

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5S ของพนักงาน
บริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท อินดัสตรี จำกัด

FACTORS AFFECTING COMPETENCY IN 5S ACTIVITIES
OF EMPLOYEES AT THAISUMMIT AUTOPARTS INDUSTRY
COMPANY LIMITED



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

คณะการบริหารและจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2560

KMITL-2017-FAM-M-017-001

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงาน
บริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท อินดัสตรี จำกัด

FACTORS AFFECTING COMPETENCY IN 5S ACTIVITIES
OF EMPLOYEES AT THAISUMMIT AUTOPARTS INDUSTRY
COMPANY LIMITED



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม
คณะกรรมการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ. 2560

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้ KMUTT-2017-FAM-M-017-001 อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**FACTORS AFFECTING COMPETENCY IN 5S ACTIVITIES
OF EMPLOYEES AT THAISUMMIT AUTOPARTS INDUSTRY
COMPANY LIMITED**



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

2017

KMITL-2017-FAM-M-017-001

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2017

FACULTY OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของ
นักศึกษา	พนักงานไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด
รหัสประจำตัว	นายชาญวิทย์ บุญคุ้ม
ปริญญา	55671407
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
พ.ศ.	บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	2560
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ โรจนันันุตรติกุล

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานในบริษัท ไทยซัมมิทออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด และ 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด จำนวน 400 คน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมทางสถิติ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า

1. ในภาพรวม ระดับสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานในบริษัท ไทยซัมมิทออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง

2. นโยบายขององค์การ วัฒนธรรมองค์การและการมีส่วนร่วมของพนักงานส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด โดยตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถอธิบายความผันแปรของสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานในบริษัท ไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด ได้ร้อยละ 32.4

Thesis Title	Factors Affecting Competency in 5s Activities of Employees at Thaisummit Autoparts Industry Company Limited
Student	Mr.Charnvit Boonkhum
Degree	Master of Business Administration
Program	Industrial Business Administration
Year	2017
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr.Nuttawut Rojniruttikul

ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) to study the competency in 5S activities of employees and 2) to study the factors affecting competency in 5S activities of employees. A simple random sampling is conducted by using 400 questionnaires to collect data at Thaisummit Autoparts Industry Company Limited. The questionnaires were used as the research instrument to collect data. Statistical analysis is conducted by using frequency, percentage, arithmetic mean and standard deviation. Multiple Linear Regression analysis was used for hypothesis testing. The results were as follow:

1) In overall, the competency in 5S activities of employees was at moderate level.

2) Organization policy, organizational culture and job participation could affect the competency in 5S activities of employees. All independent variables could explain the variation in competency in 5S activities of employees at Thaisummit Autoparts Industry Company Limited at 32.4 percent.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีและสมบูรณ์ ด้วยผู้วิจัยได้รับคำแนะนำและคำปรึกษาอย่างดียิ่งจาก ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ โรจนันันิรุตติกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งให้ความกรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ทั้งในเวลาราชการ วันหยุดราชการและลุล่วงไปจนถึงเวลาส่วนตัวของอาจารย์อยู่บ่อยครั้ง ผู้วิจัยซาบซึ้งในความอนุเคราะห์จากท่านและกราบขอบพระคุณอย่างสูง

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา น้องสาว และญาติพี่น้องทุกคน เป็นอย่างสูงที่ทำให้กำลังใจและเป็นแรงผลักดันที่ดียิ่งให้การศึกษาสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบคุณทางบริษัทไทยซัมมิต โอโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด ที่เอื้อโอกาสทางการศึกษาแก่ผู้วิจัย โดยการให้ทุนการศึกษาของบริษัทฯ ตลอดจนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในระหว่างทำการศึกษา และเพื่อนๆ พี่ๆ พนักงานของบริษัทไทยซัมมิต โอโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด ที่ให้กำลังใจและให้ความร่วมมือที่ดียิ่งเสมอมา

ขอขอบคุณ คณะกรรมการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ให้โอกาสที่ดีทางการศึกษา และเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ IM16 ที่คอยกระตุ้น และให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษา อีกทั้งให้กำลังใจที่ดีเสมอมา

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ คณะกรรมการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง ที่ให้ความช่วยเหลือประสานงาน และอำนวยความสะดวกในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ บิดา มารดา ครู อาจารย์ และญาติพี่น้อง จนถึงผู้มีพระคุณทุกท่าน

ชาญวิทย์ บุญคุ้ม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	V
สารบัญภาพ.....	VI
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	4
1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	4
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	7
1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะในกิจกรรม 5ส.....	10
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส.....	31
2.3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ บริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท อินดัสตรี.....	59
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	66
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	70
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	70
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	71
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	74
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	77

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	84
4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความรู้ในกิจกรรม 5ส ของพนักงาน.....	88
4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับทักษะในกิจกรรม 5ส ของพนักงาน.....	89
4.4 ผลการวิเคราะห์ระดับเจตคติในกิจกรรม 5ส ของพนักงาน.....	91
4.5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงาน.....	93
4.6 ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงาน.....	102
4.7 ความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับหลักการปฏิบัติกิจกรรม 5ส ของพนักงาน.....	104
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ.....	105
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	105
5.2 อภิปรายผล.....	108
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	114
บรรณานุกรม.....	115
ภาคผนวก.....	120
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	121
ประวัติผู้วิจัย.....	134

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 เกณฑ์การจัดระดับความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรม	23
2.2 ประเภทของค่าตอบแทน	51
3.1 รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	73
3.2 สมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ	77
4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล.....	85
4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด ของความรู้ในกิจกรรม 5ส.....	88
4.3 ค่าเฉลี่ย(\bar{X})ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)ระดับและลำดับที่ของทักษะในกิจกรรม 5ส.....	89
4.4 ค่าเฉลี่ย(\bar{X})ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)ระดับและลำดับที่ของเจตคติในกิจกรรม 5ส.....	91
4.5 ค่าเฉลี่ย(\bar{X})ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของนโยบายขององค์การ...	94
4.6 ค่าเฉลี่ย(\bar{X})ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการสื่อสาร.....	95
4.7 ค่าเฉลี่ย(\bar{X})ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของวัฒนธรรมองค์การ.....	97
4.8 ค่าเฉลี่ย(\bar{X})ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการฝึกอบรม.....	98
4.9 ค่าเฉลี่ย(\bar{X})ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการให้รางวัล และค่าตอบแทน.....	99
4.10 ค่าเฉลี่ย(\bar{X})ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการมีส่วนร่วม ของพนักงาน.....	101
4.11 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะ.....	103

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 แนวคิดหลักการของ 5ส.....	2
1.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
1.3 สมการถดถอยเชิงเส้น.....	6
2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ.....	17
2.2 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model).....	20
2.3 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ.....	21
2.4 วัฒนธรรมทั้ง 4 แบบ ขององค์กร(Four Corporate Cultures).....	42
2.5 การแสดงผลกระทบต่อกันระหว่างกิจกรรม.....	56
2.6 บริษัท ไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด.....	59
2.7 พันธกิจของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิท กรุ๊ป.....	60
2.8 ภาพแสดงฐานผลิตของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ในประเทศ.....	61
2.9 บริษัทภาพแสดงฐานผลิตของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ในต่างประเทศ.....	61
2.10 บริษัทในเครือของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิท.....	62
2.11 กลุ่มลูกค้าประเภทชิ้นส่วนประกอบยานยนต์.....	62
2.12 สินค้าประเภทชิ้นส่วนประกอบยานยนต์.....	63
2.13 สินค้าประเภทชิ้นส่วนประกอบยานยนต์.....	63
2.14 กลุ่มลูกค้าประเภทชิ้นส่วนมอเตอร์ไซค์.....	64
2.15 สินค้าประเภทชิ้นส่วนประกอบมอเตอร์ไซค์.....	64
2.16 กลุ่มลูกค้าประเภทชิ้นส่วนพลาสติก.....	65
2.17 สินค้าประเภทชิ้นส่วนพลาสติก.....	66
3.1 สมการถดถอยเชิงเส้น.....	83

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันสถานการณ์ที่เศรษฐกิจของประเทศอยู่ในสภาวะการแข่งขันกันอย่างรุนแรงซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการเปลี่ยนจากยุคปลาใหญ่กินปลาเล็ก เป็นปลาเร็วกินปลาช้า โดยธุรกิจจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญแก่ลูกค้าและเน้นที่ตัวผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญ ส่งผลให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศนั้นเปลี่ยนไป องค์กรธุรกิจที่จะสามารถรอดพ้นวิกฤติและเติบโตได้อย่างมั่นคงได้นั้น จำเป็นต้องมีการปรับวิธีการบริหารและจัดการให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เป็นปัจจัยที่สำคัญ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นสภาวะเศรษฐกิจที่ยังคงชะลอตัวอยู่ ที่เกิดจากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโลกและภาวะเศรษฐกิจในประเทศ การแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงขึ้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการปัญหาที่อุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยกำลังประสบอยู่ในขณะนี้ คือ ความสามารถในการแข่งขันลดน้อยลง โดยมีมาเลเซีย อินโดนีเซีย เวียดนาม และพม่า เข้ามาเป็นคู่แข่งที่เพิ่มขึ้น ซึ่งไทยคงต้องคงความสามารถไว้ให้ได้ แม้ว่าไทยจะมีการผลิตรถยนต์เพิ่มขึ้น แต่ไทยยังไม่ได้เตรียมความพร้อมที่จะรองรับการผลิตที่จะเพิ่มขึ้น เพราะไทยขาดแคลนแรงงานรวมถึงปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท การปรับตัวของไทย จำเป็นต้องยกระดับการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อแก้ปัญหาขีดความสามารถในการแข่งขันลดลงและขาดแคลนแรงงาน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมีระบบการบริหารงานที่ยืดหยุ่นขึ้นสามารถรองรับและปรับเปลี่ยนได้ตามสภาวะสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

องค์กรจำนวนมากได้สรรหากลยุทธ์ทางธุรกิจที่หลากหลายเพื่อนำมาพัฒนาองค์กรเพื่อความอยู่รอด ทั้งเพื่อสามารถครองตลาดเดิมได้และเพื่อขยายเข้าสู่ตลาดใหม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน การสร้างค่านิยมขององค์กร การสรรหาวิธีการลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิตต่างๆ การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเกิดประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับที่จะสามารถทำให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ในการปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิต มีวิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้หลากหลายเช่น Quality Control(QC), Total Preventive maintenance(TPM), Kaizen, Suggestion และกิจกรรม 5ส โดยกิจกรรม 5ส ก็เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยเพิ่มผลผลิต เพิ่มความสามารถ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน กิจกรรม 5ส เป็นกิจกรรมที่ประยุกต์มาจากประเทศญี่ปุ่น และแพร่หลายเข้ามาในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับใช้ในวงจำกัดเท่านั้น ไม่สามารถนำออกเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่าการณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นระเบียบในสถานที่ทำงานช่วยพัฒนาความสามารถของพนักงาน ทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจในสถานที่ทำงาน อยากมาทำงานมากขึ้น และถือว่าเป็นเครื่องมือพื้นฐานและเป็นกิจกรรมที่สามารถเริ่มต้นทำได้ไม่ยุ่งยาก ผลลัพธ์ที่สามารถเห็นได้ชัดเจนและสามารถให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงได้อย่างดี(รัตน์ ไบกระเบา.2552)

กิจกรรม 5ส เป็นเครื่องมือที่ได้นำมาใช้ในการพัฒนางานให้มีคุณภาพ เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการปรับปรุงการทำงานของคนในองค์กรด้วยตนเอง ด้วยการดำเนินการตามหลักของ 5ส สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย โดย สะสาง สะดวก สะอาดเป็นการจัดการในเรื่องของเครื่องใช้และสถานที่ ส่วนสุขลักษณะและสร้างนิสัย เป็นการจัดการเรื่องคน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดย 5ส มีเป้าหมายช่วยให้สถานที่ที่ทำงานสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย มีความสวยงาม มีความปลอดภัย ลดความสูญเปล่าในการทำงาน คุณภาพของผลิตภัณฑ์ดีขึ้น เป็นที่ประทับใจของลูกค้า คุณค่าของกิจกรรม 5ส คือ มุ่งเน้นการพัฒนาคนให้ปฏิบัติกิจกรรมจนเกิดเป็นนิสัย มีวินัย อันเป็นรากฐานของระบบคุณภาพ



ที่มา : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

เนื่องจาก กิจกรรม 5ส เป็นกิจกรรมที่ฝึกให้ทุกคนร่วมกันคิด ร่วมกันทำเป็นทีม ค่อยเป็นค่อยไป จนสามารถสร้างเป็นวัฒนธรรมขององค์กร กิจกรรม 5ส มีความสำคัญในการพัฒนาคนสู่การพัฒนางาน และ 5ส ยังเป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนับเป็นเครื่องมือตัวแรกที่ถูกนำมาใช้ก่อนที่จะใช้เครื่องมือระดับสูง เช่น TPM, TQM และ ISO เป็นต้น

