่งสุข	
ดร.ชานินทร์	ศรีสุวรรณนภา	
ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ	โรจน์นิรัตติกุล	
ดร.เกรียงไกรยศ	พันธุ์ไทย	

วัน / เดือน / ปี ที่สอบ 20 พฤษภาคม 2557 เวลา 11.00 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้องประชุม AMC อาคารเรียนรวมตึกพระเทพฯ

วิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตริเมธสุนทร)

คณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่สามารถนำออกนอกห้องเรียนได้
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์

เจตคติ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น
ในกระบวนการผลิต บริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์
จำกัด (มหาชน)

นักศึกษา

นางสาวสายสุนีย์ ทองนรินทร์

รหัสประจำตัว

54671462

ปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

พ.ศ.

2557

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ดร.ชานินทร์ ศรีสุวรรณนภา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นิตติกุล

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับเจตคติที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็นในกระบวนการผลิตของพนักงานบริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิตของพนักงานบริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น ในกระบวนการผลิตของพนักงานบริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) 4) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิตของพนักงานบริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) และ 5) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิตของบริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 300 คน และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression) ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ระดับเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
- 2) ระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
- 3) วัฒนธรรมองค์การ การทำงานเป็นทีม การควบคุม และการฝึกอบรม มีผลต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4) วัฒนธรรมองค์การ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ และการควบคุม มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5) เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thesis Title	Attitude and Participation in Kaizen Activity in Manufacturing Process of KCE Electronics Public Company Limited
Student	Ms.Saisunee Thongnarin
Student ID.	54671462
Degree	Master of Business Administration
Program	Industrial Business Administration
Year	2014
Thesis Advisor	Dr. Chanin Srisuwannapa
Thesis Co-Advisor	Assistant Professor Dr. Nuttawut Rojniruttikul

ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study the level of attitude toward Kaizen activity in manufacturing process of KCE Electronics Public Company Limited 2) to study the level of participation toward Kaizen activity in manufacturing process of KCE Electronics Public Company Limited 3) to study the factors affecting attitude toward Kaizen activity in manufacturing process of KCE Electronics Public Company Limited 4) to study the factors affecting participation toward Kaizen activity in manufacturing process in KCE Electronics Public Company Limited and 5) to study the relationship between attitude and participation toward Kaizen activity in manufacturing process in KCE Electronics Public Company Limited. The sample was 300 operative employees at KCE Electronics Public Company Limited. Questionnaire was used as research instrument to collect data. Data were analyzed using by statistical program. The statistics for data analysis were percentage, arithmetic mean, and standard deviation. Multiple Linear Regression Analysis was used for hypothesis testing. The results were as follow:

- 1) In overall, the level of attitude toward Kaizen activity in manufacturing process was at moderate level.
- 2) In overall, the level of participation toward Kaizen activity in manufacturing process was at moderate level.
- 3) Organizational culture, teamwork, supervision, and training affected attitude toward Kaizen activity in manufacturing process at statistically significant level of 0.01.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4) Organizational culture, teamwork, leadership, and supervision affected participation toward Kaizen activity in manufacturing process at statistically significant level of 0.01.

5) Attitude toward Kaizen activity in manufacturing process positively related to the participation toward Kaizen activity in manufacturing process at statistically significant level of 0.01. The relationship between attitude and participation was high.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.ชานินทร์ ศรีสุวรรณภา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นริศตฤกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้สละเวลาอันมีค่าให้คำชี้แนะตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดจนทำให้วิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ตลอดจนให้ความรู้ และประสบการณ์ที่ดีแก่ข้าพเจ้า

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ นายสมเกียรติ ทัดเที่ยง นางทับทิม สุขเกษม และนางปราณี ศรีวิจิตรโชค ที่ได้กรุณาตรวจแก้ไขความเที่ยงตรงของเนื้อหา และให้ข้อเสนอแนะในการปรับแบบสอบถามให้มีความน่าเชื่อถือถูกต้อง

ขอกราบขอบพระคุณ บิดาและมารดาของผู้วิจัยที่คอยให้กำลังใจ ให้คำปรึกษา และให้การสนับสนุนเสมอมา

ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน สำหรับข้อมูลและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับการวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ สาขาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม ที่คอยให้คำปรึกษา แนะนำและเป็นที่กำลังใจเสมอมา

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับทุนสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ประจำปีงบประมาณ 2557

สายสุนีย์ ทองนรินทร์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	VIII
สารบัญภาพ.....	X
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	6
1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	8
1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับเจตคติ.....	10
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม.....	15
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติ และการมีส่วนร่วม.....	20
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับไคเซ็น.....	52
2.5 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน).....	58
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	60
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	65
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	66
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	70
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	73

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ(ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	83
4.2 ระดับปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต	86
4.3 ระดับเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต.....	94
4.4 ระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต	98
4.5 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติ และการมี ส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต.....	99
4.6 ความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต	102

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย.....	103
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	105
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	109

บรรณานุกรม	111
------------------	-----

ภาคผนวก

ก แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	117
----------------------------------	-----

ประวัติผู้เขียน.....	126
----------------------	-----

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	68
3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อ เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต	69
3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับเจตคติ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต.....	69
3.4 สมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ	73
4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	84
4.2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต	86
4.3 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร.....	87
4.4 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม.....	89
4.5 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยด้านภาวะผู้นำ	90
4.6 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยด้านการควบคุม	91
4.7 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยด้านการฝึกอบรม	93
4.8 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต.....	94
4.9 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต	97
4.10 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ ปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต.....	100

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.11 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต.....	101
4.12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p-value ของการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต โดยวิธี Pearson Correlation.....	102



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 การลงทุนจากต่างประเทศในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ปี 2006.....	2
1.2 การร่วมทุนจากต่างประเทศในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ปี 2006	3
1.3 การส่งออกสินค้า	3
1.4 โครงสร้างคลัสเตอร์และ Supply Chain.....	4
1.5 สัดส่วนการส่งออกของสินค้าอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า	4
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
2.1 ที่มาของวัฒนธรรมองค์การ	23
2.2 ลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิภาพ	25
3.1 ลักษณะของกราฟที่ค่า $r = 1, .5, 0, -.5$ และ -1 ตามลำดับ	80



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภายใต้ภาวะ การแข่งขันที่เริ่มมีความรุนแรงมากขึ้นทั้งตลาดในประเทศ และต่างประเทศ จากการเปิดเสรีทางการค้าอาฟต้า (AFTA) และการรวมกลุ่มจัดตั้งเขตการค้าเสรีต่างๆ เช่น นาฟต้า (NAFTA) และการที่จีนเริ่มมีบทบาทมากขึ้นในตลาดโลก ส่งผลให้ผู้ผลิตไทยจะต้องปรับตัวโดยการเพิ่มประสิทธิภาพ และยกระดับเทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนการผลิต รวมทั้งเพิ่มการวิจัยและพัฒนา เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างจากสินค้าในตลาด และมีความหลากหลาย เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคากับสินค้าในตลาดล่าง และยังเป็นการสร้างโอกาสใหม่ทางการตลาด

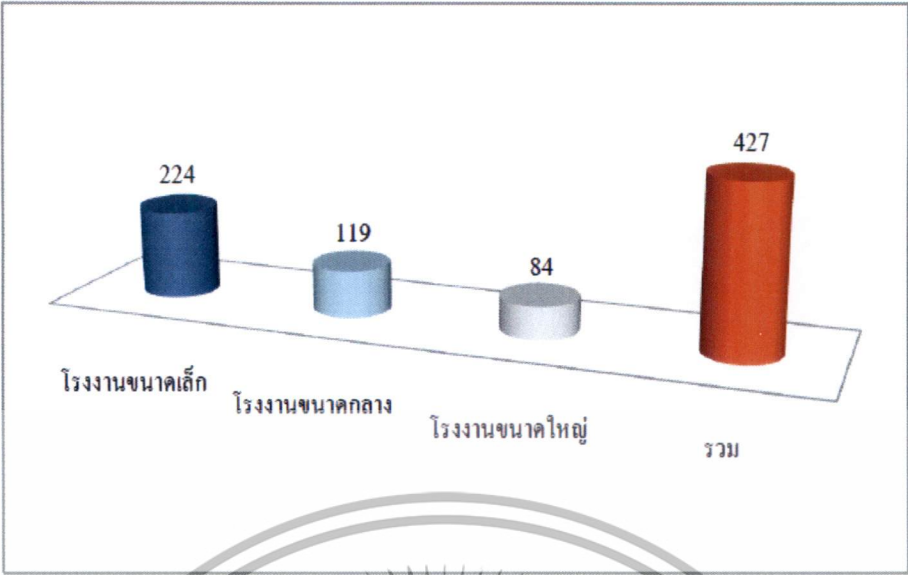
ผู้ประกอบการไทย ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้าขนาดเล็ก ในขณะที่ผู้ประกอบการต่างประเทศส่วนใหญ่ เป็นธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ขนาดเล็กถึงขนาดกลาง ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ขนาดกลางถึงขนาดใหญ่โดยส่วนใหญ่เป็นการร่วมลงทุน การลงทุนของบริษัทข้ามชาติ (MNC) ในปี 2006 มีความสำคัญ โดยมีนักลงทุนต่างประเทศลงทุนในอุปกรณ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 349 โรงงาน แบ่งเป็นผู้ประกอบการขนาดเล็ก 152 โรงงาน บริษัท ขนาดกลาง 92 โรงงาน และบริษัทขนาดใหญ่ 105 โรงงาน ทั้งนี้ เป็นการร่วมลงทุนประมาณ 427 โรงงาน ซึ่งเป็นบริษัทขนาดเล็กจำนวน 224 โรงงาน บริษัทขนาดกลาง 119 โรงงาน และบริษัทงานขนาดใหญ่ 84 โรงงาน



ภาพที่ 1.1 การลงทุนจากต่างประเทศในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ปี 2006

ที่มา: Electrical and Electronics Institute (EEI), 2007

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 1.2 การร่วมทุนจากต่างประเทศในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ปี 2006

ที่มา: Electrical and Electronics Institute (EEI), 2007

หมายเหตุ: ขนาดเล็ก =ทุนจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาท หรือมีพนักงานไม่เกิน 50 คน

หมายเหตุ: ขนาดกลาง = ทุนจดทะเบียนเกิน 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท หรือมีพนักงาน 51-200 คน

หมายเหตุ: ขนาดใหญ่ = ทุนจดทะเบียนเกิน 200 ล้านบาท หรือมีพนักงานเกิน 200 คน

ประเทศไทยส่งออกสินค้าติดอันดับต้นๆในตลาดโลก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสินค้าชั้นกลางถึงขั้นปลาย เช่น อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ แฟรงจิ้งจรวดรวม เครื่องปรับอากาศ ตู้เย็น และเครื่องคอมพิวเตอร์

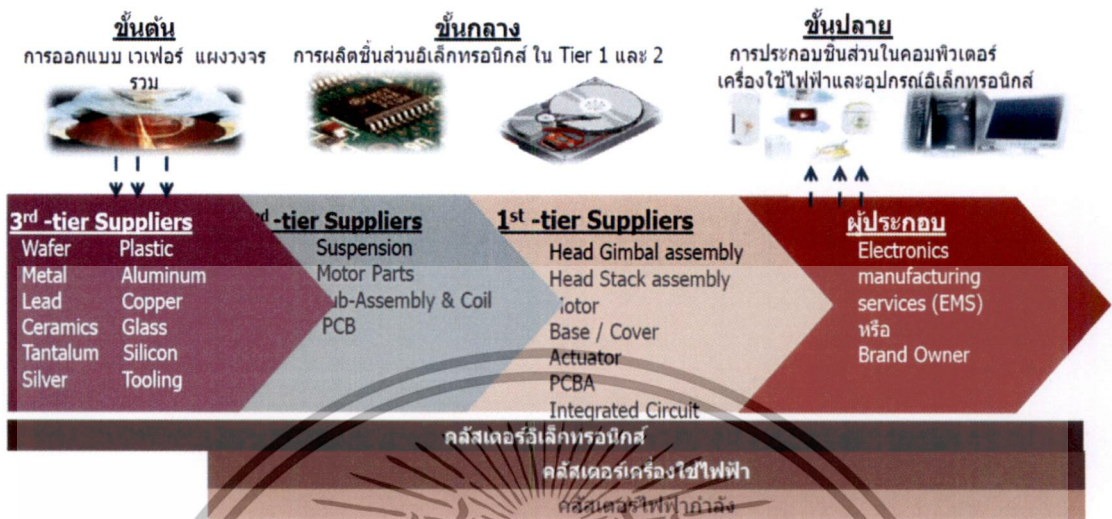
อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ประเภทหน่วยความจำ	แผงวงจรรวมและส่วนประกอบ	เครื่องปรับอากาศและส่วนประกอบ	ตู้เย็น	เครื่องคอมพิวเตอร์ของเครื่องทำความเย็น
จีน	สิงคโปร์	จีน	จีน	จีน
อันดับ 1	อันดับ 1	อันดับ 1	อันดับ 1	อันดับ 1
USD Million 15,950	USD Million 75,634	USD Million 12,673	USD Million 3,023	USD Million 2,414
ไทย	ฮ่องกง	ไทย	เม็กซิโก	ญี่ปุ่น
อันดับ 2	อันดับ 2	อันดับ 2	อันดับ 2	อันดับ 2
USD Million 10,445	USD Million 59,170	USD Million 3,882	USD Million 2,761	USD Million 2,020
ฮ่องกง	ไทย	สหรัฐอเมริกา	ไทย	ไทย
อันดับ 3	อันดับ 11	อันดับ 3	อันดับ 4	อันดับ 4
USD Million 9,364	USD Million 2,910	USD Million 2,387	USD Million 1,371	USD Million 1,025

ภาพที่ 1.3 การส่งออกสินค้า

ที่มา: การวิเคราะห์โดย SCB EIC จากข้อมูลของ Trade Map

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โครงสร้างคลัสเตอร์และ Supply Chain อุตสาหกรรม เครื่องใช้ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องปรับอากาศ ฯลฯ ของไทย

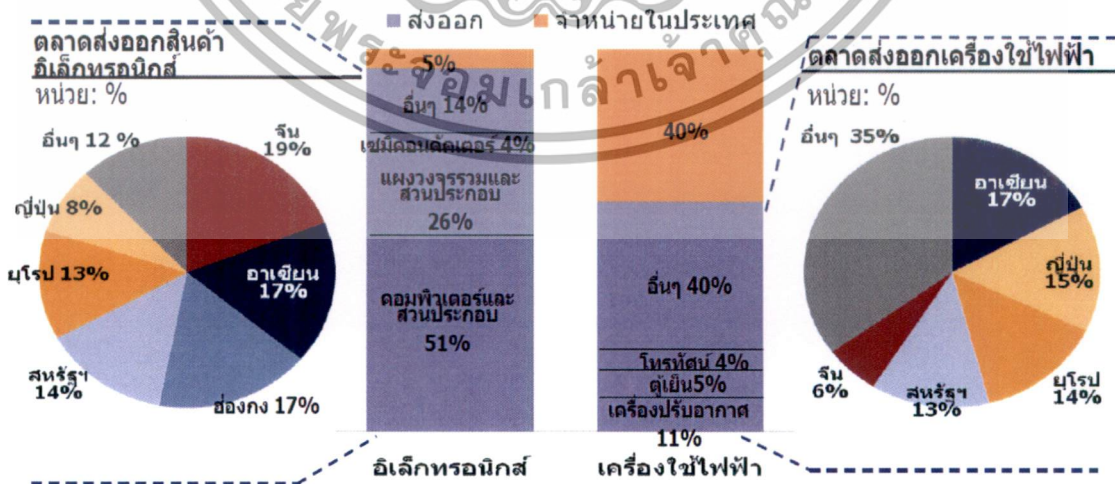


ภาพที่ 1.4 โครงสร้างคลัสเตอร์และ Supply Chain

ที่มา: การวิเคราะห์โดย SCB EIC

ความต้องการสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ของโลกยังมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่อง ทั้งประเภท Consumer Electronics อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และอิเล็กทรอนิกส์ในยานยนต์ คาดว่าจะเติบโตสูง โดยในปี 2011-2016 (CAGR) สินค้าประเภท Notebook 9%, Tablet 30% และ Smartphone 19%

สินค้าอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้าของไทยส่งออกเป็นสัดส่วนสูง โดยมีตลาดหลัก คือ จีน อาเซียน และกลุ่ม G3 สัดส่วนรวมราว 70% ของการส่งออกทั้งหมด



ภาพที่ 1.5 สัดส่วนการส่งออกของสินค้าอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า

ที่มา: การวิเคราะห์โดย SCB EIC จากข้อมูลของกรมศุลกากร และ สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานภายในเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต หรือทำซ้ำโดยไม่ได้รับอนุญาต หากมีการนำข้อมูลไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต ผู้ใช้จะรับผิดชอบต่อการละเมิดลิขสิทธิ์

จากการที่ PCB เป็นส่วนประกอบพื้นฐานของผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ทุกประเภท ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีเทคโนโลยีหรือสินค้าชนิดใดมาแทนที่การใช้ PCB ได้ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เป็นความเสี่ยงของอุตสาหกรรม PCB อาจหมายถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับรูปแบบของผลิตภัณฑ์ การเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีหรือกระบวนการผลิต และการเปลี่ยนแปลงในคุณสมบัติหรือประเภทของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต PCB ซึ่งอาจทำให้บริษัทต้องลงทุนในเครื่องจักรและอุปกรณ์เพิ่มขึ้นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

แนวโน้มของอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ในอนาคตจะมีขนาดเล็กลง แต่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงและมีความละเอียดซับซ้อนมากขึ้น Intergraded Design ทำให้เกิดความต้องการ PCB ที่มีขนาดเล็กลง มีลายวงจรที่ละเอียดซับซ้อน และมีจำนวนชั้น (Layer) ของแผ่นวงจรมากขึ้น ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางเทคนิคการผลิตที่ต้องการทักษะในการผลิตสูง เพื่อให้ได้ PCB คุณสมบัติพิเศษที่มีประสิทธิภาพและเสถียรภาพตามต้องการ นอกจากนี้ยังอาจมีการเปลี่ยนแปลงประเภทของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต เช่นการใช้ Laminate ที่เป็น Halogen-Free หรือ ใช้ Lead-Free ซึ่งเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม วัตถุดิบที่มีความทนทานต่อสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีการแปรเปลี่ยนอุณหภูมิที่สูงและอย่างรวดเร็ว (High Performance Material)

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดังกล่าวในเบื้องต้นอาจมีผลกระทบต่อความสามารถในการผลิต รายได้และผลกำไรจากการดำเนินงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดังกล่าวอยู่ตลอดเวลา ด้วยการลงทุนเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต รวมทั้งขยายกำลังการผลิต เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงการให้ความสำคัญต่อกระบวนการตรวจสอบคุณภาพสินค้า การส่งสินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้า การให้ความช่วยเหลือแก่ลูกค้าในการผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อรักษาสัมพันธภาพอันดีกับลูกค้าที่เป็นผู้ผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้สามารถรักษฐานลูกค้ากลุ่มเดิมไว้ได้ และมีการปรับตัวตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

สินค้าอิเล็กทรอนิกส์เป็นสินค้าที่มีขั้นตอนและเทคนิคในการผลิตที่ซับซ้อน ประกอบกับเทคโนโลยีด้านการผลิตมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การที่กลุ่มบริษัทมีการขยายกำลังการผลิตอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับปริมาณการสั่งซื้อสินค้าที่เพิ่มขึ้น รวมถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิต เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

กิจกรรมไคเซ็นเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้อุปสรรค หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตลดลง จากการที่กิจกรรมไคเซ็นเป็นกระบวนการ หรือวิธีการแก้ปัญหาในยามคับขัน และมุ่งมั่นที่จะแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงอุปสรรค หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตให้ดีขึ้น เป้าหมายก็เพื่อมุ่งสู่ความสมบูรณ์แบบค่อยๆ แก้ ค่อยๆ ปรับปรุงทีละเล็กทีละน้อย เพื่อให้การบริหารงานการผลิตให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การบริหารงานแบบไคเซ็นไม่ได้เป็นเพียงงานหลักของผู้บริหาร หรือเรื่องของพนักงานเพียงฝ่ายเดียว และไคเซ็นก็ไม่ได้เป็นเพียงสูตรสำเร็จการปรับกระบวนการงานในบริษัทเท่านั้น แต่จะต้องถูกปลูกฝังลงในจิตใจของพนักงานและผู้บริหารทุกคน จนถึงระดับเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของตนให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติเลยทีเดียว กลยุทธ์ที่สร้างผลลัพธ์ได้อย่างมหาศาลนี้จึงจะสามารถเกิดขึ้นได้จริง

ด้วยเหตุนี้ทำให้ผู้วิจัยสนใจ ศึกษา เจตคติ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต บริษัท เคซีอี อิเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลจากการศึกษา เจตคติและการมีส่วนร่วมของกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ในครั้งนี้จะนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนากระบวนการผลิต และการบริหารงานการผลิตให้มีประสิทธิภาพ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัท เคซีอี อิเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) และประเทศไทยสืบไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิตของพนักงานบริษัท เคซีอี อิเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิตของพนักงานบริษัท เคซีอี อิเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิตของพนักงานบริษัท เคซีอี อิเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน)
4. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิตของพนักงานบริษัท เคซีอี อิเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน)
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิตของบริษัท เคซีอี อิเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน)

1.3 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 วัฒนธรรมองค์การ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การควบคุม และการฝึกอบรม มีผลต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์การ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การควบคุม และการฝึกอบรม มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

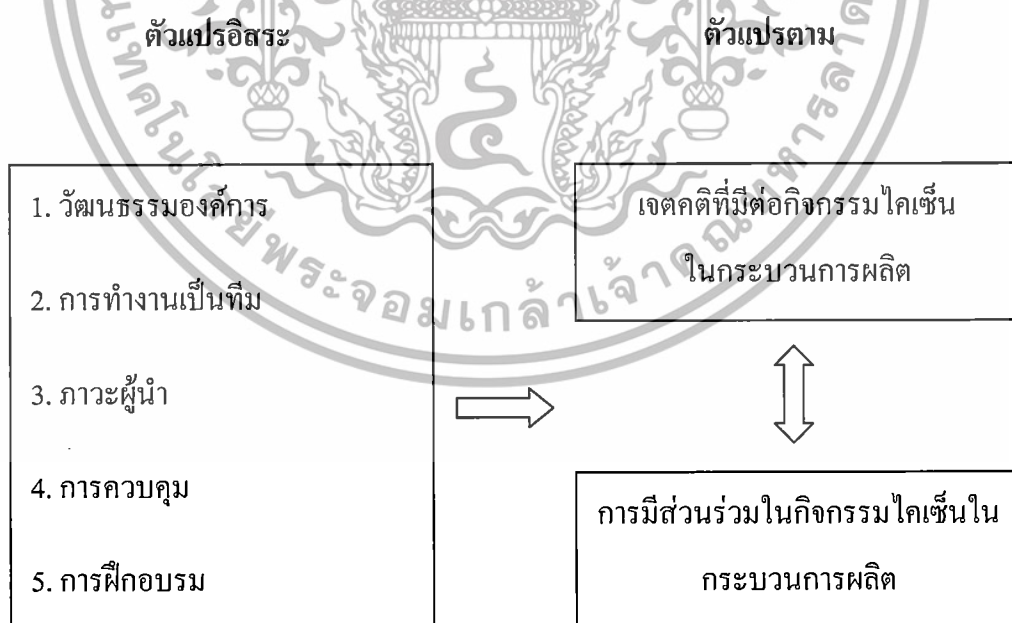
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมมติฐานที่ 3 เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้แนวความคิดในการคัดเลือกศึกษาเจตคติและการมีส่วนร่วมของกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิตของบริษัท เคซีอี อิเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) มาจากงานวิจัยของ ชารีน่า ไวยสุภี (2554) ซึ่งได้ศึกษาถึงทัศนคติการมีส่วนร่วมกิจกรรม ไคเซ็น และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมของกิจกรรม ไคเซ็น ของพนักงาน บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จากงานวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยเห็นว่าสามารถนำผลงานวิจัยนำไปแก้ไขปัญหา หรือข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต การบริการ การลดของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต และการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีศักยภาพสูงขึ้น พร้อมทั้งยกระดับคุณภาพของอุตสาหกรรมให้ดีขึ้น เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด และรักษารฐานลูกค้า

กรอบแนวความคิดในการศึกษาเจตคติและการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิตของบริษัท เคซีอี อิเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) ได้แสดงไว้ดังภาพที่ 1.7



ภาพที่ 1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5 ขอบเขตการวิจัย

1.5.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ประชากรที่ใช้การวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อิเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) ทั้งหมด 1,205 คน (จากฐานข้อมูลบริษัท เคซีอี อิเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) ณ วันที่ 29 กรกฎาคม 2556) จากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ต้องการสุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีขนาดตัวอย่างเท่ากับ 300 คน

1.5.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรอิสระ (Independent Variable) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- 1.1 วัฒนธรรมองค์การ
- 1.2 การทำงานเป็นทีม
- 1.3 ภาวะผู้นำ
- 1.4 การควบคุม
- 1.5 การฝึกอบรม

2. ตัวแปรตาม ได้แก่

- 2.1 เจตคติที่มีต่อกิจกรรม โคเซ็น ในกระบวนการผลิต
- 2.2 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม โคเซ็น ในกระบวนการผลิต

1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

1. เจตคติที่มีต่อกิจกรรม โคเซ็น ในกระบวนการผลิต หมายถึง ความรู้สึกทางด้านจิตใจที่เกิดจากการทำงาน หรือประสบการณ์ที่ได้รับ ระหว่างการทำงานที่มีทั้งแง่บวก และแง่ลบ

2. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม โคเซ็น ในกระบวนการผลิต หมายถึง พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ หรือเสนอความคิดเห็นในกระบวนการผลิต ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมในลักษณะของการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต หรือการปรับปรุง พัฒนาให้การทำงานมีความสะดวกสบาย และลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการผลิต

ได้
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วิธีชีวิตของบุคคลของบริษัท เคซีอี อีเลคทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานร่วมกัน จนทำให้เกิดความเคยชิน และกลายเป็นธรรมเนียมในการปฏิบัติงาน ในองค์กร ความรู้สึกนึกคิด รวมถึงค่านิยมที่ปฏิบัติต่อกันมาเป็นระยะเวลานาน
4. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานที่สนับสนุนการทำงานในกระบวนการผลิตของบริษัท เคซีอี อีเลคทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) เพื่อให้บรรลุตามแผนที่วางไว้
5. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการ ผลิตได้ทันเวลาที่ และสามารถจูงใจให้เพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และทันเวลา
6. การควบคุม หมายถึง การตรวจสอบการทำงานของเครื่องมือ เครื่องจักร ว่าสามารถ ทำงานได้ตามกำลังความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพตามการสั่งงาน
7. การฝึกอบรม หมายถึง การชี้แจง และการถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ และความสามารถในการทำงานได้อย่างถูกต้อง



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมเนื้อหาของทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ โดยศึกษาจากตำรา เอกสาร วารสาร รายงานการวิจัยและวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถกำหนดกรอบแนวคิดที่จะใช้เป็นแนวในการศึกษาให้ครอบคลุมและชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับเจตคติ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติ และการมีส่วนร่วม

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับไคเซ็น

2.5 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน)

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับเจตคติ

2.1.1 ความหมายและประเภทของเจตคติ

พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543) ได้ให้ความหมายของ เจตคติ (Attitude) ว่าหมายถึง ความรู้สึกของบุคคลต่าง ๆ อันเป็นผลเนื่องมาจากการเรียนรู้ ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งต่าง ๆ ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นไปในทางสนับสนุน หรือทางต่อต้านก็ได้

พัชรา ทิพย์ทัศน์ (2554) ได้ให้ความหมายของเจตคติ ว่าเป็นสถานะของความพร้อมทางจิตใจซึ่งเกิดจาก ประสบการณ์ สถานะความพร้อมนี้เป็นแรงที่กำหนดทิศทางของปฏิกิริยาระหว่างบุคคลที่มีต่อบุคคล สิ่งของและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เจตคติจึงก่อรูปได้ ดังนี้

1. เกิดจากการเรียนรู้ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมในสังคม

2. การสร้างความรู้สึกจากประสบการณ์ของตนเอง

3. ประสบการณ์ที่ได้รับจากเดิม มีทั้งทางบวกและลบ จะส่งผลถึงเจตคติต่อสิ่งใหม่ที่กำลังคล้อยถึงกัน

4. การเลียนแบบบุคคลที่ตนเองให้ความสำคัญ และรับเอาเจตคตินั้นมาเป็นของตน (พัชรา ทิพย์ทัศน์. 2554) ให้ความสำคัญของเจตคติ ว่าเป็นแนวโน้มที่บุคคลจะตอบสนองในทางที่พอใจหรือไม่พอใจต่อสถานการณ์ต่างๆ .

