

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการทำไคเซ็น  
ของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

FACTORS AFFECTING OBSTACLES IN PARTICIPATING  
KAIZEN PROGRAM OF TOA PAINT EMPLOYEES



T144970



เลขหมู่.....  
เลขทะเบียน 144970  
พิมพ์เดือน.ปี - 9 อ.ค. 2560

b. 12825803  
i. ....

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ  
คณะกรรมการบริหารและจัดการ  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
พ.ศ. 2559

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**FACTORS AFFECTING OBSTACLES IN PARTICIPATING  
KAIZEN PROGRAM OF TOA PAINT EMPLOYEES**



**AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
IN BUSINESS ADMINISTRATION  
ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FACULTY  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้  
2016



**COPYRIGHT 2016**

**ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FACULTY**

เอกสารนี้เป็นทรัพย์สินทางปัญญาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ใบรับรองการค้นคว้าอิสระ  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการทำไคเซ็น  
ของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด  
FACTORS AFFECTING OBSTACLES IN  
PARTICIPATING KAIZEN PROGRAM OF TOA  
PAINT EMPLOYEES

ชื่อนักศึกษา

นายโสภณ ศิวารัตน์

รหัสประจำตัว

56611170

ปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุรสา บัวตะมะ

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

ลายมือชื่อ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุรสา บัวตะมะ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชลิตา ศรีนวล

รองศาสตราจารย์ ศิริจรรยา เครือวิริยะพันธ์

วัน/เดือน/ปี ที่สอบ 2 สิงหาคม พ.ศ. 2559 เวลา 09.00-10.30 น.

สถานที่สอบ คณะการบริหารและจัดการ ชั้น 4 ห้องประชุม FAM 2

คณะรับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.อานวย แสงโนรี)

คณบดีคณะการบริหารและจัดการ

วันที่...10...เดือน สิงหาคม...พ.ศ. 2559...

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชื่อเรื่อง	ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการทำไคเซ็น
นักศึกษา	ของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด
รหัสนักศึกษา	นายโสภณ ศิลารัตน์
ปริญญา	56611170
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
พ.ศ.	บริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	2559
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุรสา บัวตะมะ

### บทคัดย่อ

บริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้นำไคเซ็นเข้ามาปรับปรุงระบบการทำงาน ตั้งแต่ พ.ศ. 2552 จนถึงปัจจุบัน โดยแบ่งรูปแบบของกิจกรรมออกเป็น 2 ประเภท คือ โครงการการลดต้นทุนการผลิต และ โครงการการปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ปัจจุบันพบว่าปริมาณการทำไคเซ็นของบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด เริ่มมีการชะลอตัวซึ่งปัญหาและอุปสรรคที่พบในการทำไคเซ็น เกิดจากพนักงานบางส่วนไม่ให้ความร่วมมือ และยังไม่รู้คุณค่าของการทำไคเซ็นที่แท้จริง ขาดความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงาน และพนักงานที่ทำกิจกรรมไคเซ็นยังเป็นบุคลากรกลุ่มเดิม ดังนั้นจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงอุปสรรคในการทำไคเซ็นของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นของพนักงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการทำไคเซ็นกับอุปสรรคในการทำไคเซ็น โดยการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจำนวน 340 ชุด และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนาแสดงในรูปของค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมานใช้สถิติ (T-test) ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน และใช้สถิติ (F-test) วิเคราะห์ในเชิงความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม

ผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายมีช่วงอายุระหว่าง 26-30 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปวส. ตำแหน่งงานระดับพนักงานระดับปฏิบัติการและอายุการทำงานอยู่ในช่วง 1-3 ปี ผลการศึกษาทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็น พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเข้าใจในด้านวัตถุประสงค์ในการทำไคเซ็น ด้านบุคคล ด้านประโยชน์ ด้านคุณลักษณะ และด้านสนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็นอยู่ในระดับมาก ผลการศึกษาอุปสรรคในการทำไคเซ็น พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับของอุปสรรคในการทำไคเซ็นในด้านพนักงาน ด้านหัวหน้างาน ด้านคณะกรรมการและผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ปัจจัยส่วนบุคคลที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็น พบว่าข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง เพศมีความสัมพันธ์กับอุปสรรคในการทำไคเซ็นด้านพนักงาน อายุมีความสัมพันธ์กับอุปสรรคในการทำไคเซ็นด้านหัวหน้างาน ระดับการศึกษาสูงสุด และตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับอุปสรรคในการทำไคเซ็นด้านพนักงาน และด้านหัวหน้างาน อายุงานมีความสัมพันธ์กับอุปสรรคในการทำไคเซ็นด้านพนักงาน ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็น ของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นที่แตกต่างกันดังนี้ ทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็นของกลุ่มตัวอย่างในด้านวัตถุประสงค์ และด้านคุณลักษณะ มีผลต่อระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านพนักงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็นของกลุ่มตัวอย่างในด้านวัตถุประสงค์ และด้านคุณลักษณะ มีผลต่อระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็นของกลุ่มตัวอย่างในด้านวัตถุประสงค์ ด้านประโยชน์ ด้านคุณลักษณะ และด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น มีผลต่อระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านคณะกรรมการ และผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

การศึกษาครั้งนี้มีข้อเสนอแนะคือ บริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ควรเพิ่มความเข้าใจให้กับพนักงานในเรื่องการค้นหาคำปัญหาและการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในงาน ในเรื่องการพิจารณาผลตอบแทนหรือรางวัล ควรทำให้เหมาะสมกับผลลัพธ์ที่ทางบริษัทได้รับกลับคืนมาจริงๆ นอกจากนั้นผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะต้องทำการศึกษาหาแนวทางในการปรับทัศนคติของทีมงาน ให้ดีขึ้นหรือเป็นไปได้ในทางบวก เพื่อให้การทำกิจกรรมไคเซ็นเป็นวัฒนธรรมที่ยั่งยืน ทุกคนในองค์กรต้องมีความเข้าใจและแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นรูปแบบเดียวกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

<b>Title</b>	Factors affecting obstacles in participating kaizen program of TOA PAINT employees
<b>Student</b>	Mr. Sophon Silarat
<b>Student ID.</b>	56611170
<b>Degree</b>	Master of Business Administration
<b>Program</b>	Business Administration
<b>Year</b>	2016
<b>Advisor</b>	Assistant Professor Dr. Urasa Butama

## ABSTRACT

TOA Paint (Thailand) Co., Ltd. has brought Kaizen system to improve working system since 2009 until now. The system has been categorized into 2 types of activities; to reduce production cost and to effectively improve working methods. The number of Kaizen activity made in TOA has currently found decreased. This is caused by incorporate staff, lacking of understanding advantages of conducting Kaizen and of creativity to improve their works, as well as those are among the same group of participants. This interest leads to studying such obstacles in conducting Kaizen of the employees also the relationship between employees' attitude towards obstacles in conducting Kaizen. The number of 340 questionnaires have been gathered and analyzed. The data has been statistically expressed in terms of frequency, percentage, average, standard deviation and T-test as well as finding differences between average values among 2 independent groups. The F-test shall be applied. One-Way ANOVA method is also applied to investigate differences between average values more than 2 independent groups.

The subjects of this study are mostly male, aged 26-30, undergraduate degrees, operating level and working age ranges 1-3 years. The study has founded the subjects are likely to understand the objectives of conducting Kaizen, likely high in terms of personal, mostly high in terms of advantages, likely high in terms of features and mostly high in terms of supporting to success. The study shows that the subjects facing obstacles in conducting Kaizen are found moderately in terms of staff, found moderately in terms of supervisors, are found moderately in terms of Committees and Managing Staff. The result of this analysis in terms of obstacles influencing personal factors in conducting Kaizen shows that gender of the operating staff is relevant to the obstacles - age of supervisors is relevant to the obstacles – highest educational

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

level and positions of operating staff and supervisors is relevant to the obstacles - supervisors is relevant to the obstacles - working age of operating staff is relevant to the obstacles. The following shows the comparison between different attitudes of the subjects. Attitudes to conducting Kaizen in terms of objectives and features cause 0.05 of the level of obstacles in terms of operating staff Attitudes to conducting Kaizen in terms of objectives and features cause 0.05 of the level of obstacles in terms of supervisors Attitudes to conducting Kaizen in terms of objectives advantages features and supporting to success cause 0.05 of the level of obstacles in terms of committees and managing staff.

This study suggests that TOA Paint Co., Ltd should educate operating staff in terms of addressing problems and analyzing the causes from their works. This should be suitable to the results that the company expects. Managing staff and supervisors are expected to study and find the way to adjust the attitude of the team for the better to make a sustainable culture of Kaizen activity. Everyone in the organization must understand and practice within the same principle.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยความช่วยเหลือ คำแนะนำ การตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ผู้ค้นคว้าขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุรสา บัวตะมะ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่กรุณาให้คำแนะนำ และให้ความรู้ต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการทำการค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างยิ่ง ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระและประธานกรรมการ ที่ได้กรุณาแนะนำให้คำปรึกษา ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ อันเป็นประโยชน์ต่อการค้นคว้าเป็นอย่างมาก

ขอขอบพระคุณอาจารย์ประจำ อาจารย์พิเศษและวิทยากรทุกท่าน ในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ได้มอบความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์อันมีค่ายิ่ง รวมทั้งเจ้าหน้าที่ของ คณะการบริหารและจัดการที่อำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงาน และให้คำแนะนำเป็นอย่างดีโดยตลอด และขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม รวมทั้งกำลังใจจากเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท MBA 18 ทุกท่าน

คุณค่าและประโยชน์ใด ๆ ที่ได้จากการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ขอมอบแต่ คุณพ่อ คุณแม่ และครูอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้แก่ผู้ศึกษา ทำให้การค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

โสภณ ศีลารัตน์

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	I
ABSTRACT.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	VIII
สารบัญภาพ.....	XI
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
1.4 ขอบเขตการศึกษา.....	3
1.5 นิยามศัพท์.....	4
1.6 สมมติฐานของการศึกษา.....	4
บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	5
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับไคเซ็น.....	5
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ.....	12
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม.....	14
2.4 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
2.7 ประวัติบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด.....	18
2.8 กรอบแนวความคิดในการศึกษาวิจัย.....	28
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	30
3.1 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	30
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	30
3.3 ประชากรและขนาดตัวอย่าง.....	32

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา **VI** ต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.4 วิธีการสุ่มตัวอย่าง .....	33
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	35
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....</b>	<b>37</b>
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	37
4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็น .....	39
4.3 ข้อมูลเกี่ยวข้องกับอุปสรรคในการทำไคเซ็น.....	43
4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	50
<b>บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>92</b>
5.1 สรุป.....	92
5.2 ข้อเสนอแนะ.....	94
5.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป.....	95
<b>บรรณานุกรม .....</b>	<b>97</b>
<b>ภาคผนวก .....</b>	<b>100</b>
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	101
<b>ประวัติผู้เขียน .....</b>	<b>107</b>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา **vii** ต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 ตารางการแสดงค่าความเที่ยง .....	32
3.2 ตารางแสดงกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของพนักงานในแต่ละฝ่าย.....	34
4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	37
4.2 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติในด้านวัตถุประสงค์.....	40
4.3 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติในด้านบุคคล.....	41
4.4 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติในด้านประโยชน์ .....	42
4.5 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติในด้านคุณลักษณะ .....	44
4.6 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติในด้านสนับสนุน ความสำเร็จของไคเซ็น .....	45
4.7 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นใน ด้านพนักงาน .....	46
4.8 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นในด้าน หัวหน้างาน .....	48
4.9 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นในด้าน คณะกรรมการและผู้บริหาร.....	49
4.10 การทดสอบความแตกต่างระหว่างเพศของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านพนักงาน .....	50
4.11 การทดสอบความแตกต่างระหว่างเพศของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านหัวหน้างาน .....	52
4.12 การทดสอบความแตกต่างระหว่างเพศของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร .....	53
4.13 การทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านพนักงาน.....	54
4.14 การทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านหัวหน้างาน .....	57
4.15 การทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร .....	60

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา VIII ต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.16 การทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษาสูงสุดของพนักงานบริษัท ทีโอเอ พื้นที่ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านพนักงาน.....	62
4.17 การทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษาสูงสุดของพนักงานบริษัท ทีโอเอ พื้นที่ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านหัวหน้างาน .....	65
4.18 การทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษาสูงสุดของพนักงานบริษัท ทีโอเอ พื้นที่ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านคณะกรรมการและ ผู้บริหาร.....	67
4.19 การทดสอบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งของพนักงานบริษัท ทีโอเอ พื้นที่ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านพนักงาน .....	69
4.20 การทดสอบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งของพนักงานบริษัท ทีโอเอ พื้นที่ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านหัวหน้างาน .....	71
4.21 การทดสอบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งของพนักงาน บริษัท ทีโอเอ พื้นที่ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร.....	72
4.22 การทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุการทำงานของพนักงาน บริษัท ทีโอเอ พื้นที่ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านพนักงาน.....	73
4.23 การทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุการทำงานของพนักงานบริษัท ทีโอเอ พื้นที่ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านหัวหน้างาน.....	76
4.24 การทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุการทำงานของพนักงานบริษัท ทีโอเอ พื้นที่ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร.....	79
4.25 การทดสอบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็นของพนักงาน บริษัท ทีโอเอ พื้นที่ (ประเทศไทย) จำกัด มีผลต่อระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านพนักงาน .....	81
4.26 ค่าสถิติ LSD เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ทัศนคติ ด้านวัตถุประสงค์กับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านพนักงาน .....	83
4.27 ค่าสถิติ LSD เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ทัศนคติ ด้านคุณลักษณะกับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านพนักงาน .....	83

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.28 การทดสอบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็นของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีผลต่อระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นด้านหัวหน้างาน.....	84
4.29 ค่าสถิติ LSD เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติ ด้านวัตถุประสงค์กับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านหัวหน้างาน .....	85
4.30 ค่าสถิติ LSD เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติ ด้านคุณลักษณะกับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านหัวหน้างาน.....	86
4.31 การทดสอบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็นของพนักงานบริษัท ทีโอ เอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีผลต่อระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร .....	87
4.32 ค่าสถิติ LSD เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติด้านวัตถุประสงค์กับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร .....	88
4.33 ค่าสถิติ LSD เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติด้านคุณประโยชน์กับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร .....	89
4.34 ค่าสถิติ LSD เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติด้านคุณลักษณะกับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร .....	90
4.35 ค่าสถิติ LSD เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็นกับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร.....	90

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และ X ต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 โครงการไคเซ็นที่รับลงทะเบียน พ.ศ. 2556 เทียบกับ พ.ศ. 2557.....	2
2.1 วงจรเดมมิ่ง (PDCA).....	8
2.2 การยอมรับในระดับ โลก และเทคโนโลยีระดับสากล.....	21
2.3 แบบฟอร์มลงทะเบียน KSS Activity.....	23
2.4 การจัดตั้งสมาชิกทีมและหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกทีม.....	24
2.5 การกำหนดแผนการทำงานของกิจกรรมไคเซ็น.....	26
2.6 ผลการสรุปและการวิเคราะห์ปัญหาของการทำกิจกรรมไคเซ็นในเรื่องที่แก้ไข.....	27
2.7 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย.....	29



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา **xi** ต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

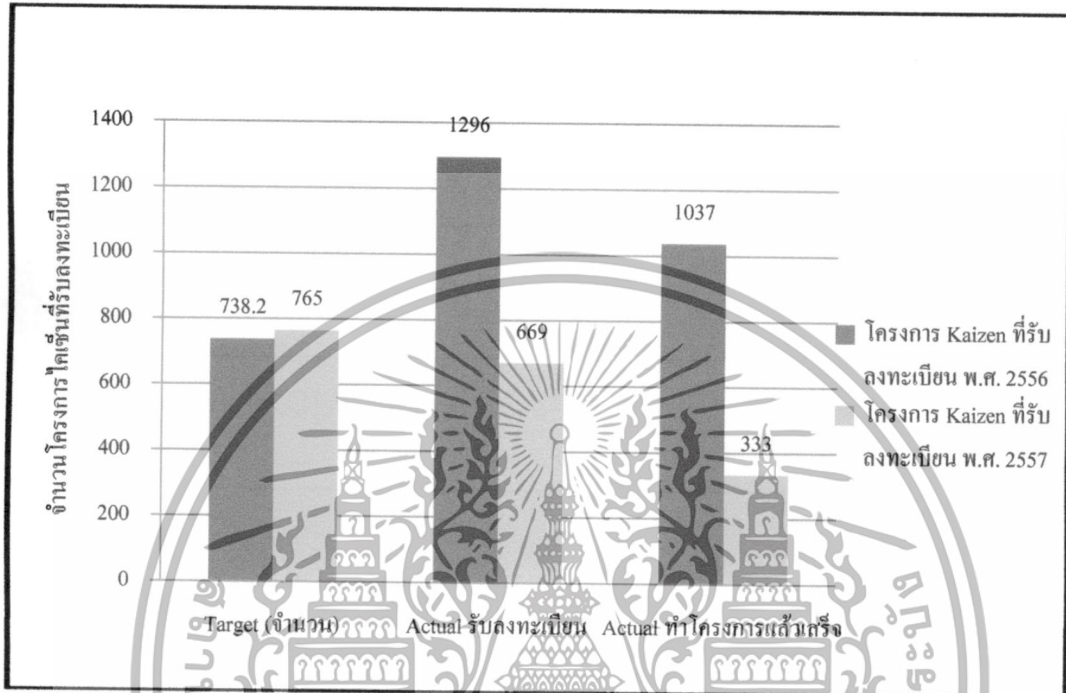
การทำไคเซ็น มักเกิดปัญหาขึ้นแตกต่างกันในแต่ละบริษัทภูมิภาคของโลก แม้แต่ในญี่ปุ่นซึ่งเป็นต้นกำเนิดได้ยอมรับว่า การทำไคเซ็นเป็นเรื่องยาก และต้องใช้เวลาานกว่าจะพบสิ่งใหม่ ๆ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะขาดความคิดสร้างสรรค์ เมื่อเทียบกับประเทศตะวันตก ซึ่งให้ความสำคัญเรื่องปัจเจกบุคคล การยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น ได้อย่างเปิดเผยนั้นช่วยให้การให้ข้อเสนอแนะที่น่าสนใจซึ่งอาจนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ ๆ นั้นเกิดขึ้นได้บ่อยครั้งมากกว่าแต่ข้อได้เปรียบมากกว่าของคนญี่ปุ่น คือความมุ่งมั่น และอดทนซึ่งแม้จะทำให้ระยะเวลาของการเกิดนวัตกรรมจะยาวนานกว่าก็ตาม แต่ความมีวินัยยังเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในแนวทางการทำไคเซ็น ได้มากกว่าบริษัทในประเทศอื่น ๆ

สำหรับการทำไคเซ็นในเมืองไทยไม่ใช่เรื่องที่เป็นไปไม่ได้ แต่ส่วนใหญ่พบว่าปัญหานั้นมีมาตั้งแต่การเตรียมขั้นตอนพื้นฐาน ได้แก่ คนที่ขาดความเข้าใจในขั้นตอน และการยอมรับระบบระเบียบวินัยที่ต้องมีในขั้นการทดสอบทดลอง และขวัญกำลังใจที่ถดถอย เมื่อการทดลองยังต้องดำเนินต่อเป็นระยะเวลานาน และหลายครั้งปัญหาเป็นผลกระทบสืบเนื่องมาจากความเข้าใจในระดับผู้บริหาร ที่เข้าใจว่าตนเองไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำไคเซ็นมากนัก เพราะดูเหมือนเป็นเรื่องของฝ่ายปฏิบัติการ เป็นหลักตลอดจนความเข้าใจว่าไคเซ็นเป็นวิธีแก้ปัญหานั้นยามคับขันทั้งที่ความจริงไคเซ็น เป็นแนวคิดที่เสนอตัวเองในฐานะการพัฒนาองค์กรที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และเป็นวิธีที่ต้องส่งเสริมให้เกิดต่อเนื่องในระยะยาวเป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นความเข้าใจที่จำเป็นต้องมีการปรับพื้นฐานให้พร้อมก่อนนำกลยุทธ์การบริหารแบบไคเซ็นเข้าไปในหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อผลการดำเนินงานจะได้เกิดเป็นรูปธรรม และยั่งยืนได้

ในกรณีของบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้นำไคเซ็นเข้ามาปรับปรุงระบบการทำงานตั้งแต่ พ.ศ. 2552 จนถึงปัจจุบัน โดยแบ่งรูปแบบของกิจกรรมออกเป็น 2 ประเภท คือ โครงการการลดต้นทุนการผลิต (Cost Reduction Program : CRP) และโครงการปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Kaizen Suggestion System : KSS) ปัจจุบันพบว่าปริมาณการทำไคเซ็นของบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด เริ่มมีการชะลอตัวซึ่งปัญหา และอุปสรรคที่พบในการทำไคเซ็น เกิดจากพนักงานบางส่วนไม่ให้ความร่วมมือ และยังไม่รู้คุณค่าของการทำไคเซ็นที่แท้จริง อาจขาดความคิดสร้างสรรค์ในการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปรับปรุงงาน และพนักงานที่ทำกิจกรรมไคเซ็นยังเป็นบุคลากรกลุ่มเดิมจาก (ภาพที่ 1.1) แสดงจำนวนหัวข้อการทำไคเซ็นของบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ใน พ.ศ. 2556 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับ พ.ศ. 2557 จะเห็นได้ว่าจำนวนโครงการไคเซ็นลดน้อยลงจากเดิม



ภาพที่ 1.1 โครงการไคเซ็นที่รับลงทะเบียน พ.ศ. 2556 เทียบกับ พ.ศ. 2557  
ที่มา : นพพร จันทร์ฉิม, 2556

จากข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้นการศึกษา อิทธิพลที่ส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการทำไคเซ็นของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อนำเอาข้อมูลที่ได้จากการศึกษาใช้เป็นรายงานประกอบการนำเสนอ เพื่อปรับปรุงและแก้ไขอิทธิพลที่ส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการทำไคเซ็นของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการทำไคเซ็น
2. เพื่อศึกษาอุปสรรคในการทำไคเซ็นของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับอุปสรรคในการทำไคเซ็นของพนักงาน บริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการทำไคเซ็นกับอุปสรรคในการทำไคเซ็นของพนักงาน บริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

## 1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงทัศนคติของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการทำไคเซ็น
2. ทราบถึงอุปสรรคในการทำไคเซ็นของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด
3. ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับอุปสรรคในการทำไคเซ็นของพนักงาน บริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด
4. ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็น กับอุปสรรคในการทำไคเซ็นของพนักงาน บริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

## 1.4 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาอิทธิพลที่ส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการทำไคเซ็นของพนักงาน บริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1. พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ บริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด
2. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ พนักงานภายในบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 2,248 ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2558

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ทักษะติดต่อการทำไคเซ็น คือ ด้านวัตถุประสงค์ ด้านบุคคล ด้านประโยชน์ ด้านคุณลักษณะ ด้านการสนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น
4. อุปสรรคต่อการทำไคเซ็น คือ ด้านพนักงาน ด้านหัวหน้างาน ด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร
5. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ดำเนินการศึกษาตั้งแต่ เดือนมกราคม พ.ศ. 2558 ถึง เดือนมีนาคม พ.ศ. 2558 รวมระยะเวลา 3 เดือน

## 1.5 นิยามศัพท์

ไคเซ็น หมายถึง กิจกรรมการบริหารงานเชิงคุณภาพที่ บริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด นำมาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ทัศนคติ หมายถึง การแสดงออกถึงความชอบหรือไม่ชอบต่อบุคคล สถานที่ สิ่งของ หรือเหตุการณ์สิ่งใดสิ่งหนึ่ง

อุปสรรค หมายถึง ความขัดข้อง

## 1.6 สมมติฐานของการศึกษา

สมมติฐานการวิจัยข้อ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นที่แตกต่างกัน

สมมติฐานการวิจัยข้อ 2 ทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็น ของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์ต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 2

# แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาถึงอิทธิพลที่ส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการทำไคเซ็นบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ครั้งนี้ มีความเหมาะสมในการศึกษาและวิเคราะห์ จึงขอเสนอทฤษฎี และงานวิจัยที่ใช้ประกอบในการวิจัยครั้งนี้ คือ

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับไคเซ็น
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 ประวัติบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด
- 2.6 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับไคเซ็น

#### 2.1.1 ไคเซ็น

ไคเซ็นเป็นภาษาญี่ปุ่น แปลว่าการปรับปรุง โดยเป็นคำธรรมดาที่ใช้ในการพูดการเขียนของคนญี่ปุ่น เช่นเดียวกับคำว่าปรับปรุงในภาษาไทย แต่คำว่าไคเซ็น ได้กลายเป็นคำที่ถูกหยิบยกมาให้ความสำคัญจนเป็นหลักการที่นำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าของประเทศญี่ปุ่นเป็นหลักการที่ถูกหยิบยกมาเขียนเป็นตำราเช่น “ไคเซ็น กุญแจสู่ความสำเร็จแบบญี่ปุ่น เครื่องมือสำคัญเพื่อประสบความสำเร็จในการบริหารการผลิตและการตลาด” เป็นต้น

มีผู้ให้นิยามความหมายของไคเซ็นไว้หลากหลาย เช่น

ไคเซ็น หมายถึง การปรับปรุง ซึ่งจะปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา และเป็นหน้าที่ของทุกคน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ และคนงาน (อัมพิกา ไกรฤทธิ. 2534)

ไคเซ็น เป็นภาษาญี่ปุ่นที่มีความหมายถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดไปเนื่องจากไค (KAI) แปลได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลง (Change) และเซ็น (ZEN) หมายถึง ดี (Good) โดยไคเซ็นเป็นแนวความคิดของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่เน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ของทุกคนเป็นหลัก และเชื่อในเรื่องปริมาณของสิ่งที่ทำการปรับปรุงมากกว่าผลที่ได้จากการปรับปรุง (นิพนธ์ บัวแก้ว. 2547)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไคเซ็น เป็นภาษาญี่ปุ่นหมายถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง และยังหมายถึงวิธีการดำเนินการปรับปรุงที่เกี่ยวข้องกับทุกคนทั้งผู้บริหาร และผู้ร่วมงาน ปรัชญาของไคเซ็นถือว่าวิถีชีวิตของคนเราเป็นชีวิตแห่งการทำงาน ชีวิตทางสังคม และชีวิตทางครอบครัวที่ควรจะได้รับปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ไคเซ็นในความหมายเชิงการบริหารงานอุตสาหกรรมจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป และสม่ำเสมอ หรือเป็นการปรับปรุงคุณภาพ การทำงานทันเวลา การบริหารงานโดยไม่บกพร่อง การร่วมมือกันทำงาน การปรับปรุงผลิตภาพ เป็นต้น (สมบัติ นพรัตน์, 2549)

### 2.1.2 ประโยชน์ของการทำไคเซ็น

วิทยา ตันสุวรรณนนท์ (2550) กล่าวว่า การทำไคเซ็นเป็นการสนับสนุนให้เกิดการใช้ความคิดไม่ใช้การตรากตรำทำงาน การทำไคเซ็นไม่ใช่ทำเพื่อเพิ่มภาระ แต่มุ่งที่จะลด/เลิกภาระที่ไม่จำเป็นหรือเปลี่ยนไปสู่วิธีอื่นที่เหมาะสมกว่าไคเซ็นทำไปเพื่อความสะดวกสบายในการทำงานของตนเอง แนวคิดของไคเซ็นก็คือ เมื่อทำไคเซ็นคนที่สบายขึ้นก็คือตัวเราเอง การไม่ทำไคเซ็นคนที่ลำบากก็คือตัวเราเองถ้าไม่ทำไคเซ็นให้กับงานของตนเองก็ไม่มีใครสามารถจะทำได้ สิ่งที่ทำด้วยความไม่อยากทำไม่อาจเป็นไคเซ็นไปได้ ระบบไคเซ็นจะเป็นไปได้เมื่อผู้ทำเห็นว่าการทำงานไคเซ็นนั้นเป็นประโยชน์ต่อตนเอง และทำไปด้วยความเต็มใจ