องค์กรหลายแห่งมุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องของเครื่องมือที่นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งในการบริหารจัดการทรัพยากรที่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการศึกษาไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีคุณค่ามากที่สุดในการองค์กร นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีทำงานรวมกันและกรณีที่ทำงานคนเดียว เพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจใดๆ (Armstrong, Michael .2006) การเพิ่มสมรรถนะหรือขีดความสามารถ(Competency) เป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี หมายถึงความรู้(Knowledge) ทักษะ(Skill) และคุณลักษณะของบุคคล(Attributes) เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพัฒนาสมรรถนะสำคัญที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี (นิพนธ์ วรรณเวช. 2554) โดยบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งสมรรถนะความสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือสมรรถนะหลัก(Core Competency) เป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จ และได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

บริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด เป็นบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แนวหน้าของประเทศ ได้ให้ความสำคัญกับกิจกรรม 5ส เป็นอย่างมาก เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการพัฒนาคนและพัฒนางานให้ประสบผลสำเร็จ และรองรับสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นในปัจจุบัน โดยทางบริษัทฯ ได้มีการเริ่มต้นนำกิจกรรม 5ส มาใช้ตั้งแต่ปี 2545 จนถึงในปัจจุบัน และได้มีการนำมาเป็นข้อกำหนดในการคำนวณดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน(KPI)ภายในของบริษัทในปี 2548 โดยในปัจจุบันทางบริษัทมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ทางบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด จึงมีความมุ่งมั่นที่จะนำระบบ 5ส มาใช้เป็นเครื่องมือพื้นฐาน ในการพัฒนาและปรับปรุงระบบการทำงานภายในบริษัทเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สามารถส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรและรวมถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การลดความสูญเสียในกระบวนการผลิต อีกทั้งส่งเสริมด้านความปลอดภัยในการทำงาน อันเป็นพื้นฐานการเพิ่มผลผลิต และกิจกรรม 5ส ถือว่าเป็นหน้าที่และวินัยของพนักงานทุกระดับในองค์กร และบริษัท จะต้องพัฒนาและเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ภายใต้คติพจน์ “Before We Build Parts, We Build People” ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการเป็นบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทยที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียอาคเนย์ มีความเป็นเลิศในด้านคุณภาพ การออกแบบ และการพัฒนานวัตกรรม ทั้งสินค้าและบริการ สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า

ด้วยเหตุนี้จึงสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการทำกิจกรรม 5ส ของบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาเป็นแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส ให้เกิดประโยชน์และเกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร ได้มากที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานในบริษัท ไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัท ไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี

1.3 สมมติฐานการวิจัย

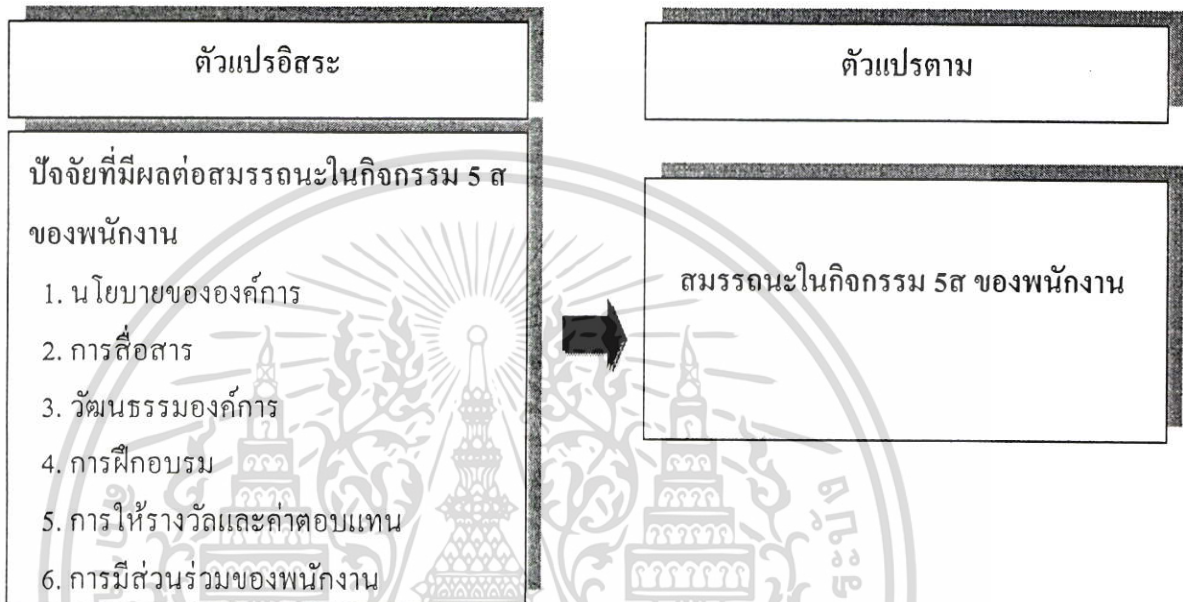
สมมติฐาน นโยบายขององค์กร การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร การฝึกอบรม การให้รางวัลและค่าตอบแทน การมีส่วนร่วมของพนักงาน มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัท ไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด โดยรวม

1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส โดยสมรรถนะมี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านเจตคติ โดยผู้วิจัยได้แนวคิดด้านสมรรถนะ McClelland (1960) เป็นแนวคิดในการวิจัย และจากผลงานวิจัยของ วัชรชัย อ่อนประสงค์ (2556) เรื่อง “ ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในข้อกำหนดระบบบริหารคุณภาพ ” ซึ่งได้จัดแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ เจตคติ และได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยด้านต่างๆ ได้แก่ นโยบายขององค์กร การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร การฝึกอบรม การให้รางวัลและค่าตอบแทน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ปัจจัยต่างๆนี้ ผู้วิจัยได้แนวคิด ด้านนโยบายขององค์กร Jansson (1944) นโยบายมีความสำคัญต่อการบริหาร เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ที่ต้องมีความชัดเจนในวัตถุประสงค์ ซึ่งความสำคัญต่อการใช้ดุลพินิจของผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ แนวคิดด้านการสื่อสาร McQuail (2005) การให้และการรับความหมาย การถ่ายทอดและการรับสาร ซึ่งรวมถึงแนวคิดของการโต้ตอบ แบ่งปัน และมีปฏิสัมพันธ์กันด้วยต่อไป แนวคิดด้านวัฒนธรรมขององค์กร Gordon(1999:342) สิ่งที่อยู่สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อและค่านิยม ที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน แนวคิดด้านการฝึกอบรม พงศ์ ทรดาล (2539) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะบุคคลเพื่อที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันเหมาะสม จนก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติต่อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ใดเห็นไปใช้ประโยชน์อื่นใด
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

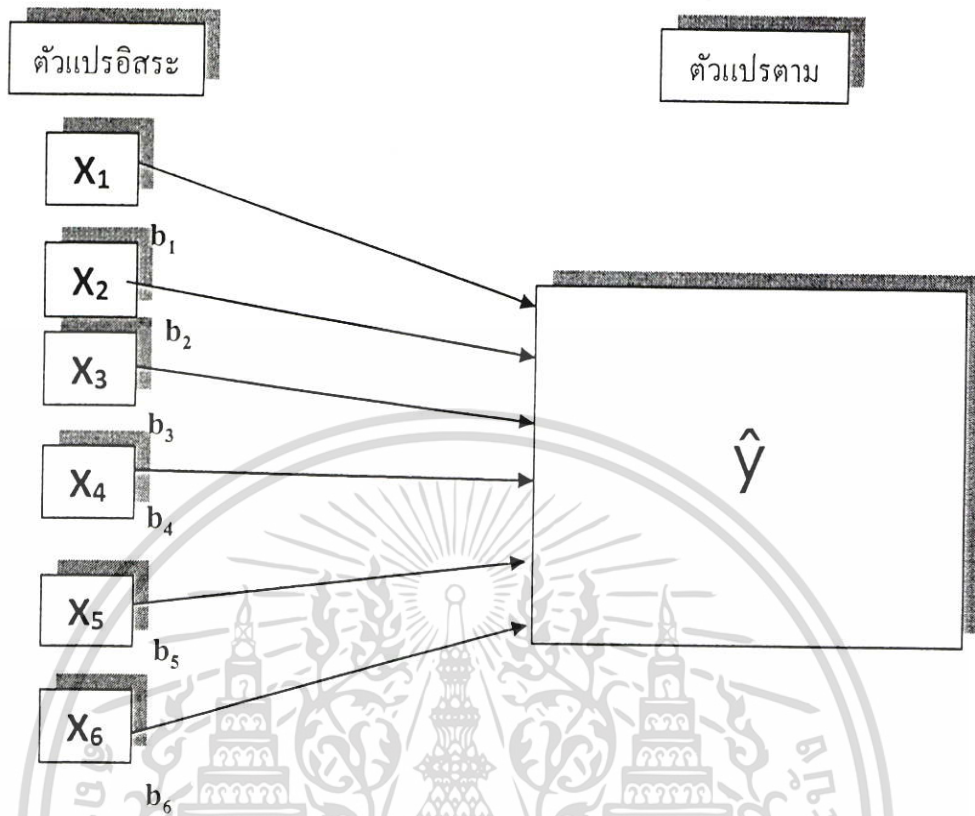
การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แนวคิดด้านการให้รางวัลและค่าตอบแทน ฌฎฐพันธ์ เชนรนนท์ (2541:238) การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่างๆ ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานของบุคคล แนวคิดด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน Putti (1987) พื้นฐานของกิจกรรมต่างๆ ที่จะส่งผลให้การบริหารจัดการมีลักษณะกว้าง ซึ่งเป็นทางหนึ่งที่จะทำให้การมีส่วนร่วมขยายไปสู่การปฏิบัติงานในองค์กร จึงสามารถนำเสนอกรอบแนวความคิดในการวิจัยได้ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากกรอบแนวความคิดในการวิจัยดังกล่าวข้างต้นนั้นสามารถแสดงสมการความสัมพันธ์ได้ดังนี้



ภาพที่ 1.3 สมการถดถอยเชิงเส้น

สมการ $\hat{y} = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5 + b_6 X_6$

\hat{y} = ค่าประมาณสมรรถนะในกิจกรรม 5 ส โดยรวม

x_1 = นโยบายขององค์การ

x_2 = การสื่อสาร

x_3 = วัฒนธรรมองค์การ

x_4 = การฝึกอบรม

x_5 = การให้รางวัลและค่าตอบแทน

x_6 = การมีส่วนร่วมของพนักงาน

b_1, \dots, b_6 = สัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงเส้น

b_0 = ค่าคงที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงาน บริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี

1.5.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรของการวิจัยในครั้งนี้คือ พนักงานในบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 3,860 คน (ข้อมูลจาก ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหาร ทั่วไป บริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด ณ วันที่ 16 กันยายน 2556)

1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

1.5.2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่

1. นโยบายขององค์กร
2. การสื่อสาร
3. วัฒนธรรมองค์กร
4. การฝึกอบรม
5. การให้รางวัลและค่าตอบแทน
6. การมีส่วนร่วมของพนักงาน

1.5.2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือสมรรถนะ โดยรวมในกิจกรรม 5ส

1.5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยจะทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี โดยใช้ระยะเวลาเก็บรวบรวมข้อมูลและสรุปผลการศึกษาวิจัยตั้งแต่เดือนตุลาคม 2556 ถึงเดือนพฤศจิกายน 2556

1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้มีความเข้าใจร่วมกันและมีให้เกิดความยุ่งยากในการศึกษา ดังนั้นจึงขอกำหนด นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส

1.1 นโยบายขององค์กร หมายถึง หลักและแนวทางการดำเนินการเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนการกำหนดความชัดเจนที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติการได้ และเพื่อช่วยให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ ตลอดจนสมาชิกในองค์กรสามารถได้ เป็นแนวทางในการตัดสินใจดำเนินการเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสาร ประสบการณ์ ข้อมูล ความรู้ ความรู้สึก ความคิดเห็น ความต้องการจากผู้ส่งสารโดยผ่านสื่อต่าง ๆ ที่อาจเป็นการพูด การเขียน สัญลักษณ์อื่นใด การแสดงหรือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ไปยังผู้รับสาร โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการรับรู้ร่วมกันและมีปฏิริยาตอบสนองต่อกัน

1.3 วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แนวทางปฏิบัติที่สมาชิกในองค์การได้พร้อมใจกัน ตั้งขึ้นมาและยึดถือเป็นหลักปฏิบัติรับรู้และเข้าใจตรงกัน ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และทำให้องค์การมีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากองค์การอื่นๆ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การใด ก็คือ บุคลิกภาพขององค์การนั้น

1.4 การฝึกอบรม หมายถึง การเพิ่มความสามารถให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ที่สามารถพัฒนาทักษะ ทักษะ และความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนพฤติกรรมไปตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้อย่างมี ประสิทธิภาพ การดำเนินการฝึกอบรมแก่พนักงานก่อนการนำกิจกรรม 5ส ไปใช้ โดยมีการ เตรียมการอย่างเพียงพอ

1.5 การให้รางวัลและผลตอบแทน หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์การจ่ายให้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตาม หน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของ ผู้ปฏิบัติงาน