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เจตคติจึงมีความหมายสรุปได้ดังนี้

1. ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ หลังจากทีบุคคลได้มีประสบการณ์ในสิ่งนั้นความรู้สึกนี้จะแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

1.1 ความรู้สึกในทางบวก เป็นการแสดงออกในลักษณะของความพึงพอใจ เห็นด้วย ชอบ และสนับสนุน

1.2 ความรู้สึกในทางลบ เป็นการแสดงออกในลักษณะไม่พึงพอใจ ไม่เห็นด้วย ไม่ชอบ และไม่สนับสนุน

1.3 ความรู้สึกที่เป็นกลางคือไม่มีความรู้สึกใดๆ

2. บุคคลแสดงความรู้สึกทางด้านพฤติกรรม ซึ่งแบ่งพฤติกรรมเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 พฤติกรรมภายนอก เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ มีการกล่าวถึง สนับสนุน ท่าทาง หน้าตาบ่งบอก ความพึงพอใจ

2.2 พฤติกรรมภายใน เป็นพฤติกรรมที่สังเกตไม่ได้ ชอบหรือไม่ชอบก็ไม่แสดงออก เจตคติแบ่งเป็น 5 ประเภท ได้แก่

2.2.1 เจตคติในด้านความรู้สึกหรืออารมณ์ (Affective Attitude) ประสบการณ์ที่คนได้สร้างความพึงพอใจและความสุขใจ จนกระทั่งทำให้มีเจตคติที่ดีต่อสิ่งนั้นๆ ตลอดจนเรื่องอื่นๆ ที่คล้ายคลึงกัน

2.2.2 เจตคติทางปัญญา (Intellectual Attitude) เป็นเจตคติที่ประกอบด้วยความคิดและความรู้เป็นแกน บุคคลอาจมีเจตคติต่อบางสิ่งบางอย่างโดยอาศัยการศึกษา ความรู้ จนเกิดความเข้าใจและมีความสัมพันธ์กับจิตใจ คืออารมณ์และความรู้สึกร่วม หมายถึง มีความรู้สึกจนเกิดความซาบซึ้งเห็นดีเห็นงามด้วย เช่น เจตคติที่มีต่อศาสนา เจตคติที่ไม่ดีต่อยาเสพติด

2.2.3 เจตคติทางการกระทำ (Action-oriented Attitude) เป็นเจตคติที่พร้อมจะนำไปปฏิบัติเพื่อสนองความต้องการของบุคคล เช่น เจตคติที่ดีต่อการพูดจาไพเราะอ่อนหวานเพื่อให้คนอื่นเกิดความนิยม เจตคติที่มีต่องานในสำนักงาน

2.2.4 เจตคติทางด้านความสมดุล (Balanced Attitude) ประกอบด้วยความสัมพันธ์ทางด้านความรู้สึกและอารมณ์เจตคติทางปัญญาและเจตคติทางการกระทำ เป็นเจตคติที่สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้บุคคลสามารถทำงานตามเป้าหมายของตนเองและองค์การได้

2.2.5 เจตคติในการป้องกันตัวเอง (Ego-Defensive Attitude) เป็นเจตคติเกี่ยวกับการป้องกันตนเองให้พ้นจากความขัดแย้งภายในใจ ประกอบด้วยความสัมพันธ์ทั้ง 3 ด้าน คือความสัมพันธ์ด้านความรู้สึก อารมณ์ ด้านปัญญา และด้านการกระทำ

2.1.2 องค์ประกอบของเจตคติ

พัชรา ทิพย์ทัศน์ (2554) กล่าวถึงองค์ประกอบของเจตคติที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. องค์ประกอบด้านความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Component) เป็นองค์ประกอบด้านความรู้ความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้านั้นๆ เพื่อเป็นเหตุผลที่จะสรุปความ และรวมเป็นความเชื่อ หรือช่วยในการประเมินค่าสิ่งเร้านั้นๆ

2. องค์ประกอบด้านความรู้สึกและอารมณ์ (Affective Component) เป็นองค์ประกอบด้านความรู้สึก หรืออารมณ์ของบุคคล ที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งเร้า ต่างเป็นผลต่อเนื่องมาจากที่บุคคล ประเมินค่าสิ่งเร้านั้น แล้วพบว่าพอใจหรือไม่พอใจ ต้องการหรือไม่ต้องการ ดีหรือเลว

องค์ประกอบทั้งสองอย่างมีความสัมพันธ์กัน เจตคติบางอย่างจะประกอบด้วยความรู้ความเข้าใจมาก แต่ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านความรู้สึกและอารมณ์น้อย เช่น เจตคติที่มีต่องานที่ทำ ส่วนเจตคติที่มีต่อแฟน แฟนจะมียุทธศาสตร์องค์ประกอบด้านความรู้สึกและอารมณ์สูง แต่มีองค์ประกอบด้านความรู้ความเข้าใจต่ำ

3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioural Component) เป็นองค์ประกอบทางด้านการพร้อม หรือความโน้มเอียงที่บุคคลประพฤติปฏิบัติ หรือตอบสนองต่อสิ่งเร้าในทิศทางที่จะสนับสนุน หรือคัดค้านทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อ หรือความรู้สึกของบุคคลที่ได้รับจากการประเมินค่า ให้สอดคล้องกับความรู้สึกที่มีอยู่

เจตคติที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือบุคคลหนึ่งบุคคลใด ต้องประกอบด้วยทั้งสาม องค์ประกอบเสมอ แต่จะมีปริมาณมากน้อยแตกต่างกันไป โดยปกติบุคคลมักแสดงพฤติกรรมใน ทิศทางที่สอดคล้องกับเจตคติที่มีอยู่แต่ก็ไม่เสมอไปทุกกรณี ในบางครั้งเรามีเจตคติอย่างหนึ่ง แต่ก็ ไม่ได้แสดงพฤติกรรมตามเจตคติที่มีอยู่ก็มี

2.1.3 คุณลักษณะของเจตคติ

พัชรา ทิพย์ทัศน์ (2554) กล่าวถึงเจตคติมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. เจตคติเกิดจากประสบการณ์ สิ่งเร้าต่างๆ รอบตัวบุคคล การอบรมเลี้ยงดู การเรียนรู้ ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรม เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดเจตคติ แม้ว่าจะมีประสบการณ์ที่ เหมือนกันก็เป็นเจตคติที่แตกต่างกันได้ ด้วยสาเหตุหลายประการ เช่น สติปัญญา อายุ เป็นต้น

2. เจตคติเป็นการเตรียมหรือความพร้อมในการตอบสนองต่อสิ่งเร้า เป็นการเตรียมความพร้อมภายในของจิตใจมากกว่าภายนอกที่สังเกตได้ สภาวะความพร้อมที่จะตอบสนอง มีลักษณะที่ ซับซ้อนของบุคคลว่า ชอบหรือไม่ชอบ ยอมรับหรือไม่ยอมรับ เกี่ยวข้องกับอารมณ์ด้วย

3. เจตคติมีทิศทางของการประเมิน ทิศทางของการประเมินคือลักษณะความรู้สึก หรืออารมณ์ที่เกิดขึ้น ถ้าเป็นความรู้สึกหรือประเมินว่าชอบ พอใจ เห็นด้วย ก็คือเป็นทิศทางในทางที่ดี เรียกว่าเป็นทิศทางในทางบวก และถ้าประเมินออกมาในทางไม่ดี เช่น ไม่ชอบ ไม่พอใจ

ก็มีทิศทางในทางลบ เจตคติทางลบไม่ได้หมายความว่าไม่ควรมีเจตคตินั้นเป็นเพียงความรู้สึกที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้น

4. เจตคติมีความเข้ม คือมีปริมาณมากน้อยของความรู้สึก ถ้าชอบมากหรือไม่เห็นด้วยอย่างมากก็แสดงว่า มีความเข้มสูง ถ้าไม่ชอบเลยหรือเกลียดที่สุดก็แสดงว่า มีความเข้มสูงไปอีกทางหนึ่ง

5. เจตคติมีความคงทน เจตคติเป็นสิ่งที่บุคคลยึดมั่น ถ้อยมั่น และมีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมของคนนั้น การยึดมั่น ในเจตคติต่อสิ่งใด ทำให้การเปลี่ยนแปลงเจตคติเกิดขึ้นได้ยาก

6. เจตคติมีทั้งพฤติกรรมภายในและพฤติกรรมภายนอก พฤติกรรมภายในเป็นสภาวะทางจิตใจซึ่งหากไม่ได้แสดงออก ก็ไม่สามารถรู้ได้ว่าบุคคลนั้นมีเจตคติอย่างไรในเรื่องนั้น เจตคติเป็นพฤติกรรมภายนอกแสดงออกเนื่องจากถูกกระตุ้น และการกระตุ้นยังมีสาเหตุอื่นๆ ร่วมอยู่ด้วย

7. เจตคติต้องมีสิ่งเร้าจึงมีการตอบสนองขึ้น ไม่จำเป็นว่าเจตคติที่แสดงออกจากพฤติกรรมภายใน และพฤติกรรมภายนอกจะต้องตรงกัน เพราะก่อนแสดงออกนั้นก็จะปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพของสังคมแล้วจึงแสดงออกเป็นพฤติกรรมภายนอก

2.1.4 การเกิดและการเปลี่ยนแปลงเจตคติ

เจตคติเกิดจากการมีประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม หากประสบการณ์ที่เราได้รับเพิ่มเติมแตกต่างจากประสบการณ์เดิม เราก็อาจเปลี่ยนแปลงเจตคติได้ การเปลี่ยนแปลงเจตคติมี 2 ทาง (พัชรา ทิพย์ทัศน์. 2554)

1. การเปลี่ยนแปลงในทางเดียวกัน (Congruent Change) หมายถึง เจตคติเดิมของบุคคลที่เป็นไปในทางบวกจะเพิ่มมากขึ้นในทางบวก แต่ถ้าเจตคติเป็นไปในทางลบก็เพิ่มมากขึ้นในทางลบด้วย

2. การเปลี่ยนแปลงไปคนละทาง (Incongruent Change) หมายถึง การเปลี่ยนแปลง เจตคติเดิมของบุคคลที่เป็นไปในทางบวกจะลดลงและไปเพิ่มทางลบ

2.1.4.1 หลักการของการเปลี่ยนแปลงเจตคติ

หลักการของการเปลี่ยนแปลงเจตคติ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงไปในทางเดียวกัน หรือการเปลี่ยนแปลงไป คนละทางนั้น มีหลักการว่า เจตคติที่เปลี่ยนแปลงไปในทางเดียวกันเปลี่ยนได้ง่ายกว่าเจตคติที่เปลี่ยนแปลงไปคนละทาง เพราะการเปลี่ยนแปลงไปในทางเดียวกันมีความมั่นคง ความคงที่มากกว่าการเปลี่ยนแปลงไปคนละทาง การเปลี่ยนแปลงเจตคติเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่อไปนี้

1. ความสุดขีด (Extremeness) เจตคติที่อยู่ปลายสุดเปลี่ยนแปลงได้ยากกว่าเจตคติที่ไม่รุนแรงนัก เช่น ความรักที่สุดและความเกลียดที่สุดเปลี่ยนแปลงยากกว่าความรักและความเกลียดที่ไม่มากนัก

2. ความซับซ้อน (Multicomplexity) เจตคติที่เกิดจากสาเหตุเดียวกันเปลี่ยนได้ง่าย

กว่าเกิดจากหลายๆ สาเหตุ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ความคงที่ (Consistency) เจตคติที่มีลักษณะคงที่มาก หมายถึงเจตคติที่เป็นความเชื่อฝังใจเปลี่ยนแปลงยากกว่าเจตคติทั่วไป

4. ความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่อง (Interconnectedness) เจตคติที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะที่เป็นไปในทางเดียวกันเปลี่ยนแปลงได้ยากกว่าเจตคติที่มีความสัมพันธ์ไปในทางตรงกันข้าม

5. ความแข็งแกร่งและจำนวนความต้องการ (Strong and Number of Wants Served) หมายถึง เจตคติที่มีความจำเป็นและความต้องการในระดับสูง เปลี่ยนแปลงได้ยากกว่าเจตคติที่ไม่แข็งแกร่งและไม่อยู่ในความต้องการ

6. ความเกี่ยวข้องกับค่านิยม (Centrality of Related Values) เจตคติหลายเรื่องเกี่ยวเนื่องจากค่านิยมความเชื่อที่ค่านิยมนั้นค้ำประกัน และเจตคติสืบเนื่องจากค่านิยม ขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมนั้นเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก

สรุป เจตคติเป็นความรู้สึกของบุคคลแต่ละคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แล้วแสดงออกมาทางกิริยาท่าทาง เพื่อตอบสนองต่อสิ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึก อาจเป็นเชิงบวกหรือเชิงลบก็ได้

2.1.5 สิ่งที่มีอิทธิพลต่อเจตคติ

1. บิดา มารดา
2. ระเบียบแบบแผน วัฒนธรรมของสังคม
3. การศึกษาเล่าเรียน
4. สิ่งแวดล้อมในสังคม
5. การพักผ่อนหย่อนใจที่แต่ละคนใช้ประจำตัว

2.1.6 การแก้ไขเจตคติหรือวิธีสร้างเจตคติ

เจตคติเป็นเรื่องที่แก้ไขได้ยากถ้าจำเป็นจะต้องช่วยแก้ไขเปลี่ยนเจตคติของคนอาจใช้วิธีเหล่านั้น คือ

1. การค่อยๆ ขึ้นลงให้เข้าใจ
2. หาสิ่งเร้าและสิ่งจูงใจอย่างเข้มข้นมาช่วย
3. คบหาสมาคมกับเพื่อนที่ดี
- 4.ให้อ่านหนังสือที่มีประโยชน์
5. ให้ลองทำงานเห็นชอบแล้วกลับตัวตัวเอง

2.1.7 การวัดเจตคติ

การวัดเจตคติเป็นเรื่องละเอียดอ่อนและซับซ้อน ต้องอาศัยการตอบสนองออกมาเป็นถ้อยคำภาษา หรือพฤติกรรมภายนอก เจตคติเป็นกิริยาท่าทีรวมๆ ของบุคคลที่เกิดจากความพร้อมหรือความโน้มเอียงของจิตใจ ซึ่งแสดงออกต่อสิ่งเร้าหนึ่งๆ การวัดเจตคติอาจทำได้หลายวิธี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม การรายงานตนเอง การสร้างจินตนาการ การวัดทาง สรีรภาพ (เตือนใจ ทองดี. 2549)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดผลดีต่อการขับเคลื่อนองค์การ เพราะมีผลในทางจิตวิทยาเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ความคิดเห็นถูกรับฟังและนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาองค์การ และที่สำคัญผู้ที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ความรู้สึกเป็นเจ้าของจะเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์การที่ดีที่สุด

วันชัย วัฒนศัพท์ (2549) กล่าวถึงการทำงานแบบมีส่วนร่วมนั้น ไม่ว่าจะเป็นระดับ ครอบครัว ระดับโรงเรียน ระดับชุมชน ระดับองค์กร หรือระดับประเทศนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่ง ในกระบวนการนี้ปัจจุบัน เพราะจะช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของ (Ownership) และจะทำให้ผู้มีส่วนร่วม หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) และรวมถึงตกลงยอมรับ (Commitment) ได้อย่างสมัครใจ เต็มใจ และสบายใจ

เจลิยว บุรีภักดี และคณะ (2545) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมหมายถึง การเข้าร่วมอย่างแข็งขันของกลุ่มบุคคล ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกขั้นตอนของโครงการพัฒนา การมีส่วนร่วมต้องเป็นไปในรูปที่ผู้รับการพัฒนา เข้ามามีส่วนกระทำให้เกิดการพัฒนา มิใช่เป็นผู้รับการพัฒนาตลอดไป ทั้งนี้เป็นการเกื้อหนุนให้เกิดการพัฒนาที่แท้จริงและถาวร การมีส่วนร่วมของประชาชนไม่ใช่หมายความว่าเพียงการดึงประชาชนเข้ามาทำกิจกรรมตามที่ผู้นำท้องถิ่นคิด หรือจัดทำขึ้น เพราะแท้จริงแล้วในหมู่บ้านหรือชุมชนต่าง ๆ มีกิจกรรม และวิถีดำเนินงานของตนอยู่แล้ว ประชาชนมีศักยภาพที่จะพัฒนาหมู่บ้านของตนได้ แต่ผู้บริหารการพัฒนามักไม่สนใจสิ่งที่มีอยู่แล้ว โดยพยายามสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อให้ได้ชื่อว่าเป็นความคิด หรือโครงการของตน

สุริยา วีรวงศ์ (2544) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม คือการที่ประชาชนในท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาดังแต่จุดเริ่มต้นกล่าวคือ ตั้งแต่การสร้างแนวคิดไปจนถึงสิ้นสุด การทำกิจกรรมการพัฒนาาร่วมกัน กล่าวคือมุ่งเน้นถึงการให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วม ในกิจกรรม หรือโครงการพัฒนาที่จักต้องมาจากการเริ่มต้นกำเนิด และวิเคราะห์ปัญหาโดยประชาชนเป็นหลัก

จุฬารณย์ โสตะ และคณะ (2543) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมหมายถึง การที่บุคคล หรือคณะ บุคคลเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนทำประโยชน์ต่างๆ หรือกิจกรรมต่างๆ อาจเป็นการมีส่วนร่วมใน กระบวนการตัดสินใจ หรือกระบวนการบริหาร ประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับความร่วมมือของ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การนั้นในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย วิธีการหนึ่งในการรวมพลัง

ความคิด สติปัญญา ก็คือ การให้มีส่วนร่วม การให้บุคคลมีส่วนร่วมในองค์การนั้น บุคคลจะต้องมีส่วน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกี่ยวข้อง ในการดำเนินการหรือปฏิบัติการกิจต่างๆ เป็นผลให้บุคคลนั้นมีความผูกพัน (Commitment) ต่อภารกิจ และองค์การ

ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2543) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา เป็นการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา ตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดโครงการ ได้แก่ การร่วมค้นหาปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ การระดมทรัพยากร และเทคโนโลยีในท้องถิ่น การบริหารจัดการ การติดตามผล รวมทั้งการรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการ โดยโครงการจะต้องมีความสอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของชุมชน

ปรีดา ปูนพันธ์ฉาย (2540) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนว่าเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการกระทำ และเกี่ยวข้องกับมวลชนในระดับต่างๆ คือในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับจุดประสงค์ทางสังคม และการจัดสรรทรัพยากร และในการกระทำโดยสมัครใจต่อกิจกรรม และต่อโครงการ

สมทรง รักษ์เผ่า และสรศักดิ์ คุ้มคำสวัสดิ์ (2540) การที่จะพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพของบุคคล ครอบครัว และชุมชนให้ดียิ่งขึ้นนั้น จะต้องช่วยให้ประชาชนและชุมชนมีศักยภาพ และความสามารถที่จะดำเนินการพัฒนา และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพของชุมชนได้ด้วยตนเอง ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินงาน เพื่อจะช่วยให้ชุมชนได้พัฒนาในเรื่องต่างๆ คือ

1. จะช่วยให้แผนงานต่างๆ ที่วางไว้นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม กับความสนใจ ความต้องการ และถำนิยมของประชาชน หรือชุมชน
2. จะได้แนวคิดใหม่ๆ และภูมิปัญญาของชุมชนมาช่วยแก้ปัญหา อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ช่วยให้เกิดการไว้วางใจ และสนับสนุนในการดำเนินงาน
4. ช่วยให้ชุมชนตระหนักถึงปัญหา หรือให้ความสนใจปัญหา และพัฒนาความสามารถที่จะนำไปสู่การรับผิดชอบในการดำเนินงานด้วยตนเอง
5. จะช่วยให้เกิดการประสานงานภายในชุมชน
6. จะช่วยพัฒนาให้เกิดแนวคิดที่เป็นสังคมประชาธิปไตย

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การที่ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรม หรือโครงการตั้งแต่ต้น กล่าวคือ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในเรื่องที่จะพัฒนา พร้อมทั้งเข้าร่วมปฏิบัติในกิจกรรมของโครงการพัฒนา และมีส่วนร่วมในการติดตาม ประเมินผลรวมทั้งรับผลประโยชน์ที่เกิดจากการพัฒนานั้นๆ ด้วย

2.2.1 หลักสำคัญของการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา

ในกระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมนั้นเกิดจากกระบวนการเรียนรู้ของนักพัฒนาตนเอง และการเรียนรู้ร่วมกับองค์กรชุมชน หลักการสำคัญในการปฏิบัติกรร่วมกับประชาชนที่สำคัญๆ (บัณฑกร อ่อนคำ และสาบารณ ศรีจันงค์. 2544) มีดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. การจัดความสัมพันธ์ที่เสมอภาคเท่าเทียมกัน การจัดความสัมพันธ์ด้านบทบาทระหว่างนักพัฒนากับชุมชนที่เท่าเทียมกัน เป็นหลักการสำคัญของกระบวนการมีส่วนร่วม โดยต่างฝ่ายควรมีความตระหนัก ความต้องการของตนเอง และสิ่งที่ตนเองสามารถทำได้ รวมทั้งองค์กรชุมชนควรตระหนัก ในความเป็นเจ้าของ ต้องการคิดเอง ทำเอง กำหนดเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นส่วนที่คอยกำกับ กำหนดให้เกิดบทบาทการทำงานที่เหมาะสม ตามศักยภาพ และเป็นที่พอใจร่วมกันทั้งสองฝ่าย

2. การมีอิสระไม่ครอบงำ ความเชื่อมั่นในความเป็นมนุษย์ ควรอยู่บนฐานของการ ไม่ครอบงำ การให้อิสระภาพในการคิด และการแสดงออกโดยไม่มีอคติ และไม่นำความคิดความเชื่อของตนมาวัด หรือตีคุณค่า หรือชักจูงครอบงำให้เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะความเชื่อมั่นในศักยภาพ ฐานความรู้ ภูมิปัญญา และประวัติศาสตร์วัฒนธรรมดั้งเดิมของชุมชน ที่จะป็นฐานพลังสำคัญในการแก้ไขปัญหา ด้วยตนเองต่อไป โดยที่นักพัฒนาต้องมีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้างพร้อมจะยอมรับฟังความแตกต่าง ความเคารพในความเป็นคนของทุกคน

3. การมีส่วนร่วมของทุกกลุ่มในสังคม ในชุมชนหนึ่งๆ ย่อมประกอบด้วยความแตกต่างหลากหลาย ทั้งด้านฐานะ เพศ วัย สถานะทางสังคม ฯลฯ การสร้างโอกาสเปิดพื้นที่ทางสังคมอย่างเท่าเทียม ในการให้ทุกส่วนได้มีส่วนร่วมในการแสดงออกทางความคิด ศักยภาพ ความรู้ และร่วมมีบทบาทดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้งานที่ดำเนินไปนั้น ไม่กระจุกตัวอยู่ที่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง และส่งผลกระทบไปสู่มนุษย์ทุกคนในชุมชน ในสังคมอย่างทั่วถึง และเป็นธรรม

4. การมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ ทุกขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาตามโครงการพัฒนาหนึ่งๆ นั้น มีกระบวนการขั้นตอนที่ต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน หลายครั้งที่เราพบว่าโครงการพัฒนาต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อชุมชน ขาดการมีส่วนร่วมของชุมชนตั้งแต่ขั้นตอนการศึกษาข้อมูล และการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเมื่อถึงขั้นดำเนินการแล้ว มักเกิดปัญหาความขัดแย้ง และสร้างผลกระทบต่อชุมชนมากมายตามมา รวมทั้งการให้ความหมายของการมีส่วนร่วมที่ขาดความเข้าใจอย่างแท้จริง ซึ่งหน่วยงานทั้งหลายที่เข้ามาดำเนินงานร่วมกับชุมชน มักอ้างเสมอว่า ได้เปิดโอกาสการมีส่วนร่วมของชุมชนแล้ว โดยการเชิญตัวแทนของชุมชนเข้าร่วมประชุม และร่วมกิจกรรม ในขณะที่โครงการที่ดำเนินการไปนั้นผ่านการวางแผน และตัดสินใจมาแล้ว โดยที่ชุมชนไม่มีโอกาสรับรู้มาก่อน แต่เป็นเพียงผู้ร่วมในบางส่วนที่กำหนดโดยเจ้าของโครงการนั้นๆ

การมีส่วนร่วมที่แท้จริง จึงควรให้องค์กรชุมชนมีส่วนร่วม ตั้งแต่การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ การปฏิบัติ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล การสรุปบทเรียน แก้ไขปรับปรุง และรวมทั้งการขยายผล และเผยแพร่ผลสู่สาธารณะ

2.2.2 เงื่อนไขของการมีส่วนร่วม

เงื่อนไขของการมีส่วนร่วม การที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมพัฒนานั้น จะต้องมึเงื่อนไขอย่างน้อย

3 ประการดังนี้ (บันทร อ่อนคำ และสามารด ศรีจันทร์, 2544) มีดังนี้

1. จะต้องมีอิสระที่จะมีส่วนร่วม (Freedom to Participate)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ต้องสามารถที่จะมีส่วนร่วม (Ability to Participate)

3. ต้องเต็มใจที่จะมีส่วนร่วม (Willingness to Participate)

หากไม่มีอิสระที่จะเข้าร่วมหรือไม่สามารถเข้าร่วมได้ และไม่มีความเต็มใจแล้ว การมีส่วนร่วมก็จะไม่เกิดขึ้นเลย

2.2.3 ความสำเร็จของการมีส่วนร่วม

ความสำเร็จของการมีส่วนร่วม ยังขึ้นอยู่กับเงื่อนไขต่อไปนี้ (บัณฑิร อ่อนคำ และสามารถ ศรีจันทน์, 2544) มีดังนี้

1. ต้องมีเวลาที่จะมีส่วนร่วมก่อนเริ่มกิจกรรม การมีส่วนร่วมไม่เหมาะสมในสถานการณ์ฉุกเฉิน
2. ต้องไม่เสียเงินเสียทอง ค่าใช้จ่ายในการมีส่วนร่วม มากเกินกว่าที่เขาประเมินผลตอบแทนที่จะได้รับ

3. ต้องมีความสนใจที่สัมพันธ์สอดคล้องกับการมีส่วนร่วมนั้น

4. ต้องสามารถสื่อสารรู้เรื่องกันทั้ง 2 ฝ่าย

5. ต้องไม่รู้สึกกระทบกระเทือน ต่อตำแหน่งหน้าที่ หรือสถานภาพทางสังคมหากมีส่วนร่วม

2.2.4 วิธีการ หรือเทคนิคทำให้คนเข้ามามีส่วนร่วม

การที่จะทำให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานั้น จะต้องมียุทธวิธี หรือเทคนิควิธีดังนี้ (บัณฑิร อ่อนคำ และสามารถ ศรีจันทน์, 2544) มีดังนี้

1. ต้องให้สมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน
2. สร้างกลุ่มให้เป็นที่ยึดใจของสมาชิก
3. เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยมและพฤติกรรมตรงกับพื้นฐานแห่งความดึงดูดของกลุ่ม
4. ความมีชื่อเสียงและเกียรติยศของสมาชิกในกลุ่ม
5. ไม่เปลี่ยนแปลงปัจจัยบุคคล หรือส่วนย่อยของกลุ่มที่เบี่ยงเบนไปจากปทัสถาน ของกลุ่ม
6. ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแรงกดดันจากกลุ่ม โดยการสร้างปัญหาร่วมของสมาชิกผู้ต้องการเปลี่ยนแปลง

7. การเสนอข่าว การวางแผน และผลของการเปลี่ยนแปลงจะต้องให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วม

8. จัดกำลังตั้ง (ส่วนที่ไม่ต้องการให้เปลี่ยนแปลง) โดยเริ่มต้นปรับปรุงส่วนที่เกี่ยวข้องใหม่
สรุปได้ว่า หลักสำคัญของการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา คือ การมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน การเปิดโอกาสให้มีความเป็นอิสระไม่ครอบงำ การมีส่วนร่วมของทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องรวมถึงมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการอย่างแท้จริง

2.2.5 ลักษณะของการมีส่วนร่วม

ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2543) แบ่งลักษณะการมีส่วนร่วม ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. การสนับสนุนทรัพยากร คือ การสนับสนุนเงิน วัสดุอุปกรณ์ แรงงาน หรือการช่วยทำกิจกรรม คือการเข้าร่วมในการวางแผน การประชุมแสดงความคิดเห็น การดำเนินการ การติดตามผล และการประเมินผล

2. อำนาจหน้าที่ของผู้เข้าร่วม คือเป็นผู้นำ เป็นกรรมการ เป็นสมาชิก ซึ่งลักษณะการมีส่วนร่วมนี้ แสดงถึงอำนาจของผู้เข้าร่วม จึงมีการโต้แย้งว่าการมีส่วนร่วม โดยใช้วิธีการพัฒนาความสามารถของประชาชน เป็นเพียงการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมบางส่วน เพราะหลายกรณีประชาชนไม่มีโอกาสเข้าร่วม ในการตัดสินใจทางออกที่ควรเป็น คือการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ให้กับประชาชน

2.2.6 ประโยชน์ของการมีส่วนร่วมต่อการวางแผน

1. สามารถค้นหาปัญหาและความต้องการที่แท้จริง พร้อมทั้งจะจัดอันดับความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง

2. สามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาได้หลากหลายครอบคลุม

3. สามารถเลือกวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ แล้วนำมาวางแผนแก้ปัญหาต่างๆ

4. สามารถดำเนินการตามแผนที่วางไว้ โดยความร่วมมือของงานในองค์กร หรือในชุมชนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. สามารถติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการมีส่วนร่วมต่อการวางแผน คือ สามารถค้นหาปัญหา สาเหตุและความต้องการที่แท้จริง รวมถึงการกำหนดทางเลือก ดำเนินการวางแผนแก้ไขปัญหา และการติดตามประเมินผล ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ. 2543)

2.2.7 ผลดีต่อการบริหารจัดการองค์กร

1. ทำให้การบริหารหรือการพิจารณาแนวทางในการแก้ปัญหา มีความหลากหลายเป็นไปอย่างถี่ถ้วน รอบคอบ เพราะเป็นการระดมแนวคิด จากบุคคลที่มีความหลากหลาย ทั้งความรู้ และประสบการณ์

2. ทำให้มีการถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกัน โดยมีให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอำนาจมากเกินไป ซึ่งอาจนำไปสู่การใช้อำนาจในทางที่ไม่ถูกต้องอันเกิดผลเสียหายแก่องค์กรได้

3. เป็นการขจัดปัญหา มิให้การดำเนินนโยบายใดๆ มีผลต่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากเกินไป ซึ่งจะก่อให้เกิดความยุติธรรมในการดำเนินการต่อทุกฝ่ายได้

4. ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี ทำให้การบริหารองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ ขอความร่วมมือง่าย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. การรวมตัวกันของบุคคลเป็นเครือข่ายจะก่อให้เกิดพลังที่เข้มแข็ง สามารถขับเคลื่อนกิจกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และตรงเป้าหมาย โดยทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ. 2543)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติ และการมีส่วนร่วม

2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

2.3.1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)

เทียนชัย ไชยเศรษฐ (2552) ได้นิยาม วัฒนธรรมองค์การ คือวิถีชีวิตของกลุ่มคนในองค์การหนึ่งๆ ที่ประพฤติปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นลักษณะเฉพาะของกลุ่มคนนั้นๆ และเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์การดำเนินอย่างราบรื่นและยั่งยืน

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2550) ได้นิยาม วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงแนวการดำเนินชีวิตและปฏิบัติงานขององค์การสังคม โดยเฉพาะองค์การแบบสหกร (Association)

Gordon, Judith R (1999) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์การ

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงสิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

พร ภิสก (2546) สรุปไว้ว่าวัฒนธรรมองค์การ คือกลุ่มของค่านิยมร่วมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์การเข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้ เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบต่อกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราว และสื่อทางสัญลักษณ์ต่างๆ

Moorhead, G. and Griffin, R.W. (1995) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงการแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศิลธรรม ประเพณี เทคโนโลยี ตลอดจนสิ่งต่างๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือศรัทธาร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การนั้นๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น ปรัชญา ตำนาน นิยาย เรื่องราว และภาษาพิเศษ ฯลฯ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ แบบแผนหรือวิถีชีวิตขององค์การที่สมาชิกยอมรับ และยึดถือปฏิบัติร่วมกันเป็นทั้งแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์การ และเป็นแบบแผนทางการกระทำขององค์การและปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ กล่าวคือ ถ้าหากหน่วยงานใดมีวัฒนธรรมองค์การที่ดี เช่น บุคลากรมีการทำงานอย่างเต็มที่ เน้นคุณภาพ และมีความรับผิดชอบสูง ย่อมส่งผลให้การทำงานของทุกคนดี มีคุณภาพ ส่งผลทำให้ผู้รับบริการ ได้รับการบริการที่ดีมีคุณภาพ รวมทั้งทำให้เกิดความพึงพอใจ

2.3.1.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม องค์การซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อย ย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือ มนุษย์ไม่รู้ตัว ซึ่ง Kluckhohn and Kelly เรียกวัฒนธรรมในองค์การว่า เป็นแบบหรือวิถีการดำรงชีวิตที่ทำให้ องค์การมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์การอื่น และแบบ การดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยน กันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการ จัดเถลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็นกาวหรือหลักที่ยึดองค์การหรือหน่วยงานให้ กลมเกลียว ไม่แตกสลายลงไปความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์การ มีหลักฐานการศึกษาวิจัยไว้ 3 ประการคือ

1. วัฒนธรรมองค์การสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์การได้ เช่น วัฒนธรรมองค์การที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้าง แบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์การก็จะซึมซับเรียนรู้ แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผน สำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การนั้นๆ ต่อไป

2. รูปแบบพฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์การอาจเป็นได้ทั้งปัจจัย เกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจแก้ไขปัญหาใน การบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไป ในองค์การ เช่น ในกรณีที่องค์การมีปัญหาก็เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้อง แก้ไขปัญหาเหล่านี้ แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีความ กล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้เริ่มต้นก่อนคือมีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่ยั้งคิด (Subordination Culture) พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะเป็อุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบ แผนการประพฤติดูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแผนปฏิบัติขึ้นมาตนเอง ว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไข ปัญหาเป็นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม (เพราะสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือความ

กลัว) หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับไม่ได้ (เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ คือความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์) ในการปฏิบัติงาน หรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วยกัน วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควร แก่การระลึกรู้ถึงในการศึกษาปัญหาขององค์กรทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์กร

3. จากผลงานการศึกษาของ Paul Bate and M.E.P. Seligman พบว่าวัฒนธรรมจะมี อำนาจชักนำให้เกิดภาวะ การเรียนรู้ต่างๆ ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญกับองค์กร คือ การเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned Helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตที่คนจะมีเมื่อ เขารับรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการเรียนรู้เช่นนี้ได้รับการ ยืนยันโดยผู้ที่มีประสบการณ์ตรง โดยเขาผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริงๆ ก็จะทำให้การจูง ใจในการตอบโต้กับปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายของ องค์กรบรรลุผล วัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวัง ในองค์กร

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ใน องค์กรเป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะละเลยไม่ได้ เพราะเป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่ง ทุกอย่างในการดำเนินงานของมนุษย์ในองค์กร

2.3.1.3 องค์ประกอบ และที่มาของวัฒนธรรมองค์กร

องค์ประกอบพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรจะมีอยู่ 5 อย่างคือ สภาพแวดล้อมทาง ธุรกิจ ค่านิยม วีรบุรุษ พิธีและงานพิธี และเครือข่ายทางวัฒนธรรม (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540)

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ บริษัทแต่ละบริษัทจะดำเนินงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อม ทางธุรกิจที่เจาะจงที่จะกำหนดประเภทขององค์กรที่ต้องการเจริญเติบโต

ค่านิยม ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน โดยพนักงานทุกคนจะมีคุณลักษณะพื้นฐานของ องค์กรค่านิยมคือสิ่งที่ผลักดันความพยายามร่วมกันของสมาชิกขององค์กร ค่านิยมจะถูกระบุไว้ ภายในเป้าหมายคือคำขวัญของบริษัท

วีรบุรุษ บุคคลบางคนจะถูกระบุไว้อย่างใกล้ชิดกับวัฒนธรรมองค์กร ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมองค์กรของ ไมโครซอฟท์จะถูกเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับวีรบุรุษของพวกเขาคือ บิลล์ เกตส์ พนักงานสามารถเข้าหาเกตส์โดยตรงผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์เมลของบริษัท เกตส์ จะพยายามตอบคำถามแต่ละข้อภายในวันที่เขาได้รับ

ธรรมเนียมปฏิบัติ กิจกรรมและเหตุการณ์ปกติจะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม องค์กรด้วย

เครือข่ายทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กรจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษของบริษัทก่อนหน้านี้จะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวิบุรุษของบริษัทก่อนหน้านี้จะถูกรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร และระหว่างรุ่นของพนักงานที่ต่อเนื่องกัน

ที่มาของวัฒนธรรมองค์กรมี 2 ระดับ คือ ระดับแรก เป็นวัฒนธรรมที่สังเกตได้ หรือที่มองเห็นได้ ระดับที่สอง เป็นวัฒนธรรมที่เป็นแกน หรือวัฒนธรรมที่มองไม่เห็น วัฒนธรรมที่มองเห็นได้ดูได้จากการแต่งตัว เครื่องประดับ เรื่องราวที่เล่ากัน ภาษาหรือสัญลักษณ์ที่ใช้ พิธีกรรม และการวางผังสำนักงาน เป็นต้น ส่วนวัฒนธรรมที่มองไม่เห็นจะอยู่ลึกลงไปซึ่งเป็นค่านิยม และมาตรฐานที่กำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร สิ่งเหล่านี้ไม่อาจสังเกตได้โดยตรงแต่ได้มาจากความหมายของเรื่องราวที่เล่ากัน ภาษา และลักษณะที่ใช้ ค่านิยมและมาตรฐานเหล่านี้เป็นคุณค่าสมาชิกในองค์กรร่วมกันยึดถือและต่างก็เข้าใจกันดี



ภาพที่ 2.1 ที่มาของวัฒนธรรมองค์กร

ที่มา : สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540)

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมีขอบเขตที่กว้าง และมีลักษณะคล้ายๆ ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) คือมีส่วนที่อยู่ข้างบนน้ำส่วนหนึ่ง และอยู่ใต้น้ำอีกส่วนหนึ่ง จึงอาจแบ่งวัฒนธรรมออกได้เป็น 2 ส่วน คือ

1. ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) จะเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรสร้างหรือประดิษฐ์ขึ้นมา เช่น สิ่งประดิษฐ์ต่างๆ (Artifacts) อาทิเช่น รูปปั้นของผู้ก่อตั้งกิจการ และถาวรวัตถุต่างๆ เช่น โคมของธรรมศาสตร์ หรือการตกแต่งอาคารสถานที่ ป้าย สัญลักษณ์ คำขวัญ (Slogan) และพิธีกรรมต่างๆ และการแต่งกาย เป็นต้น

2. ส่วนที่มองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์กรที่สมาชิกรับรู้ เช่น ค่านิยมของ McDonald ที่เน้นคุณภาพ บริการความสะอาด และคุณค่าของสินค้าและบริการ หรือความมุ่งมั่น คุณค่าและความเชื่อของบริษัท หรือองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.1.4 ที่มาของวัฒนธรรมองค์การ

แหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญมี 5 แหล่ง (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540)

1. วัฒนธรรมของสังคมในระดับต่างๆ โดยคำนึงถึง ความคิด ความเชื่อ บรรทัดฐานในการประพฤติปฏิบัติของบุคคลทุกระดับได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมของสังคมระดับต่างๆ ซึ่งแบ่งออกได้ 5 ระดับ คือ 1) วัฒนธรรมของสังคมระดับนานาชาติ 2) วัฒนธรรมของสังคมระดับชาติ 3) วัฒนธรรมของสังคมระดับภูมิภาคและท้องถิ่น 4) วัฒนธรรมของธุรกิจอุตสาหกรรม 5) วัฒนธรรมของสาขาอาชีพ

2. ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน กล่าวคือในหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน จะมีวัฒนธรรมองค์การเหมือนกัน และถ้าลักษณะงานต่างกัน จะมีวัฒนธรรมองค์การต่างกันด้วย

3. ค่านิยม ความเชื่อ และวิถีทัศน์ของผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรกๆ คือถ้ามองว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมและการแปลความพฤติกรรมต่างๆ ภายในองค์การ ตัวผู้ก่อตั้งผู้นำองค์การก็จะมีส่วนในการสร้างและกำหนดวัฒนธรรมองค์การ

4. ประสบการณ์จากการทำงานร่วมกันของสมาชิกองค์การ กล่าวคือเมื่อปฏิบัติตามความเชื่อและวิถีทัศน์ของผู้ก่อตั้งในช่วงเริ่มต้น ต่อมาอาจต้องปรับเปลี่ยนตามการเรียนรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน

5. ค่านิยม ความเชื่อ และวิถีทัศน์ของผู้นำรุ่นใหม่ กล่าวคือในหน่วยงานมักจะมีผู้มีความคิดริเริ่ม ที่อาจจะได้แสดงบทบาทอยู่ในกลุ่มผู้นำ จนเป็นที่ยอมรับ โดยมีเงื่อนไข คือเวลาและปัจจัยเกื้อหนุนอื่นๆ

2.3.1.5 ลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผล

จากการศึกษาของ Daniel R. Denison (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิผลขององค์การ พบว่าวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์การ

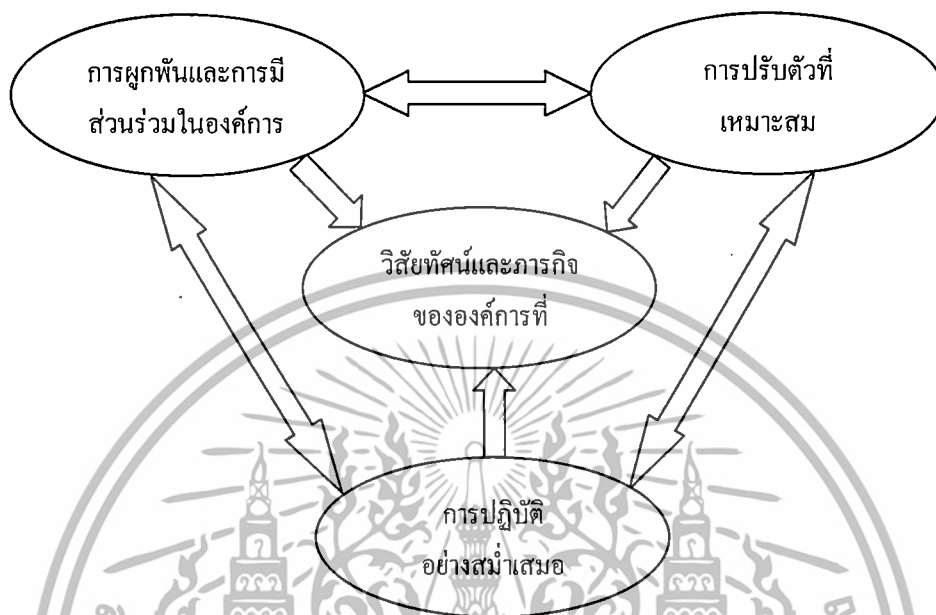
การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้

มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การที่เหมาะสม ทำให้องค์การมีกรอบและทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 ลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้้องค์กรบรรลุประสิทธิภาพ

ที่มา : Daniel R. Denison (1990)

ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การโดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์การ เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ อย่างเช่นที่ สายการบินเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ผู้บริหารระดับสูงคือ เฮอร์เบิร์ต เคิลลีเฮอร์ ประธานบริหารเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ได้สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข ความสนุก จนคนในเซาท์เวสต์ทำทนายว่า แม้บริษัทอื่นจะลอกเลียนสูตรการทำธุรกิจของเซาท์เวสต์ได้ แต่อาจไม่ประสบความสำเร็จเท่ากับเซาท์เวสต์ เพราะวัฒนธรรมองค์การนั้นแตกต่างกันไป ไม่อาจลอกเลียนแบบวัฒนธรรมการทำงานของเซาท์เวสต์ได้

วัฒนธรรมในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ ซึ่งเกิดจากความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

สันทัต ศะศิวิณิช (2553) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลหลายคนทำงานร่วมกันโดยมีความพึงพอใจในการทำงานนั้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการสร้างทีมว่า เป็นขบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนาบุคคลที่ทำงานร่วมกันให้เรียนรู้ว่า จะต้องดำเนินการอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของแต่ละคน และขณะเดียวกันก็บรรลุเป้าหมายของทีมเป็นอย่างดี ความหมายของทีมงานมีมากกว่าการที่บุคคลมารวมกันหลายๆ เพราะคำว่าทีมงานมีความหมายรวมไปถึง ผู้นำของกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เป็นประโยชน์ รวมทั้งการประสานงานของบุคคลในทีมให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพหมายถึง ทีมงานหรือหมู่คณะที่สมาชิกทุกคนร่วมกันทำงานเพื่อประโยชน์และเป้าหมายร่วมกัน โดยมีความขัดแย้งน้อยมาก แต่ละคนสนับสนุนซึ่งกันและกัน การสื่อสารแบบเปิดเผย การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพสามารถให้แนวทางปฏิบัติได้ดังนี้

1. กำหนดบทบาทของสมาชิกในทีมในลักษณะที่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกันในทีม
2. ให้ทุกคนเข้าใจลักษณะของทีม และบทบาทของทีมในการทำงาน
3. จัดระบบการสื่อสารระหว่างสมาชิกทุกคนในทีมเพื่อให้การประสานกันในการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. จัดให้มีการสนับสนุนการทำงานระหว่างสมาชิกร่วมกัน
5. สร้างความเข้าใจกับสมาชิกถึงขบวนการของกลุ่ม พฤติกรรมในกลุ่ม การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในกลุ่ม
6. จัดให้มีการแก้ไขปัญหาร่วมกันเป็นทีม
7. ใช้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ในการทำงานเป็นทีม
8. สร้างความร่วมมือและลดการแข่งขันในสมาชิกของทีม
9. เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานร่วมกับกลุ่มอื่นๆ
10. สร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีม และมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

2.3.2.1 องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (สันทัต ศะศิวิณิช. 2553)

1. วัตถุประสงค์

สมาชิกในทีมจะเป็นต้องรู้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goal & Objective) โดยเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ต้องเป็นเป้าหมายร่วมกัน รวมไปถึงความรู้สึกร่วมกันของทีมว่าตนมีภาระที่ต้องทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างจริงจัง ดังนั้นเป้าหมายและวัตถุประสงค์จึงต้องชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคน การกำหนดวัตถุประสงค์ควร

อาศัยหลักประชาธิปไตย โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ โดยวัตถุประสงค์เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อม ซึ่งควรวัดออกมาได้ในรูปของผลงาน และมีเวลาตามกำหนดที่แน่นอน

2. ความเข้าใจพฤติกรรมสมาชิกในทีม

บุคคลในทีมหรือหมู่คณะต้องทำความเข้าใจพฤติกรรมของตนเองและเพื่อนร่วมงาน และควรมองกันในแง่บวกที่ดีว่าทุกคนในทีมมุ่งความสำเร็จของงาน รวมทั้งมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม

3. การทำหน้าที่ของสมาชิกในทีม

สมาชิกทุกคนในทีมต้องแสดงบทบาทตามที่กำหนดไว้หรือได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม และต้องประสานสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของสมาชิกคนอื่นๆ ในทีมโดยมุ่งสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน

4. ระเบียบและกฎเกณฑ์

การทำงานในรูปแบบของทีม หรือหมู่คณะต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และมาตรฐานต่างๆ เพื่อเป็นเครื่องช่วยในการควบคุมสมาชิกในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความประพฤติให้เป็นแบบเดียวกันไม่มีข้อขัดแย้งซึ่งกันและกัน

5. วิธีการทำงาน

การทำงานที่จะทำให้เกิดความเป็นทีมต้องมีวิธีการที่ดีเพื่อบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องใช้ความสามารถในการนำทีมงานให้เกิดความร่วมมือจากสมาชิกทุกๆ คน

6. สมาชิกของทีม

การทำงานเป็นทีมไม่ควรมีสมาชิกมากเกินไปเพื่อความเข้าใจ และรู้จักกันอย่างดี ทำให้เกิดความสนิทสนม และเป็นกันเองได้ง่าย รวมทั้งการเกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน

7. ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน

ทีมงานที่ดีต้องทำให้สมาชิกในทีมมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน เคารพกัน และเชื่อใจกัน เพื่อลดการแข่งขัน และการเกิดข้อขัดแย้งที่ไม่จำเป็นของบุคคลในทีม

8. การสื่อสาร

ทีมงานต้องมีการสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม เพื่อให้ทุกคนได้ข่าวสารข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง และเหมาะสม รวมทั้งต้องมีข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ให้สมาชิกรู้ถึงการประพฤติ การปฏิบัติของตนเองอย่างถูกต้องเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน และการปรับตัวที่ดีขึ้น

9. การระงับข้อขัดแย้ง

การขัดแย้งในทีมงานเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ตามปกติ การขัดแย้งในเชิงบวกจะสร้างความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นใหม่ได้ แต่ขณะเดียวกันการขัดแย้งในเชิงลบก็ทำให้เกิดความแตกแยก

ในทีมได้เช่นกัน ดังนั้นทีมงานต้องมีวิธียุทธความขัดแย้งอย่างมีเหตุผลและมีประสิทธิภาพ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ซึ่งอาจกระทำได้โดยการประนีประนอม การพูดจากัน และการยอมรับด้วยเหตุผล หรือการใช้มติเสียงข้างมาก

วิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต้องอาศัยการป้องกันก่อนเกิดปัญหา และสร้างความร่วมมือ ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยการให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน การปรึกษาหารือก่อนการตัดสินใจ การสนับสนุนซึ่งกันและกัน และการพูดด้วยเหตุผลข้อเท็จจริง เพื่อให้เกิดการยอมรับในสมาชิกทุกคน

10. การสร้างความร่วมมือ

ทีมงานมีความจำเป็นต้องสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงาน ความร่วมมือนั้นสามารถแสดงออกได้หลายรูปแบบ เช่น ท่าทาง สีหน้า ความเปิดเผยทั้งการกระทำและการพูด การให้ความช่วยเหลือต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

11. บรรยากาศ

ทีมงานควรมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน นอกจากบรรยากาศในความเป็นกันเองแล้ว ก็มุ่งไปที่บรรยากาศของสิ่งแวดล้อม เช่น สถานที่ทำงาน ความเข้าใจ ความเป็นมิตรและความจริงใจ เป็นต้น

12. การทบทวนผลการดำเนินการ

การทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานควรดำเนินการทั้งระหว่างการทำงานและเมื่องานเสร็จเรียบร้อยแล้ว เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจว่างานได้เดินไปตามแผนที่กำหนดไว้ รวมทั้งสามารถปรับปรุงการตัดสินใจให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ และทำให้ทุกคนเข้าใจกระบวนการในการดำเนินงาน เป้าหมายและวัตถุประสงค์มากขึ้น ซึ่งทำให้สมาชิกทุกคนเกิดความผูกพันในงานมากขึ้น

3.2.2.2 ขั้นตอนการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (สันตติ ศะศิณิข. 2553)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกในทีมงานรับทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ต้องการ รวมทั้งเป็นการประมาณสถานการณ์ การประสานงานและการทำงานไปสู่ทิศทางเดียวกัน

2. การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร

การรวบรวมข้อมูลข่าวสารหมายถึง การรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อเป็นความรู้พื้นฐานของผู้ทำงานในการศึกษา และทำความเข้าใจข้อมูลข่าวสารและรายละเอียดต่างๆ ในงานก่อนการดำเนินการจริงๆ

3. การกำหนดงาน

การกำหนดงานคือ การระบุให้รู้ว่าต้องทำอะไร ใครทำอะไร โดยมีการกำหนดงานอย่างชัดเจน และแบ่งให้สมาชิกทำงานตามที่กำหนดไว้โดยยึดความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิกแต่ละคน

4. การวางแผน

การวางแผนจะเกิดขึ้นหลังจากการเลือกพิจารณาหนทางปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยหาข้อดีข้อเสียของแต่ละหนทางเลือกมาเปรียบเทียบกัน แล้วจึงเลือกหนทางเลือกที่ดีที่สุดนำมาวางแผนในการปฏิบัติ การวางแผนจะกำหนดว่า ใครทำอะไร ที่ไหน เมื่อใดและอย่างไร เพื่อให้สมาชิกรู้และเข้าใจถึงขั้นตอนในการทำงานว่าใครทำอะไรในช่วงใด และสามารถร่วมประสานสอดคล้องให้งานไปสู่เป้าหมายได้อย่างไร

5. การทบทวนผลการดำเนินงาน

การทบทวนผลการดำเนินงานเป็นหลักการของการทำงานเมื่องานสิ้นสุดลง โดยมีการสรุปผลงานและพิจารณาถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่ มีปัญหาในการทำงานในส่วนใด และจะมีแนวทางในการปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไร

2.3.2.3 วัตถุประสงค์หลักของการเข้าทีม

วัตถุประสงค์หลักของการเข้าทีมคือการรวมตัวกันของกลุ่มคนที่มีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และความสามารถแตกต่างกัน และจากความหลากหลายดังกล่าวเพื่อแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในการทำงาน หรือช่วยกันตัดสินใจเลือกในสิ่งที่ดีที่สุด แม้ว่าการตั้งทีมงานส่วนใหญ่จะถูกกำหนดโดยโครงสร้างงานหรือตามคำสั่งของผู้บริหารแต่ก็มีหลายกรณีที่คนเราเลือกทีมทำงานเอง ยิ่งไปกว่านั้นแม้จะถูกกำหนดให้ร่วมทีมก็อาจมีสมาชิกบางคนออกจากทีมไปก่อนที่งานจะสำเร็จ หรืออยู่ต่ออย่างมีความสุขดังนั้นการสื่อสารให้ทราบถึงสาเหตุของการเข้ามาร่วมกันเป็นทีมงานเดียวกันจะช่วยขจัดกับปัญหาข้างต้นได้ (DuBrin, 1998) ได้กล่าวถึงสาเหตุของการมารวมกันเป็นทีมไว้ ดังนี้

1. เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา เมื่อประสบปัญหาในการทำงาน วิธีแก้ปัญหาที่ใช้กันมากที่สุด คือขอความช่วยเหลือจากสมาชิกคนอื่นๆ การทำงานคนเดียวย่อมแก้ปัญหาได้ยาก การรวมกันเพื่อแก้ปัญหาอาจได้วิธีแก้ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าต่างคนต่างทำ

2. เพื่อผลประโยชน์ การมีทีมนั้นมีผลประโยชน์หลายอย่างทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสิทธิพิเศษ หรือเรื่องของรายได้ ทั้งนี้เพราะทีมจะมีอำนาจต่อรองเรื่องผลประโยชน์มากกว่ารายบุคคล

3. เพื่อความรู้สึกลดอคติและมั่นคง คนทั่วไปจะรู้สึกปลอดภัยและมั่นคงกว่าเมื่ออยู่กับทีม การเข้าทีมเป็นไปได้มากเมื่อบุคคลรู้สึกว่าคุณถูกขู่เข็ญ ถูกทำให้หวาดวิตก หรือเครียด การมี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทีมทำให้ความรู้สึกดังกล่าวลดลง เนื่องจากได้ พุดคุย ระบายความคับข้องใจ และได้ปรึกษาหารือยิ่ง
ไปกว่านั้นการรวมตัวกันอาจทำให้มองเห็น หนทางที่จะจัดการกับความวิตกกังวลนั้นได้

4. เพื่อตอบสนองความต้องการทางจิต เมื่อเข้าไปเป็นสมาชิกของทีมบุคคลจะรู้สึกว่า
ตนเองได้รับความอบอุ่นเนื่องจากมีกลุ่มที่ตนเป็นเจ้าของ เป็นการตอบสนองความต้องการทางจิต
มากกว่าการอยู่ตามลำพัง ความต้องการเหล่านั้น ได้แก่

4.1 ความต้องการใฝ่สัมพันธ์ หมายถึง ความต้องการการร่วมมือโดยการให้และรับ
จากคนอื่น ๆ ต้องการความเป็นมิตรและความอบอุ่น ปลอดภัย ซึ่งความต้องการชนิดแรกนี้
ตอบสนองได้โดยตรงด้วยการมีกลุ่มหรือพรรคพวก

4.2 ความต้องการความปลอดภัย หมายถึง ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับ การปกป้อง
ตนเองจากสิ่งคุกคาม ความเจ็บปวดหรือความอับอาย หรือจากอันตรายต่างๆ

4.3 ความต้องการนับถือตนเอง หมายถึง เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการ
ยอมรับ การมีสถานภาพและการมีศักดิ์ศรี ความต้องการชนิดนี้ทีมสามารถตอบสนองได้ 2 ลักษณะ
ลักษณะแรกคือ การเสริมแรงบวกเมื่อกระทำสิ่งที่ถูกต้อง เช่น การชมเชยหรือการให้รางวัล อันถือ
เป็นการยอมรับจากทีม ลักษณะที่สอง คือ การยอมรับของทีมนี้เองจะทำให้บุคคลรู้สึกว่า ตนเองมี
คุณค่าและมีศักดิ์ศรีซึ่งนำไปสู่การนับถือตนเองในที่สุด

4.4 ความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมส่วนหนึ่งนั้นจะเป็นโอกาส
ให้คนได้พัฒนาความรู้ และทักษะของตนเอง โดยการเรียนรู้จากผู้ร่วมทีมคนอื่น ๆ และมีการ
แลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน ลักษณะเช่นนี้จะนำไปสู่การปรับปรุงตนเองและนำไปสู่การพัฒนา
พฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรมสังคมอื่นๆ ไปด้วยพร้อมกัน

2.3.2.4 คุณลักษณะของทีม (กรูพินท์ นิตยานันทะ, 2551)

ทีมที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานคือกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้
บรรลุเป้าหมายของทีม ต่อไปนี้เป็นสิ่งที่ท่านและเพื่อนร่วมทีมจะต้องยึดถือเป็นกรอบเพื่อทำงาน
ร่วมกัน

1. ความเป็นหนึ่งเดียวกัน
2. จัดการด้วยตนเอง
3. พึ่งพาตัวเอง
4. ขนาดของกลุ่มที่เหมาะสม

มีความเป็นหนึ่งเดียวกันสมาชิกของทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะต้องมี
ความเป็นหนึ่งเดียวกัน ทุก ๆ คนจะถูกดึงเข้ามาในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในงาน
หรือบรรลุเป้าหมายร่วมกัน แทนที่จะต่างคนต่างทำ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะโดดเด่น
และสมาชิกทุกคนมีความรู้สึกที่ตนเองมีส่วนร่วมในความสำเร็จด้วย จัดการด้วยตนเอง ทีมงานที่

ประสบความสำเร็จในการทำงานมีแนวโน้มว่าจะสร้างโครงสร้างเฉพาะตนขึ้นมา เนื่องจากสมาชิก
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยอมรับบทบาท ของตนในเวลาต่างๆ กัน คล้อยตามความจำเป็น ความต้องการและความสามารถ ของตน บางคนอาจมีประสบการณ์ในงานเฉพาะอย่างจึงอาจเป็นคนจัดการให้คนอื่นๆ ทำตาม คนอื่นๆ ก็จะทำหน้าที่ในกิจกรรมของตนไปในงานที่เขาคุ้นเคย พฤติกรรมเหล่านี้จะถูกพัฒนาไป ในแนวของโครงสร้างองค์กร และสมาชิกทุกคนจะต้องปฏิบัติตามพึงพาตัวเองสมาชิกของทีมที่ ประสบความสำเร็จในการทำงานจะร่วมมือกับคนอื่นๆ เพื่อทำงานชิ้นใดชิ้นหนึ่งหรือทำให้ เป้าหมายสำเร็จอย่างไม่มีหลักเลียง ร่วมกันทำงานตามกำลังความสามารถของตนเอง ให้คำปรึกษา แนะนำและชักจูงเมื่อจำเป็น ร่วมประสานงานในหน้าที่และแก้ไขปัญหายุ่งยากอุปสรรคร่วมกัน ทุกคนต่าง เชื่ออาทรช่วยเหลือกันและมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ถ้ามีบุคคลหนึ่งบุคคลใดทำงานเกินกำลังหรือ ประสบปัญหายุ่งยากอันใดพวกเขาจะร่วมมือกัน เช่น อาจปกป้องคนที่มาทำงานสายหรือ เลิกงาน ก่อนเวลา ขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะโดยทั่วไปแล้วทีมงานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานมักจะ มีขนาดพอเหมาะไม่ใหญ่โตเกินไปนัก เพื่อให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มสามารถเข้ามามีส่วนร่วม สร้างสรรค์และจัดการด้วยตัวเองได้ แบ่งงานกันทำอย่างยุติธรรม แบ่งปันความคิดเห็นและ ความรู้สึกร่วมกันเปิดเผย ร่วมกันคิดแก้ปัญหาอย่างฉับไวและทันกาล สมาชิกสัก 5 คนต่อทีมเป็น ขนาดที่กำลังพอดี ถ้ามากเกินไปกว่านั้นอาจเสียเวลาในการอธิบายกลุ่ม ในขณะที่สมาชิกคนหนึ่งหรือ สองคนกำลังทำงาน คนอื่นๆ อาจไม่เข้าไปมีส่วนร่วมมากนัก อาจมีการจัดกลุ่มที่มีสมาชิกน้อยกว่า 5 คน ซึ่งจะมีบุคคลที่มีความสามารถไม่เพียงพอ หรือมีความรู้ไม่เพียงพอ รวมทั้งความเชี่ยวชาญใน งานก็อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างเรียบร้อย แต่ไม่ว่ากลุ่มจะมีสมาชิกมากน้อยเพียงใดก็ ตาม ท่านอาจไม่อยู่ในสถานะที่จะคัดเลือกได้ จำนวนสมาชิกเลขคู่จะดูสมเหตุสมผลกว่าเพื่อ หลีกเลี่ยงการเผชิญปัญหาเสียงครึ่งหนึ่งเห็นอย่างหนึ่งเสียงอีกครั้งหนึ่งเห็นอีกแบบหนึ่งในการ ตัดสินปัญหาใดๆ การรู้จักเพื่อนร่วมทีมอีกอย่างหนึ่งที่ควรจำก็คือท่านไม่ควรมีทัศนคติต่อเพื่อนร่วม ทีมทุกคนว่าจะมีประสิทธิภาพเป็นแบบเดียวกัน เพราะทุกคนจะมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันไป จึงควรพิจารณาให้ต่างทัศนคติกันไป อย่างไรก็ตามบางคนก็อาจมีบุคลิกที่คล้ายคลึงกันแบบที่เราจะ กล่าวต่อไป แต่โปรดระมัดระวังอย่าไปคิดว่าคุณลักษณะที่สมบูรณ์ของแต่ละคนจะไม่เหมือนกัน ที่เดียวนัก เพราะว่าเขาหรือเธออาจมีเพียงบางอย่างที่ดีสอดคล้องกัน จึงจำเป็นต้องรู้จักคนแต่ละคน เป็นอย่างดีสมาชิกของทีมมักจะเป็นดังต่อไปนี้

เป็นนักคิด

สมาชิกประเภทนี้อาจเรียกว่าเป็น “คนเจ้าความคิด” เขามักเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่จะต้องกระทำและมักจะมีความคิดความอ่านและมีข้อเสนอแนะต่างๆ มากมาย นักคิดมักไม่ค่อย สนใจในรายละเอียดมากนัก โดยปกติแล้วสมาชิกของทีมประเภทนี้จะต้องถูกจัดการอย่าง ระมัดระวัง ให้เกียรติ ให้กำลังใจและแม้แต่การยกย่องให้เกิดความภาคภูมิใจ เพื่อป้องกันไม่ให้เขา ถอนตัวออกไปจากทีมเสียก่อน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นนักจัดองค์กร

การทำงานร่วมกับนักคิดที่สร้างสรรค์ยิ่งขึ้นซึ่งอาจเป็นนักจัดองค์กร ผู้ซึ่งชอบเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานของทีมงานเสมอ เพื่อไปจัดการและจัดสรรงานและหน้าที่ต่างๆ เป็นคนเจ้าหลักการและเจ้าระเบียบ แต่ก็เป็นผู้ทำงานที่มีประสิทธิภาพดี นักจัดองค์กรบางครั้งก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความคิดกว้างไกล แต่ไม่ค่อยยืดหยุ่นนัก ในการทำงานเขามักจะประสบกับปัญหาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและและมีความไม่แน่นอน ท่านจะต้องมีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อประสานงานกับเขาอย่างสม่ำเสมอ

เป็นนักปฏิบัติการ

สมาชิกประเภทนี้เป็นนักสร้างงาน และมีทัศนคติที่จะตั้งใจทำงานเพื่อให้มีผลงานเกิดขึ้น เป็นคนเปิดเผย หุนหันพลันแล่น ไม่อดทนหากการตัดสินใจล่าช้าหรือถูกดูแลควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด และมักจะผิดหวังเมื่อทุกสิ่งทุกอย่างไม่เป็นไปตามที่ตั้งใจ ท่านจะต้องใช้ความพยายามควบคุมหน่วงเหนี่ยวเขาไว้เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบจากความรุนแรงที่เกิดขึ้น

เป็นสมาชิกของทีม

ไม่น่าแปลกใจนักที่สมาชิกของทีมจะเป็นผู้ที่กระตือรือร้นในการทำงานเพื่อให้ทีมงานประสบความสำเร็จ และมีการกระทำที่สนับสนุนและสามัคคีกลมเกลียวต่อเพื่อนร่วมทีมเป็นอันดี พยายามที่จะพัฒนาและเสนอแนวความคิดของกลุ่มมากกว่าแนวความคิดของตัวเอง สมาชิกของทีมมักไม่ชอบการเผชิญหน้าและการทะเลาะเบาะแว้งกัน ไม่ต้องการต่อต้านใครคนใดคนหนึ่ง บางครั้งสมาชิกของทีมก็ไม่ค่อยได้รับความสนใจเท่าที่ควร จึงพยายามปลีกตนเองออกจากคนอื่นๆ ท่านจะต้องกระตุ้นและชักจูงให้เขาเสนอความคิดเห็น หรือให้ข้อเสนอแนะและมองในด้านบวกอยู่เสมอ

เป็นนักตรวจสอบ

ก็เป็นไปตามชื่อนั้นแหละ นักตรวจสอบหรือนักตรวจซ้ำ มักชอบจับตาดูว่ามีงานอะไรบ้างที่ก้าวหน้า เขามักคิดว่าตนเองเป็นคนยุติธรรมและมีความพิถีพิถัน แต่คนอื่นๆ อาจมองว่าเขาเป็นคนชอบใช้อำนาจและและเป็นพวกเผด็จการ นักตรวจสอบมีบทบาทที่ต้องคอยเตือนให้ทีมงานรู้สึกถึงความจำเป็นต้องใช้ความรับผิดชอบปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพื่อให้งานก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายทันเวลา ท่านอาจต้องเข้าไปประสานกับนักตรวจสอบหรือทำหน้าที่ประนีประนอมเมื่อเขามีความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมทีมคนอื่นๆ

เป็นนักประเมินผล

สมาชิกประเภทนี้เป็นผู้ที่สร้างสมดุลอย่างดียิ่งระหว่างนักคิดและนักปฏิบัติการ ชอบความเป็นอิสระและมักจะแยกตัวออกจากทีม มีความระมัดระวังและรอบคอบในการเข้าไปประเมินหรือวิเคราะห์ข้อมูลหรือสถานการณ์ ถึงแม้ว่านักประเมินผลจะไม่เป็นที่ชื่นชอบของสมาชิกบางคน แต่ทัศนคติของเขาก็ได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิกร่วมทีมคนอื่นๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.2.5 กลยุทธ์ในการสร้างทีมงาน (กรุพินท์ นิตยานันทะ, 2551)

โดยแนวความคิดแล้วท่านและเพื่อนร่วมทีมย่อมต้องการเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานโดยมีท่านเป็นผู้นำทีมมีขั้นตอนหลายขั้นตอนที่ท่านควรนำมาใช้เพื่อให้บรรลุกระบวนการ อันได้แก่

1. สร้างทีมย่อยๆ ขึ้นมา

เห็นได้ชัดว่าท่านสามารถช่วยได้ในการกระตุ้นให้ทีมที่ประสบความสำเร็จสามารถพัฒนาสมาชิกอันมีจำกัดได้เมื่อต้องการ บางทีก็สัก 5 คน ซึ่งอาจเป็นตัวเลขที่ดีที่สุดสำหรับสภาพแวดล้อมทั่วๆ ไป ท่านจำเป็นต้องคิดถึงบุคคลซึ่งประกอบกันเข้าเป็นทีม คงไม่เหมาะสมนักที่จะให้มีพนักงานสองคนซึ่งเป็นนักคิดเข้าร่วมทีมจะทำให้เกิดกรณีพิพาทขึ้นภายในทีมเพราะการริเริ่มและทักษะที่ไม่สอดคล้องกัน ฉะนั้นใครก็ตามที่เราไม่ควรฝึกปฏิบัติมากนัก เพราะแต่ละคนจะทำงานไปคนละทางสองทาง ดังนั้นจึงควรนำเอาอัตราส่วนผสมที่เหมาะสมเข้ามาใช้ในการสร้างทีม ให้มี นักคิด นักจัดการ นักปฏิบัติกร และอื่นๆ ซึ่งจะสนับสนุนซึ่งกันและกันและตรวจสอบกันเองเป็นไปตามความเหมาะสม

2. เห็นชอบในเป้าหมาย

ให้แน่ใจว่าสมาชิกทุกคนรู้ว่าจะทำอะไร มาตรฐานและเป้าหมายคืออะไร และจะก้าวไปในทิศทางใด บุคลากรแต่ละหน่วยงานจะต้องพยายามรวมกลุ่มเข้าด้วยกันเพื่อทำงานในหน้าที่อย่างดีที่สุดและให้อยู่ในทีมเดียวกัน สิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนจัดรูปงานของตนเข้ากับงานของคนอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา ต้องให้สมาชิกทุกคนเห็นด้วยกับสิ่งที่ตนกระทำอยู่ว่ากำลังทำอะไร ทำเมื่อใด ทำอย่างไร เพราะจะช่วยให้เกิดการประสานงานและทำงานด้วยกันอย่างสามัคคีกลมเกลียว

3. รู้จักสมาชิกเป็นรายตัว

เป็นที่กระจางชัดว่าท่านจะต้องรู้จักสมาชิกแต่ละคนในทีมเป็นอย่างดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อที่จะสามารถระบุได้ว่าสมาชิกแต่ละคนมีลักษณะสำคัญและองค์ประกอบอย่างไร ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละคน ท่านจะต้องติดต่อกับแต่ละคนในลักษณะที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น นักปฏิบัติการจะต้องถูกกระตุ้นให้ทำงานช้าลง รอคอย คิดและรับฟังคนอื่นก่อนที่จะทำงานต่อ ในบางครั้งท่านจะต้องเข้าไปใกล้ชิดสมาชิกของท่าน เช่น ระหว่างนักปฏิบัติการกับนักตรวจสอบ ให้ทั้งสองฝ่ายนั่งลงเจรจากัน รับฟังความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายและยอมรับทักษะของอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

4. รักษาไว้ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดี

การติดต่อสื่อสารระหว่างท่านและทีมงานและระหว่างทีมด้วยกันเองมีความสำคัญในการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นทีมที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน การติดต่อสื่อสารสองทางอย่างต่อเนื่องและผลที่ได้รับกลับมามีจะช่วยหยุดการซบเซาปัญหา ลดความสับสน ระบุปัญหาต่าง ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารทบทวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ได้อย่างรวดเร็วและฟื้นฟูสัมพันธภาพโดยรวม นับเป็นความจำเป็นที่ทุกคนในองค์กรจะต้องพูดคุยกับคนอื่น ๆ ทั้งในการประชุมปกติที่เป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อก้าวไปข้างหน้า ยอมรับคำแนะนำต่างๆ รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน แบบสอบถามต่อไปนี้จะช่วยให้ท่านตัดสินใจได้ว่าท่านและทีมงานมีการติดต่อสื่อสารกันดีพอหรือไม่ อย่างใดที่จะต้องปรับปรุงบ้าง