### 2.1.3 คุณลักษณะของกิจกรรมไคเซ็น

โกศล ดิสิทธธรรม (2546) กล่าวว่า โดยทั่วไปกิจกรรมไคเซ็นจะมี 2 มุมมอง คือการให้ความสนใจต่อการดำเนินงานหรือการผลิตแบบเซลล์ และการไหลของระบบงานที่มุ่งปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร จากนิยามของคำว่า ไคเซ็น คือ การมุ่งปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง สำหรับในสหรัฐอเมริกาได้มีคำพ้องที่มีความหมายเดียวกับไคเซ็นนั่น คือ เหตุการณ์ไคเซ็น (Kaizen Event) หรือ “Kaizen Blitz” ซึ่งมุ่งโครงการปรับปรุงกระบวนการระยะสั้น โดยทั่วไปเหตุการณ์ไคเซ็นจะมุ่งเป้าหมายสำหรับการปรับปรุงที่การดำเนินการจัดทำเซลล์การทำงาน (Work cell Implementation) การลดเวลาการตั้งเครื่อง (Setup Reduction) และกิจกรรม 5ส. ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้อาจใช้คำภาษาญี่ปุ่นว่า “Kaikaku” โดยมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

มุ่งดำเนินการในช่วงระยะเวลาอันสั้น (Short-term) โดยทั่วไปเหตุการณ์ไคเซ็นจะใช้ช่วงระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสุดประมาณ 3-10 วัน ดังตัวอย่างของกำหนดการ ดังนี้

วันที่ 1 ฝึกอบรมเกี่ยวกับเครื่องมือลีน และแนวคิดไคเซ็นให้กับทีมงาน เช่น แผนภูมิสายธารแห่งคุณค่า (Value Stream Mapping) การลดเวลาตั้งเครื่อง การจัดเซลล์การผลิต กิจกรรม 5ส.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วันที่ 2-4 ดำเนินการจัดทำข้อมูลในรูปแบบเอกสารที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของกระบวนการหรือพื้นที่เป้าหมาย โดยมีการระดมสมองเพื่อเสนอแนวทางการปรับปรุง รวมทั้งสภาพหลังการปรับปรุง (Future State) และจัดทำเอกสารมาตรฐานหลังการเปลี่ยนแปลง (Standardize)

วันที่ 5 จัดเตรียมเอกสารรายงานผลลัพธ์จากการศึกษาเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร

ทั้งนี้ ในช่วงเวลาดังกล่าวทางทีมงานจะใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น แผนภูมิวิเคราะห์การไหลเพื่อใช้วิเคราะห์กระบวนการโดยมุ่งศึกษาสภาพของกระบวนการปัจจุบันเพื่อจำแนกปัญหา และผลกระทบที่เกิดขึ้น

1. มุ่งการทำงานเป็นทีมโดยมีการร่วมมือ และประสานงานระหว่างทีมงานข้ามสายงานประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้องจากฝ่ายงานต่าง ๆ ตลอดจนทีมงานปรับปรุงกระบวนการ และหัวหน้างานที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน และการร่วมเสนอแนะแนวทางปรับปรุง

2. การมุ่งจุดเน้นเมื่อได้มีการระบุจำแนกปัญหาจากผลลัพธ์ในช่วงศึกษากระบวนการแล้วทางทีมงานก็จะดำเนินการด้วยการ จัดทำเอกสาร การวิเคราะห์ และปรับปรุงด้วยแนวทางแก้ปัญหา

3. มุ่งเน้นการปฏิบัติการ โดยให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่ต้องดำเนินการปรับปรุง และดำเนินการทันทีเมื่อได้สรุปแนวทางแก้ไขปัญหาหรือได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ ดังเช่น ปรับปรุงผังการวางเครื่องจักร (Equipment Layout) และเมื่อดำเนินกิจกรรมปรับปรุงเสร็จสิ้นก็จะทำการติดตามผลลัพธ์ โดยมีการจัดทำเอกสารเพื่อเปรียบเทียบผลผลิตระหว่างช่วงก่อน และหลังการปรับปรุง

4. สามารถทวนสอบด้วยมาตรวัดโดยทั่วไปการปรับปรุงกระบวนการจะต้องสามารถวัดผล และตรวจสอบผลลัพธ์ด้วยมาตรวัด (Metrics) เช่น การใช้พื้นที่ในกระบวนการ ระยะทางขนถ่ายที่ลดลงจำนวนงานค้างระหว่างผลิต เวลาที่ใช้สำหรับการตั้งเครื่อง (นาที) อัตราของเสียที่เกิดขึ้น

5. การดำเนินซ้ำสำหรับการดำเนินกิจกรรม Kaizen Events จะต้องมีความต่อเนื่องตามแนวทางการปรับปรุง และขอบเขตที่กำหนดไว้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยได้รับความร่วมมือจากทีมงาน และบุคลากรทุกคน

#### 2.1.4 ขอบเขตของการใช้ไคเซ็นในการปรับปรุง

การใช้ไคเซ็นเพื่อการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องนั้นสามารถจำแนกได้ใน 2 ขอบเขต เป็นเบื้องต้น คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

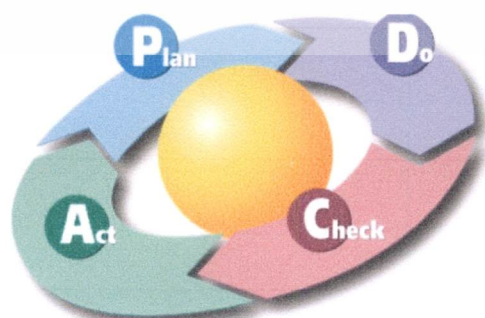
1. การใช้ไคเซ็นกับโครงการปรับปรุงขนาดใหญ่ซึ่งมุ่งการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กรเพื่อเพิ่มผลิตภาพแบบก้าวกระโดดรวมทั้งการยกระดับคุณภาพ และประสิทธิผลแต่การดำเนินการจะมีความยุ่งยากมากในทางปฏิบัติ เนื่องจากมีผลกระทบกับกระบวนการ และบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรรวมทั้งแรงต่อต้านต่อความเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น การดำเนินการจะต้องมีการวางแผน และกำหนดเป้าหมายอย่างรอบคอบเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงต่อความล้มเหลวของการดำเนินโครงการ

2. การใช้ไคเซ็นในโครงการปรับปรุงขนาดย่อม เป็นการดำเนินกิจกรรมปรับปรุงในขอบเขตจำกัดเพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบ หรือความเสี่ยงต่อความล้มเหลวของโครงการดังที่พบจากการดำเนินโครงการขนาดใหญ่โดยมีการมุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในพื้นที่หรือกระบวนการหลักซึ่งเป็นลักษณะของเหตุการณ์ไคเซ็น (Kaizen Events) ที่มุ่งบรรลุผลการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาอันรวดเร็ว (Rapid Positive Change) หรือบางครั้งอาจเรียกว่า ไคเซ็นขนาดย่อม และเป็นแนวทางที่มีประสิทธิผลสำหรับองค์กรที่ยังไม่พร้อมต่อการการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กรสำหรับเหตุการณ์ไคเซ็น (Kaizen Events) อาจถูกใช้เพื่อแก้ปัญหาพื้นฐานหรือปัญหาที่มีความซับซ้อน แต่ควรเลือกพื้นที่สำหรับการปรับปรุงที่ให้ผลลัพธ์ จากความเปลี่ยนแปลงที่สามารถวัดผลได้ (Measurable Results) ในระยะเวลาอันสั้น และส่งผลทางบวกต่อเป้าหมายกลยุทธ์องค์กร

### 2.1.5 แนวทางและขั้นตอนในการปรับปรุงแบบไคเซ็น

การใช้หลักการไคเซ็นหรือการปรับปรุงนี้มี 7 ขั้นตอน กล่าวได้ว่าเป็นวิธีการเชิงระบบ (System approach) หรือปรัชญาในการสร้างคุณภาพงานของเดมมิ่ง ที่เรียกว่า PDCA (Plan-Do-Check-Action) (ภาพที่ 2.1) ที่นำไปใช้ หรือประยุกต์ใช้ ในทุกงาน ทุกกิจกรรม หรือทุกระบบการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะงานนั้นจะเป็นงานเล็กหรืองานใหญ่ (ชำนาญ รัตนการ. 2533)



ภาพที่ 2.1 วงจรเดมมิ่ง (PDCA)

ที่มา : Walter Shewhart. 2555

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. การวางแผน (Plan: P) เป็นส่วนประกอบของวงจรที่มีความสำคัญ เนื่องจากการวางแผนเป็นจุดเริ่มต้นของงาน และเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานในส่วนอื่น เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนในวงจรเดมมิ่ง เป็นการหาองค์ประกอบของปัญหา โดยวิธีการระดมความคิด การหาสาเหตุของปัญหา การหาวิธีการแก้ปัญหา การจัดทำตารางการปฏิบัติงาน การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดวิธีการตรวจสอบ และประเมินผล ในขั้นตอนนี้ มีการดำเนินการ ดังนี้

1.1 ตระหนักและกำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไข ปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยสมาชิกแต่ละคนร่วมมือประสานกันอย่างใกล้ชิดในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานเพื่อที่จะร่วมกันทำการศึกษา และวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขต่อไป

1.2 เก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์และตรวจสอบการดำเนินงาน หรือหาสาเหตุของปัญหา เพื่อใช้ในการปรับปรุง หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งควรจะวางแผน และดำเนินการเก็บข้อมูลให้เป็นระบบระเบียบ เข้าใจง่าย และสะดวกต่อการใช้งาน เช่น ตารางตรวจสอบ แผนภูมิ แผนภาพ หรือแบบสอบถาม เป็นต้น

1.3 อธิบายปัญหา และกำหนดทางเลือกวิเคราะห์ปัญหา เพื่อใช้กำหนดสาเหตุของความบกพร่อง ตลอดจนแสดงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งนิยมใช้วิธีการเขียนและวิเคราะห์แผนภูมิหรือแผนภาพ เช่น แผนภูมิแกงปลา แผนภูมิพาเรโต และแผนภูมิการควบคุม เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกทุกคนในทีมงานคุณภาพเกิดความเข้าใจในสาเหตุและปัญหาอย่างชัดเจน แล้วร่วมกันระดมความคิดในการแก้ปัญหา โดยสร้างทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ ในการตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อมาทำการวิเคราะห์ และตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาดำเนินงาน

1.4 เลือกวิธีการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงการดำเนินงานโดยร่วมกันวิเคราะห์ และวิจารณ์ทางเลือกต่าง ๆ ผ่านการระดมความคิด และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิก เพื่อตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงาน ให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะต้องทำวิจัย และหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือกำหนดทางเลือกใหม่ที่มีความน่าจะเป็นในการแก้ปัญหาได้มากกว่าเดิม

2. การปฏิบัติตามแผน (Do: D) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ในตารางการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ สมาชิกกลุ่มต้องมีความเข้าใจถึงความสำคัญ และความจำเป็นในแผนนั้น ๆ ความสำเร็จของการนำแผนมาปฏิบัติต้องอาศัยการทำงานด้วยความร่วมมือเป็นอย่างดี จากสมาชิก ตลอดจนการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนนั้น ๆ ในขั้นตอนนี้ ขณะที่ลงมือปฏิบัติจะมีการตรวจสอบไปด้วย หากไม่เป็นไปตามแผนอาจจะต้องมีการปรับแผนใหม่ และเมื่อแผนนั้นใช้งานได้ก็นำไปใช้เป็นแผนและถือปฏิบัติต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ไม่ต้องแสวงหาความสมบูรณ์แบบของการปรับปรุงงานก่อนลงมือทำ
5. แก้ไขข้อผิดพลาดทันทีที่พบโดยไม่รีรอ
6. ไม่จำเป็นต้องใช้เงินหรือทรัพยากรมากมายเพื่อทำการปรับปรุง
7. สร้างความคิดว่าปัญหาช่วยให้มีโอกาสได้ฝึกฝนสมองมากขึ้น ดังนั้น จงวิ่งเข้าหาปัญหาเพื่อทำการแก้ไข
8. ตั้งคำถามว่า “ทำไม” อย่างน้อย 5 ครั้ง กระทั่งพบรากของปัญหา
9. ความคิดของคนสิบคนย่อมดีกว่าความคิดของคนคนเดียว
10. คิดว่าการปรับปรุงให้ดีขึ้นนั้นไม่มีจุดสิ้นสุดหรือไม่มีจุดจบ

### 2.1.8 บทบาทของผู้บริหารต่อความสำเร็จของไคเซ็น

บทบาทของผู้บริหารในการนำหลักการไคเซ็นมาใช้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จนั้น (สุรศักดิ์ สุทองวัน, 2548) มีดังนี้

1. เป็นผู้นำและริเริ่มการเปลี่ยนแปลงด้วยไคเซ็น
2. เป็นประธานในการนำเสนอผลงานความคิดของพนักงานในองค์กร โดยต้องมีเวทีให้นำเสนอผลงาน เช่น การจัดประกวดความคิด (Idea Contest)
3. นำเสนอรางวัล และให้คำรับรองเพื่อให้เกิดการยอมรับ (Recognition)
4. มีการติดตามการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอโดยใช้หลัก Visualization Board เช่น Visual Board ต่าง ๆ

อย่างไรก็ตามสิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงในการนำไคเซ็นมาใช้ในองค์กรกล่าวได้ในหลายประการ ดังนี้

1. ไคเซ็นถือเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างหนึ่งจะต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง
2. ไคเซ็นเป็นสิ่งที่เราทุกคนทำอยู่ในชีวิตประจำวันอยู่แล้วจึงสามารถนำสิ่งที่เคยปฏิบัติมาดำเนินการให้จริงจังและมีหลักการมากขึ้น
3. ไคเซ็นจะต้องทำให้การทำงานง่ายขึ้น และลดต้นทุนแต่ถ้าทำแล้วยังก่อความยุ่งยาก จะไม่ดีว่าเป็นไคเซ็น

นอกเหนือไปจากบทบาทของผู้บริหารแล้วความสำเร็จในการนำไคเซ็นมาใช้นั้นมีประเด็นที่ต้องพิจารณาประกอบ คือ เนื่องจากไคเซ็นเป็นหลักการบริหารหรือการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จขององค์กรดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้น การใช้ไคเซ็นโดยใช้กิจกรรมคุณภาพ ได้แก่ การควบคุมคุณภาพ (Quality Conlity Circle), กิจกรรม 5ส เป็นต้น นั้นจะต้องคำนึงถึงแนวคิดพื้นฐานของญี่ปุ่นเจ้าของต้นคิดด้วย เช่น การใช้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการของผู้บริหารนั้นในการบริหารจัดการของญี่ปุ่นได้แบ่งการจัดการออกเป็น 2 ส่วน คือการดำรงรักษาไว้ซึ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การตรวจสอบ (Check: C) หมายถึง การตรวจสอบดูว่าเมื่อปฏิบัติงานตามแผน หรือการแก้ปัญหาตามแผนแล้ว ผลลัพธ์เป็นอย่างไร สภาพปัญหาได้รับการแก้ไขตรงตามเป้าหมายที่กลุ่มตั้งใจหรือไม่ การไม่ประสบผลสำเร็จอาจจะเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น ไม่ปฏิบัติตามแผน ความไม่เหมาะสมของแผน การเลือกใช้เทคนิคที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

4. การดำเนินการให้เหมาะสม (Action: A) เป็นการกระทำภายหลังที่กระบวนการ 3 ขั้นตอนตามวงจรได้ดำเนินการเสร็จแล้วขั้นตอนนี้เป็นการนำเอาผลจากขั้นการตรวจสอบ (C) มาดำเนินการให้เหมาะสมต่อไป

### 2.1.6 วิธีคิดเพื่อหาทางปรับปรุงตามแนวคิดไคเซ็น

5W1H เป็นการถามคำถามเพื่อวิเคราะห์หาเหตุผลในการทำงานตามวิธีเดิม และหาช่องทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ประกอบด้วยคำถามดังนี้

1. What เป็นการตั้งคำถามเพื่อหาจุดประสงค์ของการทำงาน แนวคิดที่เป็นกรอบในการตั้งคำถาม ได้แก่ ทำอะไร ไม่ต้องทำ ทำอย่างอื่น ได้หรือไม่
2. When เป็นการตั้งคำถามเพื่อหาเวลาในการทำงานที่เหมาะสมแนวคิดที่เป็นกรอบในการตั้งคำถาม ได้แก่ ทำเมื่อไหร่ ทำไมต้องทำตอนนั้นทำตอนอื่นได้หรือไม่
3. Where เป็นการตั้งคำถามเพื่อหาสถานที่ทำงานที่เหมาะสม แนวคิดที่เป็นกรอบในการตั้งคำถาม ได้แก่ ทำที่ไหน ทำไมต้องทำที่นั่นทำที่อื่นได้หรือไม่
4. Who เป็นการตั้งคำถามเพื่อหาบุคคลที่เหมาะสมสำหรับงาน แนวคิดที่เป็นกรอบในการตั้งคำถาม ได้แก่ ใครเป็นคนทำ ทำไมต้องเป็นคนนั้นทำ คนอื่นทำได้หรือไม่
5. How เป็นการตั้งคำถามเพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมสำหรับงาน แนวคิดที่เป็นกรอบในการตั้งคำถาม ได้แก่ ทำอย่างไรทำไมต้องทำอย่างนั้น ทำวิธีอื่นได้หรือไม่
6. Why เป็นการตั้งคำถามเป็นคำถามที่ถามครั้งที่ 2 ของคำถามข้างต้นเพื่อหาเหตุผลในการทำงาน

### 2.1.7 ทักษะคิดที่พึงประสงค์ต่อความสำเร็จของไคเซ็น

นิพนธ์ บัวแก้ว (2547) ได้เสนอเกี่ยวกับทักษะคิดที่พึงประสงค์อันเป็นทักษะคิดที่พึงสร้างขึ้นสำหรับการทำไคเซ็นให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. การละทิ้งความคิดเก่า ๆ ที่ว่าไม่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ และคิดใหม่ว่าทุกอย่างสามารถทำให้เกิดขึ้นได้
2. ด้วยการคิดว่าจะทำอย่างไรด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ
3. อ ย้ายอมรับคำแก้ตัว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หมายถึงการรักษาระดับมาตรฐานด้วยการฝึกอบรมหรือการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของหน่วยงาน และการปรับปรุง ซึ่งหมายถึงการปรับปรุงมาตรฐาน โดยในการดำรงรักษาไว้ฝ่ายบริหาร จะต้องกำหนดนโยบาย กฎเกณฑ์ มาตรฐาน วิธีการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure) แล้วสั่งการให้ปฏิบัติ และคอยตรวจสอบดูว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานหรือไม่ ถ้าไม่ปฏิบัติเพราะจงใจหลีกเลี่ยงก็จะต้องมีบทลงโทษ และถ้าไม่ปฏิบัติเพราะยังขาดความรู้ความเข้าใจ หรือทักษะก็จะให้การฝึกอบรม หรือให้ทบทวน และปรับปรุงมาตรฐานเสียใหม่ และการใช้บทบาทของผู้บริหารหรือผู้จัดการกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุง กระบวนการทำงาน โดยบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้จัดการจะมี 2 บทบาทหลัก คือ การนิเทศ หรือกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บังเกิดผลตาม มาตรฐานที่กำหนด

ทั้งนี้ ความแตกต่างของ 2 บทบาท ดังกล่าว จะเห็นได้ชัดเจนจากการใช้กิจกรรม การควบคุมคุณภาพ ในญี่ปุ่นหรือบริษัทญี่ปุ่น เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนให้รู้จักทำงานอย่างเป็นระบบ ระเบียบ เป็นทีม และเป็นวิทยาศาสตร์ แต่ในหน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศไทย นำกิจกรรม การควบคุมคุณภาพ มาใช้เพื่อหวังผลงานรวมทั้งใช้ตามกระแสการใช้ในหน่วยงาน โดยทั่วไปของไทยจึงล้มเหลว

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ

### 2.2.1 ความหมายของทัศนคติ

ทัศนคติ (Attitude) หมายความว่า สภาพทางจิตของบุคคลที่เกิดจากการเรียนรู้ในการที่จะตอบสนองต่อบุคคล สิ่งของ หรือเหตุการณ์เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งในทำนองว่าชอบหรือไม่ชอบตามปกติแล้ว บุคคลจะต้องมีทัศนคติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันเสมอ ซึ่งได้มีนักจิตวิทยาหรือกลุ่มผู้ที่ทำการศึกษาเรื่อง ทัศนคติ ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

ทัศนคติหมายถึงความพร้อมทางจิต และประสาทซึ่งเกิดขึ้นจากประสบการณ์ สภาพความพร้อมนี้จะเป็แรงที่กำหนดทิศทางของปฏิกิริยาของบุคคลที่จะมีต่อบุคคล สิ่งของ หรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

ทัศนคติว่า เป็นความรู้สึกเอนเอียงของจิตใจที่มีต่อประสบการณ์ที่มนุษย์เราได้รับ อาจจะมากหรือน้อยก็ได้ และทัศนคตินี้จะแสดงออกได้ทางด้านพฤติกรรมสองลักษณะ คือ การแสดงออกในลักษณะของความพึงพอใจ เห็นด้วยหรือชอบทัศนคติ เช่นนี้ ทำให้คนอยากปฏิบัติอยากได้ อยากเข้าใกล้สิ่งนั้นลักษณะเช่นนี้ เราเรียกว่า ทัศนคติทางบวก (Positive Attitude) อีก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลักษณะหนึ่ง คือ ทักษะคติทางลบ (Negative Attitude) คนจะแสดงออกทำนองไม่พอใจ ไม่ชอบ หรือไม่เห็นด้วย ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ซิงซัง อยากหนีอยากอยู่ให้ห่างจากสิ่งนั้น ส่วนทักษะคติอีกแบบหนึ่งคือความรู้สึกเฉย ไม่ชอบ ไม่เกลียด เป็นทักษะคติแบบกลาง ๆ (อุทุมพร ไพริน. 2540)

## 2.2.2 องค์ประกอบของทัศนคติ

องค์ประกอบของทัศนคติประกอบ 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความรู้ (The Cognitive Component) หมายถึง ความรู้ ความเชื่อ และความคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด
2. ด้านความรู้สึก (The Effective Component) หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ ความรู้สึกทางบวกหรือทางลบต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด
3. ด้านพฤติกรรม (The Behavioral Component) หมายถึง แนวโน้ม ความพร้อมที่บุคคลจะตอบรับหรือปฏิเสธ (อิทธิพร สายนาค. 2543)

## 2.2.3 ลักษณะของทัศนคติ

1. ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ หรือการได้รับประสบการณ์ไม่ใช่สิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด
2. ทัศนคติเป็นดัชนีที่ชี้แนวทางการแสดงพฤติกรรม กล่าวคือ ถ้ามีทัศนคติที่ดีก็มีแนวโน้มที่จะเข้าหรือแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ในทางตรงกันข้ามถ้ามีทัศนคติที่ไม่ดีก็มีแนวโน้มที่จะไม่เข้าหาโดยการถอยหนีหรือต่อต้านการแสดงพฤติกรรมนั้น
3. ทัศนคติสามารถถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลอื่น ๆ ได้ เช่น บิดา มารดา ไม่ชอบบุคคลหนึ่งย่อมมีแนวโน้มทำให้เด็กไม่ชอบบุคคลนั้นด้วย
4. ทัศนคติสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากทัศนคติเป็นสิ่งที่ได้มาจากการเรียนรู้หรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคลถ้าการเรียนรู้หรือประสบการณ์นั้นเปลี่ยนแปลงไปทัศนคติดังนั้นก็ย่อมเปลี่ยนแปลง ๆ ไปด้วย (อิทธิพร สายนาค. 2543)

## 2.2.4 การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ โดยมีความเชื่อว่าทัศนคติอย่างเดียวกันอาจเกิดในตัวบุคคลด้วยวิธีที่ต่างกันจากความคิดนี้ได้แบ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติออกเป็น 3 ประการ คือ

1. การยินยอม (Compliance) การยินยอมจะเกิดได้เมื่อบุคคลยอมรับสิ่งที่มีอิทธิพลต่อตัวเขาและมุ่งหวังจะได้รับความพอใจจากบุคคล หรือ กลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลนั้นการที่บุคคลเอกลำนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยอมกระทำตามสิ่งที่อยากให้เรากระทำนั้น ไม่ใช่เพราะบุคคลเห็นด้วยกับสิ่งนั้นแต่เป็นเพราะเขาคาดหวังว่าจะได้รับรางวัล หรือการยอมรับจากผู้อื่นในการเห็นด้วยและกระทำตาม ดังนั้น ความพอใจที่ได้รับจากการยอมกระทำตามนั้นเป็นผลมาจากอิทธิพลทางสังคม หรืออิทธิพลของสิ่งที่ก่อให้เกิดการยอมรับนั้น กล่าวได้ว่าการยอมกระทำตามนี้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติซึ่งจะมีพลังผลักดันให้บุคคลยอมกระทำตามมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับจำนวนหรือความรุนแรงของรางวัล และการลงโทษ

2. การเลียนแบบ (Identification) การเลียนแบบเกิดขึ้นเมื่อบุคคลยอมรับสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นซึ่งการยอมรับนี้เป็นผลมาจากการที่บุคคลต้องการจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดี หรือที่พอใจระหว่างตนเองกับผู้อื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น จากการเลียนแบบนี้ทัศนคติของบุคคลจะเปลี่ยนไปมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งเร้าให้เกิดการเลียนแบบ กล่าวได้ว่าการเลียนแบบเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติซึ่งพลังผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนี้จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความน่าไว้น่าพอใจของสิ่งเร้าที่มีต่อบุคคลนั้นการเลียนแบบจึงขึ้นอยู่กับพลังของผู้ส่งสาร บุคคลจะรับเอาบทบาททั้งหมดของคนอื่นมาเป็นของตนเอง หรือแลกเปลี่ยนบทบาทซึ่งกันและกัน บุคคลจะเชื่อในสิ่งที่ตัวเองเลียนแบบแต่ไม่รวมถึงเนื้อหาและรายละเอียดในการเลียนแบบทัศนคติของบุคคลจะเปลี่ยนไปมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งเร้าที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3. ความต้องการที่อยากจะเปลี่ยน (Internalization) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลยอมรับสิ่งที่มีอิทธิพลเหนือกว่าซึ่งตรงกับความต้องการภายในค่านิยมพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป ในลักษณะนี้จะสอดคล้องกับค่านิยมที่บุคคลมีอยู่เดิมความพึงพอใจที่ได้จะขึ้นอยู่กับเนื้อหาของรายละเอียดของพฤติกรรมนั้น ๆ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ถ้าความคิดความรู้สึกและพฤติกรรมถูกกระทบไม่ว่าจะในระดับใดก็ตามจะมีผลต่อการเปลี่ยนทัศนคติทั้งสิ้น

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

### 2.3.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม (Participation) คือ เป็นผลมาจากการเห็นพ้องกันในเรื่องของความ ต้องการ และทิศทางของการเปลี่ยนแปลง และความเห็นพ้องต้องกันจะต้องมีมากจนเกิดความคิดริเริ่ม โครงการเพื่อการปฏิบัติเหตุผลเบื้องต้นแรกของการที่มีคนมารวมกันได้ควรจะต้องมีการตระหนักว่าปฏิบัติการทั้งหมดหรือการกระทำทั้งหมดที่ทำโดยกลุ่ม หรือในนามกลุ่มนั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กระทำผ่านองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องเป็นเสมือนตัวนำให้บรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงได้ (ยูพาพร รูปงาม. 2545)

การมีส่วนร่วม คือ กระบวนการให้บุคคลเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน พัฒนาร่วมคิด ตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของบุคคลแก้ไขปัญหา ร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสม และสนับสนุนติดตามการปฏิบัติงานขององค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง (ยูพาพร รูปงาม. 2545)