1.6 การมีส่วนร่วมของพนักงาน หมายถึง บทบาทการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำ กิจกรรม 5 ส โดยมาจากการให้ความร่วมมือและสนับสนุนจากทุกฝ่าย การให้ความสำคัญใน กิจกรรม 5ส

2. สมรรถนะในกิจกรรม 5ส หมายถึง คุณลักษณะที่บุคลากรในองค์การจำเป็นต้องมีใน การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจที่รับผิดชอบ ได้แก่ ความรู้(Knowledge) ทักษะ(Skill) และเจตคติ(Attribute) ที่จำเป็นในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส ให้มีประสิทธิภาพและส่งผลให้ประสบ ความสำเร็จในกิจกรรม 5ส และเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี ปลอดภัย งานมี คุณภาพ ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต โดยกิจกรรม 5ส มีการกำหนดความหมายของ ส อยู่ 5 ตัว คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ สร้างนิสัย

2.1 ความรู้ หมายถึง ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักปฏิบัติและข้อกำหนดของกิจกรรม 5ส รวมถึงรู้ขั้นตอนวิธีการทำกิจกรรม 5ส ได้อย่างถูกวิธี และทราบถึงประโยชน์ของ 5ส โดยความรู้นี้ มักจะได้จากการศึกษา อบรม รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้

2.2 ทักษะ หมายถึง ความสามารถที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส ได้ตาม ข้อกำหนดของ 5ส อย่างถูกต้อง ทักษะนี้มักจะได้อาจมาจากการลงมือปฏิบัติหรือกระทำซ้ำๆอย่าง ต่อเนื่อง จนทำให้เกิดความชำนาญในการทำกิจกรรม 5ส

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3 เจตคติ หมายถึง การแสดงออกทางความรู้สึก ความคิดเห็นของเราที่มีต่อกิจกรรม 5ส โดยอาจเปลี่ยนแปลงไปในทางบวกหรือทางลบ กล่าวคือเจตคตินี้สามารถสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมในกิจกรรม 5ส



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางของการวิจัย ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะในกิจกรรม 5ส
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส
- 2.3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ บริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะในกิจกรรม 5ส

ระบบสมรรถนะในการทำงาน (Competency Model) เป็นเครื่องมือบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอย่างหนึ่ง que ผู้บริหารทุกระดับสามารถนำมาใช้ในการสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถและบุคลิกลักษณะเฉพาะตรงตามที่ ตำแหน่งกำหนด เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามผลตามที่ได้คาดหวังไว้

สมรรถนะในการทำงาน (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (Knowledge, Skills, Personal Attribute) ของบุคคลที่จำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีความรู้ พนักงานก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง ความรู้นี้มักจะ ได้จากการศึกษาอบรม สัมมนา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีความรู้ในด้านนั้นๆ

2. ทักษะ (Skills) หมายถึงทักษะ ความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้า ไม่มีทักษะแล้ว ก็ยากที่จะทำให้พนักงานทำงานให้มีผลงานออกมาดีและตามเป้าหมายที่กำหนด ไว้ได้ ทักษะนี้มักจะ ได้มาจากการฝึกฝน หรือกระทำซ้ำๆอย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่ง นั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.เจตคติ (Attribute) หมายถึง คุณลักษณะ ความคิด ทักษะ ค่านิยม แรงจูงใจและความต้องการส่วนตัวของบุคคล คุณลักษณะเป็นสิ่งที่ติดตัวและ เปลี่ยนแปลงได้ไม่ถาวรคุณลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่มักจะก่อให้เกิด ปัญหาในการทำงาน และทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จ

2.1.1 ความเป็นมาและความหมายของสมรรถนะ

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) หรือความสามารถของบุคคลในองค์การ ได้เริ่มขึ้น ในปี ค.ศ. 1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland นักจิตวิทยาแห่ง มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์การกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ แต่ควรใช้บุคคลที่มีความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ (Test Scores) ต่อมาในปี ค.ศ. 1970 บริษัท McBer ซึ่ง McClelland เป็นผู้ดูแล ได้รับการติดต่อจากองค์การ The US State Department ให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer : FSIOs) ในประเทศต่างๆทั่วโลก ซึ่งก่อนหน้านั้น การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่พบว่าผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดี ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการ McClelland ได้พัฒนาเครื่องมือชนิดใหม่ ในการคัดเลือกคนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงาน ได้ดีแทนข้อทดสอบแบบเก่า โดยใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดี แล้วเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกัน แล้วเรียกพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีว่า สมรรถนะ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2548 ก) ต่อมาในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้แสดงแนวคิดเรื่องสมรรถนะ ไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather Than Intelligence ว่า IQ ซึ่งประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะบุคคลกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหวังความสำเร็จในงานได้ดีกว่าซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่งเสมอไป แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ (Stone,1999)แนวคิดเรื่องสมรรถนะ ของ McClelland ที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า สมรรถนะ หรือความสามารถของบุคคล ส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่า IQ ทำให้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการทั่วไปอย่างมากและมีพัฒนาการขึ้นเป็นลำดับ ปี ค.ศ. 1982 Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance โดยได้ใช้คำว่า Competencies เป็นคนแรก ในปี ค.ศ.1994 Hamel และ Prahalad เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future และได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่าสมรรถนะหลัก (Core Competencies) หรือความสามารถหลักขององค์การ โดยระบุว่าเป็นเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจเลียนแบบได้ ต่อมาได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลในหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกา โดยกำหนดว่าในแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องมีความรู้ ทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมที่ใดบ้าง และอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หลังจากนั้น แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน นิตยสาร Fortune ฉบับเดือนกันยายนปี ค.ศ. 1998 ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงกว่า 4,000 คน จาก 15 ประเทศ พบว่าองค์กรธุรกิจชั้นนำได้นำแนวความคิดนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมากถึงร้อยละ 67 และบริษัทที่ปรึกษา ด้านการจัดการชื่อ Bain and Company (1998) ได้สำรวจบริษัทจำนวน 708 บริษัททั่วโลกในปี ค.ศ. 1998 พบว่า Core Competency เป็นเครื่องมือบริหารสมัยใหม่ที่บริษัทนิยมนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุดเป็นอันดับ 3 และในปี ค.ศ. 2005 อยู่ในลำดับที่ 6 จากจำนวนเครื่องมือทางการบริหาร 25 รายการ สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดสมรรถนะ มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น ไทยธนาคาร เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอร์ชั่น บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ ทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน (ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2548 ก) มีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ และได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้นำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในระยะแรกได้ทดลองใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive System - SES) ใช้ในการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐโดยยึดหลักสมรรถนะ และกำหนดสมรรถนะต้นแบบของข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548 ก)

มีคำในภาษาไทยหลายคำที่ใช้แทนคำว่า Competency เช่น สมรรถนะ ความสามารถ และสมรรถภาพ คำว่า สมรรถนะ (สะมัดณะนะ) ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 แปลว่าความสามารถ คำว่า ความสามารถ ตามแนวคิดทางจิตวิทยา ใช้คำว่า Ability หมายถึงความสามารถในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงาน หรือความสามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน แนวคิดด้านการวัดและประเมินผลบุคคล ใช้คำว่า Potential มีจุดเน้นที่ขีดความสามารถในการทำงานของบุคคลที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดทางวิธีวิทยาการจัดการใช้คำว่า Core Competency ซึ่งหมายถึงความสามารถหลักขององค์กรธุรกิจ ที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ส่วนคำว่า สมรรถภาพ (Capability) หมายถึงคุณลักษณะของบุคคล ที่ต้องการทักษะทางวิชาชีพ ศักยภาพในเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การเรียนรู้และความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จ (คณัย เทียนพุด. 2548) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 ก) ใช้คำว่า สมรรถนะ แทนคำ Competency ส่วนสุภัทธานิธิ (2548 ก) และอาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) ใช้คำ Competency เช่นเดียวกับ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 ข) ซึ่งได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า Competency ประกอบด้วย ความรู้ พฤติกรรม ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยของบุคคล เพียงแต่คำว่า Competency จะช่วยจัดระบบขององค์ประกอบดังกล่าวให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนขึ้น โดยสรุปแล้วนักวิชาการส่วนใหญ่ใช้คำว่า สมรรถนะ ที่หมายถึงความสามารถ สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ใช้คำว่า สมรรถนะ ที่แปลว่า ความสามารถ ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 และสอดคล้องกับแนวคิดทางวิธีวิทยาการจัดการซึ่งนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในทางธุรกิจอย่างแพร่หลายสำหรับความหมายของสมรรถนะ ตามแนวคิดของ McClelland (1999) หมายถึงบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ Spencer และ Spencer (1993) ให้ความหมายสอดคล้องกันกับ McClelland คือ สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคล(Underlying Characteristics of an Individual) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน เป็นคุณลักษณะในส่วนลึกเฉพาะของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมที่สามารถทำนายผลลัพธ์ที่ดีเลิศ(Superior Performance) ในงานได้จากการศึกษาความหมายของ สมรรถนะ พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความหมายไปในทำนองเดียวกัน โดยใช้แนวคิดของ McClelland เป็นพื้นฐานในการให้ความหมายที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสมรรถนะ ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่ดีเลิศของงาน เช่น Hay Group (2548) ให้ความหมายว่าสมรรถนะ คือ ชุดของแบบแผนพฤติกรรม ความสามารถ และคุณลักษณะ ที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ สำหรับนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงานและการพัฒนาองค์กร เพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้พัฒนาตนเองเพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรต้องการ Boyatzis (1982) กล่าวว่าสมรรถนะ คือ กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่น ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข (2548) สรุปว่าสมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าคนอื่น สุภัทธานิธิ (2548 ก) ให้ความหมายว่าสมรรถนะ คือความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attribute) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 ก) ให้ความหมายว่าสมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติของบุคคลที่จำเป็นในการทำงาน ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีผล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ประกอบขึ้นจากทักษะความรู้ ความสามารถ ทักษะคิด บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่ง ๆ เนื่องจาก สมรรถนะ เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ จึงทำให้เกิดความสับสนว่า สมรรถนะแตกต่างจากความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและแรงจูงใจ อย่างไร ความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้นถือเป็นสมรรถนะหรือไม่ ตามความเห็นของ McClelland ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกเป็นสมรรถนะขั้นพื้นฐาน หมายถึงความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่ตนเองขายอยู่เป็นประจำหรือความสามารถในการอ่าน ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ ไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ สมรรถนะในกลุ่มที่สอง เป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น มีผลการทำงานที่สูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป สมรรถนะในกลุ่มนี้ มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงาน สถาบัน Schoonover Associates (2548) ได้มีการศึกษาและอธิบายในเชิงเปรียบเทียบว่า สมรรถนะเป็นบทสรุปของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance) ดังนั้นความรู้อย่างเดียวไม่ถือเป็น สมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้ประสบผลสำเร็จจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของ สมรรถนะ ตัวอย่าง เช่น ความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคา ในตลาด ถือเป็นความรู้ แต่ความสามารถในการนำความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาดมาพัฒนาารูปแบบการกำหนดราคาได้นั้น จึงจะถือเป็น สมรรถนะ ทักษะอย่างเดียวไม่ถือเป็น สมรรถนะ แต่ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจนถือเป็น สมรรถนะ ตัวอย่าง เช่น ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นทักษะ แต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่(Positioning) ในตลาด ให้แตกต่างจากคู่แข่ง ถือเป็น สมรรถนะ และสมรรถนะ ไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติ แต่เป็นแรงขับภายใน ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวัง ไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา ตัวอย่างเช่น การต้องการความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดี แต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนด จึงถือเป็นสมรรถนะ

2.1.2 ความหมายของสมรรถนะ

David C. McClelland (1970) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะ ที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้

Boyatzis (1982) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ(Skill) จินตภาพส่วนตน (Self-Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Boam and Sparrow (1992) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

Spencer and Spencer (1993) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือ สูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion – Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

Arnauld de Nadaillac (2003) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าสมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่างๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (Know-How) และเจตคติ/ลักษณะนิสัยหรือนุคลิกภาพต่างๆ (Attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไข สถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

David D. Dubois, William J. Rothwell (2004) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง “คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตาม เป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ นุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคมลักษณะ นิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ”

เดชา เศษวัฒนาไพศาล (2543) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้และความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคลากร ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานหนึ่งๆ เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้ว่าจะทำงานนั้นๆ อย่างไร และเราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากร ในองค์กร (Superior Performer) นั้นเป็นอย่างไร

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญด้านต่างๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถระทำการหรือดำเนินการ กระทำในกิจการใดๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการ เรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติงานเป็นนิสัย

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานใน ตำแหน่งนั้นๆ สมรรถนะแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