2.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.3.3.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

DuBrin (1998) กล่าวถึงผู้นำ (Leader) ว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาหรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

วิภาดา คุปตานนท์ (2544) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติ และการกระทำของผู้อื่น

Nelson และ Quick (1997) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่า หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

ประสาน หอมพุด และทิพวรรณ หอมพุด (2540) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาภายในองค์การหรือในกลุ่มคนในสถานต่างๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

DuBrin (1998) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Gibson, Ivancevich และ Donnelly (1997) มองภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่มภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย

มัลลิกา ดันสอน (2544) ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็น

เอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำหมายถึง “กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตน กระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจแล้วกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือของกลุ่ม”

เมื่อเปรียบเทียบความหมายของคำว่าผู้นำกับภาวะผู้นำพบว่า มีความแตกต่างและคล้ายคลึงกันที่ผู้นำหมายถึงบุคคล ส่วนภาวะผู้นำหมายถึงการใช้กระบวนการของความสามารถของบุคคลที่ใช้อิทธิพลของตนในการชักชวน ชี้นำหรือชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนในการ ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

2.3.3.2 บทบาทของภาวะผู้นำ

พรทิพย์ อัยยิมานันท์ (2547) ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (Blueprint of Action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

3. การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณภาพระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

2.3.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

เมื่อเกิดการตระหนักว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การและการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อให้เกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เป็น 3 กลุ่ม

1. แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)

บุคลิกลักษณะของผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายๆ คน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1.1 ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น

1.2 ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น

1.3 ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น

แต่ก็มีงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกัน จนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย (วิภาดา คุปตานนท์. 2544)

2. แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพซึ่งผลสรุปที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้ (วิภาดา คุปตานนท์. 2544)

2.1 ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic Leadership Autocratic Leadership) Tannenbaum และ Schmidt อธิบายว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิด

โอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 การศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้หน้าที่แตกต่างกันใน 3 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ

2.2.1 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-Oriented Behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของพนักงาน

2.2.2 พฤติกรรมของผู้หน้าที่มุ่งงาน (Task-Oriented Behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎระเบียบข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

2.2.3 พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก (มัลลิกา ต้นสอน. 2544)

3. แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach)

การปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ (ดิลก ถิธลักข์. 2547)

1.การศึกษาของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ (มัลลิกา ต้นสอน. 2544)

2.ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-Theory) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิก (สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ. 2543) มีการเน้นที่เป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก เพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การ ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ โดยการให้รางวัล

3.การศึกษาของ Hersey-Blanchard ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบต่างๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ การบอกกล่าว (Telling) การนำเสนอความคิด (Selling) การมีส่วนร่วม (Participation) และการมอบหมายงาน (Delegation)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.3.4 เครื่องมือป้องกันความล้มเหลวสำหรับผู้นำ (Skyhook for Leadership Model)

มุกดา สุนทรรัตน์ (2547) Chief Human Resources Officer, Human Resources Division ของ บริษัท เอซีเอสจี (ประเทศไทย) จำกัด (ACSG (Thailand) Co., Ltd.) กล่าวว่า ACSG ได้แสวงหารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กร และเลือกใช้รูปแบบของ Skyhook for Leadership Model ซึ่งเป็นผลงานวิจัยของ John A Shtocren โดยได้ศึกษาผลงานและจากการเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทขนาดใหญ่ระดับโลกหลายๆบริษัท อาทิ AT&T, Coca Cola, Ford, 3M, และ University of Michigan เป็นต้น แล้วสรุปแนวทางการบริหารเพื่อความสำเร็จ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำต้องมีความฝันและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เพื่อจะสามารถนำไปสู่จุดหมายนั้นๆ ได้
2. การให้ความน่าเชื่อถือแก่ทีม (Trust) ในการทำงานร่วมกันจะประสบผลสำเร็จได้ ต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เชื่อมมั่นในความสามารถของทีมงาน โดยยึดผลงานเป็นหลัก (Production Oriented) และกระบวนการทำงานจะยึดพนักงานเป็นศูนย์กลาง โดยจะมีการให้ความรู้ในงานแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง
3. การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) คำนึงถึงความสำคัญของการสื่อสาร สร้างระบบการทำงานที่สื่อสารข้อมูลให้พนักงานทราบถึงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและเป้าหมายในการทำงาน
4. การสร้างงานให้มีคุณค่า (Meaningful Work) ทั้งกับตัวผู้นำและทีมงาน สนุกกับงานเพราะได้ปฏิบัติงานที่ท้าทาย มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของพนักงาน มีการจัดคนให้เหมาะกับงาน ประกอบกับผู้นำเป็นผู้สอนงานที่ดี ตลอดจนให้คำปรึกษาเมื่อพนักงานเกิดปัญหา
5. การมอบอำนาจ (Empowerment) การให้พนักงานได้รับผิดชอบงานแบบเบ็ดเสร็จ โดยสร้างมาตรฐานระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน แสดงการยอมรับและเชื่อมั่น ผู้นำต้องไม่ปฏิบัติงานแบบ Routine แต่ต้องกระจายให้พนักงาน
6. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นการผลักดันให้ผู้นำตระหนักถึงความสำคัญของทีมงาน และพัฒนาทีมงานโดยการกำหนดแนวทางและขอบเขตการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เชื่อมมั่นในความสามารถของทีมงาน ให้ความสำคัญกับการทำงานข้ามสายงาน (Cross Function) อีกทั้งผู้นำยังต้องสามารถประสานความแตกต่างของคนในทีมเข้าด้วยกันด้วย เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

7. การรู้จักเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม (Transformation) ผู้นำต้องวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์และสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์กร เพื่อวางกลยุทธ์และแผนปฏิบัติ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้ได้ตามเป้าหมาย (มุกดา สุนทรรัตน์, 2547) ได้สรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เปรียบเทียบการส่งเสริมความแข็งแกร่งในการบริหารงานแก่องค์กร “การนำเครื่องมือป้องกันความล้มเหลว” มาประยุกต์ใช้จะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าต่อไป

2.3.3.5 แนวโน้มการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคต

กระแสโลกปัจจุบันเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานและองค์กรเป็นวงกว้างและยาวนาน (Muchinsky. 2003) ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้องค์กรต้องเพิ่มศักยภาพของการตัดสินใจแบบกลุ่มมากยิ่งขึ้น บทบาทผู้นำแบบบุคคลเดียวจะเริ่มลดความสำคัญลง ตัวผู้นำเองก็มีแนวโน้มเชื่อถือในการตัดสินใจของทีมที่ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นกรณีพิเศษแบบชั่วคราวมากขึ้น ดังนั้นในแต่ละทีมก็จะมีอำนาจในการตัดสินใจในงานเฉพาะส่วนที่ทีมของตนรับผิดชอบ ซึ่งแนวโน้มภาวะผู้นำก็อาจจะเป็นลักษณะการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความคิด การกระจายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือการรวมกลุ่ม นอกจากนั้นยังกล่าวต่อไปว่า ภายใต้การใช้เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย ผู้นำก็มีแนวโน้มจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกผ่านอุปกรณ์และเครื่องมือที่เป็นระบบเครือข่าย โดยไม่ต้องมาเผชิญหน้ากันทุกครั้ง ซึ่งอาจส่งผลให้ช่องว่างระหว่างระดับชั้นของอำนาจในองค์กรเริ่มลดลง ได้ทำการสรุปว่า องค์กรในอนาคตจะมีแนวโน้ม ไม่มีขอบเขตที่แน่นอน ลดลำดับการบังคับบัญชาจากโครงสร้างองค์กรแบบสูงมาเป็นแบบราบ ยืดหยุ่น ยึดโครงการและทีมเป็นพื้นฐาน ส่วนแนวโน้มของการจ้างงานก็จะเป็นลักษณะการจ้างงานแบบชั่วคราว สรรหาจากภายนอก และไม่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกัน พนักงานก็จะมีความเป็นอิสระมากขึ้น ซึ่งองค์กรก็ไม่สามารถจะควบคุมหรือบังคับได้มากนัก แต่จะเน้นลักษณะการแลกเปลี่ยนความสามารถและความคิด ตลอดจนการมีเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้นความเป็นไปได้ในการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคตอาจขยายการศึกษาภาวะผู้นำไปยังเรื่องอื่นๆ เช่น ศึกษาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามร่วมกันบนแนวคิดจิตวิทยาการรู้การคิด (Cognitive Psychology) เป็นต้น

2.3.4 แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมงาน

ในเรื่องการควบคุมงานนั้น ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือการให้ศิลปะการบริหารเพื่อตรวจสอบว่า การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องตามวิธีการหรือไม่ และผลของการปฏิบัติงานถึงมาตรฐานเพียงใดหรือไม่

จุมพล หนิมพานิช (2532) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือกระบวนการตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อให้ดำเนินไปตามขอบเขตที่กำหนดและให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

โดยสรุป การควบคุมงานเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนและเป้าหมายหรือสอดคล้องตามที่กำหนดไว้หรือไม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.4.1 หลักการในการควบคุมงาน

จุมพล หนิมพานิช (2532) ได้ให้หลักการในการควบคุมงานไว้ดังนี้

1. การควบคุมจะต้องสะท้อน (Reflect) ให้เห็นสภาพและความต้องการของงาน ระบบการควบคุม (Control System) ที่ดีจะต้องสะท้อนให้เห็นว่างานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติจัดทำ ทั้งนี้เพราะงานแต่ละฝ่ายแตกต่างกันและมีความสำคัญไม่เท่ากัน

2. การควบคุมงานจะต้องรายงานการเบี่ยงเบน (Deviation) หรือการคลาดเคลื่อนได้ทันที ระบบการควบคุมที่ดีนั้น จะต้องสามารถชี้แนวโน้มเบี่ยงเบนต่างๆ ได้ก่อนที่จะเกิดขึ้นจริงๆ

3. การควบคุมจะต้องเป็นการมองไปข้างหน้า (Foresight) หรือคาดการณ์ล่วงหน้าได้ กล่าวคือผู้บริหารควรพยายามใช้เทคนิคในการควบคุมซึ่งจะทำให้ตนสามารถคาดคะเนสิ่งที่เกิดขึ้นล่วงหน้าได้ แม้ว่าจะมีการผิดพลาดคลาดเคลื่อนก็ยังดีกว่ารายงานที่ถูกต้องล่าช้าจนไม่สามารถแก้ไขได้

4. การควบคุมจะต้องสามารถชี้ระบุข้อบกพร่องได้อย่างชัดเจน กล่าวคือบอกหรือเจาะจงลงไปได้ว่าความผิดพลาดเรื่องใดเป็นเรื่องสำคัญ เรื่องใดเป็นเรื่องไม่สำคัญ

5. การควบคุมจะต้องวัดและทดสอบได้ กล่าวคือจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานที่อาจแสดงปริมาณที่ใช้วัด เช่น ชั่วโมงการทำงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นต้น

6. การควบคุมจะต้องมีลักษณะยืดหยุ่น (Flexibility) ได้ กล่าวคือ ระบบการควบคุมสามารถนำไปใช้ได้แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงแผนงาน หรือสถานการณ์ เช่น งบประมาณประจำปีที่กำหนดออกมาในเรื่องค่าใช้จ่ายด้านแรงงานและการจัดซื้อเอาไว้แน่นอน ยอดรายการเหล่านี้ได้จากการคาดคะเน ในทางปฏิบัติอาจเพิ่มหรือลดลงได้ กรณีเช่นนี้ผู้บริหารย่อมจะต้องมีความยืดหยุ่นในการที่จะปรับปรุงยอดรายการให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริง

7. การควบคุมจะต้องสะท้อนให้เห็นโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure or Pattern) โครงสร้างขององค์การมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการควบคุม เพราะส่วนหนึ่งของการควบคุมคือการดูแลให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ และผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ คือจุดที่จะต้องได้รับความพึงพอใจ ฉะนั้น ถ้าระบบการควบคุมสามารถแสดงผลสะท้อนของโครงสร้าง ก็ควรแสดงว่าการควบคุมได้กระทำตามเป้าหมายแล้ว

8. การควบคุมจะต้องเป็นไปในลักษณะประหยัด (Economical) การควบคุมจะมีลักษณะประหยัดหรือไม่นั้น จะต้องพิจารณาผลประโยชน์ที่แตกต่างกันตามความสำคัญของกิจกรรม

9. การควบคุมจะต้องเป็นที่เข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติ (Understandable) ระบบการควบคุมที่ดีจะต้องช่วยให้สามารถมองเห็นเข้าใจได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการควบคุมที่ใช้สูตรทางคณิตศาสตร์ การหาจุดคุ้มทุน (Break Even Point) และการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ (Computer) เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

10. การควบคุมจะต้องนำไปสู่การแก้ไขที่ถูกต้อง (Corrective Action) หรือแก้ไขข้อผิดพลาดได้ ระบบการควบคุมที่ดี จะต้องสามารถชี้ได้ว่าการผิดพลาดเกิดขึ้นที่ไหน ใครเป็นผู้รับผิดชอบและควรดำเนินการแก้ไขอย่างไร

2.3.4.2 กระบวนการควบคุมงาน

จุมพล หนิมพานิช (2532) กล่าวว่ากระบวนการควบคุมงาน (Process of Control) จะต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

1. การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับการควบคุม คำว่าเกณฑ์สำหรับการควบคุมงานหมายถึง แนวทางหรือหลักการที่ใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ
2. มีการวัดหรือนับผลการปฏิบัติงานที่ดำเนินไป เช่น นับว่าผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งคน ปฏิบัติหรือผลิตสินค้าได้กี่หน่วยต่อชั่วโมง หรือต่อวัน การก่อสร้างสำเร็จไปแล้วกี่เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น
3. การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ในขั้นนี้เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้มีข้อแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งจะต้องอาศัยการพิจารณาและตัดสินใจว่าข้อแตกต่างที่เกิดขึ้น และต่างจากมาตรฐานนั้น มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด ถ้าหากเป็นกรณีที่มีความสำคัญเพียงเล็กน้อยก็ปล่อยให้ผ่านได้ แต่ถ้าเป็นการผิดพลาดที่ร้ายแรงก็ต้องดำเนินการประเมินผลงาน และหาทางแก้ไข
4. การประเมินผลงาน ขั้นนี้เป็นการพิจารณาคุณค่าของผลงาน ข้อแตกต่างระหว่างเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้กับผลงานที่วัดได้ อาจเทียบเป็นตัวเลขว่าสูงกว่าเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือต่ำกว่าเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นมูลค่าเท่าใด บางกรณีอาจไม่สามารถกำหนดมูลค่าของผลงานที่คลาดเคลื่อนไปจากมาตรฐานได้ ก็ใช้วิธีประเมินว่าดี พอใช้ หรือใช้ได้
5. ปรับปรุงแก้ไขผลแตกต่างจากเกณฑ์และมาตรฐานให้ถูกต้อง หมายถึงกรณีการปฏิบัติงานนั้นมิได้เป็นไปตามเกณฑ์ และหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ก็จำเป็นต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยพิจารณาค้นหาสาเหตุและดำเนินการแก้ไขตามสาเหตุเหล่านั้น

2.3.4.3 เทคนิคและวิธีการควบคุมงาน

จุมพล หนิมพานิช (2532) กล่าวว่า เทคนิคและวิธีการควบคุมงานมีดังนี้

1. การควบคุมงานโดยงบประมาณ (The Budget as a Control Device) โดยทั่วไปการจัดการทางงบประมาณมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผน การประสานงาน และการควบคุมงาน การควบคุมงานโดยงบประมาณ เป็นการควบคุมในเรื่องการใช้จ่ายเงิน ทำให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการทราบได้ว่า องค์การหรือหน่วยงานมีแผนงาน/โครงการ หรืองานอะไรบ้าง และมีรายการใช้จ่ายอะไร แหล่งที่มาของงบประมาณ

โดยปกติงบประมาณขององค์การจำแนกเป็นงบประมาณของส่วนงานย่อยๆ ขององค์การผู้รับผิดชอบในองค์การอาจใช้ประโยชน์จากงบประมาณในการกำหนดนโยบาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การควบคุมการบริหารงาน การตัดสินใจ และการประเมินผลงาน ทำให้ทราบได้ว่างบประมาณที่ตั้งไว้เพียงพอหรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนในปีต่อไป ด้วย

2. การควบคุมงานโดยใช้เทคนิค MBO (Management by Objective as a Control Device) หลักการของ MBO คือการให้โอกาสเพื่อนร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ทั้งเป้าหมายในการผลิตและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน แล้วใช้เป้าหมายดังกล่าวเป็นมาตรฐานในการควบคุมงานหรือการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

3. การควบคุมงานโดยใช้ห้องปฏิบัติการ (Operation Room as a Control Device) ผู้บริหารหรือผู้จัดการที่ฉลาดจะจัดให้มีห้องปฏิบัติการการบริหาร ซึ่งจะมีเครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัยสามารถติดต่อทางเสียง และสัญญาณภาพเพื่อจะได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับการผลิต การจำหน่ายหรือการบริการและการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ ชาย-หญิง คุณวุฒิ ตำแหน่ง สภาพทางการเงินเดินสะพัดอย่างไร มีหนี้ค้างชำระและเป็นเจ้าหนี้ภายในห้องปฏิบัติการอาจจัดให้มีระบบข้อมูลต่างๆ ทั้งที่บรรจุไว้ในข้อมูลคอมพิวเตอร์ และข้อมูลที่ปรากฏเป็นตัวเลขที่แผ่นป้ายหรือแผนภูมิแสดงข้อมูลต่างๆ ที่เป็นปัจจุบันไว้ เป็นจำนวนพนักงานเจ้าหน้าที่จำนวนเท่าไร โครงการและแผนงานในรอบปีปฏิทินปฏิบัติงาน สายการบริหารงาน แผนภูมิแสดงข้อมูลการผลิต การจำหน่าย และสินค้าคงเหลือ เป็นต้น การที่มีห้องปฏิบัติการเช่นนี้จะช่วยให้การควบคุมงานมีประสิทธิภาพได้

4. การควบคุมงานโดยกำหนดมาตรฐานงาน (Standardization as a Control Device) การกำหนดมาตรฐานงาน เป็นการสร้างเกณฑ์มาตรฐานของงานขึ้นไว้ เพื่อเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการควบคุมงานให้ได้ผลตามเป้าหมาย ทั้งปริมาณและคุณภาพ นอกจากนั้นยังจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีมาตรฐาน และพนักงานสามารถประเมินผลงานของตนกับมาตรฐาน เพื่อจะได้ปรับปรุงตนให้ดีขึ้นได้

ในเชิงธุรกิจได้กำหนดมาตรฐานไว้ 6 ประเภท ได้แก่

4.1 มาตรฐานเกี่ยวกับวัสดุต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ (Material Standards) ทั้งปริมาณ เช่น จำนวนชิ้น จำนวนหน่วย และคุณภาพ เช่น รส กลิ่น สี ขนาด น้ำหนัก และรูปทรง เป็นต้น

4.2 มาตรฐานเกี่ยวกับต้นทุน (Cost Standards) เป็นการกำหนดมาตรฐานของต้นทุน ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อรวมต้นทุนของผลิตภัณฑ์ต่อหน่วยหรือชิ้น

4.3 มาตรฐานเกี่ยวกับข้อมูล (Capital Standards) เป็นการกำหนดมาตรฐานของการลงทุน ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างทรัพย์สินที่ลงทุนหมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียน

4.4 มาตรฐานรายได้ (Revenue Standards) เป็นการกำหนดมาตรฐานของรายได้ขององค์กรหรือหน่วยงานหรือแต่ละงาน เช่น รายได้ของห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ จะต้องมียอดจำหน่ายวันละ 1 ล้านบาทจึงจะอยู่ได้ หรือการเดินรถมินิบัสจะต้องมีรายได้วันละ 1,000 บาท ขึ้นไป เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.5 มาตรฐานเกี่ยวกับโครงการ (Program Standards) เป็นการกำหนดมาตรฐานของโครงการที่จะผลิตสินค้าหรือบริการจะต้องมีข้อมูลต่างๆ ให้พร้อม เช่น หลักการและเหตุผลวัตถุประสงค์ เป้าหมาย เวลา และสถานที่ เป็นต้น

4.6 มาตรฐานเกี่ยวกับสิ่งที่สัมผัสไม่ได้ (Intangible Standards) เป็นการกำหนดมาตรฐานขององค์ประกอบต่างๆ ที่ไม่อาจสัมผัสได้แต่อาจได้จากการวิเคราะห์ขององค์การหรือหน่วยงาน เช่น สมรรถภาพของพนักงาน สมรรถภาพของผู้บริหารหรือผู้จัดการ เกียรติภูมิของพนักงานและเกียรติภูมิของผู้บริหารหรือผู้จัดการ เป็นต้น

5. การควบคุมงานโดยวิธีการตรวจเยี่ยม (Visiting as a Control Device) การตรวจเยี่ยมของผู้บริหารหรือผู้จัดการเป็นเทคนิคการควบคุมงานได้วิธีหนึ่ง โดยผู้บริหารหรือผู้จัดการอาจจะใช้เวลาส่วนหนึ่งในการตรวจเยี่ยมพนักงานที่ตั้งในหน่วยงานสาขาตามโอกาสอันควร

การตรวจเยี่ยมในหน่วยงานที่ตั้งสำนักงานใหญ่หรือองค์กรนั้นๆ ผู้บริหารหรือผู้จัดการอาจไปทำงานแต่เช้า หลังจากเข้างานแล้วก็เดินทักทายพนักงาน (Well Round) ในลักษณะคล้ายๆ กับแพทย์ตรวจคนไข้ในเวลา 07.30-08.30 น. หรือตามตัวอย่างที่ท่านอดีตนายกรัฐมนตรีได้ไปเยี่ยมชมกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงการคลัง เป็นต้น

6. การควบคุมงานโดยวิธีให้เสนอรายงาน (Reporting as a Control Device) ผู้บริหารหรือผู้จัดการอาจใช้การควบคุมงานโดยวิธีให้หน่วยงานในสังกัดเสนอรายงานเกี่ยวกับแผนงานโครงการการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ ฐานะทางการเงิน ให้เสนอรายงานตามปกติและรายงานพิเศษ เช่น มีผลงานใหม่ๆ หรือมีกิจกรรมพิเศษ เป็นต้น

7. การควบคุมงานโดยใช้ PERT

PERT เป็นคำย่อมาจาก Program Evaluation and Review Technique ซึ่งหมายถึงเทคนิคที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนและควบคุมการบริหารโครงการขนาดใหญ่ หรือโครงการที่มีกรอบของการปฏิบัติงานที่ยู่ยากและสลับซับซ้อน โดยเน้นในเรื่องการควบคุมเวลา

PERT ได้รับการพัฒนาขึ้นโดยกองทัพเรือสหรัฐอเมริกาพร้อมกับคณะผู้เชี่ยวชาญของบริษัท Lockheed และที่ปรึกษา Booz Allen and Hamilton ในปี ค.ศ. 1957-1958 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนและควบคุมโครงการสร้างเรือดำน้ำติดหัวจรวดนิวเคลียร์ชื่อ “โพลาริส”

เนื่องจากมีกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติตามโครงการเป็นจำนวนมาก ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้มีความยุ่งยากสลับซับซ้อนและมีความสัมพันธ์กัน จึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ประกอบกับกองทัพเรือต้องการให้โครงการนี้เสร็จก่อนเวลาที่กำหนดตามโครงการเพื่อผลทางด้านยุทธการและการเมืองระหว่างประเทศ จึงจำเป็นต้องพัฒนาเครื่องมือในการวางแผนและควบคุมที่มีประสิทธิภาพเพื่อการประสานงานกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผลปรากฏว่าสามารถช่วยย่นระยะเวลาตามโครงการได้มากกว่า 2 ปี และหลังจากนั้นก็ได้รับความนิยมและนำมาใช้ในโครงการของพลเรือนกันอย่างแพร่หลาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.5 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

กาญจนา สันติพัฒนาชื่อ และคณะ (2541) กล่าวถึงการพัฒนามนุษย์ในแนวคิดเกี่ยวกับ มโนทัศน์ ที่ถือว่ามนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา (The Concept Development Centered on Man) คือ พัฒนาการต้องเกิดจากการกระทำของมนุษย์ ผลประโยชน์ของการพัฒนาจะต้องเป็นของมนุษย์ เมื่อมนุษย์ตระหนักถึงความต้องการถึงความต้องการหรือความจำเป็นของมนุษย์ มนุษย์จะเป็นผู้กำหนดความมุ่งหมายของการพัฒนาโดยอาศัยความต้องการของตนเป็นเครื่องนำทาง และมนุษย์จะเป็นผู้จัดการองค์ประกอบของการพัฒนาให้สำเร็จตามความมุ่งหมายที่ตนตั้งขึ้น เช่น การสร้างสถาบันทางสังคม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของระบบต่างๆ ถึงแม้กิจกรรมนั้นเป็นสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการพัฒนา แต่มนุษย์จะพัฒนาอย่างโดดเดี่ยวไม่ได้ มนุษย์จะต้องพัฒนาในสิ่งแวดล้อม และสถานการณ์ที่ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของมนุษย์ ดังนั้นกระบวนการพัฒนามนุษย์โดยยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลางจึงเป็นการพัฒนาที่สมบูรณ์แบบ โดยต้องพิจารณาทุกส่วนขององค์ประกอบในการพัฒนา และทุกด้านของชีวิตซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมของมนุษย์

ชูชัย สมิทธิไกร (2554) ทวีธิบายว่า การฝึกอบรม (Training) คือกระบวนการจัดการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความรู้หรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) ของบุคลากรอื่นจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเป็นโครงการที่ถูกจัดขึ้นมาเพื่อช่วยให้พนักงานมีคุณสมบัติในการทำงานสูงขึ้น เช่น เป็นหัวหน้างานที่สามารถบริหารงาน และบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น หรือเป็นช่างเทคนิคที่มีความสามารถในการซ่อมแซมเครื่องจักรได้ดีขึ้น เป็นต้น

P. Nick Blanchard and James W. Thacker (2007) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง การจัดการอย่างเป็นระบบในการจัดกระบวนการเรียนรู้ในลักษณะต่างๆ เพื่อสร้างความรู้ ทักษะ ทศนคติ สำหรับใช้ในการทำงานในปัจจุบันและอนาคต

2.3.5.1 นิยามและจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมบุคลากร

การฝึกอบรม (Training) คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตนา (Attitude) ของบุคลากร อื่นจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (ชูชัย สมิทธิไกร. 2554) ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเป็นโครงการที่ถูกจัดขึ้นมาเพื่อช่วยให้พนักงานมีคุณสมบัติในการทำงานสูงขึ้น เช่น เป็นหัวหน้างานที่สามารถบริหารงานและบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น หรือเป็นช่างเทคนิคที่มีความสามารถในการซ่อมแซมเครื่องจักรได้ดีขึ้น เป็นต้น

โดยทั่วไปแล้ว การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การมีจุดประสงค์สามประการ ดังต่อไปนี้ (Wexley, K.N., & Latham, G.P. 1991)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self – Awareness) ของแต่ละบุคคล ความตระหนักรู้ในตนเองคือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร เป็นต้น

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job Skills) ของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์การดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงาน หรือการปกครองบัญชาลูกน้อง เป็นต้น

3. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคล อันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่งๆ จะมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นก็จะอาจมิได้ใช้ความรู้และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และผลงานก็ย่อมจำไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

2.3.5.2 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การพัฒนา และการให้การศึกษาบุคลากร
การฝึกอบรมบุคลากรนั้น มีความสัมพันธ์อย่างแนบแน่นกับการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) กล่าวคือ การพัฒนาบุคลากร คือ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่บุคคล เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น หรือเพื่อให้บุคคลมีความมั่งคั่งเติบโตทางจิตใจ (Nadler. 1989) การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่มีความหมายในระยะยาว และมุ่งหวังผลในด้านการช่วยให้บุคคลมีความมั่งคั่งเติบโต มากกว่าการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น และการแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่การฝึกอบรมให้ความสำคัญ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยรูปแบบ และวิธีการหลายชนิด ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน การดูงาน การสอนงาน การให้การศึกษา ทั้งในแง่การส่งบุคลากรไปเรียนในสถานศึกษา หรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน และการส่งเสริมสุขภาพและการกีฬา เป็นต้น (สุปราณี ศรีจิตตราภิมุข. 2533) ดังนั้น การฝึกอบรมจึงมีความหมายที่แคบกว่าการพัฒนาบุคลากร และอาจถึงได้ว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมจัดได้ว่าเป็นกิจกรรมหลักที่มีการกระทำเป็นประจำในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร

ส่วนความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการศึกษานั้น (เสนาะ ดิยาวี. 2519) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรมและการศึกษามีความแตกต่างกันบางประการในด้านจุดมุ่งหมาย วิธีการ และระยะเวลา กล่าวคือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. จุดมุ่งหมาย การศึกษามุ่งพัฒนาบุคคลให้มีความรู้พื้นฐาน เพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตและมีความก้าวหน้าในการทำงาน แต่การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร

2. วิธีการ การศึกษาโดยส่วนใหญ่จัดกันอย่างเป็นทางการโดยสถาบันการศึกษาต่างๆ เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจต่างๆ ไป และนักศึกษาบางคนจะเป็นผู้เสียค่าใช้จ่าย ส่วนการฝึกอบรมมักจัดขึ้นโดยองค์กรต่างๆ ทั้งแบบเป็นทางการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของบุคลากร โดยผู้รับการอบรมมักจะไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายด้วยตนเอง

3. ระยะเวลา การศึกษาไม่มีวันสิ้นสุด แม้จะเรียนจบหลักสูตรไปแล้ว แต่ก็ยังต้องศึกษาต่อไปจนตลอดชีวิต ส่วนการฝึกอบรมจะมีการกำหนดระยะเวลาอย่างแน่นอน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

กล่าวโดยสรุป การฝึกอบรมบุคลากร เป็นกระบวนการเรียนรู้ซึ่งถูกจัดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมทั้งความตระหนักรู้ และแรงจูงใจของบุคลากรในองค์กร อันจะส่งผลให้บุคลากรเหล่านี้มีเจตคติต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิม

2.3.5.3 วิธีการฝึกอบรม (training methods)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช การบริหารงานบุคคลภาครัฐ (2546) กล่าวว่าวิธีการฝึกอบรม (Training methods) ที่ใช้กันทั่วไป พอจะแบ่ง เป็นกลุ่มใหญ่ๆ สองกลุ่ม คือ

1. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On-The Job Training) การฝึกอบรมในการปฏิบัติงาน หมายถึงการที่ผู้ได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงาน ได้รับความชำนาญจากการฝึกหรือทดลองปฏิบัติงาน รวมทั้งการถ่ายทอดแนวความคิด วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานพร้อมๆ ไปกับการปฏิบัติงานจริง ซึ่งอันที่จริงการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เป็นวิธีที่ใช้กันมากกว่าวิธีอื่นแต่ส่วนใหญ่ไม่ได้ทำกันอย่างเป็นระบบและมีลักษณะเป็นวิธีการทดลองปฏิบัติงานมากกว่าการฝึกอบรม อย่างจริงจังในทางปฏิบัติจึงมิได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีการฝึกอบรมที่ได้ผลอย่างแท้จริง การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานมักนิยมใช้กันอยู่ 2 วิธี คือ โดย (Calvin P. Otto and Rollin O. Glaser. 1970)

1.1 การสอนแนะ (Coaching) ส่วนใหญ่จะใช้ในการพัฒนาบุคคลที่เพิ่งเข้ารับราชการ หรือดำรงตำแหน่งใหม่ไม่นาน และมักใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับต้นๆ โดยมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดเป็นผู้คอยดูแล แนะนำช่วยเหลือให้รู้วิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้องอาจเป็นการสอนแนะแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่มเล็กๆ ก็ได้ ซึ่งจัดว่าเป็นวิธีการที่ได้ผลมากที่สุด วิธีหนึ่ง ทั้งนี้เพราะจากผลการค้นคว้าวิจัยพบว่า ผู้รับการฝึกอบรมจะสามารถจดจำสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติงานด้วยตนเองถึงร้อยละ 75 ในขณะที่จะจดจำจากการ

ฟังคำบรรยายได้เพียงร้อยละ 10 ถึง 15 และจดจำจากการที่ตนมีส่วนร่วมในการประชุมอภิปรายเพียงร้อยละ 30 ถึง 50 เท่านั้น

1.2 การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ (Job Rotation) การพัฒนาบุคคลอีกวิธีการหนึ่ง คือ การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นครั้งคราวซึ่งวิธีการนี้จะก่อให้เกิดการตื่นตัว ความกระตือรือร้น และภาวะจำเป็น ที่จะต้องเรียนรู้งานในตำแหน่งใหม่ๆ ให้สามารถทำงานได้ดี โดยไม่มีอุปสรรค และเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้และมีประสบการณ์กว้างขวางขึ้นกว่าเดิม การพัฒนาบุคคลโดยวิธีการย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงานนี้ เหมาะสำหรับที่จะใช้ในการพัฒนา นักบริหารหรือผู้ดำรงตำแหน่งสูง ในส่วนราชการ หรือหน่วยงานต่างๆ มากกว่าตำแหน่งในระดับต้นๆ

2. การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน (Off-The-Job Training) การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการอบรมหรือการพัฒนาต้องหยุดการทำงานปกติของตน เพื่อเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการที่กำหนดขึ้นโดยเป็นการ เข้ารับการอบรมในสถานที่ของหน่วยงานนั่นเอง หรือถูกส่งไปเข้ารับการอบรมนอกสถานที่หน่วยงานหรืออบรมอยู่ที่บ้านก็ได้ ซึ่งวิธีการฝึกอบรมนอกสภาพการทำงานที่ใช้กันอยู่มีหลายวิธีด้วยกัน เช่น

2.1 การฝึกอบรมในห้องหรือการฝึกอบรมในชั้นเรียน (Classroom Methods) เป็นวิธีที่มีประโยชน์และได้ผลมากเพราะผู้รับการฝึกอบรมจะมีโอกาสเรียนรู้ในแง่ ปรจัญญา แนวความคิด ทศนคติ ทฤษฎี และวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานไปพร้อมๆ กัน การฝึกอบรมในห้องยังอาจเลือกดำเนินการตามความเหมาะสมได้หลายวิธี เช่น

2.1.1 การบรรยาย (Lecture) คือ การเชิญผู้สอนหรือวิทยากรมาบรรยายให้ผู้รับการอบรมฟังเป็นวิธีการที่พบเห็นได้บ่อยที่สุดในการจัดการอบรม ประโยชน์ของการบรรยายคือสามารถครอบคลุมเนื้อหาหรือเรื่องราว และรับจำนวนผู้ฟังได้จำนวนมาก ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการสอน วิธีการบรรยายมักเป็นการสื่อข้อความทางเดียว (One-Way Communication) บทบาทอยู่ที่ผู้บรรยายมากที่สุดที่จะต้องมีศิลปะ และการถ่ายทอดความรู้ทางวาจาที่ดีพอเพื่อมิให้สร้างความเบื่อหน่ายแก่ผู้ฟังได้

2.1.2 การสัมมนา (Seminar) คือ การร่วมกันศึกษาวิเคราะห์เรื่องที่กำหนดขึ้นเป็นหัวข้อของการสัมมนา โดยอาจเกี่ยวข้องกับการสำรวจปัญหา การหาทางแก้ไขปัญหา การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานหรือการวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตของเรื่องที่จะร่วมกันพิจารณาในการสัมมนา ในทางปฏิบัติมักจะมี ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือวิทยากรเป็นผู้ให้ความรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้องจำเป็นเพื่อประกอบการสัมมนา โดยผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการคิด อภิปราย หาข้อสรุป และข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจได้จากการประชุม หรือการอภิปรายกลุ่มย่อย หรือการสัมมนาร่วมกันทั้งหมดและสรุปเพื่อเสนอรายงานผลการสัมมนาต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1.3 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นการอภิปรายโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนประมาณ 3-5 คน ในหัวข้อที่กำหนดโดยมหาวิทยาลัย หรือพิธีกรอีก 1 คน เป็นผู้ดำเนินรายการ คณะผู้อภิปรายแต่ละคนจะเป็นผู้ให้ความรู้ ประสบการณ์ ข้อเท็จจริง และข้อคิดเห็นของตนแก่ผู้ฟัง และภายหลัง การอภิปรายจะเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ซักถามและแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่มีการอภิปราย ประโยชน์ของการอภิปรายเป็นคณะ อยู่ที่ว่าเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้เรียนรู้แนวคิด ประสบการณ์ที่มีค่าและน่าสนใจของผู้อภิปราย แต่ละคน มากกว่าการเรียนรู้ทางทฤษฎีหรือหลักวิชาการ

2.1.4 การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เป็นวิธีการฝึกอบรม โดยผู้เข้าประชุมปฏิบัติการซึ่งตามปกติจะมีประมาณ 10-25 คน มีความสนใจ หรือมีปัญหาคล้ายๆ กันมาร่วมกันศึกษา วิเคราะห์หาทาง แก้ปัญหาหรือร่วมกันทดลองหาวิธีปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน โดยผู้ดำเนินการจะต้องจัดเตรียมโครงการ วิทยากร ข้อมูล รวมทั้งวัสดุ อุปกรณ์สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไว้ให้พร้อมและผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

2.2 การฝึกอบรมทางไกล (Distance Training) เป็นวิธีการ ฝึกอบรมสมัยใหม่ ที่ผู้รับการฝึกอบรม ไม่ต้องเข้ารับฟังการบรรยายในชั้นเรียน แต่อาจรับการฝึกอบรมอยู่ที่บ้านหรือที่ทำงานของตน ผ่านสื่อการฝึกอบรมบางอย่าง เช่น ตำรา แบบฝึกหัด เทปคำบรรยาย หรือภาพทัศน หรือทางวิทยุ ทางโทรทัศน์ ทางคอมพิวเตอร์ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น วิธีการ เช่นนี้อาจต้องใช้ระยะเวลาและต้องวัดผลการอบรม ซึ่งจะเป็นวิธีที่ประหยัด สามารถครอบคลุมพื้นที่และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เป็นจำนวนมาก ทั่วประเทศ และเป็นการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ของรัฐที่อยู่ห่างไกลเดินทางไม่สะดวกได้รับการฝึกอบรม และพัฒนา โดยไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายของตนเองและของทางราชการ

2.3.5.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและระบบต่างๆ ขององค์การ

Dumaine, B. (1989) กล่าวว่า การฝึกอบรมบุคลากรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและดำรงอยู่ภายในองค์การ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ขัดแย้งกับความเป็นจริง หากจะคิดว่าการฝึกอบรมดำรงอยู่อย่างเลื่อนลอยในห้วงสูญญากาศ โดยไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ กับระบบอื่นๆ ขององค์การ นักจัดการฝึกอบรมหลายๆ คนจึงต้องประสบความผิดหวังต่อผลลัพธ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมที่ได้จัดขึ้น ทั้งนี้เพราะพวกเขาคิดเอาเองว่า การดำเนินโครงการฝึกอบรมที่ได้รับการวางแผนมาเป็นอย่างดี ย่อมจะนำไปสู่ความสำเร็จเสมอ ความคิดเช่นนี้เป็นมุมมองข้ามความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและระบบอื่นๆ ขององค์การ ตัวอย่างเช่น โครงการฝึกอบรมบางโครงการประสบความล้มเหลวเนื่องจากผู้ผ่านการฝึกอบรมไม่ได้รับอนุญาตหรือความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาให้นำความรู้ความสามารถ หรือทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการงาน สำหรับบางโครงการความล้มเหลวเกิดขึ้น เพราะการฝึกอบรมมิได้เป็นหนทางของการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ ดังนั้น การทำเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและระบบอื่นๆ ขององค์การ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับนักจัดการฝึกอบรมทุกคน

หากจะเปรียบองค์การหนึ่งๆ เสมือนหนึ่งว่าคือมนุษย์คนหนึ่ง องค์การนั้นก็จะประกอบด้วยอวัยวะและระบบการทำงานต่างๆ มากมาย สำหรับมนุษย์แล้วระบบต่างๆ ที่ทำงานร่วมกันมีอยู่ด้วยกันหลายระบบ อาทิ ระบบการหายใจ ระบบการย่อยอาหาร ระบบการสูบฉีดโลหิต หรือระบบการขับถ่าย เป็นต้น ในทำนองเดียวกัน องค์การหนึ่งๆ ก็จะประกอบไปด้วยระบบต่างๆ หลายชนิด เช่น ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบการบังคับบัญชา หรือระบบการเงิน เป็นต้น ระบบต่างๆ เหล่านี้มีได้ดำรงอยู่อย่างโดดเดี่ยว เป็นเอกเทศ หากแต่ต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อกันและกันอย่างแนบแน่น ตัวอย่างเช่น องค์การที่เน้นการบังคับบัญชาแบบอัตตาริปไตยหรือยึดถือตัวผู้นำเป็นใหญ่ (Autocratic Leadership) ก็ย่อมจะใช้ระบบการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (One-Way Communication) หรือแบบบนสู่ล่าง (Top-Down System) เป็นหลัก เป็นต้น

สำหรับการฝึกอบรมบุคลากรนั้น อาจถือได้ว่าเป็นระบบย่อย (Sub-System) ระบบหนึ่งขององค์การ โดยเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management System) ซึ่งเป็นระบบของการวิเคราะห์และจัดการเกี่ยวกับความต้องการด้านบุคลากรขององค์การเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในเบื้องต้นเสียก่อนว่า ต้องการกำลังคนจำนวนเท่าไร และคนเหล่านั้นจะต้องมีคุณภาพหรือคุณสมบัติอยู่ในระดับใด จากนั้นจึงเปรียบเทียบกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะทำให้ทราบต่อไปว่าองค์การจะต้องทำเช่นไรเพื่อให้ก้าวไปถึงจุดนั้น องค์การบางแห่งอาจมุ่งที่จะดึงดูด สรรหา ว่าจ้างพัฒนา และรักษาผู้ที่มีลักษณะพิเศษบางประเภท เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของตน ตัวอย่างเช่น เปปซี่โค (PepsiCo) บริษัทผลิตน้ำอัดลมยักษ์ใหญ่ของโลก ยึดถือคติประจำบริษัทที่ว่า “เรารับนกอินทรี และสอนให้พวกเขารู้จักการบินเป็นหมู่อย่างพร้อมเพรียง” นกอินทรีในที่นี้คือ พนักงานระดับผู้จัดการซึ่งจะต้องมีความเป็นนักธุรกิจเต็มตัวเช่น การกล้าเสี่ยง ทำงานสัปดาห์ละหกสิบชั่วโมง เป็นต้น อย่างไรก็ตามเมื่อทีมตัดสินใจอย่างไรลงไปแล้ว ทุกคนจะต้องปฏิบัติตามอย่างพร้อมเพรียงกัน

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมเป็นระบบที่องค์การใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา กำลังของตน เพื่อให้มีคุณลักษณะตามที่ได้กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามระบบการฝึกอบรมของแต่ละองค์การจะแตกต่างกันไปตามเป้าหมาย และนโยบายขององค์การ องค์การที่มุ่งแต่การซื้อคนที่มีคุณภาพจากองค์การอื่นๆ โดยไม่เน้นการสร้างคนของตนเอง กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นจากการวางแผนและการคาดการณ์เกี่ยวกับกำลังคนที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์การ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต จากนั้นจึงค้นหากลุ่มบุคคลที่อยู่ในข่ายของความต้องการ (Selection) ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และสมควรได้รับการว่าจ้างให้เป็นพนักงานขององค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยอาศัยกระบวนการและวิธีการคัดเลือกแบบต่างๆ เช่น การสอบข้อเขียน หรือการสัมภาษณ์ เป็นต้น

หากไม่ได้บุคคลที่ตรงตามกับความต้องการ องค์การก็จำเป็นต้องกลับไปค้นหา กลุ่มคนที่มีศักยภาพสูงอีกครั้งหนึ่ง แต่สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมได้แล้ว องค์การก็จะต้องจัดให้มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ (Orientation) เพื่อให้บุคคลเหล่านี้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพ และลักษณะการทำงานขององค์การ รวมทั้งเป็นการหล่อหลอมให้พนักงานใหม่ มีค่านิยมและเจตคติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การอีกด้วย

หลังจากนั้น เมื่อพนักงานเหล่านี้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การแล้ว พวกเขาก็ควร จะได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพการ งานของพนักงานอีกด้วย อย่างไรก็ตามเมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง พนักงานบางส่วนก็อาจจะพิน สภาพจากการเป็นสมาชิกขององค์การ ทำให้เกิดอัตราว่างขึ้นภายในหน่วยงาน ทั้งนี้ด้วยสาเหตุ ต่างๆ เช่น การลาออก การเกษียณอายุ หรือการถูกปลดออกจากงาน เป็นต้น

เมื่อถึงจุดนี้องค์การมีความจำเป็นต้องหาบุคคลซึ่งจะมาเป็นกำลังทดแทนผู้ที่พิน สภาพไป นั่นหมายความว่ากระบวนการการจัดการเป็นการจัดทรัพยากรมนุษย์ก็จะย้อนกลับมาสู่ ขั้นตอนที่หนึ่งอีกครั้งหนึ่ง และดำเนินต่อไปตามวัฏจักรนี้ อย่างไรก็ตามในบางกรณี เช่น องค์การมี การขยายตัวอย่างรวดเร็ว การค้นหาและคัดเลือกบุคคลากร ก็ไม่จำเป็นที่จะต้องรอให้พนักงานเก่าพิน สภาพไปเสียก่อน แต่องค์การสามารถที่จะคาดการณ์และวางแผนการจัดวางกำลังคนได้ทันที

2.3.5.5 บทบาทและประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรเป็นเครื่องมือของการบริหารชนิดหนึ่ง ซึ่งได้รับการจัดขึ้นเพื่อ เสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นการฝึกอบรมบุคลากรจึงควรจจะ ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ หากการฝึกอบรมไม่สามารถจะสนับสนุนให้องค์การบรรลุ เป้าหมายใดๆ แล้วก็ไม่มีความหมายอันใดที่จะจัดการฝึกอบรมขึ้นมา กล่าวโดยทั่วไปแล้ว การ ฝึกอบรมมีบทบาทในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การได้ในหลายๆ ทางด้วยกัน ดังต่อไปนี้ (McGehee, W., & Thayer, P.W. 1961)

ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของพนักงาน การฝึกอบรมจะ ช่วยปรับปรุงให้ พนักงานมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม อันจะส่งผลผลิตสูงขึ้น ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงานโดยการลดปริมาณเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้า หรือบริการ แต่ยังสามารถสินค้าหรือบริการที่มีปริมาณและคุณภาพคงเดิม นอกจากนี้ยังลดเวลาที่ใช้ใน การพัฒนาพนักงานที่ขาดประสบการณ์ เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ

ช่วยลดต้นทุนการผลิตโดยการลดปริมาณสินค้าที่ผลิตโดยไม่ได้มาตรฐาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารบุคคล โดยการลดอัตราค่าจ้างนอกงาน การขาดงาน การมาทำงานสาย อุบัติเหตุ การร้องทุกข์ และสิ่งอื่น ๆ ที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน

ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยการช่วยปรับปรุงระบบการให้บริการ หรือส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า

ช่วยพัฒนาพนักงานเพื่อให้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต การฝึกอบรมบุคลากรจะช่วยให้องค์กรมีกำลังทดแทนได้ทันทั่วทั้งที่ หากมีพนักงานบางส่วนเกษียณ หรือลาออกจากการทำงาน

ช่วยเตรียมพนักงานก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งใหม่ มีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ได้อย่างเหมาะสม

ช่วยขจัดความล้าหลังด้านทักษะ เทคโนโลยี วิธีการทำงาน และการผลิต การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานขององค์กรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลก และช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

ช่วยให้การประกาศใช้นโยบายหรือข้อบังคับขององค์กร ซึ่งได้รับการชี้หรือร่างขึ้นมาใหม่เป็นไปอย่างราบรื่น

ช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรรวมทั้งช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

2.3.5.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม

McGehee, W., & Thayer, P.W. (1961) กล่าวว่าความสำเร็จและประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรม ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ดังต่อไปนี้

ประการแรก องค์กรจะต้องถือว่าการฝึกอบรมเป็นหนทาง (Means) ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย (End) การฝึกอบรมโดยตัวของมันเองมิได้เป็นจุดสุดท้ายที่วาดหวังไว้แต่ประการใด หากผู้บริหารขององค์กรคิดว่าหน่วยฝึกอบรมได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อฝึกอบรมพนักงานเท่านั้น โดยมีได้มีจุดประสงค์ใดมากไปกว่านั้นแล้ว การฝึกอบรมก็เป็นเพียงจุดสุดท้ายเท่านั้นซึ่งที่จริงแล้ว หน่วยฝึกอบรมก็มีวัตถุประสงค์ของการทำงานเช่นเดียวกับหน่วยอื่นๆ ขององค์กร เช่น หน่วยวิจัยและพัฒนา (Research & Development Unit) เป็นต้น นั่นก็คือ การปรับปรุงประกันเท่านั้นเอง กล่าวคือ หน่วยฝึกอบรมกระทำโดยการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานแต่ หน่วยวิจัยและพัฒนากระทำโดยการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ขึ้นมา

ดังนั้น ทราบใดที่ผู้บริหารยังไม่มองว่า การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งของการเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์กรแล้ว การฝึกอบรมก็อาจจะเป็นเพียงของเล่นชิ้นหนึ่งที่จำเป็นต้องมีไว้รอดผู้อื่นเท่านั้น ประการที่สอง ฝ่ายบริหารขององค์กรจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการ

โครงการฝึกอบรม ถึงแม้ว่าพนักงานจะสามารถเรียนรู้งานได้เองจากการได้ปฏิบัติงานจริง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แต่ประสิทธิภาพของการเรียนรู้แบบนี้ จะไม่ดีเท่ากับการที่พวกเขาได้รับการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ ดังนั้น ฝ่ายบริหารขององค์กรจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการและพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมขึ้นมา

ประการที่สาม ฝ่ายบริหารขององค์กรจะต้องมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการพัฒนาและการจัดการโครงการฝึกอบรม ถ้าหากไม่มีผู้ใดที่มีความสามารถในการจัดการฝึกอบรมใดๆ หากผู้ที่ปฏิบัติงานดีมีได้รับผลตอบแทนและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ดีกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดี ดังนั้นฝ่ายบริหารจะต้องจัดโครงสร้างและระบบขององค์กรเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการฝึกอบรมมีความหมายต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานของพวกเขา

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนความสำเร็จของการฝึกอบรมทั้งสี่ประการที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ล้วนแต่มีความสัมพันธ์อย่างแนบแน่นกับบทบาทของฝ่ายบริหารขององค์กรทั้งสิ้น กล่าวคือฝ่ายบริหารจะต้องให้ความสำคัญและมีความมุ่งมั่นต่อการสนับสนุนงานฝึกอบรม ความสำเร็จของความสำเร็จขององค์กรคือคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารขององค์กรสามารถใช้การฝึกอบรม เป็นเครื่องมือในการเพิ่มพูนคุณภาพของบุคลากรได้เป็นอย่างดี หากมีการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับไคเซ็น

改 (Kai-ไค) ในภาษาญี่ปุ่น หมายถึงเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไข ส่วนคำว่า 善 (Zen-เซ็น) หมายถึงการมุ่งสู่ความสมบูรณ์

ปรัชญาที่แท้จริงของกลยุทธ์การบริหารแบบ 改善 (Kaizen-ไคเซ็น) จึงหมายถึงความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลง แต่เป้าหมายก็เพื่อมุ่งสู่ความสมบูรณ์แบบ และเพราะทั้งสองตัวอักษรนี้มีความเป็นกริยาที่เคลื่อนไหวอยู่เสมอ เหตุของการเลือกใช้ตัวอักษรทั้งสองมาประกอบเป็นคำว่า Kaizen จึงมีนัยลึกซึ้งที่ต้องการสื่อเพิ่มเติมว่าการปฏิบัติและปฏิบัติที่เกิดขึ้นนั้นจะต้องกระทำสืบไปอย่างต่อเนื่องไม่มีวันสิ้นสุดอีกด้วย

การบริหารแบบ Kaizen แม้ไม่ใช่แค่งานหลักของผู้บริหาร แต่ในขณะเดียวกันก็ไม่ใช่เรื่องของพนักงานเพียงฝ่ายเดียวและ Kaizen ก็ไม่ได้เป็นเพียงสูตรสำเร็จการปรับกระบวนการงานในบริษัท แต่สิ่งที่เป็นเหมือนแนวคิดทางการบริหารนี้ถึงกับจะต้องถูกปลูกฝังลงในจิตใจของพนักงานและผู้บริหารทุกคน จนถึงระดับเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของตนให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติเลยทีเดียว กลยุทธ์ที่สร้างผลลัพธ์ได้อย่างมหาศาลนี้จึงจะสามารถเกิดขึ้นได้จริง

Kaizen เป็นเพียงวัตรปฏิบัติสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตำราหรือสูตรสู่ความสำเร็จในภาพใหญ่ กลยุทธ์การบริหารแบบ Kaizen คือวิถีของผู้บริหารที่มอบความมั่นใจทั้งสิ้นไว้ที่พนักงานทุก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คนในองค์กร ให้ดูแลและพัฒนาขีดความสามารถทั้งของตนเองและระบบการผลิตให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ด้วย "แบบแผนในการปฏิบัติ" โดยไม่ปักใจมั่นใน "ระเบียบปฏิบัติ" ที่มีอยู่ก่อนว่าคือความสมบูรณ์แบบที่เปลี่ยนแปลงใดๆ ไม่ได้อีก

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

มาตรฐาน TPS (Toyota Production System) ที่ใช้หลัก Just-In-Time (JIT) ในการผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ให้ทำ "เฉพาะที่ต้องการ เฉพาะเมื่อต้องการ และแค่จำนวนที่ต้องการ" ก็เป็นผลมาจากการทดลองผ่านการทำ Kaizen

โดยแนวคิดเหล่านี้ เมื่อนำมาประกอบกับขั้นตอนที่เป็นวิถีปฏิบัติที่ถูกต้อง พลังในการแก้ปัญหาด้วยกลยุทธ์บริหารแบบ Kaizen นั้นสามารถนำไปใช้จัดการกับปัญหาเชิงระบบที่เป็นรูปธรรมได้กว้างขวางและหลากหลายมาก เป็นได้ตั้งแต่การควบคุมคุณภาพ การลดกระบวนการทำงาน การจัดการสินค้าคงคลัง การบริหารระบบขนส่ง ฯลฯ โดยการแก้ปัญหานี้จะถูกทดลองโดยผู้ที่อยู่ในสภาพแวดล้อมโดยตรง ก่อนจะรวบรวมเป็นคำแนะนำหรือสูตรการจัดการต่อไป คำตอบที่ได้จากการทดลองแต่ละขั้นจึงมักได้แนวทางที่ปฏิบัติได้จริง ซึ่งพอรวบรวมจนได้เฉพาะเนื้อหาที่ดีที่สุด ก็จะเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ได้ ดังเช่นที่ Toyota ในที่สุดก็สามารถสร้างมาตรฐานการผลิต TPS (Toyota Production System) ซึ่งใช้หลัก Just-In-Time (JIT) ในการควบคุมการผลิตรถยนต์ให้ "ทำเฉพาะที่ต้องการ ทำเฉพาะเมื่อต้องการ และทำแค่จำนวนที่ต้องการ" ขึ้นได้จนสำเร็จ ก็เป็นผลมาจากการศึกษาและทดลองผ่านการทำ Kaizen ในส่วนย่อยๆ ของระบบอย่างต่อเนื่อง ที่สะสมมาเป็นเวลาหลายสิบปีกระทั่งได้เป็นสูตรสำเร็จในที่สุดนั่นเอง

โคเซ็น หัวใจอยู่ที่คน Gemba House (เก็มบะ เฮ้าส์) 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)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์ประกอบเหล่านี้จำเป็นต้องผ่านการเตรียมพร้อมก่อนเริ่มขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพราะหากขาดรากฐานที่แข็งแรง โอกาสที่จะเกิดปัญหาอันเป็นอุปสรรคขัดขวางการทำ Kaizen นั้นมีโอกาสดังกล่าวได้สูงมาก ตัวอย่างของปัญหาเหล่านี้ เช่น

1. เกิดการโอนงานบางส่วนออกไปทำ Kaizen หัวหน้างานประจำอาจเข้าใจว่าตนถูกพิจารณาว่าศักยภาพลดลง เป็นเหตุให้เกิดการต่อต้านและไม่ยอมปล่อยงาน
2. ความไม่ร่วมมือของผู้ที่ไม่เชื่อว่ากระบวนการทดลองจะได้ผลลัพธ์ที่ดี หรือมีความเป็นไปได้
3. ความผิดหวังในผลการทดสอบที่ไม่มีความคืบหน้าอย่างน่าพอใจ
4. ความไม่ยั่งยืนของระบบเพราะขาดการรับรองโดยผู้บริหาร ให้ใช้เวลาทำ Kaizen อย่างจริงจัง

5. การขาดการสนับสนุนด้านเครื่องมือที่เพียงพอ ฯลฯ

จะเห็นว่าตัวอย่างปัญหาต่างๆ ดังที่ยกมาล้วนเกี่ยวกับทัศนคติและความเข้าใจผิดในการทำ Kaizen ซึ่งไม่ได้มุ่งหวังผลสำเร็จเพียงชั่วข้ามคืนหรือจัดทำเป็นครั้งๆ แล้วจบไปเท่านั้น แต่ความพยายามอย่างต่อเนื่องต่างหาก ที่ Kaizen มองว่าเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่สิ่งที่ดียิ่งขึ้นได้ทุกวันๆ

โคเซ็น เป้าหมายคือ ลดขยะ 無駄 (Muda-มุดะ) โดยรากศัพท์เราอาจตีความว่า หมายถึง ข้าวของที่ไม่จำเป็น เราอาจสมมติภาพเพื่อความเข้าใจเหมือนกับกองคาราวานที่จำเป็นต้องเคลื่อนที่ได้คล่องแคล่ว แต่กลับเต็มไปด้วยสัมภาระหรือขยะที่กลายเป็นน้ำหนักถ่วงอยู่มากรมาย ซึ่งหากสัมภาระหรือขยะเหล่านั้นถูกแยกแยะ พิจารณา และกำจัดทิ้งได้อย่างต่อเนื่อง ขบวนย่อมเคลื่อนที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพดีขึ้นอย่างแน่นอน 無駄 จึงกลายมาเป็นชื่อเรียกขั้นตอนที่มีชื่อเรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า **Elimination of Waste (กำจัดขยะ)** ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการเริ่มต้นทำ Kaizen

จุดมุ่งหมายสำคัญของขั้นตอนนี้ก็คือ มองหา และหาทางกำจัดสิ่งที่ถ่วงให้องค์กรเคลื่อนไหวช้าหรือต้องใส่ใจกับสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ใดๆ ออกไปให้ได้มากที่สุด โดยสิ่งที่เข้าข่ายสิ่งที่ต้องกำจัดก็คือ "กระบวนการหรือขั้นตอนที่ทำให้เกิดขยะแบบต่างๆ" เรียงลำดับความรุนแรงจากมากไปน้อย ดังนี้

1. เกิดสินค้าที่มีข้อบกพร่อง (Defective Products)
2. เกิดการผลิตเตรียมเกินความจำเป็น (Over-Production)
3. เกิดการเคลื่อนย้ายสินค้าบ่อยเกินไป (Transportation)
4. เกิดการรอระหว่างขั้นตอน (Waiting)
5. เกิดการถือมากเกินไปทั้งส่วนประกอบและกำลังคน (Excess Inventory)
6. เกิดการเคลื่อนไหวนานเกินไป (Motion)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. เกิดขึ้นตอนเพิ่มขึ้น แต่มีประโยชน์ค่อนข้างน้อย (Extra Processing)

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

สิ่งเหล่านี้เริ่มต้นจากการพิจารณาสถิติที่เกี่ยวกับมาตรฐานการทำงานต่างๆ จากนั้นจึงเตรียมการทดสอบเพื่อลดปัญหาต่างๆ ข้างต้นซึ่งประกอบด้วยการกำหนดเป้าหมาย กำหนดค่าต่างๆ ที่ต้องบันทึกและทดลองปรับเปลี่ยน และการเตรียมและฝึกฝนการทดลอง และเมื่อตั้งเป้าหมายเรื่อง Elimination of Waste ว่าจะลดปัญหาในส่วนใดได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการลงมือทำ

โคเซ็น ขยายผลสู่ผู้อื่นด้วย Yokoten ในการทำ Kaizen ยุคหลังๆ นั้นมองผลกระทบในด้านดีที่อาจส่งไปยังผู้อื่นหลังจากสรุปมาตรฐาน (Standardized) อย่างใดอย่างหนึ่งได้ในขั้นตอน Act แล้ว หากผลการทดลองดังกล่าวอยู่ในระยะที่พัฒนาได้เป็นที่น่าพอใจแล้ว การถ่ายทอดความรู้ หรือการแชร์เพื่อให้เกิดการใช้มาตรฐานเดียวกัน (ทั้งในแง่วิธีการและการควบคุมตัวแปรต่างๆ) ก็เป็นเรื่องที่พึงกระทำ เพราะหากมาตรฐานดังกล่าวส่งผลในด้านดีสำหรับแผนกหนึ่งได้ ก็อาจส่งผลดีต่อแผนกอื่นๆ ที่มีระบบในลักษณะเดียวกันได้ด้วย

横展開 (Yokotenkai-โยะ โยะเท็งไก) คือคำเรียกขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้โดยการนำเสนอผลงานส่วนที่กลายเป็นมาตรฐานแล้วไปยังหน่วยงานอื่นๆ ที่อาจนำระบบเดียวกันไปใช้ได้ อุปสรรคอื่นๆ ในการทำ Kaizen ปัญหาหลักๆ ในการทำ Kaizen มักเกิดขึ้นแตกต่างกันในแต่ละบริบทภูมิภาคของโลก ซึ่งพบปัญหาไม่เหมือนกัน แม้แต่ในญี่ปุ่นเองก็ยอมรับว่าการทำ Kaizen หลายครั้งเป็นเรื่องยากและต้องใช้เวลา นานกว่าจะพบสิ่งใหม่ๆ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะขาดความคิดสร้างสรรค์เมื่อเทียบกับประเทศตะวันตกซึ่งให้ความสำคัญเรื่องปัจเจกบุคคล การยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นได้อย่างเปิดเผยนั้นช่วยให้การให้ข้อเสนอแนะที่น่าสนใจซึ่งอาจนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ นั้นเกิดขึ้นได้บ่อยครั้งมากกว่า แต่ข้อได้เปรียบมากกว่าของคนญี่ปุ่นคือความมุ่งมั่นและอดทน ซึ่งแม้จะทำให้ระยะเวลาของการเกิดนวัตกรรมจะยาวนานกว่าก็ตาม แต่ความมีวินัยก็เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในแนวทางการทำ Kaizen ได้มากกว่าบริษัทในประเทศอื่นๆ

สำหรับในเมืองไทยเอง การทำ Kaizen ไม่ใช่เรื่องที่เป็นไปไม่ได้ แต่ส่วนใหญ่เรามักพบว่าปัญหานั้นมีรากเหง้ามาตั้งแต่การเตรียมขั้นตอนพื้นฐานนั่นคือเรื่องของคนที่ขาดความเข้าใจในขั้นตอนและการยอมรับระบบ ระเบียบวินัยที่ต้องมีในขั้นการทดสอบทดลอง และขวัญกำลังใจที่ถดถอยเมื่อการทดลองยังต้องดำเนินต่อเป็นระยะเวลานาน ฯลฯ และหลายครั้ง ปัญหาเป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลกระทบสืบเนื่องมาจากความเข้าใจในระดับผู้บริหารที่เข้าใจว่าตนเองอาจไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำ Kaizen มากนัก เพราะดูเหมือนเป็นเรื่องของฝ่ายปฏิบัติการ (Operation) เป็นหลัก ตลอดจนความเข้าใจที่ว่า Kaizen เป็นวิธีแก้ปัญหาในยามคับขัน ทั้งที่จริงๆ Kaizen เป็นแนวคิดที่เสนอตัวเองในฐานะการพัฒนาองค์กรที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และเป็นวิธีที่ต้องส่งเสริมให้เกิดต่อเนื่องในระยะยาว เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นความเข้าใจที่จำเป็นต้องมีการปรับพื้นฐานให้พร้อม ก่อนนำกลยุทธ์การบริหารแบบ Kaizen เข้าไปในหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อผลการดำเนินงานจะได้เกิดเป็นรูปธรรมและยั่งยืนได้จริง

แม้คำว่า 改善 (Kaizen) นั้นดูเหมือนจะตั้งเป้าหมายไว้ว่าที่ปลายทางของการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการนี้เราอาจพบความสมบูรณ์ของระบบในบั้นปลาย แต่กุศโลบายนี้กลับไม่ตรงกับความเป็นจริงที่นักทำ Kaizen ทุกคนเข้าใจ เพราะในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการทำ Kaizen นั้นรู้ดีว่ากระบวนการตั้งคำถามกับสิ่งเก่าๆ และทดสอบเพื่อหวังจะพบแนวทางใหม่ๆ ที่สมบูรณ์แบบกว่าเดิมนั้น จำเป็นจะต้องวนเวียนและทดลองทำซ้ำไปเรื่อยๆ อย่างไม่รู้จบสิ้น

แต่โดยเนื้อแท้ Kaizen เป็นแนวคิดที่มุ่งสอนและปลูกสร้างให้คนมุ่งมั่นจะก้าวให้สูงขึ้นไปด้วยแรงบันดาลใจว่ายังคงมีวิธีการหรือวิถีคิดที่ดีกว่ารออยู่ข้างหน้าเสมอ ซึ่งความเชื่อนี้จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลย หากภายในความคิดของผู้ปฏิบัติและผู้บริหารยังคงไม่ได้ให้ความสำคัญกับสิ่งที่สำคัญที่สุด นั่นคือความเชื่อที่ว่าคน คือทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร และองค์กร ก็เป็นพาหนะอันทรงพลังที่จะนำความรู้เรื่องกลับมาสู่คนด้วยเช่นกัน

2.4.1 แนวทางและขั้นตอนในการปรับปรุงแบบไคเซ็น

ชำนาญ รัตนกร (2553) ได้กล่าวว่า ระบุว่ามี 7 ขั้นตอนซึ่งทั้ง 7 ขั้นตอน ดังกล่าวนี้นี้กล่าวได้ว่าเป็นวิธีการเชิงระบบ (System Approach) หรือปรัชญาในการสร้างคุณภาพงานของเดิมมีที่เรียกว่า PDCA (Plan-Do-Check-Action) ที่นำไปใช้หรือประยุกต์ใช้ในทุกงานทุกกิจกรรมหรือทุกระบบการปฏิบัติงานนั่นเองไม่ว่างานนั้นจะเป็นงานเล็กหรืองานใหญ่ ประกอบด้วย