การมีส่วนร่วม หมายถึงการเข้าร่วมอย่างแข็งขันของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกขั้นตอนของ โครงการพัฒนาการมีส่วนร่วมต้องเป็นไปในรูปที่ผู้รับการพัฒนาเข้ามามีส่วนกระทำให้เกิดการพัฒนา มิใช่เป็นผู้รับการพัฒนาตลอดไป ทั้งนี้เป็นการเกื้อหนุนให้เกิดการพัฒนาที่แท้จริงและถาวร การมีส่วนร่วมของประชาชน ไม่ใช่หมายความว่าเพียงการดึงประชาชนเข้ามาทำกิจกรรมตามที่ผู้นำท้องถิ่นคิดหรือจัดทำขึ้นเพราะแท้จริงแล้วในหมู่บ้าน หรือชุมชนต่าง ๆ มีกิจกรรมและวิธีดำเนินงานของตนอยู่แล้ว ประชาชนมีศักยภาพที่จะพัฒนาหมู่บ้านของตนได้ แต่ผู้บริหารพัฒนามักจะไม่สนใจสิ่งที่มีอยู่แล้ว โดยพยายามสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อให้ได้ชื่อว่าเป็นความคิดหรือโครงการของตน (เฉลียว บุรีภักดิ์. 2545)

### 2.3.2 การนำแนวคิดทฤษฎีการมีส่วนร่วมไปใช้ในการทำวิจัย

ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมเป็นอย่างมากจึงได้ศึกษา และค้นคว้าหาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องทฤษฎีการมีส่วนร่วมเพราะปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำไคเซ็น เกิดจากขาดการมีส่วนร่วมในทุก ๆ ด้านของผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทุกคนขาดความรู้ความเข้าใจถึงกระบวนการของการทำไคเซ็นอย่างแท้จริง และไม่ใส่ใจในเรื่องการมีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่าย ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่ทุกคนจะต้องรู้และเข้าใจเพื่อนำพาองค์กร ไปสู่เป้าหมายเดียวกันจึงมีการตั้งคำถามในแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ด้านทัศนคติต่อการทำไคเซ็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการทำไคเซ็นเพื่อพิจารณาการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร บริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ว่ามีมากน้อยแค่ไหนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการแก้ปัญหา ร่วมกัน

## 2.4 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชาริน่า ไวยสุพี (2554) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็นของพนักงานบริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาทัศนคติการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็นของพนักงานบริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นพนักงานของพนักงานบริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนรวมทั้งสิ้น 353 คน เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน Independent Sample t-test, One-Way ANOVA, LSD และวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยค่าสถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 25-30 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการ มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 3-5 ปี มีทัศนคติต่อกิจกรรมไคเซ็นทุกด้านในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ จุดเด่นด้านบุคคล ด้านประโยชน์ ด้านคุณลักษณะ ด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็นมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับมากที่สุดในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ ด้านการติดตามและประเมินผล ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วม ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีผลให้มีการมีส่วนร่วม ด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามประเมินผลแตกต่างกัน ข้อเสนอแนะจากการศึกษา คือ พนักงานควรได้รับการสนับสนุน และการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และแรงจูงใจในการทำกิจกรรมไคเซ็น เกณฑ์การพิจารณาตัดสินการให้คะแนนต่าง ๆ ควรทำให้ชัดเจน และโปร่งใส การทำกิจกรรมไคเซ็นควรทำอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง ควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์ข่าวสาร และกิจกรรมต่าง ๆ ให้ทราบอย่างทั่วถึง

ชลิต ฐานิตสรณ์ (2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ของพนักงานบริษัท ฟาบริเนท จำกัด การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานด้านการทำรายงานไคเซ็น ด้านการสื่อสารกับพนักงาน และด้านการฝึกอบรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พนักงาน ส่วนกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องประกอบด้วย ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรม ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และด้าน การจูงใจพนักงานในการทำกิจกรรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานในบริษัท ฟาบริเนท จำกัด จำนวน 328 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ประกอบด้วย Independent Sample t-test, One-Way ANOVA, LSD และ Multiple Linear Regression ที่ระดับนัยสำคัญสถิติ 0.05 ผลจากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง อายุการทำงานต่ำกว่า 5 ปี ตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ระดับการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมปลายหรือ ปวช. ด้านปัจจัยการมีส่วนร่วมของพนักงานพบว่า การทำรายงานไคเซ็น การสื่อสารกับพนักงาน การอบรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านปัจจัยเกี่ยวกับ กิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องพบว่า การมีส่วนร่วมกับกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การจูงใจพนักงานในการทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงว่าพนักงานมีความร่วมมือเป็นอย่างดี ส่วนเรื่องพนักงานมีส่วนร่วมในการลงมือแก้ไขปัญหา การวางแผน ตรวจสอบผล และแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางค่อนด้านรายได้ พบว่า รายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วม และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแตกต่างกัน เนื่องจากพนักงานรายเดือนให้ความร่วมมือกับกิจกรรม และทำการปรับปรุงการทำงานเป็นอย่างดีจึงควรเน้นส่งเสริม พนักงานรายวันให้มีส่วนร่วมกับกิจกรรมมากขึ้น ทำการปรับปรุงการทำงานให้มากขึ้น ด้านอายุการทำงานพบว่า อายุการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแตกต่างกัน เนื่องจากพนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 20 ปี มีประสบการณ์ทำงานมาก มีทักษะในการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน มากกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 5 ปี, 6-10 ปี, 16-20 ปี ด้านระดับการศึกษาพบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแตกต่างกัน เนื่องจากกลุ่มผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมปลายขาดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานจึงไม่ค่อยปรับปรุงขั้นตอนการทำงานควรเพิ่มความรู้ฝึกอบรมเพื่อสนับสนุนให้พนักงานกลุ่มนี้ทำกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ได้การทดสอบการถดถอยพหุคูณเชิงเส้นพบว่า ปัจจัยด้านการทำรายงานไคเซ็น การสื่อสารกับพนักงาน และการฝึกอบรม มีอิทธิพลต่อการทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในภาพรวม และในด้านการมีส่วนร่วม การปรับปรุง การจูงใจพนักงาน และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ข้อเสนอแนะจากการศึกษาคือ ควรให้พนักงานเข้าร่วมกับกิจกรรมทุกกิจกรรมจากผลการวิจัยจะเห็นว่ารายได้ที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมแตกต่างกัน โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานรายวันที่มีส่วนร่วมกับกิจกรรมน้อยกว่าพนักงานรายเดือน จึงควรกระตุ้นให้พนักงานรายวันมีส่วนร่วมกับกิจกรรมมากขึ้นพนักงานยังทำการปรับปรุง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และแจ้งอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก จากผลการวิจัยพบว่า อายุการทำงาน และระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแตกต่างกัน โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีอายุการทำงานน้อยกว่า 20 ปี และกลุ่มผู้ที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมปลายจึงควรเพิ่มเติมเสริมความรู้ เช่นการฝึกอบรม การดูงานที่บริษัทอื่น เป็นต้น และควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อจูงใจพนักงานให้ทำกิจกรรมเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำกิจกรรมให้ดีขึ้น

## 2.5 ประวัติบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

พ.ศ. 2500 เริ่มธุรกิจด้วยการเปิดร้านฮาร์ดแวร์ และจำหน่ายสีด้วยการลงทุนเป็นเงินจำนวน 120,000 บาท

พ.ศ. 2501 ขยายธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมภายในครอบครัวด้วยการผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์งานไม้ ประกอบด้วยน้ำมันทาไม้ ทรายปาล์มลาม แซลแล็ค แลคเกอร์สำเร็จรูปเป็นผู้บรรจุ และจำหน่าย ทินเนอร์ แอลกอฮอล์ และนำเข้าผลิตภัณฑ์กาวลาเท็กซ์ (PVC Latex) ในนามห้างหุ้นส่วนจำกัด ไทยแสงเจริญ

พ.ศ. 2507 ขยายธุรกิจด้วยการนำเข้าสีทาอาคาร (Decorative Paint) คุณภาพสูงจากบริษัท โตอะเพ้นท์ (TOA PAINT) ประเทศญี่ปุ่น ด้วยความมุ่งมั่น และวิสัยทัศน์อันยาวไกลจึงตัดสินใจไม่ร่วมทุนกับบริษัทจากประเทศญี่ปุ่น จึงทำให้มีอิสระในการบริหารงาน

พ.ศ. 2513 ก่อสร้างโรงงานผลิตสีแห่งแรก และก่อตั้งบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ ถนนปู่เจ้าสมิงพราย จังหวัดสมุทรปราการ โดยถ่ายทอดเทคโนโลยีขั้นสูงจากประเทศญี่ปุ่นให้ความสำคัญต่อนวัตกรรมการผลิต ด้วยการก่อตั้งฝ่ายวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์สีเป็นบริษัทแรกในประเทศไทย

พ.ศ. 2520 ได้ยกเลิกการใช้วัตถุดิบที่มีสารตะกั่ว และปรอท (Lead & Mercury Free) เป็นรายแรกของประเทศไทยสร้างความเชื่อมั่น และปลอดภัยต่อสุขภาพผู้บริโภค

พ.ศ. 2522 ครอบงำส่วนแบ่งการตลาดสูงสุดในธุรกิจสีทาอาคาร และเป็นผู้นำทางด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง จนถึงปัจจุบันเหนือคู่แข่งที่เป็นผู้ผลิตสีชั้นนำระดับโลกระดับผลิตภัณฑ์สีทาอาคารด้วยในประเทศไทยด้วย Acrylic Technology ทดแทนวัตถุดิบ PVAC โดยร่วมมือกับ บริษัท ROHM & HASS (สหรัฐอเมริกา) ผู้นำด้านอะคริลิกเทคโนโลยีของโลก ในการผลิตสินค้าทีโอเอซูเปอร์ชิลด์ (TOA Super Shield-Pure Acrylic Emulsion Paint) เทคโนโลยีอะคริลิกที่สามารถทำความสะอาดตัวเองได้ (Self-Cleaning) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีขั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สูงที่ใช้กันอยู่ในอเมริกา และยุโรป ถือว่าเป็นรายแรกของประเทศไทย และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และสามารถรับประกันคุณภาพได้ถึง 10 ปี

พ.ศ. 2525 ขยายกำลังการผลิตด้วยการก่อตั้งโรงงานแห่งที่ 2 ริมถนนบางนา-ตราด กม. 23 ซึ่งเป็นโรงงานที่ใหญ่และทันสมัยที่สุดของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ก่อตั้ง บริษัท ทีโอเอ เคมีคอลอินดัสตรีส์ จำกัด ผลิตเรซินหลากหลายชนิด สำหรับอุตสาหกรรมสี

พ.ศ. 2530 ร่วมทุนกับบริษัท SANKYO RIKAGAKU ผู้ผลิตกระดาษทรายอันดับหนึ่งจากประเทศญี่ปุ่นภายใต้ชื่อบริษัท ทีโอเอ-แซนเกีย อินดัสตรีส์ จำกัด

พ.ศ. 2531 ได้ก่อตั้งบริษัท ทีโอเอ-โดฟเคมอินดัสตรีส์ จำกัดผลิตกาวสำหรับอุตสาหกรรมไม้ (Plywood, Particle Board, Mdf Board) และเฟอร์นิเจอร์

พ.ศ. 2532 ร่วมทุนกับบริษัท ซูโกกุ มารีนเฟ้นท์ จำกัด ผู้นำอันดับหนึ่งจากประเทศญี่ปุ่นทางด้าน Heavy Duty Coating (Marine Coating, Container Coating ฯลฯ) ในเครือมิทซูบิชิ ร่วมทุนกับบริษัท ซินโต เฟ้นท์ จำกัด บริษัทในกลุ่มซูมิโตโม ผู้ผลิตสีชุบรถยนต์ด้วยไฟฟ้า และเคมีภัณฑ์รายใหญ่ของญี่ปุ่น ก่อตั้งบริษัท ทีโอเอ-ซินโต (ประเทศไทย) จำกัดผลิต และจำหน่ายสีชุบด้วยประจุไฟฟ้า (Cathodic Electro Deposition-CED.) สำหรับอุตสาหกรรมรถยนต์เป็นรายแรกของประเทศไทย และระบบชุบสีรถยนต์กันสนิม ระบบชุบสีอลูมิเนียมแซนเฟรม (Anodic Electro Deposition-AED, Cathodic Electro Deposition-CED) มีลูกค้ารายหลักเป็นบริษัทระดับโลก อาทิ เช่น TOYOTA, NISSAN, HINO และ ISUZU เป็นต้น

พ.ศ. 2537 ร่วมทุนและนำเข้า Wood Coating Technology จาก ยูเนี่ยน เฟ้นท์ ผู้นำด้านสีเคลือบ และรักษาเนื้อไม้ สำหรับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ส่งออกจากประเทศญี่ปุ่น ในนามบริษัททีโอเอ-ยูเนี่ยน เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด พัฒนา Elastomeric Paint (สียืดหยุ่นคุณภาพสูง) ร่วมกับบริษัท SUZUKA ผู้นำด้านสียืดหยุ่นคุณภาพสูงจากประเทศญี่ปุ่น พัฒนาศีแกรนิตร่วมกับบริษัท YAMAMOTO ประเทศญี่ปุ่นขยายการลงทุนสู่ต่างประเทศโดยก่อตั้งโรงงานผลิตสี และสำนักงานสาขาในประเทศจีน และประเทศเวียดนาม

พ.ศ. 2538 ก่อตั้งบริษัท เซอร์วูดเคมิคอล จำกัด เพื่อผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เซลล์ไตรท์ภายใต้ลิขสิทธิ์ของบริษัทเซลล์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐาน ISO9002 จากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

พ.ศ. 2544 TOA นำเข้าเทคโนโลยีเครื่องผสมสีอัจฉริยะด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ภายใต้แบรนด์ TOA COLOR WORLD ที่แม่นยำทุกเฉดสีผสมเสร็จทันใจใน 3 นาที และมีฐานร้านค้าบริการกว่า 2,200 แห่งทั่วประเทศ

พ.ศ. 2545 พัฒนาผลิตภัณฑ์สียืดหยุ่นคุณภาพสูง (TOA 7in1) Elastomeric Technology สียืดหยุ่นได้ 300% ช่วยปกปิดทุกรอยแตกร้าวพัฒนาสีรองพื้นกันสนิมคุณภาพสูง Rust Tech ซึ่งสามารถทาทับสนิมได้พร้อมคุณสมบัติพิเศษหยุดการเกิดสนิมได้ทันที

พ.ศ. 2546 พัฒนาผลิตภัณฑ์สี Super Shield Dura Clean ออกสู่ตลาดโดยเป็นนวัตกรรมสีทาภายในเกรด Ultra-Premium ผลิตภัณฑ์แรกในประเทศที่ถูกออกแบบมาเพื่อการเช็ดล้างทำความสะอาดได้จริง โดยเฉพาะ และเป็นสีชนิดเดียวที่ป้องกันเชื้อแบคทีเรียบนฟิล์มสีได้จริงด้วยสาร Micro ban

พ.ศ. 2547 เพิ่มทางเลือกให้กับผู้บริโภคด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพพิเศษสีเกรด Ultra Premium Super Shield ALL บทสรุปของทุกปัญหาบนผนังภายในอาคารพัฒนา และนำผลิตภัณฑ์เคมีภัณฑ์ด้านก่อสร้างออกสู่ตลาดได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานของ ISO 9002 : 2000 จากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

พ.ศ. 2554 พัฒนานวัตกรรมสีเพื่อคุณภาพชีวิต และสิ่งแวดล้อมสีทาภายในที่ช่วยย่อยสลายสารพิษในอากาศ TOA Super Shield Dura Clean Oxygen Plus นวัตกรรม Air Detoxify Technology

พ.ศ. 2556 TOA เพิ่มความปลอดภัยให้แก่แม่สีในเครื่องผสมสีโดยใช้เทคโนโลยี Super Low VOCs ได้ต่ำที่สุดในตลาดเป็นรายแรก และต่ำกว่าแม่สีทั่วไปของแบรนด์อื่นถึง 10 เท่า ในชื่อว่า Ultra Low VOCs Technology

### 2.5.1 จิตยทัศน์ผู้นำทางด้านนวัตกรรมของอุตสาหกรรมสีเคลือบในภูมิภาคเอเชีย

ก้าวสู่การเป็นผู้นำตลาดผู้ใช้สีปกป้องพื้นผิวในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ด้วยการเป็นผู้นำทางผลิตภัณฑ์และบริการเพราะที่โอเอมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำตลาดสีที่มีความรับผิดชอบ จึงพัฒนาความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยมุ่งมั่นให้ผู้ใช้ร้านค้า พนักงาน และสังคมเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของทีโอเอพัฒนาโดยคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

1. สินค้าและบริการพัฒนาสินค้าและบริการ โดยนอกจากจะตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้แล้วยังปลอดภัยต่อสุขภาพและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
2. ช่องทางการจัดจำหน่ายพัฒนา และสนับสนุนร้านค้าและช่องทางให้เติบโตไปพร้อมกับทีโอเอ
3. การพัฒนาบุคลากรเพราะที่โอเอเชื่อมั่นว่าบุคลากรที่มีคุณภาพ คือรากฐานแห่งความสำเร็จ จึงมุ่งมั่นพัฒนาความสมรรถนะของบุคลากรพร้อมทั้งปลูกฝังจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. การขยายไปยังตลาด Asean Economic Community (AEC) ด้วยเทคโนโลยีระดับโลก และบุคลากรที่มีสมรรถนะเราจะบุกตลาดในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เพื่อการก้าวสู่การเป็นผู้นำในตลาด

ผลิตภัณฑ์ทุกประเภทที่ผลิตขึ้นจากกลุ่มบริษัท ทีโอเอ ประสบความสำเร็จ และได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคตลอดมา ทั้งนี้เป็นเพราะกลุ่มบริษัททีโอเอ ยึดมั่นในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพจากเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคทุกรูปแบบ จนกระทั่งการยอมรับในระดับโลกผลิตภัณฑ์ทุกประเภทที่ผลิตขึ้นจากกลุ่มบริษัททีโอเอ ประสบความสำเร็จ และได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคตลอดมา ทั้งนี้เป็นเพราะกลุ่มบริษัททีโอเอ ยึดมั่นในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพจากเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคทุกรูปแบบจนกระทั่งได้รับการรับรองมาตรฐาน และรางวัลต่าง ๆ (ภาพที่ 2.2)



ภาพที่ 2.2 การยอมรับในระดับโลก และเทคโนโลยีระดับสากล

ที่มา : <http://www.toagroup.com>. 2550

### 2.5.2 กระบวนการทำกิจกรรมไคเซ็น

TOA KAIZEN AWARD จัดขึ้นครั้งแรกในพ.ศ. 2553 วันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2553 การประกวดแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภททีมและประเภทบุคคล โดยมีรางวัลชนะเลิศเป็นตู้เครื่องบิน ไป-กลับ พร้อมทั้งพักที่ประเทศเวียดนามเพื่อเที่ยวชม Plant TOAVN และเที่ยว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมืองโฮจิมินห์ รวม 3 วัน 2 คืน ซึ่งรางวัลที่ชนะเลิศประเภททีม คือโครงการลด Process Plant TOAVN และทีมชนะเลิศประเภทบุคคล คือโครงการสร้างเครื่องหนีบขนาด 5 แกลลอน

ต่อมาในปีพ.ศ. 2554 ในวันที่ 28 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 ได้มีการจัดขึ้นอีกเป็นปีที่ 2 โดยมีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์การให้คะแนนรูปแบบของรางวัล และการนำเสนอโครงการใหม่ โดยมีผู้เข้าร่วมการประกวดประเภททีม (CRP) จำนวน 10 ทีม ทีมที่ชนะเลิศได้แก่ทีม Modify หัวอัดแก๊สสเปรย์ ส่วนประเภทบุคคลมีผู้เข้าร่วมประกวด 10 คน ทีมที่ชนะเลิศได้แก่ บิ๊กอยู่ไหน และมีรางวัลที่เพิ่มขึ้นมาคือ “Think out box” ทั้งประเภททีม และประเภทบุคคลอีก 2 รางวัล ซึ่งรางวัลของปีนี้จะได้เป็นเงินสดจำนวน 15,000 บาท และประเภทบุคคลจะได้รางวัล 8,000 บาท ซึ่งรวมเงินรางวัลทั้งสิ้น 67,000 บาท

ต่อมาในปีพ.ศ. 2555 ในวันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555 โดยหลักเกณฑ์และการจัดงานปีนี้เหมือนพ.ศ. 2554 แต่มีการเพิ่ม Kaizen Suggestion System ประเภท Office ขึ้นในปีนี้ เพื่อให้พนักงานในส่วน Office มีส่วนร่วมในกิจกรรมซึ่งทีมที่ชนะเลิศประเภททีม ได้แก่ โครงการลดขั้นตอนการโหลดเคมีในถัง TOA IL900 ส่วนประเภทบุคคลที่ชนะเลิศคือ โครงการเหรียญบนฝาถังสี และประเภท Office ที่ชนะเลิศคือ โครงการยิง Bar code สำหรับ Repack สินค้าซึ่งในปีนี้ใช้เงินรางวัลไปทั้งหมด 81,000 บาท

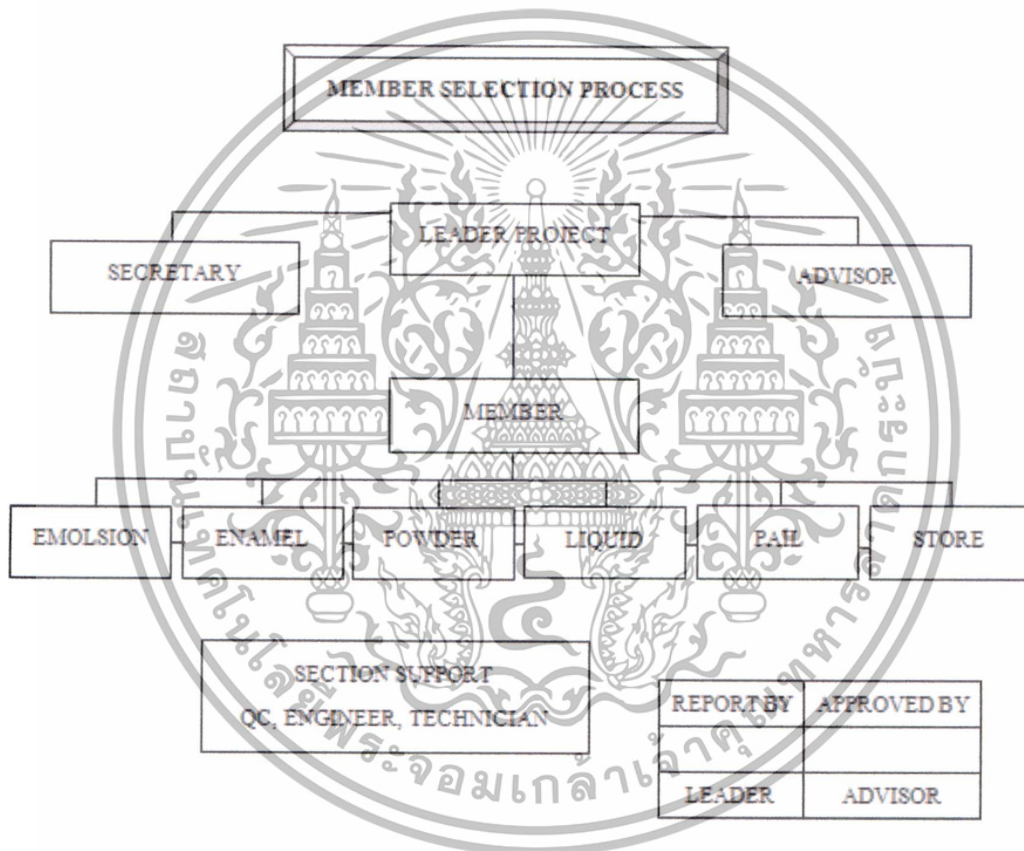
ต่อมาในปีพ.ศ. 2556 TOA KAIZEN AWARD Season 4 ในวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2556 โดยรูปแบบการจัดงานในปีนี้นั้นที่รวบรัดกระชับ และจบภายในครึ่งวันเช้าโดยมีการเข้าร่วมประกวดทั้งหมด 15 โครงการ แบ่งออกเป็นประเภททีม (CRP) 5 โครงการ ซึ่งโครงการชนะเลิศได้แก่ โครงการבודแล้วสีขาวด้าน (TOA IL MAT T#911) และรางวัลชนะเลิศประเภทบุคคลได้แก่ โครงการเมื่อมือ รวมเงินรางวัลทั้งหมด 72,000 บาท และมีเครื่องมือไฟฟ้าอีก 3 รายการ

จากอดีตจนถึงปัจจุบันจะเห็นการเปลี่ยนแปลง และรูปแบบการจัดงานในแต่ละปีที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งพ.ศ. 2557 นี้ TOA KAIZEN AWARD Season 5 ที่ใช้รูปแบบการจัดงานแตกต่างออกไปจากเดิม โดยในปีนี้จะเป็นการแข่งขันระหว่างสายงาน 9 สายงาน คัดเลือกผลงานมาประชันกันซึ่งรางวัลจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ รางวัลประเภทสายงานที่ทำโครงการไคเซ็นและรางวัลประเภทโครงการไคเซ็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



2. ในบางปัญหาอาจอธิบายด้วยรูปเพื่อเพิ่มความเข้าใจในการทำกิจกรรมมากขึ้น
  3. ระบุถึงเหตุผลในการทำกิจกรรมหรือการแก้ไขปัญหานี้ว่าเพราะเหตุใดจึงจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาระบบนี้
  4. เครื่องมือหรือวิธีการที่จะนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาระบบซึ่งจะนำมากำหนดเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานต่อไป
  5. การนำเสนอผลสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็น (ผลก่อนและหลังทำกิจกรรม)
- ขั้นตอนที่ 2 จัดตั้งกลุ่มและกำหนดสมาชิกทีมและหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกทีม (ภาพที่ 2.4)



ภาพที่ 2.4 การจัดตั้งสมาชิกทีมและหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกทีม  
ที่มา : นพพร จันทรฉิม. 2015

หน้าที่ความรับผิดชอบ

- LEADER PROCESS :
1. ประสานงานระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม
  2. รวบรวมปัญหาต่าง ๆ จากสมาชิกมาทำการวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางการแก้ไข

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- MEMBER :
1. ตรวจสอบชิ้นงาน และทำการลงบันทึกข้อมูล NG (No Good) ที่เกิดขึ้นในแต่ละ Process
  2. จัดทำเอกสารและรายงานปัญหาต่าง ๆ ให้สมาชิกรับทราบ
  3. ประชุมหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขต่อไป
- ADVISOR :
1. ให้คำปรึกษาปัญหาและวิธีการทำงานให้แก่สมาชิกในกลุ่ม

ขั้นตอนการจัดตั้งสมาชิกทีม สมาชิกทีมแต่ละคนจะมาจากหน่วยงานที่ต่างกัน เนื่องจากการปฏิบัติงานในสายการผลิต (Assembly Line) ดังนั้นในแต่ละแผนกจึงมีความเกี่ยวข้อง และเกี่ยวโยงกันในส่วนของการผลิตด้วยเหตุนี้การที่แผนกหนึ่งผลิตของเสียออกมาของเสียเหล่านั้นก็จะถูกส่งต่อไปยังแผนกถัดไปเรื่อย ๆ ดังนั้นการตั้งทีมไคเซ็นเพื่อแก้ปัญหาจึงจำเป็นต้องมีหลายหน่วยงานภายในทีมเดียวกัน

ลักษณะของทีมงานที่ทำกิจกรรมไคเซ็นจะมีการจัดทำแผนผัง โครงสร้างของทีม เพื่อช่วยสื่อสารให้สมาชิกทีมทราบของเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และทราบหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือสมาชิกทีมของตนเอง โดยสมาชิกทีมจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ผู้นำทีม สมาชิกทีม และที่ปรึกษาทีม โดยมีการจัดทำรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบให้สมาชิกแต่ละคนได้รับทราบอย่างชัดเจน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการทำกิจกรรมไคเซ็น

การดำเนินกิจกรรมไคเซ็นจะมีการกำหนดแผนการดำเนินการ โดยมีการกำหนดช่วงระยะเวลาที่มีการดำเนินกิจกรรม กำหนดขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาให้กับสมาชิกทีมอย่างชัดเจน (ภาพที่ 2.5)

โครงการ TOA Kalen Award ประจำปี CRP							
ชื่อโครงการ :						No.:	
ผู้เสนอ	1	2	3			POINT	
ฝ่าย						Obj.	
วัตถุประสงค์	1					0	
	2					1	
	3					2	
	4						
วัตถุประสงค์เชิงปริมาณ			วัตถุประสงค์เชิงคุณภาพ			Theory	
						0	
						1	
						2	
แผนงานและขั้นตอนการดำเนินงาน							
รายละเอียด	Step by Step	ขั้นตอนในการ	ผู้รับผิดชอบ			Schedule Plan	
	0					0	
						2	
เป้าหมายที่ควรจะได้รับ (KPI - Target)	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัด	ชัดเจน	ชัดเจน/ชัดเจนตามหรือดีกว่า		KPI	
						0	
						1	
						2	
สรุปประเด็นการถกเถียง (ถกถาวร)	1					จบ	
	2					จบ	
	3					จบ	
ระยะเวลาที่ทุน (ถกถาวร)	การระบุทั้งหมด		บาท	และประโยชน์ที่จะได้รับ	บาท/เดือน	ระยะเวลา 10 เดือน	
Outcome	0	1	2	3	4	5	
	ไม่ชัดเจน (ไม่มีกรอบกำหนด)	จำนวนมีข้อมูลเชิงลึก < 1 เดือน	จำนวนมีข้อมูลเชิงลึก < 3 เดือน	จำนวนมีข้อมูลเชิงลึก < 6 เดือน	จำนวนมีข้อมูลเชิงลึก < 1 ปี	จำนวนมีข้อมูลเชิงลึก < 1 ปี	
<input type="radio"/> ไม่รับรองเขียน ทดสอบ : _____						Proposal Score	
ผู้ประเมินผล (หัวหน้าสาขา)							
คะแนนประเมิน ของ Proposal Score	อันดับ	1	2	3	ผู้อนุมัติให้ดำเนินการ		
	คะแนน	13 - 15	10 - 12	7 - 9	Sup./Ass. Sup	Depl. Mgr	V/P/AVP
	รางวัล (บาท)	40	30	20			

ภาพที่ 2.5 การกำหนดแผนการทำงานของกิจกรรมไคเซ็น  
ที่มา : นพพร จันทรฉิม. 2015

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 4 สรุปและวิเคราะห์ปัญหาที่แก้ไข (ภาพที่ 2.6)

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

เมื่อมีการดำเนินการแก้ไขเสร็จเรียบร้อยแล้วสมาชิกทีมจะมีการสรุปถึงสิ่งที่ได้ทำการแก้ไข ผลสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็น วิธีการที่ใช้แล้วประสบความสำเร็จ เพื่อที่นำไปใช้กำหนดเป็นมาตรฐานในการทำงานต่อไป

ใบปิดโครงการ TQA Kaizen Award ประเภททีม (Automation Kaizen)										
ชื่อโครงการ :									No.:	
ผู้เสนอ	1	2	3							PPTS I
ผู้รับ										
ลักษณะโครงการปรับปรุง หรือเคยได้รับผลการปรับปรุง (บรรยาย, ลดรูปภาพ หรือโครงการประเภท)										
ชื่อบริษัทและชื่อของโครงการปรับปรุง										
Problem Solving (PDCA)	วางแผน		ดำเนินการจริง		ตรวจสอบ		Plan		Achieved	
	0	1	2	0	1	2	0	1	2	
	0	1	2	0	1	2	0	1	2	
เป้าหมายที่คาดว่าจะได้รับ (KPI Target)	หัวข้อและค่า	ปี 2553	ปี 2554	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	KPI Achieved
	1									0
	2									1
การลดต้นทุน (เงิน)	1									Budget Achieved
	2									0
	3									1
ระยะเวลาที่ลงทุน	การลงทุนทั้งหมด		ผลประโยชน์ที่ได้รับ		ต้นทุน		ระยะเวลาที่ลงทุน		เดือน	
Objective	0	2	4	6	8	10	12			
	Not saved	1 - 5,000	5,001 - 10,000	10,001 - 50,000	50,001 - 100,000	100,001 - 500,000	ตั้งแต่ 500,000 ขึ้นไป			
อันดับรางวัล	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
คะแนน	35	33-34	31-32	29-30	27-28	25-26	23-24	21-22	20	
รางวัล	5,000	4,000	3,000	1,500	1,000	500	300	200	100	
ผู้ประเมิน	SEVP/EVP		VP/AVP		Dept./Asst. Dept.					
อันดับที่										
คะแนน	SEVP/EVP		VP/AVP		Dept./Asst. Dept.					
ผู้ประเมินขอ (ชื่อและตำแหน่ง)										

ภาพที่ 2.6 ผลการสรุปและการวิเคราะห์ปัญหาของการทำกิจกรรมไคเซ็นในเรื่องที่แก้ไข

ที่มา : นพพร จันทร์ฉิม. 2015

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.6 กรอบแนวความคิดในการศึกษาวิจัย

กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย คือการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามโดย (ภาพที่ 2.7)

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่

1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษา
4. ตำแหน่งงาน
5. อายุการทำงาน (กรณีเริ่มทำงานกับบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด)

ทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็น ของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) ดังนี้

1. ด้านวัตถุประสงค์
2. ด้านบุคคล
3. ด้านประโยชน์
4. ด้านคุณลักษณะ
5. ด้านการสนับสนุนความสำเร็จในการทำไคเซ็น

ตัวแปรตาม (Dependent variable) ได้แก่

อุปสรรคในการทำไคเซ็น ของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

1. ด้านพนักงาน
2. ด้านหัวหน้างาน
3. ด้านคณะกรรมการ และผู้บริหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.7 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษา อิทธิพลที่ส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการทำไคเซ็น ของพนักงาน บริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีวิธีการการวิจัย ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างตัวอย่าง
4. วิธีการสุ่มตัวอย่าง
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเรื่องนี้เป็น การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการมุ่งศึกษาอิทธิพลที่ส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการทำไคเซ็น ของพนักงาน บริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีแหล่งที่มาของข้อมูล 2 แหล่ง ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ ข้อมูลส่วนบุคคล ทักษะที่มีต่อการทำไคเซ็น และอุปสรรคในการทำไคเซ็น ของพนักงาน บริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ ประเทศไทย จำกัด
2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ข้อมูลส่วนนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เช่น ข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการที่รวบรวมข้อมูลไว้แล้ว รวมทั้งผลงานการวิจัย บทความ วิทยานิพนธ์ สิ่งตีพิมพ์ เว็บไซต์ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมถึงบริษัทที่ทำการสำรวจการทำไคเซ็น

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

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

- ข้อที่ 1. เพศ
- ข้อที่ 2. อายุ
- ข้อที่ 3. ระดับการศึกษาสูงสุด
- ข้อที่ 4. ตำแหน่งงาน
- ข้อที่ 5. อายุการทำงาน (กรณีเริ่มทำงานกับ บริษัท ทีโอเอ พื้นที่

ประเทศไทย) จำกัด

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็น ของพนักงานบริษัท ทีโอเอ พื้นที่ (ประเทศไทย) จำกัด แบ่งออกเป็น 4 ด้าน รวมทั้งหมด 22 ข้อ ดังนี้

- ข้อที่ 1. ด้านวัตถุประสงค์
- ข้อที่ 2. ด้านบุคคล
- ข้อที่ 3. ด้านประโยชน์
- ข้อที่ 4. ด้านคุณลักษณะ
- ข้อที่ 5. ด้านการสนับสนุนความสำเร็จในการทำไคเซ็น

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ของพนักงานบริษัท ทีโอเอ พื้นที่ (ประเทศไทย) จำกัด แบ่งออกเป็น 3 ด้าน รวมทั้งหมด 26 ข้อ ดังนี้

- ข้อที่ 1. ด้านพนักงาน
- ข้อที่ 2. ด้านหัวหน้างาน
- ข้อที่ 3. ด้านคณะกรรมการ และผู้บริหาร

แบบสอบถามส่วนที่ 2 ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่าของ ลิกิรท์ (Likert Ration Scales) โดยการใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีการกำหนดระดับคะแนน (Scoring) ดังนี้

- 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเห็นด้วยน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเห็นด้วยน้อย
- 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเห็นด้วยปานกลาง
- 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเห็นด้วยมาก
- 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเห็นด้วยมากที่สุด

แบบสอบถามส่วนที่ 3 ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่าของ ลิกิรท์ (Likert Ration Scales) โดยการใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีการกำหนดระดับคะแนน (Scoring) ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 1 หมายถึง ระดับอุปสรรคน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ระดับอุปสรรคน้อย
- 3 หมายถึง ระดับอุปสรรคปานกลาง
- 4 หมายถึง ระดับอุปสรรคมาก
- 5 หมายถึง ระดับอุปสรรคมากที่สุด

ข้อคำถามมีรูปแบบการวัดแบบ ลิเคิร์ต (Likert Ration Scales) ตรวจสอบความสอดคล้องภายในใช้วิธีการหาค่า Cronbach Alpha Coefficient (Alpha) โดยทั่วไปกำหนดค่า Alpha ให้เท่ากับหรือเิมมากกว่า 0.70 ซึ่งจะถือว่าข้อความสอดคล้องภายใน

จากการนำแบบสอบถามที่เป็นแบบ Likert scale ทั้ง 2 ส่วน หาค่า Alpha พบว่าทุกข้อคำถามของทุกส่วนมีค่า Alpha มากกว่า 0.70 ขึ้นไป แสดงว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องภายใน และสะท้อนถึงความเที่ยงของข้อคำถามดังนี้ (ตารางที่ 3.1)

ตารางที่ 3.1 การแสดงค่าความเที่ยง

ข้อคำถาม	Cronbach's alpha
ส่วนที่ 2 ทักษะที่มีต่อการทำไคเซ็น ของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด	
ด้านวัตถุประสงค์	0.877
ด้านบุคคล	0.893
ด้านประโยชน์	0.887
ด้านคุณลักษณะ	0.836
ด้านการสนับสนุนความสำเร็จในการทำไคเซ็น	0.903
ส่วนที่ 3 อุปสรรคในการทำไคเซ็นของพนักงาน บริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด	
ด้านพนักงาน	0.939
ด้านหัวหน้างาน	0.921
ด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร	0.923

### 3.3 ประชากรและขนาดตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือพนักงานภายในบริษัททีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 2,248 ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2558

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ขนาดตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คำนวณได้จากสูตรการหาขนาดตัวอย่างกรณีทราบขนาดจำนวนประชากร โดยกำหนดให้มีความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 ดังนี้ สูตรของทาโรยามานะ (Yamane, 2516 อ้างในธีรวุฒิ เอกะกุล, 2543)

$$\text{สูตรของทาโรยามานะ} \quad \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ  $n$  = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = จำนวนประชากรทั้งหมด

$e$  = ค่าความคลาดเคลื่อนสูงสุดที่ยอมรับให้มีได้

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าตามสูตร} \quad n &= \frac{2,248}{1 + (2,248)(0.05)^2} \\ &= 340 \end{aligned}$$

จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของพนักงาน บริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้เท่ากับ 340 คน

### 3.4 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนการสุ่มดังนี้

1. กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรภายใน บริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ ประเทศไทย จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 2,248 คน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 340 คน จำแนกประชากรออกเป็นฝ่าย ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 13 ฝ่าย

2. คำนวณหาเทียบสัดส่วนจำนวนประชากรแต่ละฝ่าย เพื่อหากกลุ่มตัวอย่างในแต่ละฝ่าย โดยคิดจากสูตรการคำนวณการสุ่มตัวอย่างที่เป็นสัดส่วน (สิน พันธุ์พิณีจ, 2549) ดังนี้  
สูตรการคำนวณ

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละหน่วยงาน} = \frac{\text{จำนวนประชากรในแต่ละฝ่าย} \times 340}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

สูตรการคำนวณ

จำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริหารแต่ละฝ่ายงาน

$$\frac{\text{จำนวนประชากรฝ่ายบริหารแต่ละฝ่ายงาน} \times \text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละฝ่ายงาน}}{\text{จำนวนประชากรรวมแต่ละฝ่ายงาน}}$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สูตรการคำนวณ

จำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานปฏิบัติการแต่ละฝ่ายงาน

$$\frac{\text{จำนวนประชากรฝ่ายปฏิบัติการแต่ละฝ่ายงาน} \times \text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละฝ่ายงาน}}{\text{จำนวนประชากรรวมแต่ละฝ่ายงาน}}$$

ตารางที่ 3.2 ตารางแสดงกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของพนักงานในแต่ละฝ่าย

ประชากร บริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด					
พนักงานฝ่าย	จำนวนประชากร		จำนวนกลุ่มตัวอย่าง		จำนวน กลุ่ม ตัวอย่าง
	บริหาร	ปฏิบัติการ	บริหาร	ปฏิบัติการ	
พนักงานฝ่ายประสานงานโครงการ	9	14	2	2	4
พนักงานฝ่ายส่งเสริมพัฒนา	22	0	3	0	3
พนักงานฝ่าย logistic	65	468	10	71	81
พนักงานฝ่ายการเงินและบัญชี	77	23	12	3	15
พนักงานฝ่ายการตลาด	20	39	3	6	9
พนักงานฝ่ายผลิต	60	614	9	93	9
พนักงานฝ่ายขาย	54	175	8	27	35
พนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล	34	48	5	7	12
พนักงานฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	42	2	6	1	7
พนักงานฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ	17	0	3	0	3
พนักงานฝ่ายบริหาร	16	22	2	3	5
พนักงานฝ่ายวิจัยและพัฒนา	78	262	12	39	51
พนักงานฝ่ายวิศวกรรมซ่อมบำรุง	21	66	3	10	13
รวม					340

ที่มา : บริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด. 2557

3. คำนวณหากกลุ่มตัวอย่างในแต่ละฝ่ายด้วยวิธีการสุ่มเชิงโควตา (Quota Sampling) โดยการประชากรของฝ่ายนั้นทั้งหมดแบ่งเป็นสัดส่วนเปอร์เซ็นต์ของกลุ่มของพนักงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานระดับผู้บริหาร (พนักงานทั้งหมดผ่านการอบรมเกี่ยวกับการทำ ไลเซนส์ ครบถ้วน) และนำไปคูณกับจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ (ตารางที่ 3.2)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามจำนวน 340 ชุด ทำการวิเคราะห์โดยวิธีดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม นำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความถี่และค่าร้อยละ (Percentage) ของตัวแปร นำเสนอในรูปแบบของตารางพร้อมอธิบาย

ส่วนที่ 2 ทิศนคติที่มีต่อการทำโคเซ็น นำข้อมูลที่ได้มาหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของตัวแปร นำเสนอในรูปแบบของตารางพร้อมอธิบาย

ส่วนที่ 3 ข้อมูลตัวแปรอุปสรรคในการทำโคเซ็น นำข้อมูลที่ได้มาหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของตัวแปรนำเสนอในรูปแบบของตารางพร้อมอธิบาย

จากแบบสอบถามวัดความคิดเห็นได้แบ่งช่วงระดับเป็น 5 ช่วง คือเห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด โดยกำหนดจากความกว้างของอันตรภาคชั้น (Class Interval) แบ่งออกเป็น 5 ช่วงเท่ากัน เพื่อให้ทราบถึงระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันสามารถคำนวณหาค่าพิสัย เพื่อหาคะแนนอันตรภาคชั้นในการจัดระดับคะแนนในการวิเคราะห์ (อดิศร รุ่งสว่าง, 2553) ดังนี้

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

ดังนั้นเกณฑ์ระดับความคิดเห็นจะได้ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{เกณฑ์เห็นด้วยมากที่สุด} &= 4.21 - 5.00 \\ \text{เกณฑ์เห็นด้วยมาก} &= 3.41 - 4.20 \\ \text{เกณฑ์เห็นด้วยปานกลาง} &= 2.61 - 3.40 \\ \text{เกณฑ์เห็นด้วยน้อย} &= 1.81 - 2.60 \\ \text{เกณฑ์เห็นด้วยน้อยที่สุด} &= 1.00 - 1.80 \end{aligned}$$

1. สถิติ Independent Sample t-test ใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างคู่เฉลี่ยของสองกลุ่มด้านเพศ และกลุ่มตำแหน่งงาน (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2549)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. วิเคราะห์ค่า F-test ซึ่งใช้ในการทดสอบการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างค่าสองกลุ่มขึ้นไป โดยการวิเคราะห์การแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม ใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ตัวแปรด้าน อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และอายุการทำงาน และใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ตัวแปรด้านทัศนคติที่มีต่อการทำไถ่เงิน ในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เพื่อดูว่ามีคู่ใดบ้างที่แตกต่าง โดยใช้วิธี LSD (First Least Significant Difference)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 4

# ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการทำไคเซ็น ของพนักงานบริษัท ทีโอเอ พื้นที่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูล จากพนักงานบริษัท ที่เป็นตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 340 คน แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน นำข้อมูลที่ได้ มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา และทดสอบสมมติฐานทางสถิติ กำหนดระดับนัยสำคัญ  $\alpha = 0.05$  โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows นำเสนอผลเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็น
3. ข้อมูลเกี่ยวข้องกับอุปสรรคในการทำไคเซ็น
4. ข้อมูลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	235	69.12
หญิง	105	30.88
อายุ		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	41	12.06
26-30 ปี	110	32.35
31-35 ปี	82	24.12
36-40 ปี	46	13.53
41 ปีขึ้นไป	61	17.94

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ละ 17.06 มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5-10 ปี จำนวน 52 คนคิดเป็นร้อยละ 15.29 และมีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 1 ปี จำนวน 41 คนคิดเป็นร้อยละ 12.06

## 4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็น

### 4.2.1 ทัศนคติในด้านวัตถุประสงค์

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมดประกอบด้วย ไคเซ็นทำเพื่อการเพิ่มผลผลิต และเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร ไคเซ็นทำให้การทำงานน้อยลง และลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไป ไคเซ็นทำเพื่อการเพิ่มผลผลิต และเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร ไคเซ็นเป็นการปรับปรุงการทำงานด้วยตนเองเพื่อตนเอง และเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ไคเซ็นมุ่งเสริมสร้างศักยภาพส่วนบุคคลของพนักงานทุกระดับชั้น และไคเซ็นเป็นพื้นฐานสำหรับรับมือกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ

### 4.2.2 ทัศนคติในด้านบุคคล

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ไคเซ็นทำให้พนักงานเรียนรู้ที่จะนำแนวความคิดมาปฏิบัติให้เกิดผล ไคเซ็นส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมคิดแก้ปัญหาขององค์กร ไคเซ็นสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ไคเซ็นสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีสู่ผลงานดี ทัศนคติอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ไคเซ็นเป็นสื่อกลางความเข้าใจอันดีของพนักงานทุกระดับชั้น

### 4.2.3 ทัศนคติในด้านประโยชน์

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ไคเซ็นเป็นการลดกระบวนการทำงานที่สูญเปล่าในแต่ละขั้นตอนช่วยลดต้นทุน และการสูญเสียต่าง ๆ ในกระบวนการผลิต ไคเซ็นสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับแสดงศักยภาพในการปรับปรุงงานออกมาด้วยตัวเอง ไคเซ็นง่ายทุกคนสามารถนำไปปฏิบัติได้ในองค์กร โดยไม่ต้องลงทุนเพิ่มมากมายแต่อย่างใด ไคเซ็นเป็นเรื่องที่ง่ายสามารถทำได้ทันที และวัดผลได้ทันที ทัศนคติอยู่ในระดับปานกลาง คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้สายการบังคับบัญชาที่มีความเหนียวแน่นมากขึ้นกว่าเดิม ทำให้การทำงานลื่นไหลไม่ติดขัดซึ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.2 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติในด้านวัตถุประสงค์

ด้านวัตถุประสงค์	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)						ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ได้เช่นทำเพื่อการผลิตและเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร	25.3	41.8	26.5	4.7	1.8		3.84	0.92	มาก
2. ได้เช่นทำให้การทำงานน้อยลงและลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไป	24.7	40.6	25.0	6.8	2.9		3.77	0.99	มาก
3. ได้เช่นเป็นการปรับปรุงการทำงานด้วยตนเองเพื่อตนเองและเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	23.5	40.6	28.2	4.4	3.2		3.77	0.97	มาก
4. ได้เช่นมุ่งเสริมสร้างศักยภาพส่วนบุคคลของพนักงานทุกระดับชั้น	22.9	40.6	29.1	4.4	2.9		3.76	0.95	มาก
5. ได้เช่นเป็นพื้นฐานสำหรับรับมือกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ	22.1	38.8	32.9	4.1	2.1		3.75	0.92	มาก

**ตารางที่ 4.3 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติในด้านบุคคล**

ด้านบุคคล	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ได้เห็นทำให้พนักงานเรียนรู้ที่จะนำแนวความคิดมาปฏิบัติให้เกิดผล	26.8	45.0	23.2	2.9	2.1	3.91	0.89	มาก
2. ได้เห็นส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมคิดแก้ปัญหาขององค์กร	26.8	42.1	22.1	7.1	2.1	3.84	0.97	มาก
3. ได้เห็นสร้างสภาพพึงพอใจในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น	22.9	38.5	31.8	5.0	1.8	3.76	0.92	มาก
4. ได้เห็นสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี คู่ผดุงานดี	14.1	40.6	35.9	7.4	2.1	3.57	0.89	มาก
5. ได้เห็นเป็นสื่อกลางความเข้าใจอันดีของพนักงานทุกระดับชั้น	14.4	36.8	35.6	10.0	3.2	3.49	0.97	มาก

ตารางที่ 4.4 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติในด้านประโยชน์

ด้านประโยชน์	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ได้เห็นเป็นการลดกระบวนการทำงานที่สูญเปล่าในแต่ละขั้นตอน ช่วยลดต้นทุนและการสูญเสียต่าง ๆ ในกระบวนการผลิต	28.5	38.5	26.2	5.3	1.5	3.87	0.94	มาก
2. ได้เห็นสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับแสดงศักยภาพในการปรับปรุงงานออกมาด้วยตัวเอง	20.3	42.9	30.3	4.4	2.1	3.75	0.90	มาก
3. ได้เห็นง่ายทุกคนสามารถนำไปปฏิบัติได้เองโดยไม่ต้องลงทุนเพิ่มมากมายแต่อย่างใด	18.2	39.4	31.2	10.0	1.2	3.64	0.93	มาก
4. ได้เห็นเป็นเรื่องที่ง่ายสามารถทำได้ทันทีและวัดผลได้ทันที	17.9	35.3	32.4	12.6	1.8	3.55	0.98	มาก
5. กิจกรรมได้เห็นทำให้สายการบังคับบัญชามีความเหนียวแน่นมากขึ้นกว่าเดิม ทำให้การทำงานลื่นไหลไม่ติดขัด	12.6	37.6	37.6	9.4	2.6	3.48	0.92	ปานกลาง

#### 4.2.4 ทักษะในด้านคุณลักษณะ

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับมาก คือกิจกรรมไคเซ็น จะต้องมีความต่อเนื่องตามแนวทางการปรับปรุง และขอบเขตที่กำหนดไว้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยได้รับความร่วมมือจากทีมงาน และบุคลากรทุกคน ไคเซ็นมุ่งเน้นการปฏิบัติการ โดยให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่ต้องดำเนินการปรับปรุง และดำเนินการทันทีที่ทัศนคติอยู่ในระดับปานกลาง คือเมื่อพบปัญหาจากการทำงานก็จะดำเนินการด้วยการ จัดทำ เอกสารการวิเคราะห์ และปรับปรุงด้วยแนวทางแก้ปัญหาคด้วยวิธีไคเซ็น ไคเซ็นมุ่งการทำงานเป็น ทีมโดยมีการร่วมมือ และประสานงานระหว่างทีมงานข้ามสายงาน ไคเซ็นมุ่งดำเนินการในช่วง ระยะเวลาอันสั้นประมาณ 3-10 วัน

#### 4.2.5 ทักษะในด้านสนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับมาก คือความคิดของคน สิบคนย่อมดีกว่าความคิดของคนคนเดียว การปรับปรุงให้ดีขึ้นนั้น ไม่มีจุดสิ้นสุดหรือไม่มีจุดจบ ทุกอย่างสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ จะทำอย่างไรด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ แก้ไขข้อผิดพลาดทันทีที่พบโดยไม่รีรอ ไม่จำเป็นต้องใช้เงินหรือทรัพยากรมากมายเพื่อทำการปรับปรุง

### 4.3 ข้อมูลเกี่ยวข้องกับอุปสรรคในการทำไคเซ็น

#### 4.3.1 อุปสรรคในด้านพนักงาน

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับปานกลาง คือท่านคิดหวัข้อการทำไคเซ็นไม่ได้ ท่านคิดว่าไม่มีเวลาทำเพราะงานประจำก็ยุ่งมากอยู่แล้ว ท่านคิดว่าการทำไคเซ็นเป็นการเพิ่มงาน ท่านกลัวว่าเรื่องที่ท่านเขียนไปจะซ้ำกับคนอื่นเนื่องจากคนใน ฝ่ายเดียวกันน่าจะเจอปัญหาแบบเดียวกัน ท่านคิดว่าการทำไคเซ็นเป็นการบังคับ ท่านคิดว่าการเขียน ไคเซ็นยุ่งยากท่านคิดว่าตัวท่านเองยังไม่เข้าใจวิธีการเขียนไคเซ็นที่ถูกต้อง ท่านคิดว่าเขียนแล้วรู้สึก เหมือนเป็นงานประจำ ท่านไม่รู้ว่าสิ่งที่ท่านพบเจอเป็นปัญหาหรือไม่ ท่านยังไม่รู้ความหมายของไค เซ็นอย่างแท้จริง ท่านคิดว่าการทำไคเซ็นเป็นเรื่องยาก และท่านคิดว่าปัญหาเล็ก ๆ ไม่เหมาะที่จะ นำมาเขียน ไคเซ็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ตารางที่ 4.5 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติในด้านคุณลักษณะ**

ด้านคุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. กิจกรรมใดเห็นจะต้องมีความต่อเนื่องตามแนวทางการปรับปรุงและขยายเขตที่กำหนดไว้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยได้รับความร่วมมือจากทีมงาน และบุคลากรทุกคน	21.5	44.4	24.1	7.4	2.6	3.75	0.96	มาก
2. โคเห็นมุ่งเน้นการปฏิบัติการ โดยให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่ต้องดำเนินการปรับปรุงและดำเนินการทันที	13.5	44.1	34.1	6.8	1.5	3.61	0.86	มาก
3. เมื่อพบปัญหาจากการทำงานก็จะดำเนินการด้วยการ จัดทำ เอกสาร การวิเคราะห์และปรับปรุงด้วยแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใด เช่น	14.4	35.9	35.6	10.3	3.8	3.47	0.99	ปานกลาง
4. โคเห็นมุ่งการทำงานเป็นทีมโดยมีการร่วมมือและประสานงานระหว่างทีมงานข้ามสายงาน	14.7	32.1	40.6	7.9	4.7	3.44	0.99	ปานกลาง
5. โคเห็นมุ่งดำเนินการในช่วงระยะเวลาอันสั้นประมาณ 3-10 วัน	9.1	26.5	43.5	15.0	5.9	3.18	0.99	ปานกลาง

ตารางที่ 4.6 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติในด้านสนับสนุนความสำเร็จของโครงการ