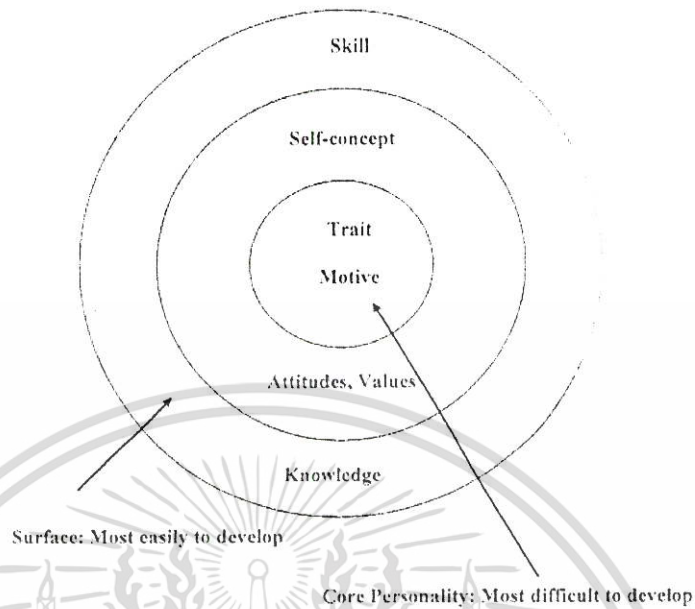
HAY Group (2547) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการวางระบบการบริหารงานบุคคลระดับโลก ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้ บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงาน ได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่นๆ โดยบุคลากรเหล่านี้จะแสดง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวได้มากกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กล่าวว่า สมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร”กล่าวคือ การที่บุคคลจะ แสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้/ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่น แล้วบุคคลก็ไม้อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” หรือ “ขีดความสามารถ” สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งานได้ 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะตามแนว British Approach ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากร โดยจะกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงานและวิชาชีพนั้น สมรรถนะในแนวคิดจึงเป็นการกำหนดเฉพาะงานและเป็นไปตามวิชาชีพ ส่วนสมรรถนะตามแนว American Approach จะมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากร กำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องเป็นไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการจะเป็น สมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงไม่สามารถลอกเลียนกันได้ เพราะแต่ละองค์กรย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน สำหรับการให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะตามแนวคิด American Approach มีดังนี้

Mitrani, Dalziel และ Fitt (1992) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายของ Spencer และ Spencer (1993) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ Spencer และ Spencer (1993 : 11) ได้ขยายความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion Reference) และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance) สามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมได้ตามภาพที่ 2.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ

ที่มา : Spencer (1993)

1) แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่างๆ เหล่านั้น

2) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลและรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ

3) แนวคิดของตนเอง (Self concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self Image) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงระยะสั้นๆ ได้

4) ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่

5) ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง 5 คุณลักษณะนี้ สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่ายจำนวน 2 คุณลักษณะ ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) สมรรถนะที่สังเกตเห็นได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย

2) สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (Hidden) ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

นอกจากนี้ ยังมีสมรรถนะที่เรียกว่า แนวคิดของตนเอง (Self Concept) ได้แก่ ทักษะคติและค่านิยม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้เวลาและสามารถทำได้ด้วยการฝึกรอบม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการสั่งสมประสบการณ์ในการพัฒนาแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา

Dale และ Hes (1995) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational Competency) ว่าหมายถึงความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถร่วมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional Quotient : EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence Quotient: IQ)

จากที่นำเสนอมาข้างต้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่าสมรรถนะหรือขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

สำหรับการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป โดย ฌรณศักดิ์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้ทำการสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรือสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

จิระประภา อัครบวร (2549) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2) สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

3) สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

จึงอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จ และได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

2.1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะของบุคคลตามแนวคิดของ McClelland เกิดจากองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ด้วยภาษาอังกฤษความรู้

2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติงานชำนาญ เช่น ทักษะการอ่าน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ทักษะคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self - Concept) เช่นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - Confident) จะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่างๆได้

4. บุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ มีคุณลักษณะเป็นผู้นำ

5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่ เป็นเป้าหมาย เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) จะพยายามทำงานให้สำเร็จตาม เป้าหมายและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ที่รวมกันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลและก่อให้เกิด สมรรถนะ เป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน จะเห็นได้เฉพาะพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นได้เท่านั้น Spencer และ Spencer (1993) ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะดังกล่าวไว้ในโมเดลน้ำแข็ง (Iceberg Model) และ อธิบายว่าคุณลักษณะของบุคคลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่สามารถมองเห็น ได้คือ ความรู้ และ ทักษะ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า ทำให้เกิดความรู้ และการฝึกฝนปฏิบัติ ทำให้เกิดทักษะ และส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในซึ่งสังเกตได้ยาก ได้แก่ ทักษะคติ ค่านิยม ความเห็น เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล รวมทั้งแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ ยากดังภาพที่ 2.2



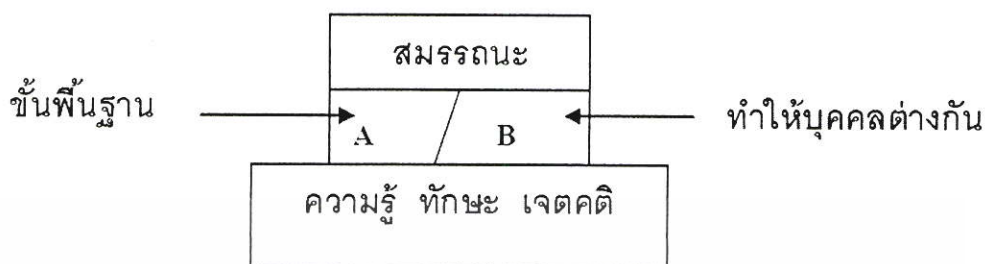
ภาพที่ 2.2 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

ที่มา : ชูชัย สมितिไกร (2550)

ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคิลเลนดักกล่าวว่า (สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ 2004) สมรรถนะเป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ/แรงจูงใจ หรือความรู้ ทักษะ เจตคติ/แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ
ที่มา : สุกัญญา รัศมีธรรม โสคติ(2004)

จากภาพ ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้นความรู้ใดๆจะไม่ใช่สมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถ ถือเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถ และมีรายได้จากส่วนนี้ ถือว่าเป็น สมรรถนะ ในทำนองเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ได้ถือว่าเป็นสมรรถนะ หรือในกรณีเจตคติ / แรงจูงใจก็เช่นเดียวกัน ก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลาหรือเรียกว่ากำหนด หรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

2.1.4 ความสำคัญของสมรรถนะ

ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจ (สุทัศน์ น้าพุดสุขสันต์. 2546) มีการวิจัยพบว่า การพัฒนาคนคู่แข่งจะสามารถตามทันต้องใช้เวลา 7 ปีในขณะที่ เทคโนโลยีใช้เวลาเพียง 1 ปีก็ตามทัน เพราะซื้อหาได้ ดังนั้น สมรรถนะ จึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กร ดังนี้

2.1.4.1 ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

2.1.4.2 ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และจะต้องพัฒนาในเรื่องใดช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

2.1.4.3 ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1.4.4 ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPI) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะ (Competency) จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPI แล้วจะต้องใช้ สมรรถนะ (Competency) ตัวไหนบ้าง

2.1.4.5 ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะ (Competency) แล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะ โชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

2.1.4.6 ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะ (Competency) ของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะ (Competency) เฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เช่นเป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะ (Competency) ในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

2.1.5 ระดับของสมรรถนะ

ระดับของสมรรถนะ หมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (Scale) สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (Behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (proficiency scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับ ดังนี้

- (1) ระดับเริ่มต้น (Beginner)
- (2) ระดับมีความรู้บ้าง (Novice)
- (3) ระดับมีความรู้สูง (Intermediate)
- (4) ระดับมีความรู้สูง (Advance)
- (5) ระดับความเชี่ยวชาญ (Expert) ในแต่ละเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัด

พฤติกรรม ตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 เกณฑ์การจัดระดับความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรม

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
1. ระดับเริ่มต้น	- มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
2. ระดับมีความรู้บ้าง	- สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการงาน
3. ระดับมีความรู้ปานกลาง	- สามารถนำความรู้ ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม
4. ระดับมีความรู้สูง	- สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง
5. ระดับผู้เชี่ยวชาญ	- สามารถกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

ที่มา : สมนึก ลิมอารีย์ (2552)

ในการแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีดังนี้

1. ระดับเริ่มต้น ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (Not Meet Standard)
2. ระดับมีความรู้บ้าง ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (Partially Meet Standard)
3. ระดับที่สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Meet Standard)
4. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Exceeds Standard)
5. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (Substantially Exceeds Standard)

2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรม 5 ส

2.1.4.1 ความเป็นมาของกิจกรรม 5 ส

ความเป็นมาของกิจกรรม 5ส เรื่องความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการทำความสะอาดในสถานที่ทำงานถือเป็นความจำเป็น ในประเทศทางตะวันตกทั้งหลาย การจัดระเบียบเรียบร้อยและการทำความสะอาดสถานที่ทำงานนั้น ได้ปฏิบัติกันอย่างมีระบบมากกว่าในประเทศญี่ปุ่นอย่างไรก็ตามการปฏิบัตินั้นมีการกำหนดมาตรฐาน โดยผู้ชำนาญการด้านการทำความสะอาด โดยเฉพาะมิใช่เป็นกิจกรรมที่แต่ละบุคคลคิดริเริ่มขึ้น

ในญี่ปุ่น การจัดระเบียบเรียบร้อยในสถานที่ทำงานนั้น ปฏิบัติกันเป็นกิจวัตร และถือเป็นเรื่องของสามัญสำนึก ไม่ได้มีวิธีการที่เป็นระบบแต่อย่างใด เป็นการมุ่งเน้นในเรื่องของการสร้างนิสัยในตัวเอง มาเป็นเวลาช้านาน ในตอนเริ่มแรกนั้นปฏิบัติมากในกลุ่มช่างฝีมือ ในยุคของการพัฒนาอุตสาหกรรมการปฏิบัตินั้นมุ่งเน้นเพื่อความปลอดภัย โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมหนัก ต่อมาก็มุ่งประเด็นที่สิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ และก็มาเน้นการจัดระเบียบเรียบร้อย และความสะอาดในสถานที่ทำงานเพื่อยกระดับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการเพิ่มผลผลิต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์และสงวนสิทธิ์ในเนื้อหา ไม่สามารถนำเนื้อหาไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปี 1985 การจัดระเบียบเรียบร้อยในสถานที่ทำงานแบบญี่ปุ่นได้ถูกจัดระบบเรียกว่า 5S มีการจัดพิมพ์หนังสือ 5S เล่มแรกขึ้นเมื่อในต้นปี 1986 และเป็นหนังสือที่ขายดีที่สุดเล่มหนึ่ง ไม่เคยมีใครคิดมาก่อนว่าหนังสือที่เป็นเรื่องสามัญสำนึกเล่มนี้จะติดอันดับเป็นที่นิยมได้ และมีการเขียนหนังสือเรื่อง 5S กับการปรับปรุงงาน การยกระดับคุณภาพ ประสิทธิภาพในโรงงานอีกหลายเล่ม โดยสำนักพิมพ์ของประเทศทางตะวันตก

สำหรับประเทศไทย บริษัทแรกๆที่ดำเนินกิจกรรม 5S (โดยเริ่มใช้ 3S แรก) คือ บริษัทเอ็น เอช เค สปริง (ประเทศไทย) จำกัด ต่อมาก็เป็นบริษัทญี่ปุ่นหลายบริษัท บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เป็นบริษัทไทยแห่งแรกที่นำ 5S มาใช้ และได้กำหนดคำภาษาไทยว่า 5ส (สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย) ซึ่งใช้กันมาจนทุกวันนี้ แต่ก็มีบางบริษัทที่ดำเนินกิจกรรม 5ส แต่ไม่เรียก 5ส เช่น บริษัทบริดจ์สโตน จำกัด เรียก 4ก คือ กำจัด กำหนด เก็บกวาดและกฎเกณฑ์ เป็นต้น

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมีหน้าที่ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต ได้รณรงค์ส่งเสริมให้หน่วยงานทั้งภาคธุรกิจเอกชน รัฐวิสาหกิจ และราชการ นำกิจกรรม 5ส มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร และพื้นฐานของการเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพและการเพิ่มผลผลิต ตั้งแต่เมื่อยังเป็นหน่วยราชการ ชื่อว่า ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ได้เป็นที่ปรึกษาช่วยสนับสนุนส่งเสริมหลายหน่วยงาน ดำเนินโครงการ อาทิ การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2530- ปัจจุบัน) บริษัทไทยซีอาร์ที จำกัด (พ.ศ. 2533) การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2536-ปัจจุบัน) เริ่มโครงการจัดทำหนังสือ โปสเตอร์ วิดีทัศน์ ด้วยความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญจากศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย และความร่วมมือของบริษัท เอ็น เอช เค สปริง (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย และหน่วยงานตัวอย่างอื่น ๆ ทำให้กิจกรรม 5ส แพร่หลายและเห็นผลกันอย่างชัดเจนต่อการพัฒนาประสิทธิภาพ ความปลอดภัยคุณภาพ การลดต้นทุน ตลอดจนทัศนคติที่ดีในการทำงานของพนักงาน รวมทั้งการสร้างขวัญกำลังใจและความมั่นใจให้กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการและเป็นสำคัญที่จะนำไปสู่การใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอื่น ๆ ต่อไป ตลอดจนยกระดับการบริหารคุณภาพสู่สากลต่อไป