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

มาตรฐานการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.4.2 กลไกของไคเซ็น

ไคเซ็น กลไกคือ PDCA & ECRS ศาสตราจารย์ชาวอเมริกัน William Edwards Deming (1900-1993) 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 (คือขั้นตอนการทำ Elimination of Waste)

2. Do (ทดลอง) ทดสอบ เก็บผลของตัววัด ตามวิธีทดสอบ

3. Check (วัดผล) เปรียบเทียบตัววัดจากผลที่เพิ่งทดสอบกับก่อนหน้านั้น เพื่อดูว่าได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นหรือไม่

4. Act (เลือก) ตัดสินใจทำ Elimination of Waste ด้วยการเลือกทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่าง E - Eliminate ตัดขั้นตอนหรือการทำงานที่เกินความจำเป็น หรือมีประโยชน์น้อยมากบางช่วงออกไป

C - Combine รวบบางขั้นตอนเข้าด้วยกันเพราะช่วยลดเวลาการทำงานลงได้อีก

R - Rearrange ขั้นตอนที่สับสนถูกจัดเรียงใหม่ ลดการเคลื่อนย้ายหรือการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น

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

1. สินค้าคุณภาพดีขึ้น
2. จำนวนการผลิตต่อช่วงเวลาเพิ่มมากขึ้น
3. ความปลอดภัยสูงขึ้น
4. ต้นทุนลดลง
5. เคลื่อนย้ายสินค้าจากจุดไปจุดได้ง่ายขึ้น
6. ลูกคามีความพึงพอใจมากขึ้น
7. ขวัญและกำลังใจของพนักงานดีขึ้นเพราะความง่ายหรือสะดวก ฯลฯ

2.4.3 ประโยชน์ ผลลัพธ์ ความสำเร็จที่เกิดจากไคเซ็น

ประโยชน์ของการทำไคเซ็นนั้นเกิดขึ้นกับในหลายระดับ (วิชัย อุตสาหจิต และภัทราวดี ศรีสมรภัย ยามาชิตะ. 2553)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ระดับพนักงาน

1.1 ด้านการทำงาน พนักงานจะสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และเป็นการพัฒนาด้านความคิดบวก (Positive Thinking) เพราะในการปรับปรุงงานที่ดีนั้นจะต้องมีการคิดบวกตลอด เพื่อที่จะนำมาปรับปรุงกระบวนการ มองทุกอย่างว่าทำให้ดีขึ้นได้

1.2 ด้านขวัญกำลังใจ คือ บริษัทไม่ได้มองเห็นว่าพนักงานเป็นแค่ลูกจ้าง จะทำให้พนักงานรักองค์กร มีแรงจูงใจในการทำงานเกิดความทุ่มเท เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในการที่บริษัทยอมรับในความคิดของพนักงาน

1.3 ด้านความมั่นใจ พนักงานรู้สึกว่าคุณเองก็มีความสามารถที่จะทำได้ไม่ว่าจบการศึกษาระดับไหนก็สามารถเสนอความคิด

2. ระดับองค์กร

2.1 การทำไคเซ็นนั้น องค์กรสามารถอยู่รอดได้ เพราะในการทำงานที่ต้องใช้งบประมาณต้นทุนในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ไคเซ็นถือเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถทำให้สามารถลดค่าใช้จ่าย (Cost Reduction) ได้

2.2 ทำให้เกิดคุณภาพในการทำงาน (Quality Improvement) ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น

2.3 ทำให้สถานที่ปฏิบัติงานมีชีวิตชีวามากขึ้น ได้คิดได้คุยกันมากขึ้น

2.4 ด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development) กล่าวคือ องค์กรสามารถสร้างมาตรฐานและมีขีดความสามารถในการแข่งขัน

2.5 ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลดีต่อองค์กร

2.5 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท เคซีอี อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน)

ชื่อบริษัทที่ออกหลักทรัพย์: บริษัท เคซีอี อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ” หรือ “KCE”)

ประเภทธุรกิจ: ผู้ผลิตและจำหน่ายแผ่นพิมพ์วงจรอิเล็กทรอนิกส์ (Printed Circuit Board) หรือ PCB

ประเภทของหุ้น: เป็นหุ้นสามัญ

ทุนจดทะเบียน: 491,829,500 บาท ได้ออกหุ้นสามัญจำนวน 474,995,769 หุ้น (ณ วันที่ 22 มีนาคม 2556) มูลค่าหุ้นละ 1.00 บาท

ที่ตั้งสำนักงานใหญ่: เลขที่ 125-125/1, 1 หมู่ที่ 4 นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง แขวงลำปลาทิว เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร 10520

เลขทะเบียนบริษัท: 0107535000354 (เดิม เลขที่บมจ.68)

Website: <http://www.kcethai.in.th>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาดูเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โทรศัพท์: (662)326-0199 อัดโนมัติ 10 เลขหมาย
โทรสาร: (662)326-0300

บริษัท เคซีอี อีเลคทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ผลิตแผ่น PCB ประเภท Double sided และ Multilayer บริษัทฯเข้าถือหุ้นในบริษัทต่างๆ ตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป มีดังนี้

1. บริษัท เคซีอี อินเตอร์เนชันแนล จำกัด ปัจจุบันมีทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้ว 100 ล้านบาท ดำเนินธุรกิจเป็นผู้ผลิตและจำหน่าย PCB ประเภท Double sided โดยบริษัทฯถือหุ้นร้อยละ 99.99 ของทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้ว ซึ่งเป็นหุ้นสามัญ มีโรงงานตั้งอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ

2. บริษัท เคซีอี เทคโนโลยี จำกัด ปัจจุบันมีทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้ว 1,400 ล้านบาท ดำเนินธุรกิจเป็นผู้ผลิตและจำหน่าย PCB ประเภท Multilayer 4 ถึง 6 ชั้นเป็นหลัก บริษัทฯถือหุ้นร้อยละ 100 ของทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้ว ซึ่งเป็นหุ้นสามัญ มีโรงงานตั้งอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมไฮ-เทค จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

3. บริษัท ไทยลามิเนต แมนูแฟกเจอริ่ง จำกัด ปัจจุบันมีทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้ว 250 ล้านบาท ดำเนินธุรกิจเป็นผู้ผลิต Copper Clad Laminate (Laminate) และ Preimpregnated Fibreglass (Prepreg) ซึ่งเป็นวัตถุดิบสำคัญในการผลิตแผ่นพิมพ์วงจรอิเล็กทรอนิกส์ให้กับบริษัทฯ และบริษัทย่อยทั้ง 2 บริษัท บริษัทฯและบริษัทย่อยถือหุ้นรวมเป็น ร้อยละ 100 ของทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้ว ซึ่งเป็นหุ้นสามัญ มีโรงงานตั้งอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง

4. บริษัท เคซีอี (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งได้จดทะเบียนจัดตั้งบริษัทเมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2550 ปัจจุบันมีทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้ว 3,600,000 บาท ดำเนินธุรกิจเป็นตัวแทนจำหน่าย PCB ในประเทศไทย โดยบริษัทฯถือหุ้นร้อยละ 60 ของทุนจดทะเบียนชำระแล้ว ซึ่งเป็นหุ้นสามัญ

5. บริษัท เคซีอี อเมริกา อิงค์ จำกัด: ปัจจุบันมีทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้ว 50,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ ดำเนินธุรกิจเป็นตัวแทนจำหน่าย PCB ในสหรัฐอเมริกา บริษัทฯและบริษัทย่อยถือหุ้นรวมเป็นร้อยละ 50

6. บริษัท เคซีอี สิงคโปร์ พีทีอี จำกัด ปัจจุบันมีทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้ว 500,000 ดอลลาร์สิงคโปร์ ดำเนินธุรกิจเป็นตัวแทนจำหน่าย PCB ในภูมิภาคเอเชีย บริษัทฯและบริษัทย่อยถือหุ้นรวมเป็นร้อยละ 49 ของทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้ว ซึ่งเป็นหุ้นสามัญ

7. บริษัท ไทยบิสซิเนส โซลูชั่น จำกัด ซึ่งได้จดทะเบียนจัดตั้งบริษัทเมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2551 ปัจจุบัน มีทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้ว 3,000,000 บาท ดำเนินธุรกิจเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำและให้บริการในโครงการติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ การเขียนโปรแกรม โดยบริษัทฯถือหุ้นร้อยละ 19 ของทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้ว ซึ่งเป็นหุ้นสามัญ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. เดือน มกราคม 2555 บริษัท เข้าร่วมลงทุนใน บริษัท เคซีอี ได้หวัน จำกัด ปัจจุบันมีทุนจดทะเบียนชำระแล้ว NTD 3,000,000 ซึ่งดำเนินธุรกิจเป็นตัวแทนจัดหาวัตถุดิบและเครื่องจักรในต่างประเทศให้กับกลุ่มบริษัท โดยบริษัทผู้ถือหุ้นร้อยละ 49 ของทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้ว

9. 2 ตุลาคม 2555 บริษัท เข้าซื้อหุ้นของ บริษัท เคมีโทรนิคส์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด (“เคมีโทรนิคส์”) ปัจจุบันมีทุนจดทะเบียนชำระแล้ว 4,800,000 บาท ดำเนินธุรกิจเป็นผู้ผลิตหมึกพิมพ์ลายแผงวงจรไฟฟ้า และน้ำยาเคมีที่ใช้ในกระบวนการผลิตแผงวงจรไฟฟ้า โดย บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 97.25 ของทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้ว ประโยชน์ที่ได้รับจากการลงทุนในการซื้อหุ้นสามัญของบริษัท เคมีโทรนิคส์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จะทำให้บริษัท KCE ลดภาระในการกำจัดของเสียจากการผลิต และสามารถทำกำไรจากการ Recycle น้ำยาเคมีที่ใช้แล้ว และบริษัท เคมีโทรนิคส์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ถือหุ้นในบริษัท เคมีโทรนิคส์ เคมีคอล จำกัด (บริษัทย่อย) ในสัดส่วนร้อยละ 100

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเจตคติ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต บริษัท เคซีอี อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) มีดังนี้

กรณีการ บัณฑิตพันธุ์ (2553: บทคัดย่อ) การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของการใช้กิจกรรมไคเซ็น ที่มีต่อรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อทีม และผลผลิตของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง จำนวนทั้งสิ้น 50 คน กลุ่มตัวอย่างถูกสุ่มด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่ายแบ่งออกเป็น กลุ่มทดลองคือ ที่ได้รับกิจกรรมไคเซ็น 25 คน และกลุ่มควบคุมอีก 25 คน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุระหว่าง 20-25 ปี สมรสแล้ว จบการศึกษาดอนต้น มีอายุงานอยู่ที่ 1-3 ปี เครื่องมือที่ใช้ในการทดลองคือโปรแกรมกิจกรรมไคเซ็น แบบบันทึกผลผลิตและของเสีย แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบวัดรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ค่าความเชื่อมั่น ($r=0.848$) และความผูกพันต่อทีม ค่าความเชื่อมั่น ($r=0.881$) สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานทำการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ค่าที่ Independent-Sample t-test Paired-Samples t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ One-way Analysis of Variance และผลการวิจัยมีดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รูปแบบความคิดสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อทีม ปริมาณผลผลิตดี และปริมาณของเสียก่อนการทดลองของทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญโดยลักษณะของรูปแบบความคิดสร้างสรรค์เป็นแบบปรับเปลี่ยน ความผูกพันต่อทีมอยู่ในระดับสูงปริมาณผลผลิตรวมของพนักงานต่อคนต่อวัน 717 ใบ ปริมาณผลผลิตที่ดีมีค่าพื้นฐาน (Base Line) 704 ใบ และปริมาณของเสียมี ค่าพื้นฐาน (Base Line) 13 ใบ คิดเป็น 1.81% ของผลผลิตรวมหลังการทดลอง ปริมาณผลผลิตรวมของพนักงานต่อคนต่อวัน 724 ใบ ปริมาณของเสีย 1.38% ของผลผลิตรวม

ผลเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการทดลองของรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อทีม และปริมาณผลผลิตดี ของกลุ่มทดลองไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นปริมาณของเสียพบว่าหลังการทดลองมีค่าต่ำกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า $t = 1.91$ และค่า $p = 0.03$

ผลเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการทดลองของรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ความผูกพันต่อทีม และปริมาณผลผลิตดี ของกลุ่มควบคุมก็ไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นปริมาณของเสียพบว่าหลังการทดลองมีค่าต่ำกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า $t = 2.57$ และค่า $p = 0.02$

ผลการเปรียบเทียบรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อทีม และปริมาณของเสียภายหลังการทดลองระหว่างกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุมไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นผลของปริมาณผลผลิตดีที่พบว่ากลุ่มทดลองมีค่าสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นผลของปริมาณผลผลิตดีที่พบว่ากลุ่มทดลองมีค่าสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า $t = 1.99$ และค่า $p = 0.03$

ผลการวิเคราะห์ลักษณะรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อทีม และปริมาณผลผลิตดีหลังการทดลองด้วยปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน ยกเว้นปริมาณของเสียที่พบว่าหลังการทดลองปริมาณของเสียที่ผลิตโดยพนักงานชายน้อยกว่าพนักงานหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า $t = -3.20$ และค่า $p < 0.005$

โดยสรุปผลการวิจัยของ “การทดลองกิจกรรมไคเซ็นกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อทีม และผลผลิตภาพ ของพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงงานอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง” ไม่พบความแตกต่างของความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งหลังการทดลอง กลุ่มทดลองแต่ละกลุ่ม

ควบคุมยังคงมีความคิดสร้างสรรค์เป็นแบบปรับเปลี่ยน และไม่พบความแตกต่างของความผูกพัน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่อทีม ซึ่งก่อนการทดลองมีเกณฑ์ความผูกพันต่อทีมอยู่ในระดับสูงอยู่แล้ว หลังการทดลองทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก็ยังคงความผูกพันอยู่ในระดับสูง ส่วนผลของผลผลิตภาพพบว่า กลุ่มทดลองมีผลผลิตภาพสูงขึ้น โดยมีปริมาณของเสียลดลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ผลของกลุ่มควบคุมก็พบว่าไม่มีผลผลิตภาพสูงขึ้นด้วย โดยมีปริมาณของเสียลดลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจากผลการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมพบว่า ปริมาณผลผลิตดีของกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่ากิจกรรมไคเซ็นสามารถนำไปใช้เพื่อกระตุ้นให้พนักงานสร้างผลผลิตภาพที่สูงขึ้นได้

จิรพงษ์ ผ่องแผ้ว (2553: บทคัดย่อ) การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการรับรู้และระดับพฤติกรรมการใช้เทคนิคแบบไคเซ็นของผู้บริหารการผลิตอุตสาหกรรมยางยานยนต์ในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้และพฤติกรรมการใช้เทคนิคแบบไคเซ็นของผู้บริหารการผลิตอุตสาหกรรมยางยานยนต์ในประเทศไทย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในส่วนงานการผลิต และการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เทคนิคแบบไคเซ็น และปัจจัยทางธุรกิจซึ่งได้แก่ ขนาดของธุรกิจ และสัญชาติของผู้ถือหุ้นใหญ่ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ และพฤติกรรมการใช้เทคนิคแบบไคเซ็นของผู้บริหารการผลิตอุตสาหกรรมยางยานยนต์ในประเทศไทย ใช้กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารการผลิตอุตสาหกรรมยางยานยนต์ในประเทศไทยจำนวน 57 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลเชิงสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ t-test และ One-Way ANOVA เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อการรับรู้และพฤติกรรมของผู้บริหารการผลิต และใช้ Pearson Product Moment Correlation เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้กับพฤติกรรมการใช้เทคนิคแบบไคเซ็นของผู้บริหารการผลิต

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารการผลิตมีระดับการรับรู้เกี่ยวกับการใช้เทคนิคแบบไคเซ็นอยู่ในระดับสูงและมีระดับพฤติกรรมในการใช้เทคนิคแบบไคเซ็นอยู่ในระดับค่อนข้างสูง 2) ผลการเปรียบเทียบการรับรู้การใช้เทคนิคแบบไคเซ็นของผู้บริหารการผลิตจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยทางธุรกิจ พบว่าผู้บริหารการผลิตที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานในส่วนงานผลิต ที่แตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับการเทคนิคแบบไคเซ็นไม่แตกต่างกันแต่ผู้บริหารการผลิตที่มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เทคนิคแบบไคเซ็นแตกต่างกันมีการรับรู้การใช้

เทคนิคแบบไคเซ็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าผู้บริหารการผลิตที่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อยู่ในขนาดธุรกิจ และลักษณะของผู้ถือหุ้นใหญ่แตกต่างกัน มีการรับรู้การใช้เทคนิคแบบไคเซ็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้เทคนิคแบบไคเซ็นของผู้บริหารการผลิตจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยทางธุรกิจ พบว่าผู้บริหารการผลิตที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานในส่วนงานผลิต และขนาดธุรกิจแตกต่างกันมีพฤติกรรมการใช้เทคนิคแบบไคเซ็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 4) การรับรู้ และพฤติกรรมการใช้เทคนิคแบบไคเซ็นของผู้บริหารการผลิต มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับปานกลาง ($r=0.515$)

ชาрина ไวยสุทิ (2554: บทคัดย่อ) การค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติการมีส่วนร่วมกิจกรรม KAIZEN และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมของกิจกรรม KAIZEN ของพนักงาน บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด กลุ่มตัวอย่างใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นพนักงานของบริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 353 คน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูลด้วย สถิติเชิงพรรณนาและเชิงอนุมาน Independent Sample t-test, One-Way ANOVA, LSD และวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยค่าสถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 25-30 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการ มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี ถึง 5 ปี มีทัศนคติเกี่ยวกับกิจกรรม KAIZEN ทุกด้านในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ จุดเด่นด้านบุคคล ด้านประโยชน์ ด้านคุณลักษณะ และด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น มีส่วนร่วมกิจกรรม KAIZEN อยู่ในระดับมากที่สุดในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผลส่วนปัจจัยที่มีผลกับการมีส่วนร่วมในด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผลแตกต่างกัน

อดิเรก เพ็ชรรัตน์ และพุทธรกาส รัชธร (2554 : บทคัดย่อ) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายการผลิต บริษัท ทีซีแอล ทอมสัน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยศึกษาปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านส่วนบุคคล ด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็น ด้านจิตวิทยา (ทัศนคติ แรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจ) ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการรับรู้นโยบายบริษัทในการทำไคเซ็น เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้เป็น

แนวทางในการจัดทำกิจกรรมการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) กลุ่มตัวอย่างที่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มาจากประชากรระดับปฏิบัติการจำนวน 814 คน โดยการสุ่มแบบชั้นภูมิของพนักงานบริษัท ทีซีแอลทอมสัน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 281 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการคำนวณค่าสถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที่ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ใช้วิธี LSD การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายการผลิตอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.82) โดยพนักงานมีความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นอยู่ในระดับสูง (ร้อยละ 91.50) มีทัศนคติ แรงจูงใจ และมีขวัญและกำลังใจต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) อยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ย 3.52, 3.74 และ 3.44 ตามลำดับ) มีการติดต่อสื่อสารต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.59) และมีการรับรู้นโยบายบริษัทต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) อยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ย 3.65) ผลการทดสอบทางสถิติเป็นดังนี้

1. ปัจจัยด้านส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานรายได้เฉลี่ยต่อเดือน และการฝึกอบรมเกี่ยวกับ ไคเซ็นที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายการผลิตไม่แตกต่างกัน
2. ปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับ ไคเซ็นที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายการผลิต ไม่แตกต่างกัน
3. ปัจจัยด้านจิตวิทยา ในด้านทัศนคติไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายการผลิต
4. ปัจจัยด้านจิตวิทยา ในด้านแรงจูงใจมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายการผลิต ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01
5. ปัจจัยด้านจิตวิทยา ในด้านขวัญและกำลังใจมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายการผลิต ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01
6. ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายการผลิต ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01
7. ปัจจัยด้านการรับรู้นโยบายบริษัทในการทำไคเซ็นมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเจตคติ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต บริษัท เคซีอี อิเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) โดยจำแนกตามวัฒนธรรมองค์กร การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การควบคุม และการฝึกอบรม โดยมีขั้นตอน และวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้การวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อิเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) ทั้งหมด 1,205 คน จากฐานข้อมูลบริษัท เคซีอี อิเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) ณ วันที่ 29 กรกฎาคม 2556

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คำนวณตามหลักการแปรผันระหว่างขนาดของกลุ่มตัวอย่างกับความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการสุ่มตัวอย่าง โดยขนาดของความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 ในการสุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamane คือ

$$n = \frac{N}{(1 + Ne^2)} \quad (3.1)$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อ n คือ ขนาดตัวอย่างที่จะทำการศึกษา

N คือ จำนวนประชากร

e คือ ค่าความคลาดเคลื่อนจากค่าประชากรโดยการวิจัยซึ่งกำหนดที่ร้อยละ 5

จากการคำนวณตามสูตรของ Taro Yamane เมื่อแทนค่าในสูตรจะได้

$$n = 1,205 / (1 + (1,205 * 0.05^2))$$

$$= 300.31 \text{ คน}$$

ดังนั้น $n = 300$ คน

จากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างของพนักงานปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) ที่ต้องการสุ่มตัวอย่างมีขนาดตัวอย่างเท่ากับ 300 คน โดยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากจำนวนประชากรทั้งหมดที่ทำการศึกษา

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถาม (Questionnaire) และลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้เป็นลักษณะของแบบสอบถามปลายปิด และแบบสอบถามปลายเปิด ดังนี้

3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 5 ตอน

แบบสอบถามตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

แบบสอบถามตอนที่ 2 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อ เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต นำมาใช้ในการทำแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตรวัด (Likert Scale) จำนวน 25 ข้อ ประกอบด้วย

- | | |
|--------------------|-------------|
| 1. วัฒนธรรมองค์กร | จำนวน 5 ข้อ |
| 2. การทำงานเป็นทีม | จำนวน 5 ข้อ |
| 3. ภาวะผู้นำ | จำนวน 5 ข้อ |
| 4. การควบคุม | จำนวน 5 ข้อ |
| 5. การฝึกอบรม | จำนวน 5 ข้อ |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต จำนวน 9 ข้อ

แบบสอบถามตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต จำนวน 9 ข้อ

แบบสอบถามตอนที่ 2, 3 และตอนที่ 4 เป็นลักษณะแบบมาตรวัดเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ตามวิธีของริน ลิเคิร์ต (Rensis Likert) โดยกำหนดคะแนนไว้ 5 ระดับดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนนของข้อคำถาม
เห็นด้วยมากที่สุด	5 คะแนน
เห็นด้วยมาก	4 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	2 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1 คะแนน

แบบสอบถามตอนที่ 5 เป็นคำถามแบบเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่ควรมีการปรับปรุงและพัฒนาเพิ่มเติมจากที่เป็นอยู่เกี่ยวกับเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น

3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร บทความทางวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อทางอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษาการสร้างแบบสอบถามจากตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามฉบับร่าง และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อทำการตรวจสอบ และแนะนำเพื่อการแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมถูกต้อง
4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขแล้วไปตรวจสอบความเที่ยงตรง และโดยความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ดังตารางที่ 3.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.1 รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ลำดับที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานที่ปฏิบัติงาน
1	นายสมเกียรติ ทัดเที่ยง	PD Section Manager	KCE Electronics Public Company Limited
2	นางทับทิม สุขเกษม	WH Asst. Manager	KCE Electronics Public Company Limited
3	นางปราณี ศรีวิจิตร โชค	QA Sr. Supervisor	KCE Electronics Public Company Limited

5. นำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข และเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมอีกครั้งเพื่อแก้ไขให้ถูกต้องเหมาะสม

6. นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้ว นำไปเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และตรวจสอบความถูกต้องของภาษาแล้วนำไปแก้ไข

7. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นขอเครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยใช้วิธีของ Cronbach ค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีนี้เรียกว่า “สัมประสิทธิ์แอลฟา” (α) มีสูตรในการหาค่าความเชื่อมั่นดังนี้ (ถึลยา วานิชย์บัญชา. 2545)

$$\alpha = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum S^2i}{S^2t} \right\}$$

(3.2)

- α
- แทน
- ค่าความเชื่อมั่น
- k
- แทน
- จำนวนข้อของเครื่องมือวัด
- $\sum S^2i$
- แทน
- ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
- S^2t
- แทน
- ความแปรปรวนของคะแนนรวม

สำหรับการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามผู้วิจัยได้ทำการทดสอบกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ตัวอย่างเพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (α – Coefficient) ได้ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 3.2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อ เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

ปัจจัยที่มีผลต่อ เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต	ค่าความเชื่อมั่น
วัฒนธรรมองค์กร	0.747
การทำงานเป็นทีม	0.477
ภาวะผู้นำ	0.772
การควบคุม	0.794
การฝึกอบรม	0.725
โดยรวม	0.871

ตารางที่ 3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับเจตคติ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น
เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต	0.758
การมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต	0.797

8. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบโดยการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยใช้วิธีของ Cronbach ค่าความเชื่อมั่นที่หาได้โดยวิธี “สัมประสิทธิ์แอลฟา” (α) นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อตรวจสอบ และใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจะค้นหาข้อมูลโดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 แบบคือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อีเลคทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 300 คน โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

- ขอหนังสือจาก วิทยาลัยบริหารและการจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อขอความอนุเคราะห์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากสถานที่ ที่ต้องการเก็บข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง

- ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูล โดยแจกแบบสอบถามผ่านทางหัวหน้างาน และด้วยตนเอง ไปยังกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการวิจัย

2. ข้อมูลทุติยภูมิ หลังจากที่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูล ร่วมกับเอกสารอื่นๆ ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ารวบรวมงานวิจัย บทความ วารสาร เอกสาร สัมมนา สถิติในรายงานต่างๆ ทั้งของภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นส่วนประกอบของเนื้อหา และนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการจัดทำข้อมูลดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม โดยแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่ได้กำหนดรหัสไว้ล่วงหน้า

3. การประมวลผลข้อมูล โดยนำข้อมูลที่ลงรหัสแล้วมาบันทึกและประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อวิเคราะห์เชิงพรรณนาและทดสอบสมมติฐาน

4. นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ โดยใช้สถิติเชิงบรรยายกับแบบสอบถามดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามตอนที่ 1 นำข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของประชากรมาจัดเป็นหมวดหมู่โดยแยกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน เพื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล โดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ และร้อยละ

แบบสอบถามตอนที่ 2 นำข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำมาเปรียบเทียบและแปลความหมายกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์.2543)

ค่าเฉลี่ย	ระดับปัจจัย
1.000-1.500	น้อยที่สุด
1.501-2.500	น้อย
2.501-3.500	ปานกลาง
3.501-4.500	มาก
4.501-5.000	มากที่สุด
การแปลความหมายของค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใช้เกณฑ์ ดังนี้	
ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระหว่าง 0.000 – 0.999 หมายถึง ระดับปัจจัยไม่แตกต่างกัน	
มาก	
ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระหว่าง 1.000 ขึ้นไป หมายถึง ระดับปัจจัยแตกต่างกันมาก	

แบบสอบถามตอนที่ 3 และแบบสอบถามตอนที่ 4 นำข้อมูลเกี่ยวกับเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำมาเปรียบเทียบและแปลความหมายกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2546)

ค่าเฉลี่ย	ระดับเจตคติ	ระดับการมีส่วนร่วม
1.000-1.500	ไม่ดี	น้อยที่สุด
1.501-2.500	ค่อนข้างไม่ดี	น้อย
2.501-3.500	ปานกลาง	ปานกลาง
3.501-4.500	ค่อนข้างดี	มาก
4.501-5.000	ดี	มากที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การแปลความหมายของค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใช้เกณฑ์ ดังนี้

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระหว่าง 0.000-0.999 หมายถึง ระดับเจตคติและการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระหว่าง 1.000 ขึ้นไป หมายถึง ระดับเจตคติและการมีส่วนร่วมแตกต่างกันมาก

นำข้อมูลที่ได้มาหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation) โดยนำมาเปรียบเทียบและแปลความหมายกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้โดยใช้หลักเกณฑ์ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543)

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับของความสัมพันธ์
0.000-0.199	น้อยที่สุด
0.200-0.399	น้อย
0.400-0.599	ปานกลาง
0.600-0.799	มาก
0.800-1.000	มากที่สุด

ซึ่งค่าตั้งแต่ +1 ถึง -1 ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0 แสดงว่า ตัวแปรอาจไม่มีความสัมพันธ์กัน ถ้าทิศทางความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางบวกแสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน ถ้าเป็นในทางลบแสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในลักษณะตรงข้าม หรือผกผัน

5. นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เจตคติ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็นในกระบวนการผลิต โดยใช้วิธีการทดสอบแบบการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis)

6. ทำการการทดสอบสมมติฐาน ได้แสดงไว้ในตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.4 สมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 วัฒนธรรมองค์การ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การควบคุม และการฝึกอบรม มีผลต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์การ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การควบคุม และการฝึกอบรม มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 3 เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต	Pearson Correlation

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics)

เป็นสถิติที่นำมาใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูล ที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มประชากร ที่นำมาศึกษา ได้แก่

3.5.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 1 ในเรื่องเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เลซี่อี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน)

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนข้อมูลแต่ละข้อ}}{\text{จำนวนรวมทั้งหมด}} \times 100$$

(3.3)

3.5.1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้สำหรับแบบสอบถามในตอนที่ 2 ตอนที่ 3 และตอนที่ 4 โดยใช้สูตรสำหรับข้อมูลที่จัดกลุ่มเป็นชั้นคะแนน (Group Data) ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

(3.4)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อ	$\bar{X}$	หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของกลุ่มตัวอย่าง
	X	หมายถึง คะแนนแต่ละตัวของกลุ่มตัวอย่าง
	n	หมายถึง จำนวนคนของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม
	ΣX	หมายถึง ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

3.5.1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลต่างๆ ซึ่งใช้คู่กับค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงลักษณะการกระจายของคะแนนแต่ละครั้ง ซึ่งคำนวณได้จากสูตร (ชูศรี วงศ์รัตน์ฯ. 2544)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2}{n(n-1)}}$$

(3.5)

เมื่อ	$S.D.$	หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
	X	หมายถึง คะแนนแต่ละตัวของกลุ่มตัวอย่าง
	n	หมายถึง จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

3.5.2 สถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential analysis statistics)

เป็นสถิติที่ใช้สรุปถึงลักษณะของตัวแปรอิสระ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร การทำงานเป็นทีมภาวะผู้นำ การควบคุม การฝึกอบรม ของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) ที่มีผลต่อ เจตคติและการมีส่วนร่วมของกิจกรรม โภชนา ในกระบวนการผลิต โดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยดังนี้

3.5.2.1 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis)

เป็นการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ได้รับผลมาจากตัวแปรอิสระตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป ซึ่งจะทำให้การพยากรณ์ตัวแปร โดยสมการเพื่อพยากรณ์มีลักษณะดังนี้

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + ... + \beta_k X_{ki} + \varepsilon_i$$

(3.6)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อ	Y_i	หมายถึง ค่าสังเกตที่ i ของตัวแปรประชากร
	X_{ji}	หมายถึง ค่าสังเกตที่ i ของตัวแปรอิสระที่ j เมื่อ $j = 1, 2, \dots, k$
	β_0	หมายถึง ค่าที่ตัดแกน Y ของสมการเส้นตรง (เมื่อ X_i ทุกค่าเป็น 0)
	β_k	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยบางส่วน (Partial regression coefficient) ของตัวแปรอิสระที่ k
	ε_i	หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนที่ i

ข้อสมมติ (Assumption) ของการถดถอย

1. ε_i มีการแจกแจงปกติ (Normal Distribution) โดยมีค่าคาดหวัง (Expected Value) เป็นศูนย์และมีความแปรปรวนคงที่

2. ε_i และ ε_j สำหรับ $i \neq j$ เป็นอิสระต่อกัน

3. X_{ji} แต่ละค่าเป็นอิสระต่อกัน

โดยทั่วไปการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณจะใช้เมทริกซ์เป็นเครื่องมือโดยกำหนดค่าต่างๆ ดังนี้

สมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณของตัวอย่าง

ค่าประมาณค่า Y_i ที่กำหนดได้จากกลุ่มตัวอย่าง เขียนเป็นสมการเรียกว่า สมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ โดยสมการเป็นดังนี้

$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1 X_{1i} + b_2 X_{2i} + \dots + b_k X_{ki} \quad (3.7)$$

โดยที่ $\hat{Y}_i$ เป็นค่าประมาณของ Y_i และ $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$ เป็นค่าประมาณ $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ ตามลำดับในการหาตัวประมาณ $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$ ของ $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ จะหาได้โดยวิธี Least Squares Method

ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณจะใช้เมทริกซ์เป็นเครื่องมือจะได้สูตรการประมาณค่าดังนี้

$$b = (X'X)^{-1} X'Y \quad (3.8)$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อ

$$Y = \begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ \vdots \\ \vdots \\ Y_n \end{bmatrix}, X = \begin{bmatrix} 1 & x_{11} & x_{21} & \dots & x_{k1} \\ 1 & x_{12} & x_{22} & \dots & x_{k2} \\ 1 & \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ 1 & \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ 1 & \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ 1 & x_{1n} & x_{2n} & \dots & x_{kn} \end{bmatrix}, b = \begin{bmatrix} b_0 \\ b_1 \\ \vdots \\ \vdots \\ b_k \end{bmatrix}$$