ด้านสนับสนุนความสำเร็จของโครงการ	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ความคิดของคนอื่นยอมรับว่าความคิดของคนคนเดียว	40.0	34.7	20.3	1.8	3.2	4.06	0.98	มาก
2. การปรับปรุงให้ดีขึ้นนั้นไม่มีจุดสิ้นสุดหรือไม่	38.8	34.7	21.5	2.9	2.1	4.05	0.95	มาก
3. ทุกอย่างสามารถทำให้เกิดขึ้นได้	25.6	40.9	26.2	5.0	2.4	3.82	0.95	มาก
4. จะทำอย่างไรด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ	20.0	46.8	25.9	5.9	1.5	3.78	0.88	มาก
5. แก้ไขข้อผิดพลาดทันทีที่พบโดยไม่รีรอ	19.1	38.2	34.4	6.8	1.5	3.67	0.91	มาก
6. ไม่จำเป็นต้องใช้เงินหรือทรัพยากรมากมาเพื่อการปรับปรุง	21.5	35.6	32.6	7.4	2.9	3.65	0.99	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้ใช้เฉพาะในโครงการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นในด้านพนักงาน

ด้านพนักงาน	ระดับอุปสรรค (ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับอุปสรรค
	มากที่สุด	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. คิดหัวข้อการทำไคเซ็นไม่ได้	10.0	42.9	15.6	10.3	3.05	1.09	ปานกลาง	
2. ไม่มีเวลาทำเพราะงานประจำก็ยุ่งมากอยู่แล้ว	11.2	39.7	18.5	9.7	3.05	1.11	ปานกลาง	
3. การทำไคเซ็นเป็นการเพิ่มงาน	10.6	40.9	18.8	11.2	2.99	1.12	ปานกลาง	
4. ถ้าวางเรื่องทีละชิ้นไปจะซ้ำกับคนอื่นเนื่องจากคนในฝ่ายเดียวกันน่าจะเจอปัญหาแบบเดียวกัน	8.2	39.7	23.8	9.4	2.93	1.06	ปานกลาง	
5. การทำไคเซ็นเป็นการบังคับ	10.6	40.6	17.4	14.4	2.92	1.16	ปานกลาง	
6. การเขียนไคเซ็นยุ่งยาก	5.0	44.7	22.1	8.8	2.90	0.98	ปานกลาง	
7. ยังไม่เข้าใจวิธีการเขียนไคเซ็นที่ถูกต้อง	5.6	49.1	19.4	9.7	2.89	0.98	ปานกลาง	
8. เขียนแล้วรู้สึกเหมือนเป็นงานประจำ	6.2	42.9	21.2	10.9	2.88	1.04	ปานกลาง	
9. ปัญหาเล็ก ๆ ไม่เหมาะที่จะนำมาเขียนไคเซ็น	6.5	30.9	24.7	15.9	2.79	1.15	ปานกลาง	
10. การทำไคเซ็นเป็นเรื่องยาก	6.2	42.4	22.4	13.5	2.79	1.06	ปานกลาง	
11. ไม่รู้ว่าสิ่งที่ทำพบเจอเป็นปัญหาหรือไม่	4.4	50.6	18.1	12.4	2.79	0.98	ปานกลาง	
12. ยังไม่มีความหมายของไคเซ็นอย่างแท้จริง	5.0	40.6	22.6	13.2	2.79	1.05	ปานกลาง	

### 4.3.2 อุปสรรคในด้านหัวหน้างาน

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับปานกลาง คือหัวหน้างานวิจารณ์หัวข้อไคเซ็นไม่ตรงประเด็น หัวหน้างานไม่ให้ความสำคัญที่ติดกับลูกน้อง หัวหน้างานขาดการประหลุมกับลูกน้องและไม่หาแนวทางแก้ไขปัญหา หัวหน้าไม่ให้คำแนะนำแนวทางในการทำกิจกรรมไคเซ็น หัวหน้างานไม่เห็นความสำคัญของการปรับปรุงงาน และการพัฒนางาน หัวหน้าไม่ส่งต่อผลงานให้คณะกรรมการ หัวหน้างานใช้อารมณ์ส่วนตัวส่งผลให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรม หัวหน้างานยังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง และหัวหน้าไม่ส่งต่อผลงานให้คณะกรรมการ

### 4.3.3 อุปสรรคในด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับปานกลาง คือท่านคิดว่ารางวัลตอบแทนไม่คุ้มค่า ท่านคิดว่าแรงจูงใจน้อยจึงไม่น่าสนใจ ท่านคิดว่าการประกาศผลรางวัลล่าช้า ท่านคิดว่ามาตรฐานเกณฑ์การให้คะแนนไม่ชัดเจน และคณะกรรมการอาจมีความลำเอียงในการตัดสิน ท่านคิดว่าเกณฑ์การประเมินสูงเกินไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.8 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นในด้านหัวหน้างาน

ด้านหัวหน้างาน	ระดับอุปสรรค (ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับอุปสรรค
	มากที่สุด	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. หัวหน้างานวิจารณ์หัวข้อไคเซ็นไม่ตรงประเด็น	7.9	20.6	42.9	20.6	7.9	3.00	1.02	ปานกลาง
2. หัวหน้างานไม่ให้ความสำคัญที่ติดกับลูกน้อง	10.3	17.9	35.6	17.9	18.2	2.86	1.31	ปานกลาง
3. หัวหน้างานขาดการประจักษ์กับลูกน้องและไม่หาแนวทางแก้ไข	8.2	17.4	40.0	20.3	14.1	2.85	1.12	ปานกลาง
ปัญหา								
4. หัวหน้าไม่ให้ความสำคัญแนวทางในการทำกิจกรรมไคเซ็น	6.8	19.7	38.5	20.3	14.7	2.84	1.11	ปานกลาง
5. หัวหน้างานไม่เห็นความสำคัญของการปรับปรุงงานและการพัฒนา	5.0	18.5	39.1	25.0	12.4	2.79	1.04	ปานกลาง
งาน								
6. หัวหน้างานไม่ติดตามผลงานลูกน้อง	7.9	14.7	40.3	22.6	14.4	2.79	1.11	ปานกลาง
7. หัวหน้างานใช้อารมณ์ส่วนตัวส่งผลให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน	7.9	17.9	33.8	25.0	15.3	2.78	1.15	ปานกลาง
กิจกรรม								
8. หัวหน้างานยังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง	7.4	16.2	34.4	26.8	15.3	2.74	1.13	ปานกลาง
9. หัวหน้าไม่ส่งต่อผลงานให้คณะกรรมการ	3.0	14.4	40.0	25.0	17.6	2.60	1.04	ปานกลาง

ตารางที่ 4.8 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นในด้านหัวหน้างาน

ด้านหัวหน้างาน	ระดับอุปสรรค (ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับอุปสรรค
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. หัวหน้างานวิจารณ์หัวข้อไคเซ็นไม่ตรงประเด็น	7.9	20.6	42.9	20.6	7.9	3.00	1.02	ปานกลาง
2. หัวหน้างานไม่ให้ความสำคัญที่ติดกับลูกน้อง	10.3	17.9	35.6	17.9	18.2	2.86	1.31	ปานกลาง
3. หัวหน้างานขาดการประชุมกับลูกน้องและไม่หาแนวทางแก้ไข	8.2	17.4	40.0	20.3	14.1	2.85	1.12	ปานกลาง
ปัญหา								
4. หัวหน้างานไม่ให้นำแนวทางในการทำกิจกรรมไคเซ็น	6.8	19.7	38.5	20.3	14.7	2.84	1.11	ปานกลาง
5. หัวหน้างานไม่ให้ความสำคัญของการปรับปรุงงานและการพัฒนา	5.0	18.5	39.1	25.0	12.4	2.79	1.04	ปานกลาง
งาน								
6. หัวหน้างานไม่ติดตามผลงานลูกน้อง	7.9	14.7	40.3	22.6	14.4	2.79	1.11	ปานกลาง
7. หัวหน้างานใช้อารมณ์ส่วนตัวส่งผลให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนิน	7.9	17.9	33.8	25.0	15.3	2.78	1.15	ปานกลาง
กิจกรรม								
8. หัวหน้างานยังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง	7.4	16.2	34.4	26.8	15.3	2.74	1.13	ปานกลาง
9. หัวหน้างานไม่ส่งต่อผลงานให้คณะกรรมการ	13.0	14.4	40.0	25.0	17.6	2.60	1.04	ปานกลาง

#### 4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ในการทดสอบสมมติฐาน จะใช้การทดสอบ T-test และ F-test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยจากกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม การทดสอบ One-way ANOVA ใช้ทดสอบสมมติฐาน เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม และได้ผลดังต่อไปนี้

##### 4.4.1 การทดสอบความสัมพันธ์ส่วนบุคคลของพนักงานบริษัททีโอเอ พื้นที่ (ประเทศไทย) จำกัดกับอุปสรรคในการทำไคเซ็น

สมมติฐานการวิจัยข้อ 1 ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นที่แตกต่างกัน

##### 4.4.1.1 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานบริษัททีโอเอ พื้นที่ (ประเทศไทย) จำกัดกับอุปสรรคในการทำไคเซ็น

ตารางที่ 4.10 การทดสอบความแตกต่างระหว่างเพศของพนักงานบริษัท ทีโอเอ พื้นที่ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านพนักงาน

ด้านพนักงาน	ชาย		หญิง		t-test	Sig.
	ค่าเฉลี่ย	SD	ค่าเฉลี่ย	SD		
1. คิดหัวข้อการทำไคเซ็นไม่ได้	3.08	1.14	2.98	0.96	0.78	0.009*
2. ปัญหาเล็กๆ ไม่เหมาะที่จะนำมาเขียนไคเซ็น	2.79	1.20	2.78	1.03	0.05	0.008*
3. ไม่มีเวลาทำเพราะงานประจำก็ยุ่งมากอยู่แล้ว	3.04	1.14	3.09	1.04	-0.36	0.420
4. การเขียนไคเซ็นยุ่งยาก	2.88	1.00	2.94	0.93	-0.58	0.080
5. การทำไคเซ็นเป็นการเพิ่มงาน	2.98	1.13	2.99	1.09	-0.06	0.738
6. การทำไคเซ็นเป็นเรื่องยาก	2.77	1.10	2.83	0.97	-0.50	0.065
7. การทำไคเซ็นเป็นการบังคับ	2.89	1.20	2.99	1.05	-0.74	0.031*
8. ตัวเองยังไม่เข้าใจวิธีการเขียนไคเซ็นที่ถูกต้อง	2.90	1.01	2.85	0.92	0.47	0.699

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ด้านพนักงาน	ชาย		หญิง		t-test	Sig.
	ค่าเฉลี่ย	SD	ค่าเฉลี่ย	SD		
9. เขียนแล้วรู้สึกเหมือนเป็นงานประจำ	2.89	1.04	2.88	1.03	0.07	0.442
10. ไม่รู้ว่าสิ่งที่ท่านพบเจอเป็นปัญหาหรือไม่	2.77	1.00	2.85	0.92	-0.71	0.215
11. กลัวว่าเรื่องที่เขียนไปจะซ้ำกับคนอื่นเนื่องจากคนในฝ่ายเดียวกัน น่าจะเจอปัญหาแบบเดียวกัน	2.94	1.08	2.90	1.03	0.25	0.422
12. ยังไม่รู้จักความหมายของไคเซ็นอย่างแท้จริง	2.80	1.07	2.77	1.01	0.27	0.580

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.10 พบว่า เพศที่แตกต่างกัน มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นที่แตกต่างกัน ในด้านพนักงาน คือคิดหัวข้อการทำไคเซ็นไม่ได้ ปัญหาเล็กๆ ไม่เหมาะที่จะนำมาเขียนไคเซ็น การทำไคเซ็นเป็นการบังคับ โดยมีค่า p-value = 0.009 0.008 0.031 ตามลำดับ ส่วนเพศที่แตกต่างกัน มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นที่ไม่แตกต่างกันในด้านพนักงาน คือไม่มีเวลาทำเพราะงานประจำก็ยุ่งมากอยู่แล้ว การเขียนไคเซ็นยุ่งยาก การทำไคเซ็นเป็นการเพิ่มงาน การทำไคเซ็นเป็นเรื่องยาก การทำไคเซ็นเป็นการบังคับ ตัวเองยังไม่เข้าใจวิธีการเขียนไคเซ็นที่ถูกต้อง เขียนแล้วรู้สึกเหมือนเป็นงานประจำ ไม่รู้ว่าสิ่งที่ท่านพบเจอเป็นปัญหาหรือไม่ กลัวว่าเรื่องที่เขียนไปจะซ้ำกับคนอื่นเนื่องจากคนในฝ่ายเดียวกันน่าจะเจอปัญหาแบบเดียวกัน ยังไม่รู้จักความหมายของไคเซ็นอย่างแท้จริง โดยมีค่า p-value = 0.420 0.080 0.738 0.065 0.699 0.442 0.215 0.422 และ 0.580 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.11 การทดสอบความแตกต่างระหว่างเพศของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย)  
จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านหัวหน้างาน

ด้านหัวหน้างาน	ชาย		หญิง		t-test	Sig.
	ค่าเฉลี่ย	SD	ค่าเฉลี่ย	SD		
1. หัวหน้างานวิจารณ์หัวข้อไคเซ็น ไม่ตรง	3.02	1.04	2.95	0.98	0.57	0.635
2. หัวหน้างานไม่เห็นความสำคัญ ของการปรับปรุงงาน และการ พัฒนางาน	2.82	1.08	2.72	0.96	0.76	0.420
3. หัวหน้างานยังขาดความรู้ความ เข้าใจอย่างแท้จริง	2.77	1.15	2.66	1.06	0.85	0.500
4. หัวหน้างานใช้อารมณ์ส่วนตัว ส่งผลให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนิน กิจกรรม	2.83	1.16	2.67	1.11	1.24	0.959
5. หัวหน้างานไม่ติดตามผลงาน ลูกน้อง	2.84	1.11	2.68	1.11	1.28	0.531
6. หัวหน้าไม่ส่งต่อผลงานให้ คณะกรรมการ	2.67	1.06	2.45	0.97	1.85	0.771
7. หัวหน้าไม่ให้คำแนะนำแนวทาง ในการทำกิจกรรมไคเซ็น	2.91	1.12	2.68	1.07	1.77	0.635
8. หัวหน้างานไม่ให้กำลังใจที่ดีกับ ลูกลูกน้อง	2.90	1.23	2.77	1.46	0.85	0.684
9. หัวหน้างานขาดการประชุมกับ ลูกน้อง และไม่หาแนวทางแก้ไข ปัญหา	2.91	1.15	2.72	1.04	1.42	0.820

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.11 พบว่า เพศที่แตกต่างกัน มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นที่ไม่แตกต่างกันในด้านหัวหน้างาน คือหัวหน้างานวิจารณ์หัวข้อไคเซ็นไม่ตรง หัวหน้างานไม่เห็นความสำคัญ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของการปรับปรุงงาน และการพัฒนางาน หัวหน้างานยังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง หัวหน้างานใช้อารมณ์ส่วนตัวส่งผลให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรม หัวหน้างานไม่ติดตามผลงานลูกน้อง หัวหน้าไม่ส่งต่อผลงานให้คณะกรรมการ หัวหน้าไม่ให้คำแนะนำแนวทางในการทำกิจกรรมไคเซ็น หัวหน้างานไม่ให้กำลังใจที่ดีกับลูกลูกน้อง หัวหน้างานขาดการประชุมกับลูกน้อง และไม่หาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยมีค่า p-value = 0.635 0.420 0.500 0.959 0.531 0.771 0.635 0.684 และ 0.820 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.12** การทดสอบความแตกต่างระหว่างเพศของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร

คณะกรรมการและผู้บริหาร	ชาย		หญิง		t-test	Sig.
	ค่าเฉลี่ย	SD	ค่าเฉลี่ย	SD		
1. เกณฑ์การประเมินสูงเกินไป	3.03	1.03	2.90	0.96	1.09	0.491
2. มาตรฐานเกณฑ์การให้คะแนนไม่ชัดเจน แลคณะกรรมการอาจมีความลำเอียงในการตัดสิน	3.09	1.10	2.83	1.02	2.03	0.977
3. การประกาศผลรางวัลล่าช้า	3.12	1.12	2.88	0.97	1.96	0.143
4. แรงจูงใจน้อยจึงไม่น่าสนใจ	3.31	1.13	3.07	1.08	1.87	0.212
5. รางวัลตอบแทนไม่คุ้มค่า	3.34	1.11	3.04	1.10	2.32	0.178

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า เพศที่แตกต่างกัน มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นที่ไม่แตกต่างกันในด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร คือเกณฑ์การประเมินสูงเกินไป มาตรฐานเกณฑ์การให้คะแนนไม่ชัดเจน และคณะกรรมการอาจมีความลำเอียงในการตัดสิน การประกาศผลรางวัลล่าช้า แรงจูงใจน้อยจึงไม่น่าสนใจ รางวัลตอบแทนไม่คุ้มค่า โดยมีค่า p-value = 0.491 0.977 0.143 0.212 และ 0.178 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ด้านพนักงาน	อายุ	ค่าเฉลี่ย	SD	N	F	Sig.
5. การทำไคเซ็นเป็นการ เพิ่มงาน	ต่ำกว่า 25 ปี	2.95	0.947	41	1.852	0.118
	26 - 30 ปี	2.93	1.217	110		
	31 - 35 ปี	2.91	1.033	82		
	36 - 40 ปี	2.83	1.102	46		
	41 ปี ขึ้นไป	3.33	1.121	61		
	รวม	2.99	1.117	340		
6. การทำไคเซ็นเป็นเรื่อง ยาก	ต่ำกว่า 25 ปี	2.63	0.994	41	1.346	0.252
	26 - 30 ปี	2.68	1.125	110		
	31 - 35 ปี	2.78	0.982	82		
	36 - 40 ปี	2.85	1.074	46		
	41 ปี ขึ้นไป	3.03	1.064	61		
	รวม	2.79	1.061	340		
7. การทำไคเซ็นเป็นการ บังคับ	ต่ำกว่า 25 ปี	2.90	1.136	41	0.912	0.457
	26 - 30 ปี	2.87	1.328	110		
	31 - 35 ปี	2.79	1.027	82		
	36 - 40 ปี	2.98	0.931	46		
	41 ปี ขึ้นไป	3.15	1.167	61		
	รวม	2.92	1.158	340		
8. ตัวเองยังไม่เข้าใจ วิธีการเขียนไคเซ็นที่ ถูกต้อง	ต่ำกว่า 25 ปี	2.85	1.085	41	0.721	0.578
	26 - 30 ปี	2.89	0.961	110		
	31 - 35 ปี	2.90	0.951	82		
	36 - 40 ปี	2.70	1.030	46		
	41 ปี ขึ้นไป	3.02	0.940	61		
	รวม	2.89	0.978	340		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

#### 4.4.1.2 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างอายุของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น

ตารางที่ 4.13 การทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านพนักงาน

ด้านพนักงาน	อายุ	ค่าเฉลี่ย	SD	N	F	Sig.
1. คิดหัวข้อการทำไคเซ็นไม่ได้	ต่ำกว่า 25 ปี	3.10	0.917	41	0.513	0.726
	26 - 30 ปี	3.04	1.173	110		
	31 - 35 ปี	2.94	0.986	82		
	36 - 40 ปี	3.04	1.154	46		
	41 ปี ขึ้นไป	3.20	1.123	61		
	รวม		3.05	1.086		
2. ปัญหาเล็กๆ ไม่เหมาะที่จะนำมาเขียนไคเซ็น	ต่ำกว่า 25 ปี	3.00	1.140	41	0.749	0.560
	26 - 30 ปี	2.77	1.155	110		
	31 - 35 ปี	2.67	1.134	82		
	36 - 40 ปี	2.70	1.113	46		
	41 ปี ขึ้นไป	2.89	1.199	61		
	รวม		2.79	1.149		
3. ไม่มีเวลาทำเพราะงานประจำก็ยุ่ง มากอยู่แล้ว	ต่ำกว่า 25 ปี	3.02	0.851	41	1.230	0.298
	26 - 30 ปี	3.03	1.192	110		
	31 - 35 ปี	2.94	1.081	82		
	36 - 40 ปี	2.98	1.202	46		
	41 ปี ขึ้นไป	3.33	1.060	61		
	รวม		3.05	1.109		
4. การเขียนไคเซ็นยุ่งยาก	ต่ำกว่า 25 ปี	2.95	0.835	41	2.195	0.069
	26 - 30 ปี	2.78	1.070	110		
	31 - 35 ปี	2.82	0.877	82		
	36 - 40 ปี	2.85	1.135	46		
	41 ปี ขึ้นไป	3.21	0.859	61		
	รวม		2.90	0.980		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ด้านพนักงาน	อายุ	ค่าเฉลี่ย	SD	N	F	Sig.
9. เขียนแล้วรู้สึกเหมือน เป็นงานประจำ	ต่ำกว่า 25 ปี	2.76	0.799	41	1.602	0.173
	26 - 30 ปี	2.85	1.094	110		
	31 - 35 ปี	2.74	0.991	82		
	36 - 40 ปี	3.15	0.942	46		
	41 ปี ขึ้นไป	3.02	1.162	61		
	รวม	2.88	1.035	340		
10. ไม่รู้ว่าสิ่งที่ท่านพบ เจอเป็นปัญหาหรือไม่	ต่ำกว่า 25 ปี	2.73	0.895	41	0.704	0.590
	26 - 30 ปี	2.75	1.044	110		
	31 - 35 ปี	2.87	0.940	82		
	36 - 40 ปี	2.65	0.900	46		
	41 ปี ขึ้นไป	2.92	1.021	61		
	รวม	2.79	0.978	340		
11. กลัวว่าเรื่องที่ท่าน เขียนไปจะเข้ากับคนอื่น เนื่องจากคนในฝ่าย เดียวกันน่าจะเจอปัญหา แบบเดียวกัน	ต่ำกว่า 25 ปี	2.95	1.161	41	0.447	0.775
	26 - 30 ปี	3.03	1.104	110		
	31 - 35 ปี	2.89	1.054	82		
	36 - 40 ปี	2.85	0.965	46		
	41 ปี ขึ้นไป	2.84	1.019	61		
	รวม	2.93	1.063	340		
12. ยังไม่มีความหมาย ของไคเซ็นอย่างแท้จริง	ต่ำกว่า 25 ปี	2.78	1.129	41	0.059	0.993
	26 - 30 ปี	2.81	1.121	110		
	31 - 35 ปี	2.76	1.001	82		
	36 - 40 ปี	2.78	1.009	46		
	41 ปี ขึ้นไป	2.84	0.986	61		
	รวม	2.79	1.050	340		

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่า อายุที่แตกต่างกัน มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นที่ไม่แตกต่างกันในด้านพนักงาน คือคิดหัวข้อการทำไคเซ็นไม่ได้ ปัญหาเล็กๆไม่เหมาะที่จะนำมาเขียนได เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เซ็น ไม่มีเวลาทำเพราะงานประจำก็ยุ่งมากอยู่แล้ว การเขียนไคเซ็นยุ่งยาก การทำไคเซ็นเป็นการเพิ่มงาน การทำไคเซ็นเป็นเรื่องยาก การทำไคเซ็นเป็นการบังคับ ตัวท่านเองยังไม่เข้าใจวิธีการเขียนไคเซ็นที่ถูกต้อง เขียนแล้วรู้สึกเหมือนเป็นงานประจำ ไม่รู้ว่าสิ่งที่พบเจอเป็นปัญหาหรือไม่ กลัวว่าเรื่องที่เขียนไปจะซ้ำกับคนอื่นเนื่องจากคนในฝ่ายเดียวกันน่าจะเจอปัญหาแบบเดียวกัน ยังไม่มีความหมายของไคเซ็นอย่างแท้จริง โดยมีค่า p-value = 0.726 0.560 0.298 0.069 0.118 0.252 0.457 0.578 0.173 0.590 0.775 และ 0.993 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.14** การทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านหัวหน้างาน

ด้านหัวหน้างาน	อายุ	ค่าเฉลี่ย	SD	N	F	Sig.
1. หัวหน้างานวิจารณ์หัวข้อไคเซ็นไม่ตรงประเด็น	ต่ำกว่า 25 ปี	2.90	0.917	41	3.980	0.004*
	26 - 30 ปี	3.05	1.112	110		
	31 - 35 ปี	2.79	0.926	82		
	36 - 40 ปี	2.80	0.885	46		
	41 ปี ขึ้นไป	3.41	1.055	61		
	รวม	3.00	1.025	340		
2. หัวหน้างานไม่เห็นความสำคัญของการปรับปรุงงาน และการพัฒนางาน	ต่ำกว่า 25 ปี	2.68	1.083	41	0.545	0.703
	26 - 30 ปี	2.79	1.050	110		
	31 - 35 ปี	2.76	1.061	82		
	36 - 40 ปี	2.72	0.958	46		
	41 ปี ขึ้นไป	2.95	1.056	61		
	รวม	2.79	1.043	340		
3. หัวหน้างานยังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง	ต่ำกว่า 25 ปี	2.59	1.140	41	0.617	0.650
	26 - 30 ปี	2.76	1.157	110		
	31 - 35 ปี	2.70	1.119	82		
	36 - 40 ปี	2.65	0.822	46		
	41 ปี ขึ้นไป	2.90	1.274	61		
	รวม	2.74	1.126	340		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ด้านหัวหน้างาน	อายุ	ค่าเฉลี่ย	SD	N	F	Sig.
4. หัวหน้างานใช้อารมณ์ ส่วนตัวส่งผลให้เป็น อุปสรรคต่อการดำเนิน กิจกรรม	ต่ำกว่า 25 ปี	2.73	1.073	41	0.342	0.850
	26 - 30 ปี	2.75	1.243	110		
	31 - 35 ปี	2.77	1.114	82		
	36 - 40 ปี	2.72	0.981	46		
	41 ปี ขึ้นไป	2.93	1.195	61		
	รวม	2.78	1.147	340		
5. หัวหน้างานไม่ติดตาม ผลงานลูกน้อง	ต่ำกว่า 25 ปี	2.63	0.968	41	0.277	0.893
	26 - 30 ปี	2.81	1.192	110		
	31 - 35 ปี	2.82	1.090	82		
	36 - 40 ปี	2.76	0.947	46		
	41 ปี ขึ้นไป	2.85	1.195	61		
	รวม	2.79	1.108	340		
6. หัวหน้าไม่ส่งต่อ ผลงานให้คณะกรรมการ	ต่ำกว่า 25 ปี	2.34	0.911	41	0.839	0.501
	26 - 30 ปี	2.59	1.069	110		
	31 - 35 ปี	2.68	1.005	82		
	36 - 40 ปี	2.65	1.037	46		
	41 ปี ขึ้นไป	2.66	1.109	61		
	รวม	2.60	1.038	340		
7. หัวหน้าไม่ให้ คำแนะนำแนวทางในการ ทำกิจกรรมใดเซ็น	ต่ำกว่า 25 ปี	2.63	1.043	41	0.766	0.548
	26 - 30 ปี	2.84	1.169	110		
	31 - 35 ปี	2.96	1.105	82		
	36 - 40 ปี	2.72	1.004	46		
	41 ปี ขึ้นไป	2.89	1.142	61		
	รวม	2.84	1.111	340		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ด้านหัวหน้างาน	อายุ	ค่าเฉลี่ย	SD	N	F	Sig.
8. หัวหน้างานไม่ให้ กำลังใจที่ดีกับลูกน้อง	ต่ำกว่า 25 ปี	2.68	1.083	41	0.434	0.784
	26 - 30 ปี	2.87	1.563	110		
	31 - 35 ปี	2.94	1.241	82		
	36 - 40 ปี	2.74	0.999	46		
	41 ปี ขึ้นไป	2.95	1.257	61		
	รวม	2.86	1.309	340		
9. หัวหน้างานขาดการ ประชุมกับลูกน้อง และไม่ หาแนวทางแก้ไขปัญหา	ต่ำกว่า 25 ปี	2.59	1.024	41	0.826	0.510
	26 - 30 ปี	2.84	1.169	110		
	31 - 35 ปี	2.88	1.104	82		
	36 - 40 ปี	2.98	1.022	46		
	41 ปี ขึ้นไป	2.93	1.181	61		
	รวม	2.85	1.119	340		