ปัจจุบัน 5ส กลายเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายในญี่ปุ่น ในสิงคโปร์ อินโดนีเซีย ไทยมีการทำโปสเตอร์ หนังสือ วิดีทัศน์ ฯลฯ มากมายทั้งภาษาอังกฤษ ญี่ปุ่น ไทย จีน ในยุโรปและสหรัฐอเมริกา ยอมรับเอากิจกรรม 5ส และกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่องรวมไว้เป็นส่วนหนึ่งของเทคนิคการบริหารจัดการและปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต

ส่วนประเทศไทยเรามีหลายหน่วยงานทั้งภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ และราชการประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรม 5ส มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพและพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานตลอดจนเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน แต่ก็มีหลายหน่วยงานที่มีการดำเนินกิจกรรมที่ไม่ถูกต้องเพราะมีการรับและการปฏิบัติหลาย ๆ อย่างไม่ถูกต้อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1.4.2 ความหมายของกิจกรรม 5ส

ความหมายของ 5ส เพื่อการหลีกเลี่ยงความเข้าใจผิด และการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง จำเป็นต้องมีแนวทางที่ถูกต้อง เริ่มต้นด้วยความหมาย 5ส คือ

Seiri (สะสาง) การกำจัดสิ่งของไม่จำเป็น ที่อาจก่อให้เกิดปัญหา รวมทั้งงานระหว่างกระบวนการผลิต (Work in Process) และชิ้นส่วน รวมทั้งต้องมีการกำหนดปริมาณที่เหมาะสมของสิ่งที่ต้องใช้งานด้วย

Seiton (สะดวก) จัดเก็บวัสดุสิ่งของให้เหมาะสมเพื่อป้องกัน หรือหลีกเลี่ยง การปะปน โดยคำนึงถึงคุณภาพ ประสิทธิภาพและความปลอดภัย

Seiso (สะอาด) การทำความสะอาด โดยมุ่งเน้นที่เครื่องจักร เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ และสถานที่ทำงาน

Seiketsu (สุขลักษณะ) การรักษามาตรฐานการปฏิบัติ 3ส แรกที่ดีไว้และที่สำคัญในขั้นนี้ คือ การป้องกันไม่ให้เกิดความสกปรกรวมทั้งรักษามาตรฐานสุขอนามัยที่ดี

Shitsuke (สร้างนิสัย) การสร้างนิสัย และมีวินัยในตนเองได้มีนักวิชาการหลาย ท่านให้ความหมายของ 5ส แตกต่างกันไป ดังนี้

1. 5ส เป็นกิจกรรมพื้นฐาน เพื่อช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการจัดสถานที่ทำงานมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย และปรับปรุงงานที่ตนทำอยู่ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นลดต้นทุนรวมทั้งความล่าช้าอันส่งผลกระทบต่อการทำงานลง โดยกิจกรรมนี้ต้องการการมีส่วนร่วมของทุกคนทั้งจากผู้บริหารและพนักงาน (พัคตร์พริ้ง เกษมพันธ์. 2548)

2. 5ส คือ หลักพื้นฐานในการควบคุมสถานประกอบการ ซึ่งจะช่วยให้การนำระบบการเพิ่มประสิทธิภาพต่าง ๆ เข้ามาใช้ในสถานประกอบการผลิต หรือบริการให้ได้ผลผลิตอย่างเต็มที่ (พลพร แสงบางปลา. 2548)

3. 5ส เป็นแนวความคิดจัดระเบียบเรียบร้อยในสถานที่ทำงาน หรือสถานประกอบการเพื่อก่อให้เกิดสภาพการทำงานที่ดี ปลอดภัย มีระเบียบเรียบร้อย นำไปสู่การเพิ่มผลผลิต 5ส มาจากคำภาษาญี่ปุ่น 5 คำ คือ Seiri (เซริ) Seiton (เซตง) Seiso (เซโซ) Seiketsu (เซเค็ทสี่) และ Shitsuke (ชิซุเกะ) (มนัสวีร์ จินดาประเสริฐ. 2547)

4. 5ส คือ การปรับปรุงสภาพการทำงาน เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความปลอดภัยในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน และคุณภาพของงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานในการเพิ่มผลผลิต(บริษัท ไทโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด. 2550)

จากความหมายต่าง ๆ เหล่านี้พอสรุปได้ว่า 5ส เป็นคำย่อของกิจกรรม 5 ประเภทที่มาจาก “5S” ในภาษาญี่ปุ่น อันได้แก่ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย ซึ่งเป็นพื้นฐานในการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของบุคลากรและองค์กรพร้อม ๆ กัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่จากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1.4.3 ผลลัพธ์ที่ได้จากกิจกรรม 5 ส

ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินกิจกรรม 5ส มีดังนี้

1. พนักงานจะทำงานได้รวดเร็วขึ้น มีความปลอดภัยในการทำงานมากขึ้นบรรยากาศและสภาพแวดล้อมดีขึ้น
2. ความร่วมมือร่วมใจ จะถูกสร้างให้เกิดขึ้น พนักงานจะรักหน่วยงานมากขึ้น
3. พนักงานจะมีระเบียบวินัยมากขึ้น ตระหนักถึงผลเสียของความไม่มีระเบียบในสถานที่ทำงาน ต่อการเพิ่มผลผลิตและถูกกระตุ้นให้ปรับปรุงระดับความสะอาดของสถานที่ทำงานให้ดีขึ้น
4. พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบ คู่มือความปลอดภัย และคู่มือปฏิบัติงานทำให้อุบัติเหตุและความเสี่ยงต่าง ๆ ลดลง
5. พนักงานจะมีจิตสำนึกของการปรับปรุงซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน
6. ปัญหาเครื่องจักรต่าง ๆ สามารถป้องกันได้ตั้งแต่เริ่มแรก ป้องกันการหยุดชะงักของเครื่องจักร เมื่อพนักงานที่ใช้เครื่องจักรนั้นหมั่นดูแลทำความสะอาดเครื่องจักรของตนเองเป็นประจำ
7. อุปกรณ์เครื่องมือวัดต่าง ๆ จะมีความเที่ยงตรง แม่นยำเมื่อทำความสะอาดเป็นประจำ
8. เป็นการยืดอายุของเครื่องจักร อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ เมื่อใช้อย่างระมัดระวังมีการดูแลรักษาที่ดีและจัดเก็บอย่างถูกวิธีในที่ที่เหมาะสม
9. การไหลเวียนของวัสดุ และงานระหว่างกระบวนการผลิตจะราบรื่น
10. พื้นที่ในโรงงานมีระเบียบ โล่ง มีที่ว่าง สะอาด สามารถสังเกตสิ่งผิดปกติต่าง ๆ ได้ อย่างง่ายดาย เช่น น้ำมันรั่ว เห็นได้ชัดเจน
11. การเก็บวัสดุคงคลัง เป็นระเบียบ หยิบใช้ง่าย ตรวจสอบเช็คสต็อกง่าย
12. การใช้วัสดุคุ้มค่าขึ้น ต้นทุนจะลดต่ำลง
13. ลดเวลาการเคลื่อนย้ายวัสดุ
14. สถานที่ทำงานสะอาดเป็นหลักประกันว่าสินค้าที่ผลิตจะมีคุณภาพดี ปราศจากสิ่งสกปรก ผุ่น
15. สถานที่ทำงานสะอาด ช่วยให้อัตราของเสียลดลง และเห็นปัญหาเรื่องคุณภาพชัดเจน
16. พนักงานขายมีความมั่นใจที่จะนำลูกค้าชมโรงงาน และถือเอาเป็นจุดขาย เป็นเครื่องมือทางการตลาดได้ด้วยลูกค้าเกิดความมั่นใจในคุณภาพสินค้า และความน่าเชื่อถือบริษัท

หน่วยงานที่ดำเนินกิจกรรม 5S เป็นขั้นตอนจนประสบความสำเร็จ สามารถที่จะนำเทคนิค การบริหารอื่นๆ ที่ทันสมัยและเทคโนโลยีที่ก้าวหน้ามาใช้ในหน่วยงานได้ เช่น TPM, TQM, JIT ฯลฯ ทั้งนี้ 5ส เป็นกิจกรรมที่ช่วยสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งโดยสร้างให้พนักงานมีวินัยในการทำงาน 5ส จึงเป็นพื้นฐานของการเพิ่มผลผลิตในหน่วยงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1.4.4 ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม 5 ส ของหน่วยงาน

ปัจจุบันมีหลายหน่วยงานที่สนใจนำกิจกรรม 5ส ไปใช้ และประสบผลสำเร็จ แต่มีหลายหน่วยงานที่ไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นานเข้าคณะทำงานหรือผู้ส่งเสริมกิจกรรมก็เกิดความเบื่อหน่ายท้อแท้ และล้มเลิกไปในที่สุด หน่วยงานที่นำกิจกรรม 5ส ไปประยุกต์ใช้แล้วก็ประสบผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม 5ส ด้วยความตั้งใจมุ่งมั่น กระตือรือร้น และเต็มใจปฏิบัติกิจกรรม 5ส ควบคู่ไปกับงานประจำ ผลก็คือทำให้งานประจำที่ทำอยู่ง่ายขึ้น ลดเวลาทำงานลง ที่กล่าวมานี้จะเห็นจากการนำ 5ส ไปใช้หน่วยงานจำเป็นจะต้องมีการศึกษา วางแผน เตรียมการที่ดีก่อนที่จะนำกิจกรรม 5ส ไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน และมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีระเบียบและต่อเนื่องขั้นเตรียมการ (Preparation) เมื่อหน่วยงานจะเริ่มต้นนำกิจกรรม 5ส มาใช้ สิ่งแรกที่จะต้องดำเนินการคือ การทำความเข้าใจกับผู้บริหารระดับสูง และจัดเตรียมแผนการดำเนินกิจกรรม ซึ่งสามารถดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. สร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้บริหารระดับสูง โดยเชิญผู้รู้จริงจากหน่วยงานภายนอก อาจเป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่อง 5ส ผู้บริหารระดับสูง หรือ 5S Facilitators (เจ้าหน้าที่ส่งเสริมกิจกรรม 5ส) ของหน่วยงานที่ดำเนินกิจกรรม 5ส ประสบผลสำเร็จแล้วในระดับหนึ่ง
2. ผู้บริหารระดับสูง เยี่ยมชมหน่วยงานที่ได้ดำเนินกิจกรรม 5ส อย่างต่อเนื่อง
3. การกำหนดนโยบายการดำเนินกิจกรรม 5ส โดยผู้บริหารสูงสุด และแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานดำเนินกิจกรรม 5ส ในระยะแรกบางหน่วยงานอาจแต่งตั้งที่ปรึกษาเพื่อช่วยให้ดำเนินกิจกรรม 5ส เริ่มต่อไปด้วยดี และถูกต้องตามหลักการเพิ่มผลผลิต
4. การกำหนดแผนการดำเนินกิจกรรม
5. ประกาศนโยบายให้ทุกคนทราบอย่างเป็นทางการ
6. อบรมให้ความรู้แก่พนักงานทุกคนตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงพนักงานระดับล่างสุดทั้งหน่วยงานบางหน่วยงานอาจจำเป็นต้องอบรมผู้รับเหมาช่วงที่ทำงานในหน่วยงานด้วย
7. อบรมคณะทำงานที่ได้รับแต่งตั้งเพื่อให้สามารถส่งเสริมสนับสนุน และผลักดันให้กิจกรรม 5ส ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง

ขั้นเริ่มดำเนินการ จัดกิจกรรมวันทำความสะอาดยิ่งใหญ่ ถือเป็นวันเริ่มต้นของการดำเนินกิจกรรมบางหน่วยงานถือเป็นวันประกาศนโยบาย บางหน่วยงานจัดกิจกรรมนี้ทันทีหลังประกาศนโยบาย ที่สำคัญคือผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานต้องมีส่วนร่วมในวันนั้น เพื่อแสดงออกถึงความรับผิดชอบ (Commitment)

การจัดกิจกรรมวันทำความสะอาดยิ่งใหญ่นี้มีความสำคัญและต้องเตรียมการอย่างละเอียดรอบคอบมีการประชุมเตรียมการต่าง ๆ และแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบขึ้นดำเนินการ หลังจากวันทำความสะอาดยิ่งใหญ่แล้วก็เริ่มดำเนินกิจกรรม 3ส แรก โดย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. แบ่งพื้นที่ความรับผิดชอบ เกณฑ์การแบ่งพื้นที่ความรับผิดชอบขึ้นอยู่กับคณะกรรมการจะเป็นผู้กำหนด ที่สำคัญคือต้องรวมพื้นที่ที่เป็นส่วนรวม เช่น ทางเดินบันได สนามหญ้า ห้องน้ำ โดยสรุปทุกพื้นที่ต้องมีผู้รับผิดชอบ

2. ทุกพื้นที่ที่จะต้องกำหนดแผนปฏิบัติการ โดยเริ่ม ส ที่ 1 คือ สะสาง ในเขตรับผิดชอบ ตามด้วย ส สะดวก และ ส สะอาด โดยแผนปฏิบัติการจะต้องสอดคล้องกับแผนหลักของหน่วยงาน สำหรับแผนปฏิบัติของกลุ่มพื้นที่เป็นแผนที่จัดทำร่วมกันระหว่างหัวหน้ากลุ่มพื้นที่ 5ส กับสมาชิกกลุ่ม