การทดสอบสมการความถดถอยเชิงซ้อนโดยใช้การวิเคราะห์ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกแบบทางเดียว โดยสมมติฐานคือ

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$$

$$H_1 : \beta_i \text{ อย่างน้อย 1 ค่าที่ } \neq 0; i = 1, 2, 3, \dots, k$$

เมื่อ β_k เป็นค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) โดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณคือ

$$F = \frac{(b'X'Y - ny^2)/k}{(Y'Y - b'X'Y)/(n-k-1)} \quad (3.9)$$

เปรียบเทียบค่า F ที่ได้จากการคำนวณกับค่า F ที่ได้ตารางที่ $df = n-k-1$ เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ α เท่ากับ 0.05 และ 0.01

ถ้าค่า F ที่ได้จากการคำนวณมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า F ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1 แสดงว่า Y ไม่มีความสัมพันธ์กับ X ทั้ง k ตัวในรูปเชิงเส้น

ถ้าค่า F ที่ได้จากการคำนวณมีค่ามากกว่าที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 แสดงว่ามี X , อย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับ Y ในรูปเชิงเส้น จึงต้องทดสอบต่อไปว่า X_i ตัวใดมีความสัมพันธ์กับ Y โดยใช้สถิติทดสอบเกี่ยวกับสัมประสิทธิ์การถดถอยทดสอบต่อไป

การทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอย (Regression Coefficient) สมมติฐาน

$$H_0 : \beta_i = 0$$

$$H_1 : \beta_j \neq 0$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สถิติที่ใช้ทดสอบ

$$t = \frac{b_j - \beta_j}{S_{b_j}} \quad (3.10)$$

S_{b_j} หาได้จากการถอดรากกำลังสองของ $Var(b_j)$ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

$$Var(b_j) = \sigma^2 (X'X)^{-1} \quad (3.11)$$

เมื่อ σ^2 คือ ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน ซึ่งประมาณได้จาก $(Y'Y - b'X'Y)/(n - k - 1)$

เปรียบเทียบค่า t ที่ได้จากการคำนวณกับค่า t ที่ได้จากตารางที่ $df = n-1$ เมื่อกำหนดค่านัยสำคัญของ α เท่ากับ 0.05 และ 0.01

ถ้าค่า t ที่ได้จากการคำนวณมีค่าอยู่ระหว่าง $\frac{t_{\frac{\alpha}{2}, n-1}}{2}$ หรือ $\frac{t_{1-\frac{\alpha}{2}, n-1}}{2}$ ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1 แสดงว่าค่า $\beta_j = 0$ นั่นคือ ตัวแปรตาม X_j ไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปร Y เป็นเส้นตรง

ถ้าค่า t ที่ได้จากการคำนวณมีค่าน้อยกว่า $\frac{t_{\frac{\alpha}{2}, n-1}}{2}$ หรือมากกว่า $\frac{t_{1-\frac{\alpha}{2}, n-1}}{2}$ จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 แสดงว่าค่า $\beta_j \neq 0$ นั่นคือ ตัวแปรตาม X_j มีอิทธิพลต่อตัวแปร Y เป็นเส้นตรง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การแปลความหมาย

เมื่อ b_j มีนัยสำคัญ แปลความหมายได้ว่าเมื่อผลของตัวแปรอิสระที่ j เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย ค่าของตัวแปรตามจะเปลี่ยนแปลงไป b_j หน่วย เมื่อผลของตัวแปรอิสระอื่นๆ คงที่ โดยการศึกษาครั้งนี้ มีการกำหนดสมการและตัวแปรต่างๆ ดังนี้

$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 \quad (3.12)$$

เมื่อ	k	=	5
$\hat{Y}_1$	=	เจตคติในกิจกรรม ใคเซ็น ในกระบวนการผลิต	
$\hat{Y}_2$	=	การมีส่วนร่วมในกิจกรรม ใคเซ็น ในกระบวนการผลิต	
X_1	=	วัฒนธรรมองค์การ	
X_2	=	การทำงานเป็นทีม	
X_3	=	ภาวะผู้นำ	
X_4	=	การควบคุม	
X_5	=	การฝึกอบรม	
b_0	=	ค่าประมาณของค่าที่ตัดแกน Y สมการ	
b_1	=	ค่าประมาณของสัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงเส้นของตัวแปรอิสระที่ $j; j = 1, 2, 3, \dots, k$	

3.5.2.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis)

เป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่อยู่ในมาตราการวัดระดับ Interval หรือ Ratio Scale ค่าที่ได้เรียกว่า "สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์" โดยปกติจะมีค่าอยู่ระหว่าง -1.00 ถึง 1.00 โดยที่ค่าที่อยู่ใกล้ -1.0 หรือ +1.0 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ส่วน 0 หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองไม่มีความสัมพันธ์กันแม้แต่น้อย ส่วนเครื่องหมาย + หรือ - บ่งบอกว่าความสัมพันธ์นั้น เป็นตามกันหรือตรงกันข้าม เช่น ตัวแปรหนึ่งเพิ่มค่าขึ้นอีกตัวแปรหนึ่งก็จะเพิ่มตาม แต่ถ้าลดก็จะลดตาม ลักษณะเช่นนี้ค่า r จะเป็นบวก แต่ในกรณีที่ตัวแปรหนึ่งเพิ่มค่า แต่อีกตัวแปรจะลดค่าลง แต่ตัวแปรหนึ่งลดลงอีกตัวแปรจะเพิ่มขึ้น ลักษณะเช่นนี้ค่า r จะมีเครื่องหมาย - (Hinkle D. E. 1998, p.118)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (r) จะมีคุณสมบัติดังนี้

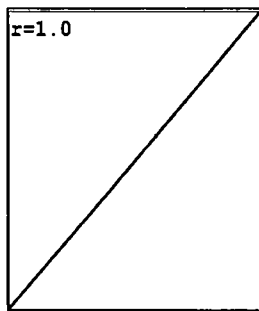
1. ถ้า r เป็นการวัดความสัมพันธ์เชิงเส้น
2. ถ้า r จะอยู่ระหว่าง -1 ถึง 1
3. ถ้า r จะมีลักษณะเหมือนความชันของเส้นการถดถอย
4. ถ้า r จะไม่เปลี่ยนแปลงเมื่อตัวแปรอิสระ (X) และตัวแปรตาม (Y) เปลี่ยนไปแบบเดียวกัน
5. ถ้า r จะไม่เปลี่ยนแปลงถ้าค่าสเกล (scale) ของตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งเปลี่ยนไป (ค่าของตัวแปร X หรือ Y)
6. ถ้า r มีการแจกแจงแบบเดียวกันกับ t (Student t distribution)

ทิศทางของความสัมพันธ์ (Direction of the Relationship)

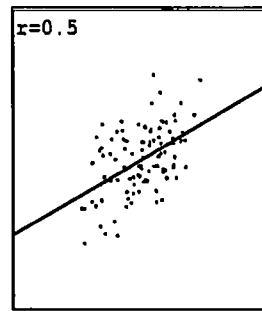
ในการหาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนั้นเราสามารถสร้างแผนภาพกระจาย (Scatter plot) เพื่อดูทิศทางของความสัมพันธ์ได้ โดยมีลักษณะความสัมพันธ์ 3 แบบ คือ

1. สหสัมพันธ์ทางบวก (Positive Correlations) ซึ่งหมายความว่าเมื่อตัวแปรตัวหนึ่งเพิ่มหรือลดลงอีกตัวแปรหนึ่งก็จะเพิ่มขึ้นหรือลดลงไปด้วย ดังภาพที่ 3.1 ((1), (2))
2. สหสัมพันธ์ทางลบ (Negative Correlations) หมายถึงเมื่อตัวแปรตัวหนึ่งมีค่าเพิ่มขึ้นหรือลดลงอีกตัวแปรหนึ่งจะมีค่าเพิ่มหรือลดลงตรงข้ามเสมอ ดังภาพที่ 3.1 ((4), (5))
3. สหสัมพันธ์เป็นศูนย์ (Zero Correlations) หมายถึงตัวแปรสองตัวไม่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังภาพที่ 3.1 ((3))

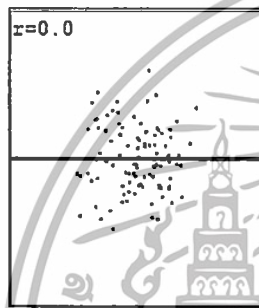
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



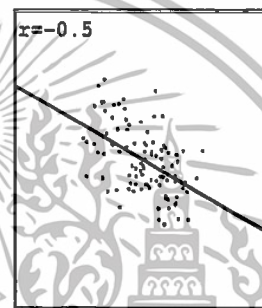
(1)



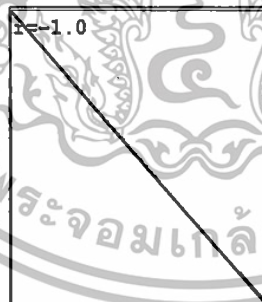
(2)



(3)



(4)



(5)

ภาพที่ 3.1 ลักษณะของกราฟที่ค่า $r = 1, .5, 0, -.5$ และ -1 ตามลำดับ

ที่มา : Runyon, Richard P. and Other. (1996).

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลักษณะของสมมติฐานที่ทดสอบ (Hypothesis testing)

ในการทดสอบนั้นเป็นการทดสอบว่าตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ เป็นการทดสอบว่าตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์เชิงเส้น ซึ่งเราจะใช้ตัวอักษรภาษากรีก คือ ρ (rho) แทน r ซึ่งเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

$$\begin{aligned} H_0 &: \rho = 0 && (\text{ตัวแปรสองตัวไม่มีความสัมพันธ์กัน}) \\ H_1 &: \rho \neq 0 && (\text{ตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์กัน}) \end{aligned}$$

การคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Computing the Pearson)

ในการคำนวณหาค่า r สามารถคำนวณได้หลายวิธี ดังสูตร (3.13) ซึ่งใช้คะแนนมาตรฐาน และสูตร (3.14) ใช้ข้อมูลดิบ

$$r = \frac{\sum (Z_x Z_y)}{N} \tag{3.13}$$

เป็นสูตรที่คำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยใช้คะแนนมาตรฐาน โดยเราดัดแปลงคะแนน X และ Y จากคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน (Z_x, Z_y) เสียก่อน

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \tag{3.14}$$

โดย $SS_{(x)} = \sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}$

$$SS_{(y)} = \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n}$$

$$SS_{(xy)} = \sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{n}$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สถิติที่ใช้ทดสอบ

เมื่อคำนวณค่า r แล้วผู้วิจัยจะต้องทราบว่าค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณได้นั้นมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่สามารถทำได้โดยนำค่า r ไปคำนวณเป็นค่าสถิติที (t-test)

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} \tag{3.15}$$

โดยมีค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ n-2 ซึ่งค่า t ที่คำนวณได้นำไปเทียบกับค่าวิกฤตของที่ได้จากตารางวิกฤตจากตารางสถิติ t หรือสามารถเทียบได้กับตารางค่าวิกฤตของค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันได้โดยตรงโดยใช้ค่า df = n-2

โดยถ้าค่า t ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าค่าวิกฤตจากตารางสถิติ t แสดงว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ค่าที่ไปเทียบนี้ไม่ต้องคิดเครื่องหมาย)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องเจตคติ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิตบริษัท เคซีอี อิเลคทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อิเลคทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 300 ฉบับ ตามขนาดตัวอย่างที่คำนวณได้โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 6 ตอนดังต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 ระดับปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

4.3 ระดับเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

4.4 ระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

4.5 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

4.6 ความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อิเลคทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) จากแบบสอบถามทั้งหมด 300 ฉบับ แสดงผลการวิเคราะห์ดังในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
หญิง	192	64.0
ชาย	108	36.0
รวม	300	100.0
2. อายุ		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	84	28.0
มากกว่า 25 ปี – 30 ปี	94	31.4
มากกว่า 30 ปี – 35 ปี	51	17.0
มากกว่า 35 ปี – 40 ปี	24	8.0
มากกว่า 40 ปี – 45 ปี	34	11.3
มากกว่า 45 ปี	13	4.3
รวม	300	100.0
3. ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือต่ำกว่า	16	5.3
มัธยมศึกษาปีที่ 6 / ปวช.	183	61.0
อนุปริญญา / ปวส.	67	22.4
ปริญญาตรี	34	11.3
รวม	300	100.0
4. ตำแหน่งงาน		
พนักงานฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ	98	32.7
พนักงานฝ่ายผลิต	154	51.3
พนักงานสนับสนุนฝ่ายผลิต	48	16.0
รวม	300	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. อายุงาน		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี	71	23.7
มากกว่า 1 ปี - 3 ปี	94	31.3
มากกว่า 3 ปี - 6 ปี	51	17.0
มากกว่า 6 ปี - 9 ปี	25	8.3
มากกว่า 9 ปี	59	19.7
รวม	300	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อิเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) มีจำนวนและร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลดังนี้

เพศ พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อิเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 64.0 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 36.0

อายุ พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อิเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 25 ปี – 30 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 รองลงมาคือกลุ่มอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 28.0 กลุ่มอายุมากกว่า 30 ปี – 35 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 17.0 กลุ่มอายุมากกว่า 40 ปี – 45 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 กลุ่มอายุมากกว่า 35 ปี – 40 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 และกลุ่มอายุมากกว่า 45 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อิเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาปีที่ 6 / ปวช. จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 61.0 รองลงมาคือระดับอนุปริญญา / ปวส. จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 22.4 ระดับปริญญาตรี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือต่ำกว่า จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.3 ตามลำดับ

ตำแหน่งงาน พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อิเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานฝ่ายผลิต จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 51.3 รองลงมาคือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พนักงานฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 32.7 และพนักงานสนับสนุนฝ่ายผลิต จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0 ตามลำดับ

อายุงาน พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อิเลคทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 1 ปี - 3 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 รองลงมาคือน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 23.7 มากกว่า 9 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7 มากกว่า 3 ปี - 6 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 17.0 และอายุงานมากกว่า 6 ปี – 9 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ

4.2 ระดับปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม

ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ได้แก่ด้านวัฒนธรรมองค์กร การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การควบคุม และการฝึกอบรม ของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อิเลคทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) จากแบบสอบถามทั้งหมด 300 ฉบับ แสดงผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

ปัจจัยที่มีผลต่อ เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต	n = 300		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{x}$	S.D.		
1. วัฒนธรรมองค์กร	3.209	0.718	ปานกลาง	5
2. การทำงานเป็นทีม	3.627	0.712	มาก	2
3. ภาวะผู้นำ	3.469	0.887	ปานกลาง	3
4. การควบคุม	3.637	0.739	มาก	1
5. การฝึกอบรม	3.253	0.773	ปานกลาง	4
รวม	3.439	0.766	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.2 พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อ เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.439 และมีระดับปัจจัยไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.766 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 การควบคุม พบว่าอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.637 และมีระดับการควบคุมไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.739

ลำดับที่ 2 การทำงานเป็นทีม พบว่าอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.627 และระดับการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.712

ลำดับที่ 3 ภาวะผู้นำ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.469 และมีระดับภาวะผู้นำไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.887

ลำดับที่ 4 การฝึกอบรม พบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.253 และมีระดับการฝึกอบรมไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.773

ลำดับที่ 5 วัฒนธรรมองค์กร พบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.209 และมีระดับวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.718

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยด้าน วัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	n = 300		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{x}$	S.D.		
1. บริษัทส่งเสริมให้ท่านใช้จินตนาการเพื่อสร้างสรรค์ และหาวิธีการแก้ปัญหาในกระบวนการผลิต	3.163	0.934	ปานกลาง	4
2. ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ท่านทดลองหาวิธีการทำงานใหม่ๆเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น	3.350	1.005	ปานกลาง	1

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	n = 300		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{x}$	S.D.		
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็นและเสนอวิธีการแก้ปัญหาในกระบวนการผลิตได้อย่างอิสระ	2.990	1.087	ปานกลาง	5
4. ท่านสามารถปรับเปลี่ยนและปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของแผนกถัดไปได้	3.303	0.991	ปานกลาง	2
5. ท่านมีโอกาสในการเสนอความคิดเห็นเพื่อนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน	3.237	1.177	ปานกลาง	3
รวม	3.209	0.718	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.3 พบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.209 และมีระดับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.718 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ท่านทดลองหาวิธีการทำงานใหม่ๆเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นพบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.350 และมีระดับแตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.005

ลำดับที่ 2 ท่านสามารถปรับเปลี่ยนและปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของแผนกถัดไปได้พบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.303 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.991

ลำดับที่ 3 ท่านมีโอกาสในการเสนอความคิดเห็นเพื่อนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานพบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.237 และมีระดับแตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.177

ลำดับที่ 4 บริษัทส่งเสริมให้ท่านใช้จินตนาการเพื่อสร้างสรรค์และหาวิธีการแก้ปัญหาในกระบวนการผลิตพบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.163 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.934

ลำดับที่ 5 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็นและเสนอวิธีการแก้ปัญหาในกระบวนการผลิตได้อย่างอิสระพบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.990 และมีระดับแตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.087

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม

ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม	n = 300		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{x}$	S.D.		
1. พนักงานร่วมใจกันทุ่มเททำงาน เพื่อสร้างผลงานให้แก่งานหน่วยงานของตน	3.603	1.057	มาก	3
2. พนักงานร่วมใจกันทำงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อไม่ให้เกิดผลเสียต่อตนเองและเพื่อนร่วมงาน	3.687	1.003	มาก	2
3. ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานหรือองค์การได้เป็นอย่างดี	3.867	0.890	มาก	1
4. พนักงานยอมรับในผลการตัดสินใจของทีมในด้านต่างๆ	3.547	0.965	มาก	4
5. ท่านชอบทำงานเป็นทีมเพื่อลดความขัดแย้งและความผิดพลาดจากการสื่อสาร	3.430	1.097	ปานกลาง	5
รวม	3.627	0.712	มาก	-

จากตารางที่ 4.4 พบว่าปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.627 และมีระดับปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.712 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานหรือองค์การได้เป็นอย่างดีพบว่าอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.867 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.890

ลำดับที่ 2 พนักงานร่วมใจกันทำงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อไม่ให้เกิดผลเสียต่อตนเองและเพื่อนร่วมงานพบว่าอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.867 และมีระดับแตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.003

ลำดับที่ 3 พนักงานร่วมใจกันทุ่มเททำงาน เพื่อสร้างผลงานให้แก่หน่วยงานของตนพบว่าอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.603 และมีระดับแตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.057

ลำดับที่ 4 พนักงานยอมรับในผลการตัดสินใจของทีมในด้านต่างๆพบว่าอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.547 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.965

ลำดับที่ 5 ท่านชอบทำงานเป็นทีมเพื่อลดความขัดแย้งและความผิดพลาดจากการสื่อสารพบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.430 และมีระดับแตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.097

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ	n = 300		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{x}$	S.D.		
1. เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาของท่านจะรีบเข้ามาช่วยเหลือทันที	3.457	1.016	ปานกลาง	3
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นแบบอย่างในการคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต	3.403	0.965	ปานกลาง	4
3. ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแก่ท่านในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานได้เป็นอย่างดี	3.497	1.010	ปานกลาง	2
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	3.587	1.039	มาก	1
5. ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านมีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้นเมื่อท่านเผชิญกับปัญหาในกระบวนการผลิต	3.400	0.964	ปานกลาง	5
รวม	3.469	0.887	ปานกลาง	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.5 พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.469 และมีระดับปัจจัยด้านภาวะผู้นำไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.887 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนพบว่าอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.587 และมีระดับแตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.039

ลำดับที่ 2 ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแก่ท่านในเรื่องที่เกี่ยวกับงานได้เป็นอย่างดีพบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.497 และมีระดับแตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.010

ลำดับที่ 3 เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาของท่านจะรีบเข้ามาช่วยเหลือทันทีพบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.457 และมีระดับแตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.016

ลำดับที่ 4 ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นแบบอย่างในการคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตพบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.403 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.965

ลำดับที่ 5 ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านมีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้นเมื่อท่านเผชิญกับปัญหาในกระบวนการผลิตพบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.400 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.964

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยด้านการควบคุม

ปัจจัยด้านการควบคุม	n = 300		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{x}$	S.D.		
1. ผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานให้แก่พนักงานอย่างชัดเจน	3.540	0.889	มาก	3 ^a
2. ผู้บังคับบัญชากำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับภารกิจของบริษัท และสามารถวัดผลสำเร็จได้	3.540	0.882	มาก	3 ^a

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ปัจจัยด้านการควบคุม	n = 300		ระดับ	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.		
3. แผนกของท่านมีเอกสารที่กำหนดขั้นตอนและกระบวนการทำงานไว้อย่างชัดเจน	3.813	0.977	มาก	2
4. ก่อนเริ่มปฏิบัติงานท่านจะตรวจสอบเครื่องมือเครื่องจักรอยู่เสมอ	3.863	0.906	มาก	1
5. บริษัทมีการติดตามตรวจสอบผลการทำงานของพนักงานอยู่เป็นระยะๆ	3.427	0.921	ปานกลาง	5
รวม	3.637	0.739	มาก	-

หมายเหตุ a หมายถึงลำดับที่เท่ากัน

จากตารางที่ 4.6 พบว่าปัจจัยด้านการควบคุม โดยรวมอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.637 และมีระดับปัจจัยด้านการควบคุมไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.739 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ก่อนเริ่มปฏิบัติงานท่านจะตรวจสอบเครื่องมือ เครื่องจักรอยู่เสมอพบว่าอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.863 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.906

ลำดับที่ 2 แผนกของท่านมีเอกสารที่กำหนดขั้นตอนและกระบวนการทำงานไว้อย่างชัดเจนพบว่าอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.813 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.977

ลำดับที่ 3 ผู้บังคับบัญชากำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับภารกิจของบริษัท และสามารถวัดผลสำเร็จได้พบว่าอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.540 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.882

ผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานให้แก่พนักงานอย่างชัดเจนพบว่าอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.540 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.889

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 5 บริษัทมีการติดตามตรวจสอบผลการทำงานของพนักงานอยู่เป็นระยะๆ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.427 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.921

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยด้านการฝึกอบรม

ปัจจัยด้านการฝึกอบรม	n = 300		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{x}$	S.D.		
1. ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมสามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้	3.433	0.888	ปานกลาง	1
2. การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจนและน่าสนใจ	3.267	0.847	ปานกลาง	2
3. เนื้อหาในการฝึกอบรมที่ท่านได้รับมีความเหมาะสม	3.220	0.895	ปานกลาง	4
4. ระยะเวลาในการฝึกอบรมมีความเหมาะสมกับเนื้อหา	3.097	0.866	ปานกลาง	5
5. เนื้อหาที่ได้รับจากการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ในการทำงานจริงได้	3.247	0.869	ปานกลาง	3
รวม	3.253	0.773	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.7 พบว่าปัจจัยด้านการฝึกอบรม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.253 และมีระดับปัจจัยด้านการฝึกอบรมไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.773 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมสามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้พบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.433 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.888

ลำดับที่ 2 การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน และน่าสนใจพบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.267 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.847

ลำดับที่ 3 เนื้อหาที่ได้รับจากการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ในการทำงานจริงได้พบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.247 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.869

ลำดับที่ 4 เนื้อหาในการฝึกอบรมที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมพบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.220 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.895

ลำดับที่ 5 ระยะเวลาในการฝึกอบรมมีความเหมาะสมกับเนื้อหาพบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.097 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.866

4.3 ระดับเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

ผลการวิเคราะห์ระดับเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อีเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) จากแบบสอบถามทั้งหมด 300 ฉบับ แสดงผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

เจตคติที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็นในกระบวนการผลิต	n = 300		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{x}$	S.D.		
1. การร่วมกันควบคุมการเบิกจ่าย สินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดต้นทุนในการจัดเก็บ	3.407	0.900	ปานกลาง	6
2. กิจกรรม ไคเซ็น สนับสนุนให้พนักงานทุกคนแสดงศักยภาพในการปรับปรุงงานออกมาด้วยตนเอง	3.373	0.904	ปานกลาง	7
3. กิจกรรม ไคเซ็น เป็นพื้นฐานสำหรับการรับมือกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ	3.487	0.856	ปานกลาง	4
4. ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรม 5ส เพราะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานที่ผลิตออกมามีคุณภาพ	4.030	0.948	ค่อนข้างดี	1

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

เจตคติที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็นในกระบวนการผลิต	n = 300		ระดับ	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.		
5. เมื่อเกิดปัญหาในกระบวนการผลิตทุกฝ่ายร่วมกัน เสนอแนวความคิดและหาวิธีการแก้ไข	3.530	1.013	ค่อนข้างดี	2
6. กิจกรรม ไคเซ็น เป็นกิจกรรมที่ทำได้ง่ายใช้เงิน ลงทุนต่ำทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการดำเนิน กิจกรรมได้	3.357	0.897	ปานกลาง	8
7. กิจกรรม ไคเซ็น มุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่าง ทันทั่วทั้งที่และการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยความร่วมมือ จากบุคลากรทุกฝ่าย	3.507	0.890	ค่อนข้างดี	3
8. กิจกรรม ไคเซ็น ช่วยลดกระบวนการทำงานที่สูญ เปล่าในแต่ละขั้นตอนในกระบวนการผลิต	3.457	0.893	ปานกลาง	5
9. กิจกรรม ไคเซ็น ทำให้มีปรับปรุงเปลี่ยนแปลง วิธีการทำงาน แต่ไม่ทำให้เกิดความสับสน และไม่ทำ ให้เกิดความผิดพลาด	3.097	1.009	ปานกลาง	9
รวม	3.472	0.923	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.8 พบว่าเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิตโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.472 และมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.923 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรม 5ส เพราะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานที่ผลิตออกมามีคุณภาพ พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดีโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.030 และมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.948

ลำดับที่ 2 เมื่อเกิดปัญหาในกระบวนการผลิตทุกฝ่ายร่วมกันเสนอแนวความคิดและหาวิธีการแก้ไข พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดีโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.530 และมีระดับเจตคติแตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.013

ลำดับที่ 3 กิจกรรม ไคเซ็น มุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างทันทั่วทั้งที่และการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่าย พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดีโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.507 และมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.890

ลำดับที่ 4 กิจกรรม ไคเซ็น เป็นพื้นฐานสำหรับการรับมือกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.487 และมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.856

ลำดับที่ 5 กิจกรรม ไคเซ็น ช่วยลดกระบวนการทำงานที่สูญเปล่าในแต่ละขั้นตอนในกระบวนการผลิต พบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.457 และมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.893

ลำดับที่ 6 การร่วมกันควบคุมการเบิกจ่าย สินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดต้นทุนในการจัดเก็บ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.470 และมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.900

ลำดับที่ 7 กิจกรรม ไคเซ็น สนับสนุนให้พนักงานทุกคนแสดงศักยภาพในการปรับปรุงงานออกมาด้วยตนเอง พบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.373 และมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.904

ลำดับที่ 8 กิจกรรม ไคเซ็น เป็นกิจกรรมที่ทำได้ง่ายใช้เงินลงทุนต่ำทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมได้ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.357 และมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.897

ลำดับที่ 9 กิจกรรม ไคเซ็น ทำให้มีปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน แต่ไม่ทำให้เกิดความสับสน และไม่ทำให้เกิดความผิดพลาด พบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.907 และมีระดับเจตคติแตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.009

4.4 ระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) จากแบบสอบถามทั้งหมด 300 ฉบับ ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของการมีส่วนร่วม
ในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

การมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต	n = 300		ระดับ	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.		
1. ท่านมีส่วนร่วมในการเสนอแนวความคิดในการ แก้ปัญหาในกระบวนการผลิต	3.003	0.941	ปานกลาง	9
2. ท่านมีส่วนร่วมในการสนับสนุนให้เกิดการ ปรับปรุงวิธีการทำงานให้ง่ายและรวดเร็วขึ้น	3.117	0.952	ปานกลาง	7
3. ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานก่อนเริ่ม ปฏิบัติงาน	3.103	1.008	ปานกลาง	8
4. ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นใน กระบวนการผลิต	3.133	1.013	ปานกลาง	6
5. ท่านทำความสะอาดเครื่องจักรและอุปกรณ์การ ทำงานก่อนและหลังเลิกงาน	3.790	0.995	มาก	2
6. ท่านตรวจสอบสภาพเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ใน การปฏิบัติงานอยู่เสมอๆ	3.833	0.971	มาก	1
7. ท่านมีการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาแก้ไข และปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น	3.540	0.930	มาก	5
8. หากพบปัญหาในการทำงาน ท่านจะตรวจสอบความ ผิดพลาดและลงมือแก้ไขในทันที	3.553	0.936	มาก	4
9. ท่านไม่ลังเลที่จะแก้ไขปัญหาเกิดขึ้นใน กระบวนการผลิต	3.560	1.060	มาก	3
รวม	3.404	0.978	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.9 พบว่าการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิตโดยรวมอยู่ใน
ระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.404 และมีระดับการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกัน
มากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.978 และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ
สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 1 ท่านตรวจสอบสภาพเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอๆท่านตรวจสอบสภาพเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอๆ พบว่าอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.833 และมีระดับการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.971

ลำดับที่ 2 ท่านทำความสะอาดเครื่องจักรและอุปกรณ์การทำงานก่อนและหลังเลิกงาน พบว่าอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.790 และมีระดับการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.955

ลำดับที่ 3 ท่านไม่ลังเลที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต พบว่าอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.560 และมีระดับการมีส่วนร่วมแตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.060

ลำดับที่ 4 หากพบปัญหาในการทำงาน ท่านจะตรวจสอบความผิดพลาดและลงมือแก้ไขในทันที พบว่าอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.553 และมีระดับการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.936

ลำดับที่ 5 ท่านมีการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาแก้ไข และปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น พบว่าอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.540 และมีระดับการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.930

ลำดับที่ 6 ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต พบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.133 และมีระดับการมีส่วนร่วมแตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.013

ลำดับที่ 7 ท่านมีส่วนร่วมในการสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ง่ายและรวดเร็วขึ้น พบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.117 และมีระดับการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกันโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.952

ลำดับที่ 8 ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานก่อนเริ่มปฏิบัติงาน พบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.103 และมีระดับการมีส่วนร่วมแตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.008

ลำดับที่ 9 ท่านมีส่วนร่วมในการเสนอแนวความคิดในการแก้ปัญหาในกระบวนการผลิต พบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.003 และมีระดับการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.941

4.5 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติ และการมีส่วนร่วม
ในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น
ในกระบวนการผลิต ดังต่อไปนี้

- $\hat{ATT}$ = เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต
- $\hat{PAR}$ = การมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต
- ORC = วัฒนธรรมองค์การ
- TEM = การทำงานเป็นทีม
- LEA = ภาวะผู้นำ
- CON = การควบคุม
- TRA = การฝึกอบรม
- b_1 = ค่าประมาณสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ
ด้านวัฒนธรรมองค์การ
- b_2 = ค่าประมาณสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ
ด้านการทำงานเป็นทีม
- b_3 = ค่าประมาณสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ
ด้านภาวะผู้นำ
- b_4 = ค่าประมาณสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ
ด้านการควบคุม
- b_5 = ค่าประมาณสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ
ด้านการฝึกอบรม

4.5.1 ปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

สมมติฐานที่ 1 วัฒนธรรมองค์การ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การควบคุม และ
การฝึกอบรม มีผลต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อ เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต
ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การควบคุม และการฝึกอบรม ของพนักงาน

ระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) ได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ ปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

ปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	0.679	5.006	0.000**
วัฒนธรรมองค์กร	0.255	5.951	0.000**
การทำงานเป็นทีม	0.198	3.959	0.000**
ภาวะผู้นำ	-0.040	-0.890	0.374
การควบคุม	0.211	3.509	0.001**
การฝึกอบรม	0.194	4.585	0.000**
$R = 0.778$; $R^2 = 0.605$; $SEE = 0.404$; $F = 89.903$; $p\text{-value} = 0.000**$			

หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.10 พบว่าค่า R^2 มีค่าเท่ากับ 0.605 แสดงว่าตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถอธิบายความผันแปรของเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ได้ร้อยละ 60.5 โดยปัจจัยที่มีผลในเชิงบวกต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต โดยรวมในเชิงเส้นตรงมากที่สุดคือ วัฒนธรรมองค์กร ($b_1 = 0.679$) รองลงมาคือ การควบคุม ($b_4 = 0.211$) การทำงานเป็นทีม ($b_2 = 0.198$) และการฝึกอบรม ($b_5 = 0.194$) ตามลำดับ ในขณะที่ภาวะผู้นำ ไม่มีผลต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ซึ่งสามารถแสดงสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ได้ดังสมการ

$$\hat{ATT} = 0.679** + 0.255**ORC + 0.198**TEM - 0.040LEA + 0.211**CON + 0.194**TRA$$

4.5.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การควบคุม และการฝึกอบรม มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ซึ่งได้แก่วัฒนธรรมองค์กร การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การควบคุม และการฝึกอบรม ของพนักงาน ระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) ได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังแสดง ในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ใน กระบวนการผลิต	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	0.293	2.047	0.042*
วัฒนธรรมองค์กร	0.403	8.906	0.000**
การทำงานเป็นทีม	0.256	4.855	0.000**
ภาวะผู้นำ	-0.163	-3.399	0.001**
การควบคุม	0.326	5.134	0.000**
การฝึกอบรม	0.084	1.863	0.063
$R = 0.792$; $R^2 = 0.628$; $SEE = 0.427$; $F = 99.245$; $p\text{-value} = 0.000**$			