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า อายุที่แตกต่างกัน มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นที่แตกต่างกันในด้านหัวหน้างาน คือหัวหน้างานวิจารณ์หัวข้อไคเซ็นไม่ตรงประเด็น โดยมีค่า p-value = 0.004 อายุที่แตกต่างกัน มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นที่ไม่แตกต่างกันในด้านหัวหน้างาน คือหัวหน้างานไม่เห็นความสำคัญของการปรับปรุงงาน และการพัฒนางาน หัวหน้างานยังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง หัวหน้างานใช้อารมณ์ส่วนตัวส่งผลให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรม หัวหน้างานไม่ติดตามผลงานลูกน้อง หัวหน้างานไม่ส่งต่อผลงานให้คณะกรรมการ หัวหน้างานไม่ให้ความสำคัญในการทำกิจกรรมไคเซ็น หัวหน้างานไม่ให้กำลังใจที่ดีกับลูกน้อง หัวหน้างานขาดการประชุมกับลูกน้อง และไม่หาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยมีค่า p-value = 0.703 0.650 0.850 0.895 0.501 0.548 0.784 และ 0.510 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.15 การทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย)  
จำกัด กับอุปสรรคในการทำไอเซ็น ด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร

คณะกรรมการและ ผู้บริหาร	อายุ	ค่าเฉลี่ย	SD	N	F	Sig.
1. เกณฑ์การประเมินสูง เกินไป	ต่ำกว่า 25 ปี	2.98	0.790	41	0.268	0.898
	26 - 30 ปี	2.96	1.108	110		
	31 - 35 ปี	2.98	0.981	82		
	36 - 40 ปี	2.96	0.965	46		
	41 ปี ขึ้นไป	3.11	1.034	61		
รวม		2.99	1.007	340		
2. มาตรฐานเกณฑ์การให้ คะแนนไม่ชัดเจน และ คณะกรรมการอาจมีความ ลำเอียงในการตัดสิน	ต่ำกว่า 25 ปี	2.90	1.020	41	0.483	0.748
	26 - 30 ปี	3.01	1.113	110		
	31 - 35 ปี	2.98	1.144	82		
	36 - 40 ปี	2.93	0.929	46		
	41 ปี ขึ้นไป	3.16	1.098	61		
รวม		3.01	1.081	340		
3. การประกาศผลรางวัล ล่าช้า	ต่ำกว่า 25 ปี	2.78	1.107	41	1.474	0.210
	26 - 30 ปี	3.15	1.156	110		
	31 - 35 ปี	3.04	1.024	82		
	36 - 40 ปี	2.87	0.909	46		
	41 ปี ขึ้นไป	3.20	1.077	61		
รวม		3.05	1.077	340		
4. แรงจูงใจน้อยจึงไม่ น่าสนใจ	ต่ำกว่า 25 ปี	3.20	1.100	41	0.443	0.777
	26 - 30 ปี	3.32	1.219	110		
	31 - 35 ปี	3.22	1.078	82		
	36 - 40 ปี	3.07	1.063	46		
	41 ปี ขึ้นไป	3.26	1.031	61		
รวม		3.24	1.115	340		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

คณะกรรมการและ ผู้บริหาร	อายุ	ค่าเฉลี่ย	SD	N	F	Sig.
5. รางวัลตอบแทนไม่ คุ้มค่า	ต่ำกว่า 25 ปี	3.17	1.093	41	0.775	0.542
	26 - 30 ปี	3.35	1.238	110		
	31 - 35 ปี	3.27	1.078	82		
	36 - 40 ปี	3.02	1.022	46		
	41 ปี ขึ้นไป	3.25	1.027	61		
	รวม	3.25	1.117	340		

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า อายุที่แตกต่างกัน มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นที่ไม่แตกต่างกันในด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร คือเกณฑ์การประเมินสูงเกินไป มาตรฐานเกณฑ์การให้คะแนนไม่ชัดเจน และคณะกรรมการอาจมีความลำเอียงในการตัดสินใจ การประกาศผลรางวัลล่าช้า แรงจูงใจน้อยจึงไม่น่าสนใจ รางวัลตอบแทนไม่คุ้มค่า โดยมีค่า p-value = 0.898 0.748 0.210 0.777 และ 0.542 ตามลำดับ

#### 4.4.1.3 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาสูงสุดของพนักงานบริษัทที่โอเอ พื้นที่ (ประเทศไทย) จำกัดกับอุปสรรคในการทำไคเซ็น

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นที่แตกต่างกันในด้านพนักงาน คือคิดหัวข้อการทำไคเซ็นไม่ได้ โดยมีค่า p-value = 0.037 ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นที่ไม่แตกต่างกันในด้านพนักงาน คือ ปัญหาเล็กๆ ไม่เหมาะที่จะนำมาเขียนไคเซ็น ไม่มีเวลาทำเพราะงานประจำก็ยุ่งมากอยู่แล้ว การเขียนไคเซ็นยุ่งยาก การทำไคเซ็นเป็นการเพิ่มงาน การทำไคเซ็นเป็นเรื่องยาก การทำไคเซ็นเป็นการบังคับตัวท่านเองยังไม่เข้าใจวิธีการเขียนไคเซ็นที่ถูกต้อง เขียนแล้วรู้สึกเหมือนเป็นงานประจำ ไม่รู้ว่าสิ่งที่พบเจอเป็นปัญหาหรือไม่ กลัวว่าเรื่องเขียนไปจะซ้ำกับคนอื่นเนื่องจากคนในฝ่ายเดียวกันน่าจะเจอปัญหาแบบเดียวกัน ยังไม่รู้ความหมายของไคเซ็นอย่างแท้จริง โดยมีค่า p-value = 0.170 0.091 0.073 0.882 0.730 0.195 0.536 0.208 0.422 0.106 และ 0.834 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.16 การทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษาสูงสุดของพนักงาน บริษัท ทีโอเอ  
พื้นที่ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านพนักงาน

ด้านพนักงาน	ระดับการศึกษาสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	SD	N	F	Sig.
1. คิดหัวข้องานทำ ไคเซ็น ไม่ได้	มัธยมศึกษาตอนต้น	2.93	1.021	44	2.592	0.037*
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	2.85	0.983	82		
	อนุปริญญา/ปวส.	3.29	1.141	109		
	ปริญญาตรี	2.96	1.093	93		
	ปริญญาโท	3.33	1.155	12		
	รวม	3.05	1.086	340		
2. ปัญหาเล็กๆ ไม่ เหมาะที่จะนำมา เขียนไคเซ็น	มัธยมศึกษาตอนต้น	2.80	1.212	44	1.614	0.170
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	2.56	1.020	82		
	อนุปริญญา/ปวส.	2.93	1.168	109		
	ปริญญาตรี	2.86	1.185	93		
	ปริญญาโท	2.42	1.165	12		
	รวม	2.79	1.149	340		
3. ไม่มีเวลาทำ เพราะงานประจำก็ ยุ่ง มากอยู่แล้ว	มัธยมศึกษาตอนต้น	3.14	1.193	44	2.024	0.091
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	2.77	0.920	82		
	อนุปริญญา/ปวส.	3.21	1.114	109		
	ปริญญาตรี	3.06	1.150	93		
	ปริญญาโท	3.17	1.403	12		
	รวม	3.05	1.109	340		
4. การเขียนไคเซ็น ยุ่งยาก	มัธยมศึกษาตอนต้น	2.98	1.045	44	2.164	0.073
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	2.63	0.854	82		
	อนุปริญญา/ปวส.	3.01	0.967	109		
	ปริญญาตรี	2.98	1.000	93		
	ปริญญาโท	2.75	1.288	12		
	รวม	2.90	0.980	340		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ด้านพนักงาน	ระดับการศึกษาสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	SD	N	F	Sig.
5. การทำไคเซ็น เป็นการเพิ่มงาน	มัธยมศึกษาตอนต้น	3.07	1.246	44	0.294	0.882
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	2.88	0.999	82		
	อนุปริญญา/ปวส.	3.02	1.114	109		
	ปริญญาตรี	2.99	1.128	93		
	ปริญญาโท	3.08	1.443	12		
	รวม	2.99	1.117	340		
6. การทำไคเซ็น เป็นเรื่องยาก	มัธยมศึกษาตอนต้น	2.77	1.198	44	0.508	0.730
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	2.71	0.949	82		
	อนุปริญญา/ปวส.	2.89	1.117	109		
	ปริญญาตรี	2.72	0.982	93		
	ปริญญาโท	2.92	1.379	12		
	รวม	2.79	1.061	340		
7. การทำไคเซ็น เป็นการบังคับ	มัธยมศึกษาตอนต้น	2.95	1.160	44	1.522	0.195
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	2.70	1.096	82		
	อนุปริญญา/ปวส.	2.90	1.146	109		
	ปริญญาตรี	3.09	1.176	93		
	ปริญญาโท	3.25	1.422	12		
	รวม	2.92	1.158	340		
8. ตัวเองยังไม่ เข้าใจวิธีการเขียน ไคเซ็นที่ถูกต้อง	มัธยมศึกษาตอนต้น	3.07	0.873	44	0.784	0.536
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	2.83	0.900	82		
	อนุปริญญา/ปวส.	2.93	0.969	109		
	ปริญญาตรี	2.78	1.082	93		
	ปริญญาโท	3.00	1.128	12		
	รวม	2.89	0.978	340		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ด้านพนักงาน	ระดับการศึกษาสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	SD	N	F	Sig.
9. เขียนแล้วรู้สึกเหมือนเป็นงานประจำ	มัธยมศึกษาตอนต้น	3.18	1.084	44	1.479	0.208
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	2.83	0.900	82		
	อนุปริญญา/ปวส.	2.78	1.092	109		
	ปริญญาตรี	2.87	0.992	93		
	ปริญญาโท	3.17	1.403	12		
	รวม	2.88	1.035	340		
10. ไม่รู้ว่าสิ่งที่ท่านพบเจอเป็นปัญหาหรือไม่	มัธยมศึกษาตอนต้น	2.98	1.000	44	0.973	0.422
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	2.72	0.920	82		
	อนุปริญญา/ปวส.	2.86	0.986	109		
	ปริญญาตรี	2.68	1.013	93		
	ปริญญาโท	2.83	0.937	12		
	รวม	2.79	0.978	340		
11. กลัวว่าเรื่องที่จะเขียนไปจะเข้ากับคนอื่นเนื่องจากคนในฝ่ายเดียวกันน่าจะเจอปัญหาแบบเดียวกัน	มัธยมศึกษาตอนต้น	3.16	1.077	44	1.925	0.106
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	3.05	1.088	82		
	อนุปริญญา/ปวส.	2.94	0.984	109		
	ปริญญาตรี	2.75	1.110	93		
	ปริญญาโท	2.50	1.000	12		
	รวม	2.93	1.063	340		
12. ยังไม่รู้ว่าความหมายของไต่เช็นอย่างแท้จริง	มัธยมศึกษาตอนต้น	2.77	1.159	44	0.365	0.834
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	2.85	0.931	82		
	อนุปริญญา/ปวส.	2.84	1.056	109		
	ปริญญาตรี	2.72	1.107	93		
	ปริญญาโท	2.58	0.996	12		
	Total	2.79	1.050	340		

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.17 การทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษาสูงสุดของพนักงาน บริษัท ทีไอเอ  
เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านหัวหน้างาน

ด้านหัวหน้างาน	ระดับการศึกษาสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	SD	N	F	Sig.
1. หัวหน้างาน วิจารณ์หัวข้อไค เซ็นไม่ตรงประเด็น	มัธยมศึกษาตอนต้น	3.20	1.153	44	0.809	0.520
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	2.98	0.968	82		
	อนุปริญญา/ปวส.	3.01	1.032	109		
	ปริญญาตรี	2.96	0.999	93		
	ปริญญาโท	2.67	1.073	12		
	รวม	3.00	1.025	340		
2. หัวหน้างานไม่ เห็นความสำคัญ ของการปรับปรุง งาน และการ พัฒนางาน	มัธยมศึกษาตอนต้น	3.14	1.133	44	1.528	0.194
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	2.74	0.953	82		
	อนุปริญญา/ปวส.	2.77	1.033	109		
	ปริญญาตรี	2.71	1.069	93		
	ปริญญาโท	2.58	1.084	12		
	รวม	2.79	1.043	340		
3. หัวหน้างานยัง ขาดความรู้ความ เข้าใจอย่างแท้จริง	มัธยมศึกษาตอนต้น	3.05	1.219	44	0.969	0.424
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	2.68	1.064	82		
	อนุปริญญา/ปวส.	2.68	1.138	109		
	ปริญญาตรี	2.71	1.128	93		
	ปริญญาโท	2.67	1.073	12		
	รวม	2.74	1.126	340		
4. หัวหน้างานใช้ อารมณ์ส่วนตัว ส่งผลให้เป็น อุปสรรคต่อการ ดำเนินกิจกรรม	มัธยมศึกษาตอนต้น	3.27	1.208	44	2.460	0.045*
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	2.77	1.158	82		
	อนุปริญญา/ปวส.	2.71	1.133	109		
	ปริญญาตรี	2.68	1.075	93		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ด้านหัวหน้างาน	ระดับการศึกษาสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	SD	N	F	Sig.
	ปริญญาโท	2.58	1.240	12		
	รวม	2.78	1.147	340		
5. หัวหน้างานไม่ ติดตามผลงาน ลูกน้อง	มัธยมศึกษาตอนต้น	3.11	1.166	44	1.148	0.334
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	2.77	1.058	82		
	อนุปริญญา/ปวส.	2.70	1.093	109		
	ปริญญาตรี	2.77	1.124	93		
	ปริญญาโท	2.75	1.215	12		
	รวม	2.79	1.108	340		
6. หัวหน้าไม่ส่ง ต่อผลงานให้ คณะกรรมการ	มัธยมศึกษาตอนต้น	2.91	1.053	44	1.473	0.210
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	2.67	0.969	82		
	อนุปริญญา/ปวส.	2.52	1.042	109		
	ปริญญาตรี	2.52	1.069	93		
	ปริญญาโท	2.42	1.084	12		
	รวม	2.60	1.038	340		
7. หัวหน้าไม่ให้ คำแนะนำแนวทาง ในการทำกิจกรรม ไคเซ็น	มัธยมศึกษาตอนต้น	3.20	1.047	44	1.464	0.213
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	2.77	0.985	82		
	อนุปริญญา/ปวส.	2.77	1.111	109		
	ปริญญาตรี	2.82	1.206	93		
	ปริญญาโท	2.67	1.303	12		
	รวม	2.84	1.111	340		
8. หัวหน้างาน ไม่ให้กำลังใจที่ดี กับลูกลูกน้อง	มัธยมศึกษาตอนต้น	3.23	1.138	44	1.305	0.268
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	2.89	1.186	82		
	อนุปริญญา/ปวส.	2.85	1.520	109		
	ปริญญาตรี	2.69	1.151	93		
	ปริญญาโท	2.75	1.658	12		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีภวนำไปใช้

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ด้านหัวหน้างาน	ระดับการศึกษาสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	SD	N	F	Sig.
	รวม	2.86	1.309	340		
9. หัวหน้างานขาดการประชุมกับลูกน้อง และไม่หาแนวทางแก้ไขปัญหา	มัธยมศึกษาตอนต้น	3.14	1.153	44	0.819	0.514
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	2.80	1.024	82		
	อนุปริญญา/ปวส.	2.80	1.161	109		
	ปริญญาตรี	2.83	1.100	93		
	ปริญญาโท	2.83	1.403	12		
	รวม	2.85	1.119	340		

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นที่แตกต่างกันในด้านหัวหน้างาน คือหัวหน้างานใช้อารมณ์ส่วนตัวส่งผลให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรม โดยมีค่า  $p\text{-value} = 0.045$  ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นที่ไม่แตกต่างกันในด้านหัวหน้างาน คือหัวหน้างานวิจารณ์หัวข้อไคเซ็นไม่ตรงหัวหน้างานไม่เห็นความสำคัญของการปรับปรุงงาน และการพัฒนางาน หัวหน้างานยังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง หัวหน้างานไม่ติดตามผลงานลูกน้อง หัวหน้าไม่ส่งต่อผลงานให้คณะกรรมการ หัวหน้าไม่ให้คำแนะนำแนวทางในการทำกิจกรรมไคเซ็น หัวหน้าไม่ให้กำลังใจที่ดีกับลูกน้อง หัวหน้างานขาดการประชุมกับลูกน้อง และไม่หาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยมีค่า  $p\text{-value} = 0.520$  0.194 0.424 0.334 0.210 0.213 0.268 และ 0.514 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 การทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษาสูงสุดของพนักงาน บริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านคณะกรรมการ และผู้บริหาร

ด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร	ระดับการศึกษาสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	SD	N	F	Sig.
1. เกณฑ์การประเมินสูงเกินไป	มัธยมศึกษาตอนต้น	3.02	1.045	44	0.287	0.886
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	2.96	0.936	82		
	อนุปริญญา/ปวส.	2.98	1.054	109		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ด้านคณะกรรมการ และผู้บริหาร	ระดับการศึกษาสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	SD	N	F	Sig.
	ปริญญาตรี	3.05	1.004	93		
	ปริญญาโท	2.75	1.055	12		
	รวม	2.99	1.007	340		
2. มาตรฐานเกณฑ์ การให้คะแนนไม่ ชัดเจน และ คณะกรรมการอาจ มีความลำเอียงใน การตัดสิน	มัธยมศึกษาตอนต้น	3.18	1.147	44	0.596	0.666
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	2.99	1.024	82		
	อนุปริญญา/ปวส.	3.00	1.122	109		
	ปริญญาตรี	2.99	1.037	93		
	ปริญญาโท	2.67	1.231	12		
	รวม	3.01	1.081	340		
3. การประกาศผล รางวัลล่าช้า	มัธยมศึกษาตอนต้น	3.23	1.075	44	0.828	0.508
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	3.15	1.090	82		
	อนุปริญญา/ปวส.	2.95	1.100	109		
	ปริญญาตรี	3.01	1.048	93		
	ปริญญาโท	2.83	1.030	12		
	รวม	3.05	1.077	340		
4. แรงจูงใจน้อยจึง ไม่น่าสนใจ	มัธยมศึกษาตอนต้น	3.34	1.098	44	0.161	0.958
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	3.26	1.142	82		
	อนุปริญญา/ปวส.	3.22	1.109	109		
	ปริญญาตรี	3.18	1.093	93		
	ปริญญาโท	3.25	1.357	12		
	รวม	3.24	1.115	340		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ด้านคณะกรรมการ และผู้บริหาร	ระดับการศึกษาสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	SD	N	F	Sig.
5. รางวัลตอบแทน ไม่คุ้มค่า	มัธยมศึกษาตอนต้น	3.27	1.149	44	0.114	0.977
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	3.30	1.108	82		
	อนุปริญญา/ปวส.	3.24	1.121	109		
	ปริญญาตรี	3.19	1.106	93		
	ปริญญาโท	3.25	1.288	12		
	รวม	3.25	1.117	340		

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นที่ไม่แตกต่างกันในด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร คือเกณฑ์การประเมินสูงเกินไป มาตรฐานเกณฑ์การให้คะแนนไม่ชัดเจน และคณะกรรมการอาจมีความลำเอียงในการตัดสิน การประกาศผลรางวัลล่าช้า แรงจูงใจน้อยจึงไม่น่าสนใจ รางวัลตอบแทนไม่คุ้มค่า โดยมีค่า p-value = 0.886 0.666 0.508 0.958 และ 0.977 ตามลำดับ

#### 4.4.1.3 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานของพนักงานบริษัท ทีโอเอ พันท์ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น

ตารางที่ 4.19 การทดสอบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งของพนักงานบริษัท ทีโอเอ พันท์ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านพนักงาน

ด้านพนักงาน	พนักงานระดับ ปฏิบัติการ		พนักงานระดับ ผู้บริหาร		t-test	Sig.
	ค่าเฉลี่ย	SD	ค่าเฉลี่ย	SD		
	1. คิดหัวข้อการทำไคเซ็นไม่ได้	3.04	1.08	3.08		
2. ปัญหาเล็ก ๆ ไม่เหมาะที่จะนำมาเขียนไคเซ็น	2.77	1.11	2.83	1.26	-0.42	0.047*
3. ไม่มีเวลาทำเพราะงานประจำก็ยุ่งมากอยู่แล้ว	3.04	1.09	3.10	1.17	-0.45	0.300
4. การเขียนไคเซ็นยุ่งยาก	2.89	0.96	2.94	1.06	-0.40	0.264

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ทำไปเพื่อประโยชน์ทางการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ด้านพนักงาน	พนักงานระดับปฏิบัติการ		พนักงานระดับผู้บริหาร		t-test	Sig.
	ค่าเฉลี่ย	SD	ค่าเฉลี่ย	SD		
5. การทำไคเซ็นเป็นการเพิ่มงาน	2.98	1.08	2.99	1.23	-0.02	0.048*
6. การทำไคเซ็นเป็นเรื่องยาก	2.81	1.06	2.69	1.06	0.88	0.646
7. การทำไคเซ็นเป็นการบังคับ	2.84	1.11	3.19	1.27	-2.38	0.065
8. ตัวเองยังไม่เข้าใจวิธีการเขียนไคเซ็นที่ถูกต้อง	2.95	0.93	2.67	1.10	2.26	0.004*
9. เขียนแล้วรู้สึกเหมือนเป็นงานประจำ	2.88	1.02	2.90	1.08	-0.15	0.370
10. ไม่รู้ว่าสิ่งที่ท่านพบเจอเป็นปัญหาหรือไม่	2.85	0.95	2.58	1.04	2.22	0.022*
11. กลัวว่าเรื่องที่เขียนไปจะซ้ำกับคนอื่นเนื่องจากคนในฝ่ายเดียวกันน่าจะเจอปัญหาแบบเดียวกัน	3.00	1.03	2.67	1.12	2.48	0.049*
12. ยังไม่รู้จักความหมายของไคเซ็นอย่างแท้จริง	2.84	1.03	2.64	1.12	1.47	0.121

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นที่แตกต่างกันในด้านพนักงาน คือปัญหาเล็กๆ ไม่เหมาะที่จะนำมาเขียนไคเซ็น การทำไคเซ็นเป็นการเพิ่มงาน ตัวท่านเองยังไม่เข้าใจวิธีการเขียนไคเซ็นที่ถูกต้อง ไม่รู้ว่าสิ่งที่พบเจอเป็นปัญหาหรือไม่ กลัวว่าเรื่องที่เขียนไปจะซ้ำกับคนอื่นเนื่องจากคนในฝ่ายเดียวกันน่าจะเจอปัญหาแบบเดียวกัน โดยมีค่า p-value = 0.047 0.048 0.004 0.022 และ 0.049 ตามลำดับ ตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นที่ไม่แตกต่างกันในด้านพนักงาน คือคิดหัวข้อการทำไคเซ็นไม่ได้ ไม่มีเวลาทำเพราะงานประจำก็ยุ่ง มากอยู่แล้ว การเขียนไคเซ็นยุ่งยาก การทำไคเซ็นเป็นเรื่องยาก การทำไคเซ็นเป็นการบังคับ เขียนแล้วรู้สึกเหมือนเป็นงานประจำยังไม่รู้จักความหมายของไคเซ็นอย่างแท้จริง โดยมีค่า p-value = 0.665 0.300 0.264 0.646 0.065 0.037 และ 0.121 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ตารางที่ 4.20** การทดสอบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านหัวหน้างาน

ด้านหัวหน้างาน	พนักงานระดับปฏิบัติการ		พนักงานระดับผู้บริหาร		t-test	Sig.
	ค่าเฉลี่ย	SD	ค่าเฉลี่ย	SD		
1. หัวหน้างานวิจารณ์หัวข้อไคเซ็นไม่ตรงประเด็น	3.03	1.01	2.90	1.06	1.01	0.251
2. หัวหน้างานไม่เห็นความสำคัญของการปรับปรุงงาน และการพัฒนางาน	2.84	1.03	2.60	1.09	1.80	0.090
3. หัวหน้างานยังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง	2.76	1.13	2.67	1.11	0.61	0.896
4. หัวหน้างานใช้อารมณ์ส่วนตัวส่งผลให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรม	2.84	1.14	2.60	1.14	1.58	0.766
5. หัวหน้างานไม่ติดตามผลงานลูกน้อง	2.82	1.09	2.71	1.17	0.78	0.216
6. หัวหน้าไม่ส่งต่อผลงานให้คณะกรรมการ	2.64	0.99	2.49	1.19	1.12	0.008*
7. หัวหน้าไม่ให้คำแนะนำแนวทางในการทำกิจกรรมไคเซ็น	2.87	1.05	2.73	1.30	0.95	0.001*
8. หัวหน้างานไม่ให้กำลังใจที่ดีกับลูกลูกน้อง	2.92	1.32	2.68	1.27	1.40	0.520
9. หัวหน้างานขาดการประชุมกับลูกน้อง และไม่หาแนวทางแก้ไขปัญหา	2.85	1.09	2.87	1.22	-0.17	0.217

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นที่แตกต่างกันในด้านหัวหน้างาน คือหัวหน้าไม่ส่งต่อผลงานให้คณะกรรมการ หัวหน้าไม่ให้คำแนะนำแนวทางในการทำกิจกรรมไคเซ็น โดยมีค่า p-value = 0.008 และ 0.001 ตามลำดับ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นที่ไม่แตกต่างกันในด้านหัวหน้างาน คือ หัวหน้างานวิจารณ์หัวข้อไคเซ็นไม่ตรงประเด็น หัวหน้างานไม่เห็นความสำคัญของการปรับปรุงงาน และการพัฒนางาน หัวหน้างานยังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง หัวหน้างานใช้อารมณ์ส่วนตัวส่งผลให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรม หัวหน้างานไม่ติดตามผลงานลูกน้อง หัวหน้างานไม่ให้ความสำคัญที่ดีกับลูกน้อง หัวหน้างานขาดการประชุมกับลูกน้อง และไม่หาแนวทางแก้ไข โดยมีค่า  $p\text{-value} = 0.251\ 0.090\ 0.896\ 0.766\ 0.216\ 0.520$  และ  $0.217$  ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.21** การทดสอบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งของพนักงานบริษัท ทีโอเอ พื้นที่ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร

คณะกรรมการและผู้บริหาร	พนักงานระดับปฏิบัติการ		พนักงานระดับผู้บริหาร		t-test	Sig.
	ค่าเฉลี่ย	SD	ค่าเฉลี่ย	SD		
1. เกณฑ์การประเมินสูงเกินไป	2.98	0.99	3.05	1.08	-0.57	0.218
2. มาตรฐานเกณฑ์การให้คะแนนไม่ชัดเจน และคณะกรรมการอาจมีความลำเอียงในการตัดสิน	3.02	1.07	2.96	1.12	0.41	0.408
3. การประกาศผลรางวัลล่าช้า	3.06	1.07	2.99	1.10	0.56	0.673
4. แรงจูงใจน้อยจึงไม่น่าสนใจ	3.22	1.10	3.28	1.18	-0.42	0.162
5. รางวัลตอบแทนไม่คุ้มค่า	3.24	1.09	3.27	1.22	-0.20	0.066

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นที่ไม่แตกต่างกันในด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร คือท่านคิดว่าเกณฑ์การประเมินสูงเกินไป มาตรฐานเกณฑ์การให้คะแนนไม่ชัดเจน และคณะกรรมการอาจมีความลำเอียงในการตัดสิน การประกาศผลรางวัลล่าช้า แรงจูงใจน้อยจึงไม่น่าสนใจ รางวัลตอบแทนไม่คุ้มค่า โดยมีค่า  $p\text{-value} = 0.218\ 0.408\ 0.673\ 0.162$  และ  $0.066$  ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

#### 4.4.1.3 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงานของพนักงานบริษัท ทีโอเอ พื้นที่ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น

ตารางที่ 4.22 การทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุการทำงานของพนักงาน บริษัท ทีโอเอ  
พื้นที่ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านพนักงาน