หัวข้อต่าง ๆ ที่ควรมีอยู่ในการดำเนินกิจกรรม 5ส คือ

1. รายละเอียดกิจกรรม เป็นการกำหนดกิจกรรมในเรื่อง 5ส ของพื้นที่ ว่ามีอะไรบ้างตามขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม 5ส

2. ระยะเวลาดำเนินการ จะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าช่วงใดจะทำอะไร ใช้เวลาใดในการดำเนินงาน และระยะเวลาสิ้นสุดของแผนเมื่อใด เช่น แผน 1 ปี แผน 2 ปี

3. ผู้รับผิดชอบ ในแผนควรกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละหัวข้อไว้ด้วย ซึ่งผู้รับผิดชอบอาจจะเป็นบุคคลหรือหน่วยงานก็ได้

4. งบประมาณ แผนที่ดีควรระบุให้ชัดเจนว่าแต่ละขั้นตอนใช้งบประมาณเท่าใด

5. วันที่จัดทำแผน เพื่อให้ทราบว่าแผนการดำเนินการนั้นทำไว้ตั้งแต่เมื่อใดมักจะได้ยินคำพูดที่ว่า “กิจกรรม 5ส นั้นทุกคนต้องปฏิบัติตาม” หมายความว่ากิจกรรม 5ส เป็นกิจกรรมที่ทุกคนต้องทำ ถ้ามีคนใดคนหนึ่งเพิกเฉยไม่ปฏิบัติตามก็จะเกิดความเสียหายทั้งกลุ่ม ยกตัวอย่างเช่น กลุ่ม 5ส พื้นที่หนึ่งมี 9 คน สมาชิกมี 8 คน ช่วยกันทำกิจกรรม 5ส อย่างดี มีการจัดเก็บเอกสารอย่างถูกต้องเป็นระเบียบมีบัญชีคุมเอกสารเมื่อสมาชิกรับไปใช้ก็นำมาเก็บไว้ที่เดิม แต่มีสมาชิกอยู่ 1 คนไม่สนใจหยิบมาใช้แล้วก็นำไปซุกไว้ที่ใดก็ได้ตามใจตนเอง ระบบการจัดเก็บเอกสารนั้นก็ไม่ได้ประสบผลตามที่คาดหวัง ในที่สุดคนอื่นมาก็หาไม่เจอ เช่นนี้เป็นต้น ดังนั้นการนำกิจกรรม 5ส มาใช้ในหน่วยงานจำเป็นต้องมีการรณรงค์ส่งเสริมเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนเข้าร่วมกิจกรรม ดังนั้นการส่งเสริมกิจกรรม 5ส จึงเป็นเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งในการดำเนินกิจกรรม 5ส เป็นไปด้วยความพร้อมเพรียงต่อเนื่อง และพัฒนายกระดับความเป็นระเบียบเรียบร้อยในสถานที่ทำงานให้เป็นหน่วยงานชั้นหนึ่งจำเป็นต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุนต่าง ๆ

เครื่องมือที่จะช่วยในการส่งเสริมการดำเนินกิจกรรมแบ่งเป็น 3 ประเภท

1. โปสเตอร์ 5ส (5S Posters) เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจและเพื่อกระตุ้นเตือนให้พนักงานร่วมมือดำเนินกิจกรรม 5ส อาจให้พนักงานคิดทำกันเอง หรือแข่งขันวาดภาพโปสเตอร์ภายในหน่วยงาน หรือติดต่อหน่วยงานภายนอกที่เขาทำกันไว้แล้ว เช่น สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เอามาติดในโรงงานของตนก็ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. คำขวัญ 5ส (5S Slogans) อาจจัดให้มีการประกวดคำขวัญ และนำคำขวัญที่ชนะเลิศมาจัดทำเป็นโปสเตอร์ติดในโรงงาน เช่น “ทุกพื้นที่จะสะอาดสดใส ถ้าทุกคนร่วมแรงร่วมใจทำ 5ส”

3. ข่าว 5ส (5S Newsletter) เป็นเอกสารเผยแพร่การดำเนินกิจกรรม 5ส ในหน่วยงาน เพื่อให้พนักงานได้รับทราบข่าวความเคลื่อนไหวภายในและภายนอกรวมทั้งมีสาระเนื้อหาทางวิชาการแทรกอยู่ด้วยอาจจะมีคอลัมน์ซุบซิบสังคมชาว 5ส กระเช้าเข้าแขกกระตุ้นให้เกิดการอยากมีส่วนร่วมก็ได้ และข่าว 5ส นี้จะเป็นสื่อในการประกาศผล การประเมินความคืบหน้าของการดำเนินกิจกรรม 5ส ในแต่ละช่วงที่ตรวจติดตาม 5ส ด้วย

4. เหรียญ 5ส (5S Badges) มีหลายหน่วยงานได้จัดทำเหรียญ 5ส ติดหน้าอกเสื้อ แสดงถึงการดำเนินกิจกรรมวัน 5ส หรือเหรียญแสดงว่าผู้ติดตามอยู่ในกลุ่มพื้นที่ที่ชนะเลิศการดำเนินกิจกรรม 5ส ประจำเดือน/ประจำโครงการ ของบริษัทก็ได้ หลาย ๆ บริษัทในประเทศไทยก็ได้จัดทำกันหรืออาจทำเป็นสติ๊กเกอร์ติดหน้าอก หรือแท็บเล็ตแขวนเสื้อก็ได้

หลักในการบันทึกภาพการปรับปรุงพื้นที่ 5ส มีดังนี้

1. กำหนดจุดที่จะถ่ายภาพ ทำการถ่ายภาพบริเวณที่จะดำเนินกิจกรรมเก็บไว้
2. นำไปติดเป็นแผนกระดาศ โปสเตอร์ และทดลองให้คะแนนไว้ พร้อมแจ้งว่าจะต้องทำอะไรต่อไป

3. เมื่อดำเนินกิจกรรมไประยะหนึ่งก็ถ่ายภาพหลังการทำกิจกรรมไว้โดยถ่ายที่เดิมเพื่อนำภาพมาเปรียบเทียบกันกับภาพเดิมก่อนทำกิจกรรม

ขั้นปรับปรุงและสร้างมาตรฐาน การนำผลการตรวจติดตามความคืบหน้ามาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นถือว่าเป็นขั้นตอนของการปรับปรุง ซึ่งเป็นไปตามหลักการของ PDCA คือเมื่อได้วางแผนไว้ (Plan) แล้วลงมือปฏิบัติ (Do) พร้อมกับต้องมีการตรวจสอบ (Check) เพื่อหาข้อควรปรับปรุงแล้วจึงนำมาดำเนินการแก้ไข (Act) ซึ่งส่งผลให้มีการปรับปรุง 5ส ในแต่ละพื้นที่ให้ดียิ่งขึ้น อันนำมาซึ่งประสิทธิภาพ คุณภาพ และการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่อง

ข้อดีที่พบจากการตรวจติดตามการดำเนินกิจกรรมและสิ่งที่ได้แก้ไขปรับปรุงสามารถนำไปกำหนดเป็นมาตรฐานของหน่วยงานต่อไปได้ ดังนั้นการตรวจติดตามจึงมีประโยชน์ต่อการปรับปรุงและสร้างมาตรฐาน (PDSA : Plan Do Study Act)

ขั้นยกระดับกิจกรรม 5ส ซึ่งเป็นพื้นฐานของการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต ถ้าปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจะสามารถนำเทคนิคขั้นสูงอื่น ๆ เช่น TQM JIT TPM มาเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพ ที่เสนอตอบความพึงพอใจของลูกค้าแต่ก่อนที่จะนำเทคนิคเหล่านั้นมาใช้ ยังมีกิจกรรมและเทคนิคอื่น ๆ ที่ต้องนำมาเชื่อมโยงและผสมผสานกับการดำเนินกิจกรรม 5ส เช่น กิจกรรมข้อเสนอแนะกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เทคนิควิศวกรรมอุตสาหกรรม การบำรุงรักษาเครื่องจักรด้วยตัวเอง เป็นต้นการนำกิจกรรมใดมานั้น มีหน่วยงานจำนวนมากที่ลอกเลียนแบบอย่างจากที่อื่น ซึ่งก่อนให้เกิดปัญหาต่างๆ

ตามมา เช่น พื้นฐานความรู้และทักษะในการดำเนินกิจกรรมปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตของพนักงาน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยังไม่พอเพียงหรือเหมาะสม หรือกิจกรรมนั้นไม่สามารถแก้ปัญหาที่มีอยู่ได้พนักงานรู้สึกสับสนจากการมีกิจกรรมหลาย ๆ อย่าง อันจะส่งผลให้กิจกรรมและเทคนิคทั้งหลายไม่ประสบความสำเร็จ รวมไปถึงกิจกรรม 5ส ที่ดำเนินอยู่ด้วยการยกระดับกิจกรรม 5ส ให้สูงขึ้นสามารถทำได้ 2 แนวทางดังต่อไปนี้

1. สำรวจปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงานว่ามีอะไรบ้าง และปัญหาเหล่านี้สามารถนำ 5ส แต่ละตัวผนวกกับเทคนิคอื่นบางส่วนมาแก้ได้หรือไม่ เช่น มีปัญหาในเรื่องต้นทุนของพัสดุคงคลังที่สูงขึ้น การทำสะอาด สะดวก และหลักการจัดพัสดุคงคลัง สามารถลดปริมาณของพัสดุเหลือเท่าที่จำเป็น และก่อให้เกิดความหมุนเวียนของพัสดุที่ดีขึ้น หรือมีปัญหาเรื่องเครื่องจักรเสียบ่อย การทำสะอาดและสะอาด รวมถึงพื้นที่บางส่วน ของ TPM ด้วย การทำสัญลักษณ์การควบคุมด้วยการมองเห็น (Visual control) การฝึกพนักงานให้รู้จักเครื่องจักรของตนเองและดูแลทำความสะอาด ปรับแต่งเครื่องจักรอย่างถูกต้อง จะช่วยลดการเสียบของเครื่องจักร ซึ่งการทำสิ่งเหล่านี้จะช่วยยกระดับของ 5ส ให้สูงขึ้น

2. นำกิจกรรมและเทคนิคอื่นเข้ามาดำเนินการร่วมกับกิจกรรม 5ส หลังจากทำ 5ส ไประยะหนึ่ง เช่น กิจกรรมข้อเสนอแนะ เทคนิควิศวกรรมอุตสาหกรรม (IE) เป็นต้น ซึ่งการทำกิจกรรมและเทคนิคเหล่านี้ต้องมีส่วนส่งเสริมให้ 5ส มีการพัฒนาที่ดีขึ้น เช่น กิจกรรมข้อเสนอแนะสามารถเสนอเรื่องการปรับปรุงในเรื่องของ 5ส ได้ เทคนิค IE ช่วยในการจัดสะดวกในเรื่องของการไหลของงาน การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ซึ่งการนำเทคนิคอื่น ๆ มาผสมผสานจะสามารถช่วยให้การดำเนินเทคนิคขั้นสูงในอนาคตง่ายขึ้น อันเป็นการยกระดับการเพิ่มผลผลิตของหน่วยงาน

การดำเนินกิจกรรม 5ส ในสำนักงานเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นสำนักงานขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ผู้ปฏิบัติมากหรือน้อย ทั้งนี้เพราะสำนักงานถือเป็นเป็นสมองของหน่วยงาน จึงอุดมไปด้วยเอกสาร รวมทั้งอุปกรณ์สำนักงานเป็นจำนวนมาก ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องดูแลเอาใจใส่และรักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยให้มากขึ้น เพื่อให้การใช้งานของเอกสารและอุปกรณ์เครื่องมือเหล่านี้มีอายุยาวนาน หลายคนมีความรู้เรื่อง 5ส แต่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติหรือนำไปปฏิบัติแล้ว แต่ไม่ได้ผลตามที่กำหนดไว้

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส

2.2.1 นโยบายขององค์กร

นโยบายขององค์กร (Organizational Policy) นโยบายขององค์กรประกอบด้วย ข้อเสนอแนะอย่างกว้างขวางที่กำหนดขึ้น เพื่อช่วยเหลือผู้บริหารการพิจารณาเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดการปฏิบัติการและกลยุทธ์ในการควบคุม ความหมายของคำว่า นโยบาย (Policy) มีหลากหลายทัศนะดังนี้ เช่น ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546) ให้ความหมายว่า นโยบายคือหลักและวิธีปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวดำเนินการ ส่วน Greenwood (1965) Haimann & Scott (1974) Anderson (1975) Terry (1977) และ Dye (1981) กล่าวว่า นโยบายคือหลัก และวิธีการปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวทางดำเนินการที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และ Jansson (1944) ได้ให้ความหมาย นโยบายว่า เป็นกลยุทธ์ที่เลือกสรรแล้วนำไปสู่การแก้ปัญหา ดังนั้นนโยบายเปรียบเสมือนแนวทางในการแก้ปัญหา