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.11 พบว่าค่า R^2 มีค่าเท่ากับ 0.628 แสดงว่าตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถอธิบายความผันแปรของการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ได้ร้อยละ 62.8 โดยปัจจัยที่มีผลในเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต โดยรวมในเชิงเส้นตรงมากที่สุดคือวัฒนธรรมองค์กร ($b_1 = 0.403$) รองลงมาคือการควบคุม ($b_4 = 0.326$) การทำงานเป็นทีม ($b_2 = 0.256$) ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำ ($b_3 = -0.163$) มีผลในเชิงลบ ต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ในขณะที่การฝึกอบรม ไม่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ซึ่งสามารถแสดงสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ได้ดังสมการ

$$\hat{PAR} = 0.293* + 0.403**ORC + 0.256**TEM - 0.163**LEA + 0.326**CON + 0.084TRA$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.6 ความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม
ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

สมมติฐานที่ 3 เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม
ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมใน
กิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อีเลคทรอนิกส์
จำกัด (มหาชน) ได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังแสดงในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p-value ของการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างเจต
คติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต
โดยวิธี Pearson Correlation

เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการ ผลิต	การมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการ ผลิต	
	r	p-value
	0.722	0.000**

หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการ
มีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี
อีเลคทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) พบว่าเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต
มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต อย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ 0.01 โดยความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ซึ่งมีค่า
เท่ากับ 0.722

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การสรุปผลการวิจัยเรื่องเจตคติ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต บริษัท เคซีอี อิเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอเป็นลำดับดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยสรุปผลการวิจัยได้แบ่งออกเป็น 5 ตอนดังนี้

5.1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อิเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุมากกว่า 25 ปี – 30 ปี มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาปีที่ 6 / ปวช. มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานฝ่ายผลิต และมีอายุงานมากกว่า 1 ปี - 3 ปี

5.1.2 ระดับปัจจัยที่มีผลต่อ เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ซึ่งได้แก่ด้านวัฒนธรรมองค์การ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การควบคุม และการฝึกอบรม ของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อิเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) ได้ผลสรุปดังนี้

ปัจจัยที่มีผลต่อ เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ การควบคุม การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การ

5.1.3 ระดับเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

ผลการวิเคราะห์ระดับเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อิเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) ได้ผลสรุปดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิตโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.472 และมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.923

5.1.4 ระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อีเลคทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) ได้ผลสรุปดังนี้

การมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิตโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.404 และมีระดับการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.978

5.1.5 ปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อ เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ซึ่งได้แก่วัฒนธรรมองค์การ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การควบคุม และการฝึกอบรม ของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อีเลคทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) ได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1 วัฒนธรรมองค์การ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การควบคุม และการฝึกอบรม มีผลต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

พบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถอธิบายความผันแปรของเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ได้ร้อยละ 60.5 โดยปัจจัยที่มีผลในเชิงบวกต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต โดยรวมในเชิงเส้นตรงมากที่สุดคือวัฒนธรรมองค์การ รองลงมาคือ การควบคุม การทำงานเป็นทีม และการฝึกอบรม ตามลำดับ ในขณะที่ภาวะผู้นำ ไม่มีผลต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

5.1.6 ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ซึ่งได้แก่วัฒนธรรมองค์การ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การควบคุม และการฝึกอบรม ของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อีเลคทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) ได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์การ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การควบคุม และการฝึกอบรม มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

พบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถอธิบายความผันแปรของการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ได้ร้อยละ 62.8 โดยปัจจัยที่มีผลในเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต โดยรวมในเชิงเส้นตรงมากที่สุดคือวัฒนธรรมองค์การ รองลงมาคือ การควบคุม

การทำงานเป็นทีม ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำ มีผลในเชิงลบ ในขณะที่การฝึกอบรม ไม่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

5.1.7 ความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) ได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 3 เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) พบว่าเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต โดยความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.722

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเจตคติ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิตบริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 ระดับเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิตโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทั้งนี้ เนื่องมาจากการที่พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม 5ส เพราะเห็นว่าทำให้งานที่ผลิตออกมามีคุณภาพ และเมื่อเกิดปัญหาในกระบวนการผลิตทุกฝ่ายร่วมกันเสนอแนวความคิด และหาวิธีการแก้ไขอย่าง ทันท่วงทีนั้นเนื่องจากพนักงานมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ และมุ่งมั่นที่จะผลิตงานออกมาให้มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วันชัย วัฒนศัพท์ (2546) ที่กล่าวว่าความรู้สึกความเป็นเจ้าของ (Ownership) จะทำให้ผู้มีส่วนร่วม หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) และรวมถึงตกลงยอมรับ (Commitment) ได้อย่างสมัครใจ เต็มใจ และสบายใจ

5.2.2 ระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

การมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิตโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทั้งนี้ เนื่องมาจากการที่พนักงานมีการตรวจสอบ และทำความสะอาดเครื่องจักร อุปกรณ์การทำงานอยู่เสมอ และไม่ลังเลที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตร่วมกัน เป็นผลทำให้มีส่วนร่วมในการทำงาน และกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จุฬารักษ์ โสตะ (2543) ที่กล่าวว่าการมีส่วนร่วมหมายถึง การที่บุคคล หรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนทำประโยชน์ต่างๆ หรือกิจกรรมต่างๆ อาจเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ หรือกระบวนการบริหาร ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับ การรวมพลังของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้นในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย

5.2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

วัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลในเชิงบวกต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ทั้งนี้เนื่องมาจากการที่ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้พนักงานทดลองหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น อีกทั้งพนักงานสามารถปรับเปลี่ยนและปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของแผนกถัดไปได้ จนทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันเสมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จนกลายเป็นค่านิยมในการทำงาน และมีเจตคติที่ดีในการทำงานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช สงวนวงษ์ (2547) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรคือค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร

การทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยที่มีผลในเชิงบวกต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ทั้งนี้เนื่องมาจากเมื่อพนักงานมีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานหรือองค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งในการทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์อันเดียวกันแล้ว ก็จะทำให้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและมีความรู้สึกพึงพอใจ มีเจตคติที่ดีที่อยากจะทำงานหรือกิจกรรมร่วมกันด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สันหัต ศะศิวิมล (2553) ที่กล่าวว่าการที่บุคคลหลายคนทำงานร่วมกันโดยมีความพึงพอใจในการทำงานนั้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ทั้งนี้เนื่องมาจากเจตคติเกิดจากการมีประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งมีทั้งด้านบวก และด้านลบ ดังนั้นการที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะมีภาวะผู้นำสูงหรือต่ำก็ไม่ส่งผลต่อเจตคติในการทำงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543) ที่กล่าวว่า ความรู้สึกของบุคคลต่างๆ

อันเป็นผลเนื่องมาจากการเรียนรู้ ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งต่างๆ ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นไปในทางสนับสนุน หรือทางต่อต้านก็ได้

การควบคุมเป็นปัจจัยที่มีผลในเชิงบวกต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ทั้งนี้เนื่องมาจากการควบคุมขั้นตอนในการทำงานที่ชัดเจน การตรวจสอบเครื่องมืออยู่เสมอ และการมอบหมายหน้าที่ให้กับพนักงานอย่างเหมาะสมตรงตามเป้าหมายในการทำงานทำให้งานที่ออกมามีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จุมพล หนิมพานิช (2532) ที่กล่าวว่า การควบคุมจะต้องสะท้อน (Reflect) ให้เห็นสภาพและความต้องการของงาน ระบบการควบคุม (Control System) ที่ดีจะต้องสะท้อนให้เห็นว่างานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติจัดทำ ทั้งนี้เพราะงานแต่ละฝ่ายแตกต่างกันและมีความสำคัญไม่เท่ากัน

การฝึกอบรม เป็นปัจจัยที่มีผลในเชิงบวกต่อเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ทั้งนี้เนื่องมาจากการฝึกอบรมมีความจำเป็นเพื่อปรับความรู้และความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนของกิจกรรมที่พนักงานปฏิบัติอยู่ให้เข้าใจได้ถูกต้องตรงกัน และสามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานจริงได้ เมื่อทุกคนมีความรู้ความเข้าใจแล้ว ความรู้สึกหรือเจตคติที่มีต่อกิจกรรมก็จะดีไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชูชัย สมิทธิไกร (2554) ที่กล่าวว่าการฝึกอบรมคือกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความรู้หรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติ ของบุคลากรอันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

5.2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

วัฒนธรรมองค์การ เป็นปัจจัยที่มีผลในเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ทั้งนี้เนื่องมาจากการส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และการปรับปรุงกระบวนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร จะทำให้พนักงานทุกระดับได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Daniel R. Denison (1990) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดการผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์การรวมถึงการปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

การทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยที่มีผลในเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานมีความสามารถทำงานร่วมกันได้ และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานหรือขององค์การซึ่งเป็นเป้าหมายเดียวกัน จึงเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการทำงานร่วมกันด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วันชัย วัฒนศัพท์ (2546) ที่กล่าวว่า การทำงานแบบมีส่วนร่วมนั้นไม่ว่าจะเป็นระดับครอบครัว ระดับโรงเรียน ระดับชุมชน ระดับองค์กร

หรือระดับประเทศนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการทัศนปัจจุบัน เพราะจะช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของ (Ownership) และจะทำให้ผู้มีส่วนร่วม หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) และรวมถึงตกลงยอมรับ (Commitment) ได้อย่างสมัครใจ เต็มใจ และสบายใจ

ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีผลในเชิงลบต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ทั้งนี้เนื่องมาจากเมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชานำให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ แต่กลับทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมลดลง มีผลเนื่องมาจากเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะรีบเข้ามาทำการวิเคราะห์แก้ไขปัญหาเอง ในสายการผลิตที่ได้ออกแบบการทำงานมาอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน โดยที่พนักงานไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในปัญหานั้นๆเลย จึงทำให้การมีส่วนร่วมของพนักงานลดลง ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. (1997) ที่กล่าวว่าผู้นำเป็นบุคคลที่มีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพ โดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

การควบคุม เป็นปัจจัยที่มีผลในเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ทั้งนี้เนื่องมาจากการตรวจสอบเครื่องมือตามขั้นตอนที่กำหนดอยู่เสมอ และชัดเจน เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ย่อมต้องมีการควบคุมและติดตามผล เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จูมพล หนิมพานิช (2532) ที่กล่าวว่า การควบคุมงาน หมายถึงกระบวนการตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อให้ดำเนินไปตามขอบเขตที่กำหนดและให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

การฝึกอบรม เป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ทั้งนี้เนื่องมาจากการฝึกอบรมเป็นการให้ความรู้เฉพาะบุคคลเพื่อให้สามารถทำงานได้ แต่เนื่องจากผู้ตอบส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานตามคำสั่ง ไม่มีโอกาสร่วมเสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหาในการทำงาน เนื่องจากถูกออกแบบมาแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เฉลียว บุรีภักดี และคณะ (2545) ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง การเข้าร่วมอย่างแข็งขันของกลุ่มบุคคล ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกขั้นตอนของโครงการพัฒนา การมีส่วนร่วมต้องเป็นไปในรูปที่ผู้รับการพัฒนา เข้ามามีส่วนกระทำให้เกิดการพัฒนา มิใช่เป็นผู้รับการพัฒนาตลอดไป ทั้งนี้เป็นการเกื้อหนุนให้เกิดการพัฒนาที่แท้จริงและถาวร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิตทั้งนี้เนื่องจากเมื่อพนักงานมีการตรวจสอบเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอรวมถึงการทำความสะอาดเครื่องมือเครื่องจักร อุปกรณ์การทำงาน ก่อนและหลัง เลิกงาน มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก เนื่องจากพนักงานเห็นว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรม 5ส แล้วจะทำให้งานที่ผลิตออกมามีคุณภาพดี และเมื่อเกิดปัญหาในกระบวนการผลิต ทุกฝ่ายต่างร่วมกันเสนอความคิด และหาวิธีการแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จูฮาการ์ ไล่ตะ และคณะ (2543) ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง การที่บุคคล หรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุน ทำประโยชน์ต่างๆ หรือกิจกรรมต่างๆ อาจเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ หรือกระบวนการบริหาร ประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การนั้นในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย วิธีการหนึ่งในการรวมพลังความคิด สติปัญญา ก็คือ การให้มีส่วนร่วม การให้บุคคลมีส่วนร่วมในองค์การนั้น บุคคลจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้อง ในการดำเนินการหรือปฏิบัติการกิจต่างๆ เป็นผลให้บุคคลนั้นมีความผูกพัน (Commitment) ต่อภารกิจและองค์การ

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

1. ด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็นและเสนอวิธีการแก้ปัญหาในกระบวนการผลิต ได้อย่างอิสระ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นการปรับปรุงสามารถทำได้โดยผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการทำงานให้มากขึ้น โดยผ่านกระดานข้อความหรือตู้แสดงความคิดเห็น เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมในการทำงานต่อไป
2. ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ท่านชอบทำงานเป็นทีม เพื่อลดความขัดแย้งและความผิดพลาดจากการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นการปรับปรุงสามารถทำได้โดยบริษัทควรจัดทีมงานในแต่ละกระบวนการผลิตเพื่อให้พนักงานทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็นมากขึ้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเดียวกัน
3. ด้านภาวะผู้นำ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านมีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้นเมื่อท่านเผชิญกับปัญหาในกระบวนการผลิต มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ดังนั้นการปรับปรุงสามารถทำได้โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างในการคิดวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตเพิ่มขึ้น เพื่อให้พนักงานมีแบบอย่างในการทำงาน และเป็ นแรงจูงใจในการทำงานให้มากขึ้นด้วย

4. ด้านการควบคุม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า บริษัทมีการติดตามตรวจสอบ ผลการทำงานของพนักงานอยู่เป็นระยะๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดดังนั้นการปรับปรุงสามารถทำได้โดย บริษัทควรมีการติดตามผลการทำงานของพนักงานอย่างเป็นระยะๆ และแจ้งให้ทราบอย่างทั่วถึงเพื่อให้ พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจในผลการทำงานที่ดีขึ้น และทำการปรับปรุงพัฒนาเมื่อพบความผิดพลาด

5. ด้านการฝึกอบรม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ระยะเวลาในการฝึกอบรมมี ความเหมาะสมกับเนื้อหา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดดังนั้นการปรับปรุงสามารถทำได้โดย บริษัทควรมีการจัด ฝึกอบรมให้ทั่วถึง และขยายระยะให้มากขึ้นสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อสามารถนำไปปรับใช้ ในการทำงานจริงได้

6. จากผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติ และการมีส่วนร่วมใน กิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิตมากที่สุด แต่วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ต้องสั่งสมเป็นระยะ เวลานาน ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่าการปรับปรุงเจตคติ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการ ผลิตที่ใช้ระยะเวลาด้าน และเห็นผลรวดเร็วกว่า คือการควบคุม ดังนั้นควรมีการปรับปรุงวิธีการควบคุมที่ เหมาะสม เพื่อปรับให้พนักงานมีเจตคติที่ดีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และหันมามีส่วนร่วมมากขึ้น

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเจตคติ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต บริษัท เคซีอี อีเลคทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควร ศึกษาในส่วนของบริษัทอื่น หรืออุตสาหกรรมอื่นๆ ด้วยเพื่อความหลากหลายเนื่องจากการนำกิจกรรม ไคเซ็น ของแต่ละบริษัทประยุกต์ไม่เหมือนกันอาจทำให้ผลการวิจัยออกมาไม่เหมือนกัน

2. การวิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาเจตคติ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการ ผลิต บริษัท เคซีอี อีเลคทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) เท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาในครั้งต่อไปควรศึกษา ปัจจัยอื่นๆ ด้วย เช่น แรงจูงใจในการทำกิจกรรม หรือรางวัลตอบแทน เป็นต้น เพื่อศึกษาปัจจัยที่ หลากหลาย และอาจมีผลกระทบกับเจตคติ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต ที่มากขึ้น

บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ บัวศรีพันธุ์. 2553. “การทดลองกิจกรรมไคเซ็นกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์
ความผูกพันต่อทีม และผลผลิตภาพ ของพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงงานอุตสาหกรรมบรรจุ
ภัณฑ์แห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
และองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545. การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 6.
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กาญจนา สันติพัฒนาชื่อ และคณะ. 2541. แนวคิดเกี่ยวกับมนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา.
เข้าถึงได้จาก 203.155.220.175/newweb/index.php?option=com.
- กรุพินท์ นิตยานันตะ. 2551. การทำงานเป็นทีม. โครงการฝึกอบรมสัมมนาและศึกษาดูงานของ
บุคลากรศูนย์วิทยพัฒนามสธ. นครศรีธรรมราช ณ โรงแรมพังงาเบย์ริสอร์ท จังหวัดพังงา
ระหว่างวันที่ 25-26 กุมภาพันธ์ 2551.
- จิรพงษ์ ผ่องแผ้ว. 2553. “การรับรู้และพฤติกรรมการใช้เทคนิคไคเซ็นของผู้บริหารการผลิต
อุตสาหกรรมยางยานยนต์ในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา
วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- จุมพล นิมิพานิช. 2532. หลักการในการควบคุมงาน. เอกสารสอนชุดวิชาองค์การกับการจัดการ
หน่วยที่ 19-15. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชวน.
- จุฬารณีย์ โตตะ และคณะ. 2543. บทบาทมีส่วนร่วมของประชาชนและองค์การบริหารส่วนตำบล
ในการบริหารจัดการเพื่อการออกก้างกาย. รายงานการวิจัย. [ม.ป.ท.: ม.ป.พ.]
- เจลิยว บุรีภักดี และคณะ. 2545. ชุดวิชาการวิจัยชุมชน Community Research Study. กรุงเทพฯ :
เอส. อาร์. พรินตติ้ง แมสโปรดักส์.
- ชำนาญ รัตนกร. 2553. ไคเซน (KAIZEN) กลยุทธ์การบริหารงานแบบญี่ปุ่น. ฉบับทวิชี.
- ชูชัย สมितिไกร. 2554. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2546. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 9 กรุงเทพฯ: เทพเนรมิตการ
พิมพ์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชารินา ไวยสุทิ. 2554. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด”. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ดิลก ถือกกล้า. 2547. **เปรียบเทียบแนวคิดภาวะผู้นำแบบ Principle Centered Leadership กับ Managerial Grid**. การบริหารคน. 3(24): 71.

เดือนใจ ทองดี. 2549. การศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและเจตคติต่อการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ที่ได้รับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบออนไลน์ (e-Learning) กับการเรียนรู้แบบปกติ. จะเข้เกราะ: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

เทียนชัย ไชยเศรษฐ. 2552. “คำนิยมคืออะไรและสำคัญอย่างไร.” Spirit บ้านเรา. ปีที่ 25 (475).

ธนู กุลชล. 2523. เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่องมนุษย์พฤติกรรมและการเรียนรู้ในการฝึกอบรม. การฝึกอบรมหลักสูตร การบริหารงานฝึกอบรม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

บัณฑิต อ่อนคำ และสามารศ ศรีจันทร์. 2544. การศึกษาชุมชนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมองค์กรพัฒนาเอกชนการมีส่วนร่วมทางสังคมการพัฒนาชุมชน. เชียงใหม่: สถาบันส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน มูลนิธิพัฒนาภาคเหนือ.

ประเด็นสัมภาษณ์ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. วารสารสถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (มิย.-สค. 2545): 59.

ประธาน หอมพุด และทิพวรรณ หอมพุด. 2540. ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. นนทบุรี. มหาวิทยาลัย.

ปรีดา ปูนพันธ์ฉาย. 2540. ผลของการให้คำแนะนำแบบมีส่วนร่วมต่อความร่วมมือในการรักษาของผู้ป่วยโรคความดันโลหิตสูงชนิดไม่ทราบสาเหตุ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.

ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ. 2543. กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).

พร ภิกษก. 2546. “วัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี.” วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหาร

เอกสารนี้เป็นการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พรทิพย์ อัยยิมานันท์. 2547. “Leadership for Organizational Effectiveness.” การบริหารคน. 3(24): 65, 68.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

พัชรา ทิพย์ทัศน์. 2554. **คุณลักษณะของเจตคติ**. เข้าถึงได้จาก rbu.rbru.ac.th/~wattoongpel/images/sara/4.pdf

มัลลิกา ต้นสอน. 2544. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ด้านสหวิชาการพิมพ์ จำกัด.

มุกดา สุนทรรัตน์. 2547. **การสร้างคนไปสู่ผู้นำขององค์กรในอนาคต**. การบริหารคน. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.

วันชัย วัฒนศัพท์. 2546. **การมีส่วนร่วมกับการพัฒนาองค์กร**. กองรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน.

วิชัย อุตสาหจิต และภัทราวดี ศรีสมรักษ์ ยามาชิตะ. 2553. **ไคเซน คนปรับแต่ง DNA คนทำงาน**. เวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กร. คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ร่วมกับ หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ 360° รายสัปดาห์. วันพฤหัสบดีที่ 4 กุมภาพันธ์ 2553.

วิภาดา คุปตานนท์. 2544. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรังสิต.

วิรัช สงวนวงษ์วาน. 2547. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ. เอช.เอ็น. กรุ๊ป.

สมคิด บางโม. 2545. **เทคนิคการฝึกอบรม และการประชุม**. กรุงเทพฯ. วิทยาพัฒน์. เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง "นโยบายฝึกอบรม". การฝึกอบรมหลักสูตรเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม. ฝ่ายฝึกอบรม. กองวิชาการ. สำนักงาน ก.พ.

สมทรง รักษ์เผ่า และ สรศักดิ์ ภูณัฏฐ์ ดวงคำสวัสดิ์. 2540. **กระบวนการดำเนินงานสุขศึกษาเพื่อการพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพ กรณี: การพัฒนาพฤติกรรมผู้บริโภคในชุมชน**. นนทบุรี: โครงการสวัสดิการวิชาการ.

สมพงษ์ เกษมสิน. 2526. **ทฤษฎีแรงจูงใจ**. กรุงเทพมหานคร: ชรรณนิติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สร้อยตระกูล (ตียานนท์) อรรถมานะ. 2543. พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์.

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. 2550. ทฤษฎีและกลยุทธ์การพัฒนาสังคม. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สันศักดิ์ สะสิวนิช. 2553. การพัฒนาทีมสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน.

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540. วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร.

สุปราณี ศรีนิตราภิมุข. 2533. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สุริยา วีรวงศ์ .2544. แนวคิดการวิจัยและพัฒนา : วิธีการและเทคนิคของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม. วารสารพัฒนาวิทยาและเวชศาสตร์ผู้สูงอายุ. สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสนาะ ดิยาวี. 2519. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อดิเรก เพ็ชรรัตน์ และพุทธกาล รัชช. 2554. “ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายการผลิต บริษัท ทีซีแอล ทอมสัน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

Calvin P.Otto and Rollin O.Glaser. 1970. **The Management of Training: A Handbook for Training and Development Personnel.** Reading : Addison-Wesley Publishing co.

Daniel R. Denison. 1990. **Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness.**

เข้าถึงได้จาก www.hrchonburi.or.th/files/1000_11110623230640.doc

DuBrin. 1998. **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills.** Boston: Houghton.

Dumaine, B. 1989. **Those high flying PepsiCo managers.** Fourtune, 10, 78-86.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. 1997. **Organization Behavior Structure Process.** (9th ed).New York: McGraw-Hill.

Gordon, Judith R. 1999. **Organizational Behavior: A Diagnostic Approach.** 6th ed. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice-Hall International, 1999.

เอกสาร McGehee, W., & Thayer, P.W. 1961. **Training in Business and Industry.** New York: Wiley.

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Moorhead, G. and Griffin, R.W. 1995. **Organizational behavior: Managing people and organizations**. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Muchinsky, P.M. 2003. **Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology**. 7th ed. North Carolina: Thomson Wadsworth.
- Nadler, Leonard. 1989. **Developing Human Resources**. 3rd ed. San Francisco: Jossey Bass.
- Nelson, D.L., & Quick, J.C. 1997. **Organizational Behavior: Foundations Realities, and Challenges**. New York: West Publishing Company.
- P.Nick Blanchard and James W.Thacker. 2007. **Effective Training Systems, Strategies, and Practices**. 3rd ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Petrick, J.A. and Furr, D.S. 1995. **Total Quality in Managing Human Resources**. Delray Beach, Fla : St. Lucie Press. P.69 .
- Runyon, Richard P. and Other. 1996. **Fundamentals of Behavioral Statistics**. U.S.A.: McGraw-Hill.
- Wexley, K.N., & Latham, G.P. 1991. **Developing and training human resources in organizations**. 2nd ed. New York: Harper Collins.



ภาคผนวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เลขที่แบบสอบถาม

แบบสอบถามประกอบการศึกษาวิจัย

เจตคติและการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิตของบริษัท เคซีอี อิเล็คโทร

นิคส์ จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ เป็นแบบสอบถามในการเก็บข้อมูลของการวิจัย เรื่อง เจตคติและการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิตของบริษัท เคซีอี อิเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนากระบวนการผลิต และการบริหารงานการผลิตให้มีประสิทธิภาพ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัท

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความจริง และขอความกรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อ แบบสอบถามนี้ไม่มีคำตอบใดถูกหรือผิด ข้อมูลที่ได้จะนำไปประกอบวิทยานิพนธ์เท่านั้น ขอรับรองว่าคำตอบของท่านถือเป็นความลับและจะไม่มีผลกระทบใดๆ เกิดขึ้นแก่ผู้ตอบแบบสอบถามและจะเสนอข้อมูลในภาพรวมที่ได้จากการวิเคราะห์แล้วเท่านั้น แบบสอบถามชุดนี้แบ่งเป็น 5 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อ เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิตในด้านต่างๆ จำนวน 25 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต จำนวน 9 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต จำนวน 9 ข้อ

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต จำนวน 1 ข้อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1**ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ**

คำอธิบาย โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความตามสภาพที่เป็นจริง

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. อายุ

() น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี

() มากกว่า 25 ปี – 30 ปี

() มากกว่า 30 ปี – 35 ปี

() มากกว่า 35 ปี – 40 ปี

() มากกว่า 40 ปี – 45 ปี

() มากกว่า 45 ปี

3. ระดับการศึกษา

() มัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือต่ำกว่า

() มัธยมศึกษาปีที่ 6 / ปวช.

() อนุปริญญา / ปวส.

() ปริญญาตรี

() สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงาน

() พนักงานฝ่ายผลิต (PD)

() พนักงานฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ (QA, QC)

() พนักงานสนับสนุนฝ่ายผลิต (ME, MTN, PC, ENG, MC, Store, อื่นๆระบุ.....)

5. อายุงานในบริษัทแห่งนี้

() น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี

() มากกว่า 1 ปี - 3 ปี

() มากกว่า 3 ปี - 6 ปี

() มากกว่า 6 ปี - 9 ปี

() มากกว่า 9 ปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อ เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับความคิดของท่านมากที่สุด

ข้อ ที่	ปัจจัยที่มีผลต่อ เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และ การมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการ ผลิต	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
1. ด้านวัฒนธรรมองค์กร						
1.1	บริษัทส่งเสริมให้ท่านใช้จินตนาการเพื่อสร้างสรรค์ และหาวิธีการแก้ปัญหาในกระบวนการผลิต					
1.2	ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ท่านทดลองหาวิธีการ ทำงานใหม่ๆเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น					
1.3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็นและ เสนอวิธีการแก้ปัญหาในกระบวนการผลิตได้อย่าง อิสระ					
1.4	ท่านสามารถปรับเปลี่ยนและปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของแผนกถัดไปได้					
1.5	ท่านขาดโอกาสในการเสนอความคิดเห็นเพื่อ นำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน					
2. ด้านการทำงานเป็นทีม						
2.1	พนักงานร่วมใจกันทุ่มเททำงาน เพื่อสร้างผลงาน ให้แก่หน่วยงานของตน					
2.2	พนักงานร่วมใจกันทำงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อ ไม่ให้เกิดผลเสียต่อตนเองและเพื่อนร่วมงาน					
2.3	ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของงานหรือองค์การได้เป็นอย่างดี					
2.4	พนักงานยอมรับในผลการตัดสินใจของทีมในด้าน ต่างๆ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ ที่	ปัจจัยที่มีผลต่อ เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
2. ด้านการทำงานเป็นทีม						
2.5	ท่านมักจะทำงานคนเดียวเพื่อลดความขัดแย้งและความผิดพลาดจากการสื่อสาร					
3. ด้านภาวะผู้นำ						
3.1	เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาของท่านจะรีบเข้ามาช่วยเหลือทันที					
3.2	ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นแบบอย่างในการคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต					
3.3	ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแก่ท่านในเรื่องที่เกี่ยวกับงานได้เป็นอย่างดี					
3.4	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน					
3.5	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านมีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้นเมื่อท่านเผชิญกับปัญหาในกระบวนการผลิต					
4. ด้านการควบคุม						
4.1	ผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานให้แก่พนักงานอย่างชัดเจน					
4.2	ผู้บังคับบัญชากำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับภารกิจของบริษัท และสามารถวัดผลสำเร็จได้					
4.3	แผนกของท่านมีเอกสารที่กำหนดขั้นตอนและกระบวนการทำงานไว้อย่างชัดเจน					
4.4	ก่อนเริ่มปฏิบัติงานท่านจะตรวจสอบเครื่องมือเครื่องจักรอยู่เสมอ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ ที่	ปัจจัยที่มีผลต่อ เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น และ การมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการ ผลิต	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
4. ด้านการควบคุม						
4.5	บริษัทมีการติดตามตรวจสอบผลการทำงานของ พนักงานอยู่เป็นระยะๆ					
5. ด้านการฝึกอบรม						
5.1	ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมสามารถนำไปปรับ ใช้ในการปฏิบัติงานได้					
5.2	การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน และ น่าสนใจ					
5.3	เนื้อหาในการฝึกอบรมที่ท่านได้รับมีความเหมาะสม					
5.4	ระยะเวลาในการฝึกอบรมมีความเหมาะสมกับ เนื้อหา					
5.5	เนื้อหาที่ได้รับจากการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ ในการทำงานจริงได้					

ตอนที่ 3

แบบสอบถามเกี่ยวกับเจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

คำชี้แจง ท่านมีความคิดเห็นต่อกิจกรรม ไคเซ็นในกระบวนการผลิตต่อไปนี้ในระดับใด โปรดเขียน
เครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับความคิดของท่านมากที่สุด

ข้อ ที่	เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
1	การร่วมกันควบคุมการเบิกจ่าย สินค้าคงคลังให้อยู่ ในระดับที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดต้นทุนในการ จัดเก็บ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ ที่	เจตคติที่มีต่อกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
2	กิจกรรม ไคเซ็น สนับสนุนให้พนักงานทุกคนแสดงศักยภาพในการปรับปรุงงานออกมาด้วยตนเอง					
3	กิจกรรม ไคเซ็น เป็นพื้นฐานสำหรับการรับมือกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ					
4	ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรม 5ส เพราะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำงานที่ผลิตออกมามีคุณภาพ					
5	เมื่อเกิดปัญหาในกระบวนการผลิตทุกฝ่ายร่วมกันเสนอแนวความคิดและหาวิธีการแก้ไข					
6	กิจกรรม ไคเซ็น เป็นกิจกรรมที่ทำให้ง่ายใช้เงินลงทุนต่ำทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมได้					
7	กิจกรรม ไคเซ็น มุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างทันท่วงทีและการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่าย					
8	กิจกรรม ไคเซ็น ช่วยลดกระบวนการทำงานที่สูญเปล่าในแต่ละขั้นตอนในกระบวนการผลิต					
9	กิจกรรม ไคเซ็น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานบ่อยๆ ทำให้เกิดความสับสนและก่อให้เกิดความผิดพลาดได้					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 4

แบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการผลิต

คำชี้แจง ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็นในกระบวนการผลิตต่อไปนี้ในระดับใด โปรดเขียน

เครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ ที่	การมีส่วนร่วมในกิจกรรม ไคเซ็น ในกระบวนการ ผลิต	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
1	ท่านมีส่วนร่วมในการเสนอแนวความคิดในการ แก้ปัญหาในกระบวนการผลิต					
2	ท่านมีส่วนร่วมในการสนับสนุนให้เกิดการ ปรับปรุงวิธีการทำงานให้ง่ายและรวดเร็วขึ้น					
3	ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานก่อนเริ่ม ปฏิบัติงาน					
4	ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นใน กระบวนการผลิต					
5	ท่านทำความสะอาดเครื่องจักรและอุปกรณ์การ ทำงานก่อนและหลังเลิกงาน					
6	ท่านตรวจสอบสภาพเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ใน การปฏิบัติงานอยู่เสมอๆ					
7	ท่านมีการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาแก้ไข และปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น					
8	หากพบปัญหาในการทำงาน ท่านจะตรวจสอบ ความผิดพลาดและลงมือแก้ไขในทันที					
9	ท่านสังเกตที่จะแก้ไขปัญหาเกิดขึ้นในกระบวนการ ผลิต					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ขอขอบพระคุณในความกรุณาและความร่วมมือของท่านเป็นอย่างสูง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวสายสุนีย์ ทองนรินทร์
วัน เดือน ปีเกิด	21 มกราคม 2527
สถานที่เกิด	จังหวัดสุรินทร์
ที่อยู่	109/71 หมู่บ้านพฤษยา51 ถนนฉลองกรุง53 แขวงลำปลาทิว เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร 10520
ประวัติการศึกษา	2550 วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมการผลิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ. 2550 - 2552	วิศวกรประกันคุณภาพ บริษัท ทอร์ค จำกัด
พ.ศ. 2552 – ปัจจุบัน	วิศวกรตรวจสอบคุณภาพ บริษัท เคซีอี อิเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้