ด้านพนักงาน	อายุการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	SD	N	F	Sig.
1. คิดหัวข้อการทำไค เซ็นไม่ได้	ไม่เกิน 1 ปี	3.20	1.077	41	0.943	0.439
	มากกว่า 1 - 3 ปี	2.96	1.173	115		
	มากกว่า 3 - 5 ปี	2.97	0.955	58		
	มากกว่า 5 - 10 ปี	3.00	0.886	52		
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	3.22	1.174	74		
	Total	3.05	1.086	340		
2. ปัญหาเล็กๆ ไม้ เหมาะที่จะนำมาเขียน ไคเซ็น	ไม่เกิน 1 ปี	3.02	1.275	41	1.136	0.339
	มากกว่า 1 - 3 ปี	2.70	1.094	115		
	มากกว่า 3 - 5 ปี	2.72	1.056	58		
	มากกว่า 5 - 10 ปี	2.65	1.170	52		
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	2.93	1.209	74		
	Total	2.79	1.149	340		
3. ไม่มีเวลาทำเพราะ งานประจำก็ยุ่ง มากอยู่ แล้ว	ไม่เกิน 1 ปี	2.95	1.094	41	1.743	0.140
	มากกว่า 1 - 3 ปี	2.93	0.989	115		
	มากกว่า 3 - 5 ปี	3.22	1.229	58		
	มากกว่า 5 - 10 ปี	2.90	1.015	52		
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	3.27	1.231	74		
	Total	3.05	1.109	340		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ด้านพนักงาน	อายุการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	SD	N	F	Sig.
4. การเขียนไคเซ็น ยุ่งยาก	ไม่เกิน 1 ปี	2.93	1.104	41	2.366	0.053
	มากกว่า 1 - 3 ปี	2.69	0.872	115		
	มากกว่า 3 - 5 ปี	2.98	1.051	58		
	มากกว่า 5 - 10 ปี	2.94	0.873	52		
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	3.11	1.041	74		
	Total	2.90	0.980	340		
5. การทำไคเซ็น เป็นการเพิ่มงาน	ไม่เกิน 1 ปี	2.85	1.131	41	1.877	0.114
	มากกว่า 1 - 3 ปี	2.84	1.039	115		
	มากกว่า 3 - 5 ปี	3.03	1.213	58		
	มากกว่า 5 - 10 ปี	2.94	0.978	52		
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	3.27	1.208	74		
	Total	2.99	1.117	340		
6. การทำไคเซ็น เป็นเรื่องยาก	ไม่เกิน 1 ปี	2.71	1.078	41	1.920	0.107
	มากกว่า 1 - 3 ปี	2.63	0.995	115		
	มากกว่า 3 - 5 ปี	2.81	1.162	58		
	มากกว่า 5 - 10 ปี	2.79	0.915	52		
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	3.05	1.133	74		
	Total	2.79	1.061	340		
7. การทำไคเซ็น เป็นการบังคับ	ไม่เกิน 1 ปี	2.68	1.274	41	1.037	0.388
	มากกว่า 1 - 3 ปี	2.92	1.193	115		
	มากกว่า 3 - 5 ปี	2.88	1.186	58		
	มากกว่า 5 - 10 ปี	2.87	0.950	52		
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	3.12	1.146	74		
	Total	2.92	1.158	340		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ด้านพนักงาน	อายุการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	SD	N	F	Sig.
8. ตัวเองยังไม่ เข้าใจวิธีการเขียน ไคเซ็นที่ถูกต้อง	ไม่เกิน 1 ปี	2.98	1.012	41	1.165	0.326
	มากกว่า 1 - 3 ปี	2.79	1.022	115		
	มากกว่า 3 - 5 ปี	3.03	0.955	58		
	มากกว่า 5 - 10 ปี	2.73	0.843	52		
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	2.97	0.993	74		
	Total	2.89	0.978	340		
9. เขียนแล้วรู้สึก เหมือนเป็นงาน ประจำ	ไม่เกิน 1 ปี	2.68	1.105	41	2.501	0.042*
	มากกว่า 1- 3 ปี	2.74	0.992	115		
	มากกว่า 3 - 5 ปี	3.07	1.006	58		
	มากกว่า 5 - 10 ปี	2.81	0.971	52		
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	3.12	1.085	74		
	Total	2.88	1.035	340		
10. ไม่รู้ว่าสิ่งที่พบ เจอเป็นปัญหา หรือไม่	ไม่เกิน 1 ปี	2.68	0.934	41	1.299	0.270
	มากกว่า 1 - 3 ปี	2.70	0.982	115		
	มากกว่า 3 - 5 ปี	2.98	1.100	58		
	มากกว่า 5 - 10 ปี	2.69	0.805	52		
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	2.91	0.995	74		
	Total	2.79	0.978	340		
11. กลัวว่าเรื่องที่ เขียนไปจะซ้ำกับ คนอื่นเนื่องจากคน ในฝ่ายเดียวกัน น่าจะเจอปัญหา แบบเดียวกัน	ไม่เกิน 1 ปี	2.88	1.122	41	1.556	0.186
	มากกว่า 1 - 3 ปี	2.91	1.048	115		
	มากกว่า 3 - 5 ปี	3.19	1.051	58		
	มากกว่า 5 - 10 ปี	2.69	1.058	52		
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	2.93	1.051	74		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ด้านพนักงาน	อายุการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	SD	N	F	Sig.
12. ยังไม่รู้ ความหมายของไค เซ็นอย่างแท้จริง	ไม่เกิน 1 ปี	2.95	1.161	41	0.885	0.473
	มากกว่า 1 - 3 ปี	2.70	1.092	115		
	มากกว่า 3 - 5 ปี	2.88	1.061	58		
	มากกว่า 5 - 10 ปี	2.65	0.926	52		
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	2.88	0.992	74		
	Total	2.79	1.050	340		

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.22 พบว่า อายุงานที่แตกต่างกัน มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นที่แตกต่างกันในด้านพนักงาน คือเขียนแล้วรู้สึกเหมือนเป็นงานประจำ โดยมีค่า  $p\text{-value} = 0.042$  อายุงานที่แตกต่างกัน มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นที่ไม่แตกต่างกันในด้านพนักงาน คือคิดหัวข้อการทำไคเซ็น ไม่ได้ ปัญหาเล็กๆ ไม่เหมาะที่จะนำมาเขียนไคเซ็น ไม่มีเวลาทำเพราะงานประจำก็ยุ่งมากอยู่แล้ว การเขียนไคเซ็นยุ่งยาก การทำไคเซ็นเป็นการเพิ่มงาน การทำไคเซ็นเป็นเรื่องยาก การทำไคเซ็นเป็นการบังคับ ตัวเองยังไม่เข้าใจวิธีการเขียนไคเซ็นที่ถูกต้อง ไม่รู้ว่าสิ่งที่พบเจอเป็นปัญหาหรือไม่ กลัวว่าเรื่องที่เขียน ไปจะซ้ำกับคนอื่นเนื่องจากคนในฝ่ายเดียวกันน่าจะเจอปัญหาแบบเดียวกัน ยังไม่รู้ความหมายของไคเซ็นอย่างแท้จริง โดยมีค่า  $p\text{-value} = 0.439$  0.339 0.140 0.053 0.114 0.107 0.388 0.326 0.270 0.186 และ 0.473 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.23 การทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุการทำงานของพนักงาน บริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัดกับอุปสรรคในการทำไคเซ็นด้านหัวหน้างาน

ด้านหัวหน้างาน	อายุการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	SD	N	F	Sig.
1. หัวหน้างาน วิจารณ์หัวข้อไค เซ็นไม่ตรงประเด็น	ไม่เกิน 1 ปี	2.83	1.093	41	1.331	0.258
	มากกว่า 1 - 3 ปี	2.97	1.067	115		
	มากกว่า 3 - 5 ปี	2.95	0.887	58		
	มากกว่า 5 - 10 ปี	2.94	0.873	52		
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	3.23	1.105	74		
	Total	3.00	1.025	340		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ด้านหัวหน้างาน	อายุการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	SD	N	F	Sig.
2. หัวหน้างานไม่เห็นความสำคัญของการปรับปรุงงาน และการพัฒนางาน	ไม่เกิน 1 ปี	2.68	1.059	41	0.455	0.769
	มากกว่า 1 - 3 ปี	2.76	1.039	115		
	มากกว่า 3 - 5 ปี	2.90	0.986	58		
	มากกว่า 5 - 10 ปี	2.71	1.016	52		
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	2.86	1.114	74		
Total		2.79	1.043	340		
3. หัวหน้างานยังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง	ไม่เกิน 1 ปี	2.68	1.213	41	0.759	0.553
	มากกว่า 1 - 3 ปี	2.67	0.980	115		
	มากกว่า 3 - 5 ปี	2.93	1.183	58		
	มากกว่า 5 - 10 ปี	2.62	1.191	52		
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	2.80	1.205	74		
Total		2.74	1.126	340		
4. หัวหน้างานใช้อารมณ์ส่วนตัวส่งผลให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรม	ไม่เกิน 1 ปี	2.66	1.153	41	1.529	0.193
	มากกว่า 1 - 3 ปี	2.76	1.081	115		
	มากกว่า 3 - 5 ปี	2.91	1.247	58		
	มากกว่า 5 - 10 ปี	2.52	1.111	52		
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	2.97	1.170	74		
Total		2.78	1.147	340		
5. หัวหน้างานไม่ติดตามผลงานลูกน้อง	ไม่เกิน 1 ปี	2.73	1.073	41	0.470	0.758
	มากกว่า 1 - 3 ปี	2.72	1.089	115		
	มากกว่า 3 - 5 ปี	2.91	1.128	58		
	มากกว่า 5 - 10 ปี	2.73	1.105	52		
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	2.88	1.158	74		
Total		2.79	1.108	340		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ด้านหัวหน้างาน	อายุการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	SD	N	F	Sig.
6. หัวหน้าไม่ส่งต่อผลงานให้คณะกรรมการ	ไม่เกิน 1 ปี	2.49	0.978	41	0.870	0.482
	มากกว่า 1 - 3 ปี	2.53	0.994	115		
	มากกว่า 3 - 5 ปี	2.81	1.115	58		
	มากกว่า 5 - 10 ปี	2.58	1.054	52		
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	2.64	1.067	74		
Total		2.60	1.038	340		
7. หัวหน้าไม่ส่งต่อผลงานให้คณะกรรมการ	ไม่เกิน 1 ปี	2.83	1.093	41	1.307	0.267
	มากกว่า 1 - 3 ปี	2.72	1.048	115		
	มากกว่า 3 - 5 ปี	3.12	1.201	58		
	มากกว่า 5 - 10 ปี	2.77	1.131	52		
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	2.84	1.123	74		
Total		2.84	1.111	340		
8. หัวหน้างานไม่ให้ความสำคัญที่ดีกับลูกลูกน้อง	ไม่เกิน 1 ปี	2.63	1.280	41	1.501	0.202
	มากกว่า 1 - 3 ปี	2.74	1.229	115		
	มากกว่า 3 - 5 ปี	3.17	1.624	58		
	มากกว่า 5 - 10 ปี	2.83	1.200	52		
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	2.96	1.221	74		
Total		2.86	1.309	340		
9. หัวหน้างานขาดการประชุมกับลูกน้อง และไม่หาแนวทางแก้ไขปัญหา	ไม่เกิน 1 ปี	2.68	1.128	41	0.788	0.533
	มากกว่า 1 - 3 ปี	2.77	1.077	115		
	มากกว่า 3 - 5 ปี	2.97	1.169	58		
	มากกว่า 5 - 10 ปี	2.85	1.109	52		
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	2.99	1.153	74		
Total		2.85	1.119	340		

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.23 พบว่า อายุงานที่แตกต่างกัน มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นที่ไม่แตกต่างกันในด้านหัวหน้างาน คือหัวหน้างานวิจารณ์หัวข้อไคเซ็นไม่ตรงประเด็น หัวหน้างานไม่เห็นความสำคัญของการปรับปรุงงาน และการพัฒนางาน หัวหน้างานยังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง หัวหน้างานใช้อำนาจส่วนตัวส่งผลให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรม หัวหน้างานไม่การคำนึงว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ติดตามผลงานลูกน้อง หัวหน้าไม่ส่งต่อผลงานให้คณะกรรมการ หัวหน้าไม่ส่งต่อผลงานให้คณะกรรมการ หัวหน้างานไม่ให้กำลังใจที่ดีกับลูกน้อง หัวหน้างานขาดการประชุมกับลูกน้อง และไม่หาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยมีค่า p-value = 0.258 0.769 0.553 0.193 0.758 0.482 0.267 0.202 และ 0.533 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.24** การทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุการทำงานของพนักงาน บริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำงานโคเซ็น ด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร

ด้านคณะกรรมการ และผู้บริหาร	อายุการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	SD	N	F	Sig.
1. เกณฑ์การ ประเมินสูงเกินไป	ไม่เกิน 1 ปี	3.02	0.851	41	0.926	0.449
	มากกว่า 1 - 3 ปี	2.93	1.082	115		
	มากกว่า 3 - 5 ปี	3.02	0.982	58		
	มากกว่า 5 - 10 ปี	2.85	0.958	52		
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	3.16	1.021	74		
	Total	2.99	1.007	340		
2. มาตรฐานเกณฑ์ การให้คะแนนไม่ ชัดเจน และ คณะกรรมการอาจ มีความลำเอียงใน การตัดสิน	ไม่เกิน 1 ปี	2.98	1.107	41	0.825	0.510
	มากกว่า 1 - 3 ปี	2.90	1.092	115		
	มากกว่า 3 - 5 ปี	3.16	1.152	58		
	มากกว่า 5 - 10 ปี	2.92	0.967	52		
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	3.12	1.072	74		
	Total	3.01	1.081	340		
3. การประกาศผล รางวัลล่าช้า	ไม่เกิน 1 ปี	2.85	1.152	41	0.702	0.591
	มากกว่า 1 - 3 ปี	3.06	1.078	115		
	มากกว่า 3 - 5 ปี	3.21	1.072	58		
	มากกว่า 5 - 10 ปี	2.98	1.000	52		
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	3.05	1.097	74		
	Total	3.05	1.077	340		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ด้านคณะกรรมการ และผู้บริหาร	อายุการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	SD	N	F	Sig.
4. แรงจูงใจน้อยจึง ไม่น่าสนใจ	ไม่เกิน 1 ปี	3.10	0.995	41	0.751	0.558
	มากกว่า 1 - 3 ปี	3.28	1.144	115		
	มากกว่า 3 - 5 ปี	3.41	1.170	58		
	มากกว่า 5 - 10 ปี	3.12	1.132	52		
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	3.19	1.081	74		
Total		3.24	1.115	340		
5. รางวัลตอบแทน ไม่คุ้มค่า	ไม่เกิน 1 ปี	3.07	1.058	41	0.861	0.487
	มากกว่า 1 - 3 ปี	3.37	1.173	115		
	มากกว่า 3 - 5 ปี	3.31	1.096	58		
	มากกว่า 5 - 10 ปี	3.15	1.109	52		
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	3.16	1.086	74		
Total		3.25	1.117	340		

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.24 พบว่า อายุงานที่แตกต่างกัน มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นที่ไม่แตกต่างกันในด้านด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร คือเกณฑ์การประเมินสูง มาตรฐานเกณฑ์การให้คะแนนไม่ชัดเจน และคณะกรรมการอาจมีความลำเอียงในการตัดสินใจ การประกาศผลรางวัลล่าช้า ท่านคิดว่าแรงจูงใจน้อยจึงไม่น่าสนใจ รางวัลตอบแทนไม่คุ้มค่า โดยมีค่า  $p\text{-value} = 0.449$  0.510 0.591 0.558 และ 0.487 ตามลำดับ

#### 4.4.2 การทดสอบความสัมพันธ์ที่สอดคล้องที่มีต่อการทำไคเซ็น ของพนักงานบริษัท ที่โอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด กับอุปสรรคในการทำไคเซ็น

สมมติฐานการวิจัยข้อ 2 ที่สอดคล้องที่มีต่อการทำไคเซ็น ของพนักงานบริษัท ที่โอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์ต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็น

การทดสอบสมมติฐาน ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) โดยใช้สถิติวิเคราะห์ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ (F-test) กำหนดความเชื่อมั่นร้อยละ 95 หรือที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หากมีความน่าจะเป็นของระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.05 จะยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) โดยทดสอบสมมติฐานดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$H_0$  : ทักษะการที่มีต่อการทำไคเซ็น ของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็น ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ทักษะการที่มีต่อการทำไคเซ็น ของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นแตกต่างกัน

หากพบว่ามีความแปรปรวนใดมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยโดยใช้วิธี LSD (Fisher Least Significant Difference) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาดังต่อไปนี้

#### 4.4.2.1 การทดสอบความสัมพันธ์ทักษะการที่มีต่อการทำไคเซ็น ของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัดกับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านพนักงาน

ตารางที่ 4.25 การทดสอบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการที่มีต่อการทำไคเซ็น ของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีผลต่อระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านพนักงาน

ระดับความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ยระดับอุปสรรค	S.D.	N	F	Sig.
<b>ด้านวัตถุประสงค์</b>					
น้อยที่สุด	2.43	0.90	6	3.320	0.011*
น้อย	2.71	1.32	6		
ปานกลาง	3.05	0.63	98		
มาก	2.92	0.73	170		
มากที่สุด	2.65	0.89	60		
<b>ด้านบุคคล</b>					
น้อยที่สุด	2.38	1.10	4	2.215	0.067
น้อย	3.01	0.94	14		
ปานกลาง	2.95	0.66	107		
มาก	2.94	0.75	161		
มากที่สุด	2.66	0.89	54		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ระดับความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ยระดับอุปสรรค	S.D.	N	F	Sig.
<b>ด้านประโยชน์</b>					
น้อยที่สุด	2.13	1.31	4	2.299	0.059
น้อย	2.88	0.75	24		
ปานกลาง	3.00	0.62	107		
มาก	2.90	0.79	159		
มากที่สุด	2.70	0.87	46		
<b>ด้านคุณลักษณะ</b>					
น้อยที่สุด	2.49	1.21	6	4.647	0.001*
น้อย	3.22	0.71	26		
ปานกลาง	2.79	0.64	134		
มาก	3.02	0.76	145		
มากที่สุด	2.57	1.02	29		
<b>ด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น</b>					
น้อยที่สุด	2.13	1.31	4	2.131	0.077
น้อย	2.83	0.61	8		
ปานกลาง	2.90	0.59	79		
มาก	2.97	0.76	176		
มากที่สุด	2.76	0.89	73		

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็น ด้านวัตถุประสงค์ และด้านคุณลักษณะ ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นด้านพนักงาน ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

เพื่อให้ทราบว่าความแตกต่างในระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็นสัมพันธ์ต่อระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านพนักงานในรายคูใดบ้าง จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู ด้วยวิธีเปรียบเทียบค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยใช้วิธี LSD (Least Significant Difference) ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ตารางที่ 4.26** ค่าสถิติ LSD เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติ ด้านวัตถุประสงค์กับระดับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านพนักงาน

ระดับความคิดเห็น	ระดับอุปสรรค				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
น้อยที่สุด	-	-	-	-	-
น้อย	-	-	-	-	-
ปานกลาง	-	-	-	-	-
มาก	-	-	-	-	-
มากที่สุด	-	-	-0.399*	-0.266*	-

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติ ด้านวัตถุประสงค์ กับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านพนักงานแตกต่างกัน เมื่อทดสอบด้วยวิธี LSD มีความสัมพันธ์กัน 2 คู่ ดังนี้ ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติ กับระดับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับมากที่สุดกับปานกลางและมาก มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกันคือ -0.399 และ -0.266 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.27** ค่าสถิติ LSD เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติ ด้านคุณลักษณะกับระดับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านพนักงาน

ระดับความคิดเห็น	ระดับอุปสรรค				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
น้อยที่สุด	-	-	-	-	-
น้อย	0.732*	-	-	-	-
ปานกลาง	-	-0.425*	-	-	-
มาก	-	-	0.222*	-	-
มากที่สุด	-	-0.653*	-	-0.450*	-

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติ ด้านคุณลักษณะ กับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านพนักงานแตกต่างกัน เมื่อทดสอบเอกซอร์นี้ เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้วยวิธี LSD มีความสัมพันธ์กัน 5 คู่ ดังนี้ ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติกับระดับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับน้อยกับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างคือ 0.732 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติกับระดับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับปานกลางกับน้อยมีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างคือ -0.425 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติกับระดับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับมากกับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างคือ 0.222 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติกับระดับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับมากที่สุดกับน้อยและมาก มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างคือ -0.653 และ -0.450 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.28** การทดสอบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็น ของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีผลต่อระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นด้านหัวหน้างาน

ระดับความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ยระดับอุปสรรค	S.D.	N	F	Sig.
<b>ด้านวัตถุประสงค์</b>					
น้อยที่สุด	2.76	0.70	6	2.849	0.024*
น้อย	2.11	0.87	6		
ปานกลาง	2.92	0.73	98		
มาก	2.87	0.93	170		
มากที่สุด	2.52	1.14	60		
<b>ด้านบุคคล</b>					
น้อย	3.03	0.36	4	1.854	0.118
ปานกลาง	2.59	0.94	14		
มาก	2.86	0.71	107		
มากที่สุด	2.87	0.93	161		
น้อยที่สุด	2.52	1.21	54		
<b>ด้านประโยชน์</b>					
น้อยที่สุด	2.97	0.39	4	1.552	0.187
น้อย	2.47	0.63	24		
ปานกลาง	2.93	0.79	107		
มาก	2.80	0.95	159		
มากที่สุด	2.68	1.20	46		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

ด้านคุณลักษณะ					
น้อยที่สุด	3.28	0.60	6	2.649	0.033*
น้อย	3.10	0.89	26		
ปานกลาง	2.74	0.81	134		
มาก	2.87	0.92	145		
มากที่สุด	2.43	1.31	29		
ด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น					
น้อยที่สุด	2.97	0.39	4	0.865	0.485
น้อย	2.90	1.07	8		
ปานกลาง	2.88	0.67	79		
มาก	2.84	0.91	176		
มากที่สุด	2.63	1.16	73		

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.28 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็น ด้านวัตถุประสงค์และด้านคุณลักษณะ ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นด้านหัวหน้างาน ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

เพื่อให้ทราบว่าความแตกต่างในระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็นสัมพันธ์ต่อระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านหัวหน้างานในรายคู่ใดบ้าง จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีเปรียบเทียบค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยใช้วิธี LSD (Least Significant Difference) ดังนี้

ตารางที่ 4.29 ค่าสถิติ LSD เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติด้านวัตถุประสงค์กับระดับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านหัวหน้างาน

ระดับความคิดเห็น	ระดับอุปสรรค				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
น้อยที่สุด	-	-	-	-	-
น้อย	-	-	-	-	-
ปานกลาง	-	0.805*	-	-	-
มาก	-	0.755*	-	-	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

ระดับความคิดเห็น	ระดับอุปสรรค				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
มากที่สุด	-	-	-0.393*	-0.343*	-

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติ ด้านวัตถุประสงค์ กับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านหัวหน้างานแตกต่างกัน เมื่อทดสอบด้วยวิธี LSD มีความสัมพันธ์กัน 4 คู่ ดังนี้ ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติกับระดับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับปานกลางกับน้อย มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างคือ 0.805 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติกับระดับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับมากกับน้อย มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างคือ 0.755 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติกับระดับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับมากที่สุดกับปานกลางและมาก มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่าง คือ -0.393 และ -0.343 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.30 ค่าสถิติ LSD เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติด้านคุณลักษณะกับระดับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านหัวหน้างาน

ระดับความคิดเห็น	ระดับอุปสรรค				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
น้อยที่สุด	-	-	-	-	-
น้อย	-	-	-	-	-
ปานกลาง	-	-	-	-	-
มาก	-	-	-	-	-
มากที่สุด	-0.846*	-0.670*	-	-0.437*	-

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.30 พบว่า ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติ ด้านคุณลักษณะกับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านหัวหน้างานแตกต่างกัน เมื่อทดสอบด้วยวิธี LSD มีความสัมพันธ์กัน 3 คู่ ดังนี้ ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติกับระดับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับมากที่สุดกับน้อยที่สุด น้อย และมาก มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างคือ -0.846 -0.670 และ -0.437 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.31 การทดสอบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็น ของพนักงาน บริษัท ทีโอ เอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีผลต่อระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร

ระดับความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ยระดับอุปสรรค	S.D.	N	F	Sig.
<b>ด้านวัตถุประสงค์</b>					
น้อยที่สุด	2.33	1.32	6	5.138	0.000*
น้อย	2.03	1.00	6		
ปานกลาง	3.23	0.80	98		
มาก	3.18	0.89	170		
มากที่สุด	2.87	1.01	60		
<b>ด้านบุคคล</b>					
น้อยที่สุด	2.93	1.11	54	2.020	0.091
น้อย	2.30	1.58	4		
ปานกลาง	2.79	1.21	14		
มาก	3.16	0.81	107		
มากที่สุด	3.17	0.86	161		
<b>ด้านประโยชน์</b>					
น้อยที่สุด	1.50	1.00	4	3.216	0.013*
น้อย	3.09	0.91	24		
ปานกลาง	3.15	0.84	107		
มาก	3.12	0.87	159		
มากที่สุด	3.10	1.13	46		
<b>ด้านคุณลักษณะ</b>					
น้อยที่สุด	2.23	1.49	6	4.744	0.001*
น้อย	3.55	1.11	26		
ปานกลาง	3.07	0.83	134		
มาก	3.18	0.82	145		
มากที่สุด	2.70	1.21	29		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

ระดับความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ยระดับอุปสรรค	S.D.	N	F	Sig.
ด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น					
น้อยที่สุด	1.50	1.00	4	3.388	0.010*
น้อย	2.90	0.72	8		
ปานกลาง	3.12	0.87	79		
มาก	3.15	0.85	176		
มากที่สุด	3.08	1.07	73		

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.31 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็น ด้านวัตถุประสงค์ ด้านประโยชน์ ด้านคุณลักษณะ และด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็นที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านคณะกรรมการ และผู้บริหารที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างในระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็นสัมพันธ์ต่อระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านคณะกรรมการ และผู้บริหาร ในรายคู่ใดบ้าง จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีเปรียบเทียบค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยโดยใช้วิธี LSD (Least Significant Difference) ดังนี้

ตารางที่ 4.32 ค่าสถิติLSDเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติด้านวัตถุประสงค์กับระดับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านคณะกรรมการ และผู้บริหาร

ระดับความคิดเห็น	ระดับอุปสรรค				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
น้อยที่สุด	-	-	-	-	-
น้อย	-	-	-	-	-
ปานกลาง	0.901*	1.201*	-	-	-
มาก	0.848*	1.148*	-	-	-
มากที่สุด	-	0.833*	-0.368*	-0.315*	-

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.32 พบว่า ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติ ด้านวัตถุประสงค์กับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านคณะกรรมการ และผู้บริหารแตกต่างกัน เมื่อทดสอบด้วยวิธี LSD มีความสัมพันธ์กัน 7 คู่ ดังนี้ ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติกับระดับวัตถุประสงค์อุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับปานกลางกับน้อยที่สุด และน้อยมีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างคือ 0.901 และ 1.201 ตามลำดับ ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติกับระดับวัตถุประสงค์อุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับมากกับน้อยที่สุด และน้อย มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างคือ 0.848 และ 1.148 ตามลำดับ ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติกับระดับวัตถุประสงค์อุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับมากที่สุดกับน้อย ปานกลาง และมาก มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างคือ 0.833 -0.368 และ -0.315 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.33** ค่าสถิติ LSD เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติด้านคุณประโยชน์กับระดับวัตถุประสงค์อุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านคณะกรรมการ และผู้บริหาร

ระดับความคิดเห็น	ระดับอุปสรรค				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
น้อยที่สุด	-	-	-	-	-
น้อย	1.592*	-	-	-	-
ปานกลาง	1.650*	-	-	-	-
มาก	1.621*	-	-	-	-
มากที่สุด	1.600*	-	-	-	-

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.33 พบว่า ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติ ด้านคุณประโยชน์กับระดับวัตถุประสงค์อุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านคณะกรรมการ และผู้บริหารแตกต่างกัน เมื่อทดสอบด้วยวิธี LSD มีความสัมพันธ์กัน 4 คู่ ดังนี้ ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติกับระดับวัตถุประสงค์อุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับน้อยกับน้อยสุด โดยมีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างคือ 1.592 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติกับระดับวัตถุประสงค์อุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับปานกลางกับน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างคือ 1.650 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติกับระดับวัตถุประสงค์อุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับมากกับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างคือ 1.621 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติกับระดับวัตถุประสงค์อุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับมากที่สุดกับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างคือ 1.600