การกำหนดนโยบายจึงเป็นความพยายามขององค์กรเพื่อนำไปสู่กระบวนการแก้ปัญหา และตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลในองค์กร สอดคล้องกับนิยามที่วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ได้กล่าวว่า นโยบายหมายถึงข้อความที่บอกให้ทราบถึงทิศทางของการเปลี่ยนแปลงองค์กร หรือของสังคม ทิศทางดังกล่าวอาจจะอธิบายถึงเรื่องอะไร เพื่ออะไร อย่างไร และเพียงใด ของความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ ขณะเดียวกันได้จำแนกความหมายของนโยบายออกเป็น 3 กลุ่มของความหมาย ดังนี้

โดยกลุ่มแรก หมายถึง ข้อความที่บอกให้ทราบถึงกิจกรรมหรือการกระทำ (Activity or Action) อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างซึ่งในที่สุดจะแปรรูปออกมาเป็นแผนงาน โครงการที่กำหนดขึ้น ข้อความเชิงนโยบายในความหมายนี้จะบอกถึงเป้าหมายปลายทางของกิจกรรม แนวทางปฏิบัติ และคุณประโยชน์ของกิจกรรมหรือการกระทำที่กำหนดนั้น

กลุ่มความหมายที่สอง หมายถึงข้อความที่บอกให้ทราบถึงแนวทางหรือวิธีการ (Strategy or Means) อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อเป็นเครื่องชี้แนะและกำหนดแนวทางปฏิบัติจากปัจจุบันสู่อนาคต

กลุ่มความหมายที่สาม หมายถึงข้อความที่บอกให้ทราบถึงคุณค่าและการตัดสินใจ (Value and Decision) ที่ได้เลือกสรรแล้วซึ่งนโยบายประเภทนี้จะบ่งบอกทางเลือกที่มีหลายทางว่า

ทางเลือกใดดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด และจากแนวคิดที่กล่าวว่ นโยบายเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้บริหารนั้น ประชุม รอดประเสริฐ (2545) ศิริอร ชันชหัตถ์ (2539) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539) ได้แสดงทัศนะที่สอดคล้องกันว่า โขบายเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจที่เหมาะสมของผู้บริหารเพื่อเป็นแนวทางในอันที่จะปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายและช่วยให้ผู้บริหารสามารถประสานความพยายามในการทำหน้าที่ของสมาชิกภายในองค์การว่าได้ทำตามนโยบายหรือไม่ นอกจากนี้วีโรจน์ สารรัตน์ (2545) ได้กล่าวถึงนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Policies) ว่าเป็นข้อความที่ใช้เป็นแนวความคิดหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่เป็นข้อความแสดงถึงกฎพื้นฐาน (Ground Rule) เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จากความหมายของคำว่านโยบายดังกล่าวอาจมองนโยบายใน 4 ทัศนะดังนี้

- 1) ในทัศนะเพื่อกำหนดเป้าหมายของสิ่งที่ต้องการจะทำ
- 2) ในทัศนะการกำหนดแนวทางใหม่ๆ หรืออาจรวมถึงหลักเกณฑ์ วิธีการ กลยุทธ์ และยุทธวิธี เพื่อเป็นเครื่องชี้แนวทางปฏิบัติในอันที่จะนำไปสู่การบรรลุผลงานตามนโยบายนั้นๆ
- 3) ในทัศนะการกำหนดปัจจัยและสิ่งสนับสนุนต่างๆ เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติการสามารถลงมือปฏิบัติตามแนวทางที่วางไว้และเกิดผลดีต่อองค์การ
- 4) ในทัศนะของแผนงาน โครงการ นั่นคือ การปฏิบัติตามนโยบายเพื่อให้บรรลุผลโดยแปลงจากนามธรรมให้เป็นรูปธรรม

สรุปนิยามของนโยบายว่านโยบายเปรียบเสมือนเครื่องมือสำหรับผู้บริหารเพื่อใช้ในการตัดสินใจหรือให้ผู้เกี่ยวข้องใช้เป็นกรอบแนวคิดหรือวิถีทางในการดำเนินการเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถือเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทาง เป้าหมายสู่ความสำเร็จทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ และเป็นเครื่องชี้นำการกำหนดแนวทางการปฏิบัติเพื่อบอกให้ทราบเป้าหมายที่ชัดเจน และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ โดยนโยบายจะเป็นกรอบกว้างๆ หรืออาจมีความชัดเจนเพื่อการปฏิบัติที่ถูกต้องที่ประกอบด้วยแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเพื่อเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติด้วยทวีป ศิริสัมพันธ์ (2544) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารที่สอดคล้องกันว่า นโยบายเปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหาร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อการพัฒนาองค์การ และนำมาเป็นกรอบชี้นำการปฏิบัติ (Course of Action) นโยบายอาจเป็นแนวทางดำเนินงานทั้งในระดับกว้าง และในระดับองค์การ ซึ่งมีความสำคัญต่อการใช้ดุลพินิจของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ นโยบายและการบริหารมีความสำคัญพันกัน เพราะนโยบายเป็นเครื่องบ่งชี้ทิศทาง การบริหารงาน เป็นข้อมูลที่ผู้บริหารพิจารณาใช้เพื่อการตัดสินใจสั่งการ ดังนั้นนโยบายมีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสำคัญต่อการบริหารในลักษณะดังนี้

1) นโยบายช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าใครจะทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร (Who Get What When and How) (Laswell & Kaplan, 1970) และใช้ปัจจัยอะไรบ้าง นโยบายช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานต่างๆ อย่างมีความมั่นใจ เพราะนโยบายเป็นทั้งแผนงานเครื่องชี้ทิศทางและหลักประกันที่ผู้บริหารทุกระดับชั้นต้องยึดถือ

2) นโยบายช่วยให้บุคลากรทุกระดับชั้นในองค์กรเข้าใจภารกิจของหน่วยงานที่ตนสังกัด รวมทั้งวิธีการที่จะปฏิบัติภารกิจให้ประสบผลสำเร็จโดยไม่ซ้ำภาระหน้าที่ของหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กรเดียวกัน

3) นโยบายก่อให้เกิดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การบริหารงาน โดยมีเป้าหมายทำให้ประหยัดเงิน เวลา บุคลากร รวมถึงความสามารถ หรือศักยภาพ (Potential) ของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4) นโยบายที่ดีจะช่วยสนับสนุนส่งเสริมการใช้อำนาจของผู้บริหารให้เป็นไปโดยถูกต้องอย่างมีเหตุผลและมีความยุติธรรมอันนำมาซึ่งความเชื่อถือ ความจงรักภักดี และความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

5) นโยบายช่วยให้เกิดการพัฒนาการทางการบริหารเพราะนโยบายจะพัฒนาผู้บริหารให้รู้จักคิดทำนโยบายขึ้น (Think For) แทนการคิดปฏิบัติตาม (Think By)

นอกจากนี้ ประชุม รอดประเสริฐ (2545) วิโรจน์ สารรัตน์ (2543) กาญจนา พงษ์ใหม่ (2541) Massie & Douglas (1981) ได้กล่าวถึงความสำคัญของนโยบายกับการบริหารในทัศนะที่ตรงกันหลายประการดังนี้คือ

1) นโยบายเป็นสิ่งที่กำหนดล่วงหน้า ช่วยลดการใช้ความคิดที่จะพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ มากมายให้ลดน้อยลงและช่วยประหยัดเวลา

2) ช่วยให้การประสานงาน การตัดสินใจของผู้บริหารในฝ่ายต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3) ช่วยให้เกิดความมั่นใจในองค์กร และลดความสับสนของสมาชิกเพราะสมาชิกเข้าใจเป้าหมายและทิศทางการปฏิบัติงาน

4) ช่วยกระตุ้นให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีพลัง ลดความไม่แน่ใจว่าการตัดสินใจสอดคล้องกับแนวคิดของผู้บริหารระดับสูงหรือไม่

5) และยังเป็นกรอบการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยให้การมอบหมายอำนาจทำได้ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดัชนี

6) ช่วยให้เกิดความเสมอภาค ยุติธรรม เทียงธรรม ความถูกต้อง และมีความชัดเจนมากขึ้นเนื่องจากการตัดสินใจที่สอดคล้องกัน

การบริหารงานสถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะที่ดีของนโยบาย ดังที่วีโรจน์ สารัตนะ (2548) กล่าวถึงในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1) นโยบายที่ดีต้องมีเป้าหมายที่ส่งผลประโยชน์แก่องค์กรหรือประชาชนโดยส่วนรวมมากที่สุด

2) นโยบายที่ดีควรจะครอบคลุมภารกิจทุกด้านและมีความสอดคล้อง สนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่ขัดแย้งกัน

3) นโยบายที่ดีควรได้มาจากถ้อยแถลงถึงความสำคัญหรือความต้องการ

4) นโยบายที่ดีควรประกอบด้วยเป้าหมาย แนวทาง และกลวิธีที่ดี ดำเนินการได้รวดเร็ว และเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

5) นโยบายที่ดีต้องมีเนื้อหาเป็นหลักในการดำเนินงานและมีหลักประกันในการประเมินความสำเร็จทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

6) นโยบายที่ดีจะเป็นข้อความที่ชัดเจน ถ่ายทอดไปสู่ผู้ปฏิบัติได้โดยง่ายและมีความเข้าใจตรงกัน

ลักษณะของนโยบายที่ดีตามที่ศนะดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของประชุม รอดประเสริฐ (2545) และ Mondy (อ้างถึงใน ประชุม รอดประเสริฐ, 2545) ที่กล่าวว่านโยบายที่ดีมีคุณลักษณะดังนี้

1) นโยบายที่ดีต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและสามารถช่วยให้การดำเนินงานบรรลุถึงเป้าประสงค์ได้

2) นโยบายที่ดีต้องกำหนดขึ้นจากฐานข้อมูลที่เป็นจริง

3) นโยบายที่ดีต้องได้รับการกำหนดขึ้นก่อนที่จะมีการดำเนินงานและกำหนดกลวิธีตลอดจนจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมแก่การดำเนินงาน

4) นโยบายที่ดีควรกำหนดขึ้นเพื่อสนองผลประโยชน์ต่อบุคคลโดยส่วนรวมและต้องมีการประสานงานร่วมกัน

5) นโยบายที่ดีต้องเป็นถ้อยคำที่กะทัดรัด ใช้ภาษาเข้าใจง่ายและเป็นลายลักษณ์อักษร

6) นโยบายต้องมีขอบเขตและระยะเวลาการใช้ และควรมีความยืดหยุ่นแต่มั่นคงอยู่บนเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หลักการและสอดคล้องกับระเบียบที่ถูกต้อง

- 7) นโยบายที่ดีต้องครอบคลุมถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 8) นโยบายที่ดีต้องสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกองค์การ
- 9) นโยบายต้องสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นและอย่างมีเหตุผล
- 10) นโยบายต้องเป็นเหตุเป็นผลและสามารถนำไปปฏิบัติได้และต้องได้รับการตรวจสอบ

และทบทวนเป็นระยะๆ

จากที่กล่าวมานโยบายมีความสำคัญต่อการบริหาร เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ที่ต้องมีความชัดเจนในวัตถุประสงค์ว่าใครจะทำอะไร เมื่อไร ทำใด และอย่างไร เพื่อให้นโยบายสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน และสังคมโดยรวมถึงความสอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมต่างๆ และนโยบายที่ดีต้องมีความชัดเจน กำหนดขึ้นจากข้อมูลที่เป็นจริง ใช้ภาษาง่ายๆ ที่ทุกคนเข้าใจตรงกัน มีการกำหนดระยะเวลาการใช้ และยังสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและสังคมโดยรวม สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

2.2.2 การสื่อสาร

การสื่อสาร (Communication) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน Communis ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Communicate ซึ่งแปลตามตัวอักษรว่า Make Common หมายถึง ทำให้มีสภาพร่วมกัน ซึ่งเป็นความหมายที่ตรงกับธรรมชาติของการสื่อสาร คือ การทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันตรงกัน กล่าวคือ มนุษย์มีการสื่อสารซึ่งกันและกันก็เพื่อเข้าใจให้ตรงกันนั่นเอง ดังนี้ จอร์จ เกร็บเนอร์ (George Gerbner) กล่าวว่า “การสื่อสาร” คือ การแสดงปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social interaction) ด้วยการใช้อัตลักษณ์และระบบสาร (Message System) หรือ เบเรลสันและสไตเนอร์ (Berelson & Steiner) นิยามการสื่อสารว่าเป็น “พฤติกรรม” (Act) หรือกระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ความคิด อารมณ์ ความรู้สึก ทักษะ ฯลฯ โดยการใช้สัญลักษณ์ ซึ่งอาจเป็นคำพูด หนังสือ ภาพ ตัวเลข กราฟ ฯลฯ (พีชนิ เชนจรรยา. 2538)

จากความหมายที่มีผู้ให้ไว้แตกต่างกัน ซึ่งบางคนให้ความหมายครอบคลุมไปถึงพฤติกรรมที่ไม่ใช้ภาษาพูดและภาษาเขียนด้วย บางคนถือว่าการสื่อสารคือการแสดงออกทุกอย่างที่ผู้อื่นเข้าใจได้ ไม่ว่าจะการแสดงนั้นจะมีเจตนาให้ผู้อื่นเข้าใจหรือไม่ก็ตาม จึงอาจสรุปได้ว่า การสื่อสารคือการที่มนุษย์ถ่ายทอดความรู้ ความคิด หรือประสบการณ์ของตน ไปยังบุคคลอื่น และการรับ