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ตารางที่ 4.34** ค่าสถิติ LSD เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติด้านคุณลักษณะกับระดับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร

ระดับความคิดเห็น	ระดับอุปสรรค				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
น้อยที่สุด	-	-	-	-	-
น้อย	1.313*	-	-	-	-
ปานกลาง	0.840*	-0.473*	-	-	-
มาก	0.942*	-	-	-	-
มากที่สุด	-	-0.850*	-0.377*	-0.479*	-

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.34 พบว่า ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติ ด้านคุณลักษณะกับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านคณะกรรมการ และผู้บริหารแตกต่างกัน เมื่อทดสอบด้วยวิธี LSD มีความสัมพันธ์กัน 7 คู่ ดังนี้ ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติกับระดับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับน้อยกับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างคือ 1.313 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติกับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับปานกลางกับน้อยที่สุด และน้อย มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างคือ 0.84 และ -0.473 ตามลำดับ ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติกับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับมากกับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างคือ 0.942 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติกับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับมากที่สุดกับน้อย ปานกลาง และมาก มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างคือ -0.850 -0.377 และ -0.479 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.35** ค่าสถิติ LSD เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็นกับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร

ระดับความคิดเห็น	ระดับอุปสรรค				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
น้อยที่สุด	-	-	-	-	-
น้อย	1.400*	-	-	-	-
ปานกลาง	1.622*	-	-	-	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.35 (ต่อ)

ระดับความคิดเห็น	ระดับอุปสรรค				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
มาก	1.653*	-	-	-	-
มากที่สุด	1.585*	-	-	-	-

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.35 พบว่า ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติ ด้านด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็นกับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นด้านคณะกรรมการ และผู้บริหารแตกต่างกัน เมื่อทดสอบด้วยวิธี LSD มีความสัมพันธ์กัน 4 คู่ ดังนี้ ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติกับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับน้อยกับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างคือ 1.400 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติกับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับปานกลางกับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่าง คือ 1.622 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติกับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับมากกับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างคือ 1.653 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติกับระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นในระดับมากที่สุดกับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างคือ 1.585

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 5

# สรุปและข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุป

การศึกษาศึกษา อิทธิพลที่ส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการทำไคเซ็น ของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอุปสรรคในการทำไคเซ็นของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด บังคับส่วนบุคคลที่มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็น และความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการทำไคเซ็นกับอุปสรรคในการทำไคเซ็นของพนักงาน บริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งผู้ศึกษาได้สำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง พนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 340 คน และจากการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิสามารถสรุปได้ดังนี้

ผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายมีช่วงอายุระหว่าง 26-30 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปวส. ตำแหน่งงานระดับพนักงานระดับปฏิบัติการ และอายุการทำงานอยู่ในช่วง 1-3 ปี

ผลการศึกษาทัศนคติของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการทำไคเซ็น พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับทัศนคติต่อการทำไคเซ็นในด้าน วัตถุประสงค์อยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่คือ ไคเซ็นทำเพื่อการเพิ่มผลผลิตและเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร ไคเซ็นทำให้การทำงานน้อยลง และลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไป ไคเซ็นเป็นการปรับปรุงการทำงานด้วยตนเองเพื่อตนเอง และเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ไคเซ็นมุ่งเสริมสร้างศักยภาพส่วนบุคคลของพนักงานทุกระดับชั้น และไคเซ็นเป็นพื้นฐานสำหรับรับมือกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านบุคคลอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ คือ ไคเซ็นทำให้พนักงานเรียนรู้ที่จะนำแนวความคิดมาปฏิบัติให้เกิดผล ไคเซ็นส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมคิดแก้ปัญหาขององค์กร ไคเซ็นสร้างความพึงพอใจในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ไคเซ็นสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี ผู้ผลงานดี และไคเซ็นเป็นสื่อกลางความเข้าใจอันดีของพนักงานทุกระดับชั้น ด้านประโยชน์อยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ คือ ไคเซ็นเป็นการลดกระบวนการทำงานที่สูญเปล่าในแต่ละขั้นตอน ช่วยลดต้นทุนและการสูญเสียต่างๆ ในกระบวนการผลิต ไคเซ็นสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับแสดงศักยภาพในการปรับปรุงงานออกมาด้วยตัวเอง ไคเซ็นง่ายทุกคนสามารถนำไปปฏิบัติได้ในองค์กร โดยไม่ต้องลงทุนเพิ่มมากมายแต่อย่างใด และไคเซ็นเป็นเรื่องที่ง่ายสามารถทำได้ทันที และวัดผลได้ทันที ด้านคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก คือกิจกรรมไคเซ็นจะต้องมีความต่อเนื่องตามแนวทางการปรับปรุง และขอบเขตที่กำหนดไว้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนลิขสิทธิ์ของบริษัทฯ เพื่อการประชาสัมพันธ์ เมื่อผู้ใดเห็นไปขอจะยื่นขึ้นดำเนินการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยได้รับความร่วมมือจากทีมงาน และบุคลากรทุกคนและไคเซ็นมุ่งเน้นการปฏิบัติการโดยให้ ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่ต้องดำเนินการปรับปรุงและดำเนินการทันที ด้าน สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็นอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ คือความคิดของคนสิบคนย่อม ดีกว่าความคิดของคนคนเดียว การปรับปรุงให้ดีขึ้นนั้น ไม่มีจุดสิ้นสุดหรือไม่มีทุกอย่างสามารถทำ ให้เกิดขึ้นได้ จะทำอย่างไรด้วยวิธีการใหม่ๆ เพื่อให้งานสำเร็จแก้ไขข้อผิดพลาดทันทีที่พบโดยไม่ รื้อร และ ไม่จำเป็นต้องใช้เงินหรือทรัพยากรมากมายเพื่อทำการปรับปรุง

ผลการศึกษารูปสรรคในการทำไคเซ็นของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็นในด้านพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง เป็นส่วนใหญ่ คือคิดหัวข้อการทำไคเซ็น ไม่ได้ ไม่มีเวลาทำเพราะงานประจำก็ยุ่งมากอยู่แล้ว การทำ ไคเซ็นเป็นการเพิ่มงานกลัวว่าเรื่องที่เขียน ไปจะซ้ำกับคนอื่น เนื่องจากคนในฝ่ายเดียวกันน่าจะเจอ ปัญหาแบบเดียวกัน การทำไคเซ็นเป็นการบังคับการเขียนไคเซ็นยุ่งยากตัวเองยังไม่เข้าใจวิธีการ เขียนไคเซ็นที่ถูกต้อง เขียนแล้วรู้สึกเหมือนเป็นงานประจำ ปัญหาเล็กๆ ไม่เหมาะที่จะนำมาเขียน การทำไคเซ็นเป็นเรื่องยาก ไม่รู้ว่าสิ่งที่พบเจอเป็นปัญหาหรือไม่ และยังไม่รู้ความหมายของไคเซ็น อย่างแท้จริง ด้านหัวหน้างานอยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ คือหัวหน้างานวิจารณ์หัวข้อไค เซ็นไม่ตรงประเด็น หัวหน้างานไม่ให้กำลังใจที่ดีกับลูกน้อง หัวหน้างานขาดการประชมกับลูกน้อง และไม่หาแนวทางแก้ไขปัญหา หัวหน้าไม่ให้คำแนะนำแนวทางในการทำกิจกรรมไคเซ็น หัวหน้า งานไม่เห็นความสำคัญของการปรับปรุงงาน และการพัฒนางาน หัวหน้างานไม่ติดตามผลงาน ลูกน้อง หัวหน้างานใช้อารมณ์ส่วนตัวส่งผลให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรม หัวหน้างานยัง ขาดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง และหัวหน้าไม่ส่งต่อผลงานให้คณะกรรมการ ด้าน คณะกรรมการ และผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ คือรางวัลตอบแทนไม่คุ้มค่า แรงจูงใจน้อยจึงไม่น่าสนใจ การประกาศผลรางวัลล่าช้า มาตรฐานเกณฑ์การให้คะแนนไม่ชัดเจน และคณะกรรมการอาจมีความลำเอียงในการตัดสิน และเกณฑ์การประเมินสูงเกินไป

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นของ พนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ทีโอ เอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด เพศมีความสัมพันธ์กับอุปสรรคในการทำไคเซ็นด้านพนักงานในเรื่อง คิดหัวข้อการทำไคเซ็นไม่ได้ ปัญหาเล็กๆ ไม่เหมาะที่จะนำมาเขียนไคเซ็น และการทำไคเซ็นเป็น การบังคับ ข้อมูลส่วนบุคคลของข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด อายุมีความสัมพันธ์กับอุปสรรคในการทำไคเซ็นด้านหัวหน้างานในเรื่องหัวหน้างานวิจารณ์ หัวข้อไคเซ็นไม่ตรงประเด็น ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ระดับการศึกษาสูงสุดมีความสัมพันธ์กับอุปสรรคในการทำไคเซ็นด้านพนักงานงานในเรื่องคิด หัวข้อการทำไคเซ็นไม่ได้ ด้านหัวหน้างานในเรื่องหัวหน้างานใช้อารมณ์ส่วนตัวส่งผลให้เป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรม ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับอุปสรรคในการทำไคเซ็นด้านพนักงานงานในเรื่องปัญหาเล็กๆ ไม่เหมาะที่จะนำมาเขียนไคเซ็น การทำไคเซ็นเป็นการเพิ่มงาน ตัวท่านเองยังไม่เข้าใจวิธีการเขียนไคเซ็นที่ถูกต้อง ไม่รู้ว่าสิ่งที่พบเจอเป็นปัญหาหรือไม่ และกลัวว่าเรื่องที่เขียนไปจะซ้ำกับคนอื่น เนื่องจากคนในฝ่ายเดียวกันน่าจะเจอปัญหาแบบเดียวกัน ด้านหัวหน้างานในเรื่อง หัวหน้าไม่ส่งต่อผลงานให้คณะกรรมการ หัวหน้าไม่ให้คำแนะนำแนวทางในการทำกิจกรรมไคเซ็น ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด อายุงานมีความสัมพันธ์กับอุปสรรคในการทำไคเซ็นด้านพนักงานงานในเรื่องท่านคิดว่าเขียนแล้วรู้สึกเหมือนเป็นงานประจำ

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็นของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัดที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์ต่ออุปสรรคในการทำไคเซ็นแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็นของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัดในด้านวัตถุประสงค์ และด้านคุณลักษณะ มีผลต่อระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็นของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัดในด้านวัตถุประสงค์ และด้านคุณลักษณะ มีผลต่อระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญ ทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็นของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านวัตถุประสงค์ ด้านประโยชน์ ด้านคุณลักษณะ และด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น มีผลต่อระดับอุปสรรคในการทำไคเซ็น ด้านคณะกรรมการ และผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญ

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการทำไคเซ็นกับอุปสรรคในการทำไคเซ็นของพนักงาน บริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีข้อเสนอแนะแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลอุปสรรคในการทำไคเซ็นด้านพนักงาน พบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในหัวข้อ ท่านคิดหัวข้อการทำไคเซ็นไม่ได้ สูงเป็นอันดับหนึ่งแสดงถึงพนักงานยังมีความรู้ความเข้าใจไม่เพียงพอในการวิเคราะห์ตัดสินใจว่าสิ่งไหนคือปัญหาที่สามารถนำมาแก้ไข หรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ดังนั้นทางบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ควรนำข้อมูลดังกล่าวมาพิจารณาปรับปรุง โดยการเพิ่มความรู้ในกับพนักงานด้วยการอบรมจากผู้มีประสบการณ์ มีการทำแบบทดสอบเพื่อเพิ่มประสบการณ์ หรือมีการนำข้อมูลตัวอย่างจากองค์กรอื่นๆ มาเผยแพร่เพื่อให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้มากขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การศึกษาข้อมูลอุปสรรคในการทำไคเซ็นด้านหัวหน้างาน พบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในหัวข้อ หัวหน้างานวิจารณ์หัวข้อไคเซ็นไม่ตรงประเด็น สูงมาเป็นอันดับหนึ่ง แสดงถึงหัวหน้างานยังขาดความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์การแก้ปัญหา ซึ่งอาจจะเกิดจากประสบการณ์ในการทำงานยังน้อย การหาข้อมูลจากหน่วยงานยังทำได้ไม่ดีพอทำให้ การตัดสินใจในการแก้ปัญหาเกิดความผิดพลาดหรือไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นทางบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ควรนำข้อมูลดังกล่าวมาพิจารณาปรับปรุง โดยการส่งเสริมให้หัวหน้างานมีทักษะในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาให้มากขึ้น ด้วยการเรียนรู้ปัญหาที่หน่วยงานจริง รับฟังข้อมูลจากผู้ใช้งาน ความต้องการต่างๆ สามารถนำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาพิสูจน์สมมติฐานได้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น มีหลักการคิดเป็นขั้นเป็นตอน มีการวางแผนการทำงานและติดตามผล

3. การศึกษาข้อมูลอุปสรรคในการทำไคเซ็นด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร พบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในหัวข้อรางวัลตอบแทนไม่คุ้มค่า สูงเป็นอันดับหนึ่ง แสดงถึงแรงจูงใจในการทำให้เกิดการมีส่วนร่วมน่าจะไม่เพียงพอ หรือพนักงานผู้ส่งผลงานทำเอกสารข้อมูลได้ไม่ชัดเจนทำให้การประเมินผลงานออกมาไม่ดี ดังนั้นทางบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ควรนำข้อมูลดังกล่าวมาพิจารณาปรับปรุง โดยการพิจารณาผลตอบแทนหรือรางวัลให้เหมาะสมกับผลลัพธ์ที่ทางบริษัทได้รับกลับคืนมาจริงๆ หรืออธิบายหลักการตัดสินใจที่ชัดเจนแล้ว ต้องอธิบายถึงวิธีการในกระบวนการนำเสนอข้อมูลเพื่อให้ผลลัพธ์ออกมามีชัดเจนง่ายต่อการพิจารณาให้รางวัล

4. จากการศึกษาข้อมูลทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็น ของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด จะเห็นว่าในด้านพนักงานจะพบปัญหามากที่สุดที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการทำไคเซ็น ดังนั้นผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะต้องทำการศึกษาหาแนวทางในการปรับทัศนคติของทีมงานกลุ่มดังกล่าวให้ดีขึ้น หรือเป็นไปในทางบวกให้ได้เพราะถ้าต้องการให้การทำกิจกรรมไคเซ็นเป็นวัฒนธรรมที่ยั่งยืน ทุกคนในองค์กรต้องมีความเข้าใจและแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นรูปแบบเดียวกัน

### 5.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้การทำกิจกรรมไคเซ็นแบบข้ามสายงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด เพราะปัจจุบันยังพบว่าการทำกิจกรรมส่วนใหญ่ยังเป็นการทำงานภายในสายงานเดียวกัน

2. จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเฉพาะในบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัดเท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปจึงควรมีการศึกษาเรื่องนี้กับบริษัทหรือองค์กรอื่นๆ ที่มีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การจัดทำกิจกรรมใดเช่นเพื่อที่จะได้ผลการศึกษาที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น และได้ทราบถึงแนวคิดใหม่ๆ  
ที่สามารถนำมาปรับปรุงใช้งานได้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บรรณานุกรม

- กมลรัตน์ หล้าสุวรรณ. 2528. **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545. **การใช้ SPSS for windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล**. พิมพ์ครั้งที่ 5. คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. 2550. **หลักการควบคุมคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- กฤษชัย อนุธรรมณี. 2548. **“Kaizen” แนวคิดนี้ไม่เก่าเลย**. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- โกศล ดีศีลธรรม. 2546. **การเพิ่มผลิตภาพในงานอุตสาหกรรม**. สำนักพิมพ์สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. สถานที่พิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัด วัน แอด แอนด์ พริน.
- เฉลียว บุรีภักดิ์. 2545. **ชุดวิชาการวิจัยชุมชน**. กรุงเทพฯ : สำนักมาตรฐานการศึกษาสำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระบบการศึกษาระดับปริญญาตรี.
- ชลิต ฐานิตธรรม. 2554. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง : กรณีศึกษา บริษัท ฟาบริเนท จำกัด**. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ชำนาญ รัตนากร. 2533. **แนวทางและขั้นตอนในการปรับปรุงแบบไคเซ็น**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=2309>
- ชารินทร์ ไวยสุพิ. 2554. **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็นของพนักงานบริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด**. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- ดาริกา จารุวัฒนกิจ. 2539. **“ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มมินิแบ (ประเทศไทย)”**. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตร์มหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์.
- ชานินทร์ ศิลป์จารุ. 2549. **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ.
- ธีทัต ตรีศิริโชติ. 2543. **ไคเซ็น**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.jobpub.com/>
- ธีรวุฒิ เอกะกุล. 2543. **ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นิพนธ์ บัวแก้ว. 2547. **รู้จักกระบวนการผลิตแบบลีน. พิมพ์ครั้งที่ 5. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี**  
**ปารดา บัณฑิตนิพนธ์. โคนเซ็นกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์. (ออนไลน์).**

แหล่งที่มา : <http://www.bu.ac.th/>

ภูวนาท เทพสุภร. 2549. “ความสำเร็จของการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธี kaizen  
 กรณีศึกษาบริษัท โซนี่เทคโนโลยี จำกัด”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ**  
**มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.**

ภพพล ประทุมษา. 2555. **ทฤษฎีความต้องการพื้นฐานของมนุษย์. (ออนไลน์).**

แหล่งที่มา : <http://ispying.blogspot.com/2014/08/maslows-theory.html>

มาซาเอกิ อิโม. อัมพิกา ไกรฤทธิ. 2534. **โคเซ็น คุณแจสู่ความสำเร็จแบบญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ : ซี**  
**เอ็ด ยูเคชั่น.**

ยุพาพร รูปงาม. 2545. “การมีส่วนร่วมของข้าราชการสำนักงานงบประมาณ ในการปฏิรูประบบ  
 ราชการ”. **ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.**

วิทยา ดันสุวรรณนนท์. 2550. **การพัฒนาระบบคุณภาพ การปรับปรุงด้วย “โคเซ็น”.**

อดิสร รุ่งสว่าง. 2553. **อิทธิพลของการรับรู้ทัศนคติ และการมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพการ**  
**ดำเนินงานของบุคลากรสายสนับสนุน. วารสารวิทยาบริการปีที่ ๒๔ ฉบับที่ ๑**  
**มกราคม-มีนาคม ปี ๒๕๕๖. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). กรุงเทพฯ.**

สุรศักดิ์ สุทองวัน. 2548. **“KAIZEN และ TOYOTA-WAY” (ออนไลน์).**

แหล่งที่มา : <http://www.dopa.go.th/news/lecturesum20050914.htm>

สมบัติ นพรัค. 2549. **โคเซ็นกับโคเซ็น. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : now.org/blog/sombatn-**  
**ednuqakm/5290**

อชิภัทร สายนาค. 2543. “การศึกษาเจตคติต่อการจัดกิจกรรมเคลื่อนไหวและจังหวะของครูที่ใช้  
 คู่มือการประเมินการปฏิบัติการสอน”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต.**  
**กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.**

อุทุมพร ไพลิน. 2540. “ความรู้เจตคติและการปฏิบัติของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ต่อการ  
 อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของบึงบอระเพ็ด จังหวัดนครสวรรค์”. **วิทยานิพนธ์วท.**

**ม.กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล.**

อรวรรณ จันทร์ชื่น. 2550. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน  
 สวนสนุกดิรมเวิลด์”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัย**  
**เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.**

Mr. Sisavanh Vongkatanegnou. 2554. **ทฤษฎีการมีส่วนร่วม. (ออนไลน์).**

แหล่งที่มา : <https://www.gotoknow.org/posts/482092>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

TOA Group. 2556. ปรวิติบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด. (ออนไลน์).

แหล่งที่มา : <http://www.toagroup.com>



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ภาคผนวก



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ภาคผนวก ก

### แบบสอบถามการค้นคว้าอิสระ

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
เรื่อง อิทธิพลที่ส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการทำไคเซ็น  
ของพนักงาน บริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์(ประเทศไทย) จำกัด

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้เป็นส่วนของการศึกษาวิชาค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อศึกษาเกี่ยวกับ อิทธิพลที่ส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการทำไคเซ็น ของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด จึงขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามที่ตรงกับความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะถือเป็นความลับและใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

แบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน

ส่วนที่ 2 ทศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็น ของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

ส่วนที่ 3 อุปสรรคในการทำไคเซ็น ของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน ( ) ตรงตามความเป็นจริง

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน

1. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ

( ) ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี ( ) 26 - 30 ปี ( ) 31 - 35 ปี  
( ) 36 - 40 ( ) ตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

( ) มัธยมศึกษาตอนต้น ( ) มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.  
( ) อนุปริญญา/ปวส. ( ) ปริญญาตรี  
( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็น	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>2. ด้านบุคคล</b>					
2.2 ไคเซ็นส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมคิดแก้ปัญหาขององค์กร					
2.3 ไคเซ็นสร้างความพึงพอใจในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น					
2.4 ไคเซ็นเป็นสื่อกลางความเข้าใจอันดีของพนักงานทุกระดับชั้น					
2.5 ไคเซ็นสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีสู่ผลงานดี					
<b>3. ด้านประโยชน์</b>					
3.1 ไคเซ็นสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับแสดงศักยภาพในการปรับปรุงงานออกมาด้วยตัวเอง					
3.2 กิจกรรมไคเซ็นทำให้สายการบังคับบัญชา มีความเหนียวแน่น มากขึ้นกว่าเดิม ทำให้การทำงานลื่นไหลไม่ติดขัด					
3.3 ไคเซ็นง่ายทุกคนสามารถนำไปปฏิบัติได้ในองค์กร โดยไม่ต้องลงทุนเพิ่มมากมายแต่อย่างใด					
3.4 ไคเซ็นเป็นการลดกระบวนการทำงานที่สูญเปล่าในแต่ละขั้นตอน ช่วยลดต้นทุนและการสูญเสียต่างๆ ในกระบวนการผลิต					
3.5 ไคเซ็นเป็นเรื่องที่ง่าย สามารถทำได้ทันที และวัดผลได้ทันที					
<b>4. ด้านคุณลักษณะ</b>					
4.1 ไคเซ็นมุ่งดำเนินการในช่วงระยะเวลาอันสั้น ประมาณ 3-10 วัน					
4.2 ไคเซ็นมุ่งการทำงานเป็นทีมโดยมีการร่วมมือและประสานงานระหว่างทีมงานข้ามสายงาน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทัศนคติที่มีต่อการทำไคเซ็น	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>4. ด้านคุณลักษณะ</b>					
4.3 เมื่อพบปัญหาจากการทำงาน ก็จะดำเนินการด้วยการ จัดทำ เอกสาร การวิเคราะห์และปรับปรุงด้วยแนวทางแก้ปัญหา ด้วยวิธี ไคเซ็น					
4.4 ไคเซ็นมุ่งเน้นการปฏิบัติการ โดยให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่ต้องดำเนินการปรับปรุงและดำเนินการทันที					
4.5 กิจกรรมไคเซ็นจะต้องมีความต่อเนื่องตามแนวทางการปรับปรุงและขอบเขตที่กำหนดไว้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยได้รับความร่วมมือจากทีมงานและบุคลากรทุกคน					
<b>5. ทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น</b>					
5.1 ทุกอย่างสามารถทำให้เกิดขึ้นได้					
5.2 จะทำอย่างไรด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ					
5.3 แก้ไขข้อผิดพลาดทันทีที่พบ โดยไม่มีรีรอ					
5.4 ไม่จำเป็นต้องใช้เงินหรือทรัพยากรมากมายเพื่อทำการปรับปรุง					
5.5 ความคิดของคนสิบคนย่อมดีกว่าความคิดของคนคนเดียว					
5.6 การปรับปรุงให้ดีขึ้นนั้น ไม่มีจุดสิ้นสุดหรือไม่มีจุดจบ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด  
**ส่วนที่ 3** อุปสรรคในการทำไคเซ็น ของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

- 1 หมายถึง ระดับอุปสรรคน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ระดับอุปสรรคน้อย
- 3 หมายถึง ระดับอุปสรรคปานกลาง
- 4 หมายถึง ระดับอุปสรรคมาก
- 5 หมายถึง ระดับอุปสรรคมากที่สุด

อุปสรรคในการทำไคเซ็น	ระดับอุปสรรค				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>1. ด้านพนักงาน</b>					
1.1 คิดหัวข้อการทำไคเซ็นไม่ได้					
1.2 ปัญหาเล็ก ๆ ไม่เหมาะที่จะนำมาเขียนไคเซ็น					
1.3 ไม่มีเวลาทำเพราะงานประจำก็ยุ่งมากอยู่แล้ว					
1.4 การเขียนไคเซ็นยุ่งยาก					
1.5 การทำไคเซ็นเป็นการเพิ่มงาน					
1.6 การทำไคเซ็นเป็นเรื่องยาก					
1.7 การทำไคเซ็นเป็นการบังคับ					
1.8 ยังไม่เข้าใจวิธีการเขียนไคเซ็นที่ถูกต้อง					
1.9 เขียนแล้วรู้สึกเหมือนเป็นงานประจำ					
1.10 ไม่รู้ว่าสิ่งที่พบเจอเป็นปัญหาหรือไม่					
1.11 กลัวว่าเรื่องที่เขียนไปจะซ้ำกับคนอื่นเนื่องจากคนในฝ่ายเดียวกันน่าจะเจอปัญหาแบบเดียวกัน					
1.12 ไม่รู้ความหมายของไคเซ็นอย่างแท้จริง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อุปสรรคในการทำไคเซ็น	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>2. ด้านหัวหน้างาน</b>					
2.1 หัวหน้างานวิจารณ์หัวข้อไคเซ็นไม่ตรงประเด็น					
2.2 หัวหน้างานไม่เห็นความสำคัญของการปรับปรุงงาน และการพัฒนางาน					
2.3 หัวหน้างานยังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง					
2.4 หัวหน้างานใช้อารมณ์ส่วนตัวส่งผลให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรม					
2.5 หัวหน้างานไม่ติดตามผลงานลูกน้อง					
2.6 หัวหน้าไม่ส่งต่อผลงานให้คณะกรรมการ					
2.7 หัวหน้าไม่ให้คำแนะนำแนวทางในการทำกิจกรรมไคเซ็น					
2.8 หัวหน้างานไม่ให้กำลังใจที่ดีกับลูกน้อง					
2.9 หัวหน้างานขาดการประชุมกับลูกน้อง และไม่หาแนวทางแก้ไขปัญหา					
<b>3. ด้านคณะกรรมการ และผู้บริหาร</b>					
3.1 เกณฑ์การประเมินสูงเกินไป					
3.2 มาตรฐานเกณฑ์การให้คะแนนไม่ชัดเจน และคณะกรรมการอาจมีความลำเอียงในการตัดสิน					
3.3 การประกาศผลรางวัลล่าช้า					
3.4 แรงจูงใจน้อยจึงไม่น่าสนใจ					
3.5 รางวัลตอบแทนไม่คุ้มค่า					

**\*\*ขอขอบคุณสำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม\*\***

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล นายโสภณ ศิลารัตน์  
วันเดือนปีเกิด 9 สิงหาคม พ.ศ. 2528  
สถานที่เกิด จังหวัด นครปฐม  
สถานที่อยู่ปัจจุบัน 943/33 หมู่ 6 ตำบล เทพารักษ์ อำเภอ เมืองสมุทรปราการ  
จังหวัด สมุทรปราการ 10270  
เบอร์โทร 080-239-1909  
อีเมล sophon\_s@toagroup.com

ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2552 สำเร็จการศึกษาหลักสูตร วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต  
สาขาวิศวกรรมเครื่องกล คณะวิศวกรรมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

ประสบการณ์ทำงาน พ.ศ. 2552-2559 MAINTENANCE ENGINEER  
TOA PAINT (THAILAND) COMPANY LIMITED



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้