ความรู้ความคิดจากบุคคลอื่น มาปรับพฤติกรรมของตนเอง โดยกระบวนการของการสื่อสาร ซึ่งการเอกลีขานนี้เป็นเอกลีขานที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกลีขานทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ถ่ายทอด และการรับความรู้ ความคิดมีอยู่ 3 ลักษณะคือ

1. การใช้รหัสสัญญาณ โดยตรง เช่น การใช้สัญญาณเสียง ภาษาพูด สัญลักษณ์ ภาษาเขียน ภาษาท่าทาง ตลอดจนรหัสสัญญาณอื่นๆ ที่กระทำโดยตรง ระหว่างผู้ถ่ายทอดกับผู้รับ

2. การใช้เครื่องมือในการถ่ายทอด เป็นการสื่อสารโดยผ่านทางเครื่องมือ เช่น การใช้ โสตทัศนอุปกรณ์ วิทยุกระจายเสียง คอมพิวเตอร์ หรือเครื่องมือสื่อสารอื่นๆ

3. การถ่ายทอดโดยกระบวนการทางสังคม เช่น การปฏิบัติสืบทอดทางประเพณี ศาสนา วัฒนธรรม และระบบอื่นๆ ของสังคม

2.2.2.1 องค์ประกอบที่สำคัญของการสื่อสาร

องค์ประกอบที่สำคัญของการสื่อสารนั้นมี 4 ประการ เพราะถ้าหากขาดองค์ประกอบ ประการใดประการหนึ่งไป การสื่อสารก็จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลย องค์ประกอบทั้งหมด 4 ประการ มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้ส่งสาร (Sender) หมายถึง บุคคล หรือหน่วยงานที่เป็นผู้สร้างสาร หรือ แหล่งกำเนิด สาร แล้วส่งสารไปยังบุคคลอื่น หรือไปยังหน่วยงานอื่นด้วยวิธีใดวิธีการหนึ่ง หรือ อาจหลายวิธี เช่น การพูด การเขียน การแสดงท่าทาง เป็นต้น ผู้ส่งสารจึงถือเป็นองค์ประกอบประการแรก ที่ทำให้กระบวนการสื่อสารเกิดขึ้น เพราะเป็นผู้เริ่มต้นการสื่อสารนั่นเอง ดังนั้นผู้ส่งสารอาจเป็นบุคคล คนเดียว กลุ่มบุคคล หน่วยงาน หรือสถาบันองค์กรก็ได้ ผู้ส่งสารควรตระหนักอยู่เสมอคือ จะต้อง มีความรู้ ความเข้าใจในสารที่จะส่งออกไปนั้นอย่างแจ่มชัด มีวัตถุประสงค์ชัดเจน เข้าใจถึง ความสามารถและความพร้อมในการรับสารของผู้ที่ตนจะส่งสารด้วย รวมทั้งเลือกใช้วิธีการสื่อสาร ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การสื่อสารครั้งนั้นบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

2. สาร (Message) หมายถึง เรื่องราวหรือสิ่งต่างๆที่อาจอยู่ในรูปของข้อมูล ความรู้ ความคิด ความรู้สึก ฯลฯ ที่ผู้ส่งสารต้องการส่งไปให้ผู้อื่นได้รับ และเกิดการตอบสนอง สารประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ประการ คือ

2.1 รหัสของสาร ได้แก่ภาพ สัญลักษณ์ หรือสัญญาณต่าง ๆ ที่มนุษย์ใช้แสดงออกแทน ความคิด หรือความรู้สึกต่างๆ ดังนั้น สารจึงจำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ

1) รหัสของสารที่เป็นถ้อยคำ (วจนภาษา) ได้แก่ ภาษาพูด และภาษาเขียน

2) รหัสของสารที่ไม่เป็นถ้อยคำ (อวจนภาษา) ได้แก่ กิริยาท่าทาง สัญลักษณ์ และ สัญญาณต่างๆ

2.2 เนื้อหาของสาร ได้แก่ มวลความคิด และประสบการณ์ที่ผู้ส่งสารต้องการจะ ถ่ายทอด เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แลกเปลี่ยนเพื่อความเข้าใจร่วมกัน เนื้อหาของสารจะแฝงไปกับรหัสของสาร เมื่อ ผู้รับสารสามารถถอดรหัสนั้นได้ ก็แสดงว่าเข้าใจเนื้อหาของสารนั้นแล้ว เราแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) เนื้อหาของสารที่เป็นข้อเท็จจริง เป็นองค์ความรู้ หลักเกณฑ์ หรือข้อสรุปที่ผ่านการพิสูจน์มาแล้ว มีเหตุผลยอมรับได้ว่าเป็นความจริง สามารถอ้างอิงได้

2) เนื้อหาของสารที่เป็นข้อคิดเห็น คือ ความรู้สึกหรือความคิดส่วนตัวของผู้ส่งสาร โดยอาจจะเป็นจริงหรือไม่เป็นจริงก็ได้

2.3 การจัดการ ได้แก่ การนำเนื้อหาของสารมาเรียบเรียงอย่างมีระบบ เพื่อให้ได้ใจความตามเนื้อหาที่ต้องการ ด้วยการเลือกใช้รหัสของสารที่เหมาะสม เช่น การเลือกใช้คำ การใช้ท่าทางประกอบ การจัดลำดับความ การอธิบาย เป็นต้น สารที่ได้รับการจัดอย่างดี จะทำให้สารมี จะทำให้ผู้รับสารสามารถเข้าใจได้ตามวัตถุประสงค์ที่ผู้ส่งสารต้องการ

3. สื่อและช่องทาง (Medium and Channel) คือ สิ่งที่เป็นตัวกลางทำให้สารเคลื่อนตัวออกไปจากผู้ส่งสาร มีทั้งสื่อที่อยู่ตามธรรมชาติ เช่น อากาศ คลื่นแสง คลื่นเสียง และสื่อที่มนุษย์ทำขึ้นหรือผลิตขึ้น เช่น โทรทัศน์ หนังสือ นิตยสาร แถบบันทึกเสียง โดยสารจะถูกถ่ายทอดเข้าสู่ระบบการรับรู้ของมนุษย์ เช่น อวัยวะ หรือประสาทสัมผัสทั้ง 5 ของมนุษย์ ซึ่งก็เป็นช่องทางของผู้ส่งสารผ่านช่องทางของสารไปสู่ผู้รับสาร

4. ผู้รับสาร (Receiver) หมายถึง จุดหมายปลายทางที่สารจะส่งไปถึง ผู้รับสารอาจเป็นบุคคลเดียว หรือเป็นกลุ่มก็ได้ ถ้าหากผู้รับสารตอบสนองได้ตรงกับความต้องการของผู้ส่งสาร ก็แสดงว่าผู้รับสารเข้าใจความหมายของสารที่ส่งมา ผู้รับสารจึงมีหน้าที่แปลความหมายของสารส่งสารต่อไปยังผู้รับสารคนอื่นๆ ตามที่ผู้ส่งสารกำหนดจุดมุ่งหมายไว้

5. ผล (Effect) หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้ส่ง ส่งเรื่องราวไปยังผู้รับ เช่น ความเข้าใจไม่รู้เรื่อง ขอมรับ ปฏิเสธ พอใจหรือโกรธ ฯลฯ ซึ่งผลของการสื่อสารจะเป็นผลสืบเนื่องถึงการบรรลุผลสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร และทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้รับ สื่อที่ใช้ และสถานการณ์ในการสื่อสารเป็นสำคัญ

6. ผลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง เป็นสิ่งที่เกี่ยวเนื่องจากผลซึ่งผู้รับส่งกลับมายังผู้ส่ง โดยผู้รับอาจแสดงอาการให้เห็น เช่น ง่วงนอน ประหม่อ ยิ้ม พูดโต้ตอบหรือแสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นข้อมูลที่ทำให้ผู้ส่งทราบว่าผู้รับมีความพอใจหรือมีความเข้าใจในความหมายที่ส่งไปหรือไม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.2.2 เส้นทางการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กรในปัจจุบันนี้จำเป็นต้องหาข้อมูลข่าวสารให้ได้รวดเร็วกว่าในอดีต สำหรับการแก้ไขปัญหาได้ทัน่วงทีและเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เส้นทางการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีเส้นทางการสื่อสารเกิดขึ้นได้หลายทิศทางสรุปได้ดังนี้ (ธิติกพ ชยธวัช, 2548)

1. การสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง การสื่อสารลักษณะนี้จะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา เช่น จากประธานลงมาที่รองประธาน ผู้จัดการแผนก หัวหน้าส่วน หัวหน้างาน ลงมาถึงพนักงาน ลดหลั่น กันตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และสิ่งที่ผู้บริหารควรพิจารณาในการสื่อสารแบบนี้ คือ ข้อมูล ข่าวสารอะไรที่ควรส่งจากผู้บริหารลงมาถึงพนักงาน และการส่งข้อมูลข่าวสารควรกระทำอย่างไรจึงจะเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด

2. การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน การสื่อสารลักษณะนี้มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะจะก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้ คือ พนักงานให้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ใน องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้ผู้บริหารรู้ว่าเมื่อไรที่พนักงานพร้อมที่จะรับข้อมูลข่าวสาร และยอมรับสิ่งที่ฝ่ายบริหารได้บอกกล่าวมามากน้อยเพียงใด ทำให้ผู้บริหารรู้ถึงสิ่งที่รบกวนบุคลากรที่อยู่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานจริง ๆ และทำให้รู้ว่าพนักงานเข้าใจความหมายของข้อมูลข่าวสาร ได้มากน้อยเพียงใด ทำให้เกิดความชื่นชมและความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วยการให้พนักงานมีโอกาสถามคำถาม และให้ข้อเสนอแนะทางด้านการดำเนินงานขององค์กรอันจะช่วยให้พนักงานแก้ปัญหาการทำงานของเขาได้

3. การสื่อสารตามแนวนอน ประกอบด้วยการให้ข้อมูลข่าวสารระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งอยู่ในระดับอำนาจหน้าที่เดียวกันภายในองค์กรและมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน ความมุ่งหมายของการสื่อสารตามแนวนอนมี ดังนี้

1) การประสานงานและการมอบหมายงาน เช่น เจ้าหน้าที่ของแผนกฝึกอบรมและพัฒนา ต้องการจัดฝึกอบรมให้พนักงานของบริษัท ซึ่งพวกเขาจะต้องพบกันเพื่อประสานงานว่าใครจะต้องทำอะไร

2) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและกิจกรรม ความคิดเห็นจากบุคคลหลายคนย่อมดีกว่าความคิดเห็นของบุคคลเพียงคนเดียว การสื่อสารในระดับเดียวกันจึงมีความสำคัญ เช่น ในการจัดฝึกอบรมหรือการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ สมาชิกของแต่ละแผนกอาจจะต้องส่งข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและสิ่งที่พวกเขาจะต้องทำร่วมกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) การแก้ปัญหา พนักงานอาจจะได้รับมอบหมายงานให้ทำร่วมกันในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งต้องมีการพบและเกี่ยวข้องกันในการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนเพื่อแก้ปัญหาบางอย่างของหน่วยงาน

4) การสร้างความเข้าใจร่วมกัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น องค์กรจะต้องร่วมกันสร้างความเข้าใจถึงสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงร่วมกัน การประชุมและสนทนาระหว่างพนักงานระดับเดียวกันและภายในหน่วยงานเดียวกันเป็นสิ่งสำคัญต่อการบรรลุความเข้าใจร่วมกัน

4. การสื่อสารข้ามสายงาน ในองค์กรส่วนใหญ่ พนักงานอาจจะต้องส่งข้อมูลข่าวสารให้กับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาของตนเอง เช่น แผนกวิศวกรรม แผนกวิจัย แผนกบัญชี แผนกบุคคล ซึ่งจะต้องรวบรวมข้อมูล รายงาน เตรียมแผนงาน ประสานกิจกรรม และให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในทุกส่วนขององค์กรในลักษณะข้ามสายงาน ซึ่งพวกเขาไม่มีอำนาจตามสายงานที่จะสั่งการกับบุคคลที่ต้อง สื่อสารด้วย เพียงแต่เขาต้องใช้การขยความคิดของเขาเท่านั้น การสื่อสารข้ามสายงานจะเป็นกรณีเฉพาะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และถือว่าเป็นความรับผิดชอบของพวกเขาก็จะแสดงผลงานให้ไปเกิดขึ้นกับแผนกอื่นๆ และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอาจจะมีการติดต่อสื่อสารอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงอยู่เสมอซึ่งส่งผลให้มีอำนาจในการทำงานมากขึ้น การสื่อสารข้ามสายงานมีความเหมาะสมและจำเป็นอย่างมากต่อพนักงานระดับล่างเพราะช่วยประหยัดเวลา ดังนั้น องค์กรควรจะมึนโยบายในการใช้เส้นทางของการสื่อสารข้ามสายงานไว้ด้วย เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

2.2.2.3 ปัญหาอุปสรรคและผลลัพธ์ของการสื่อสาร

1) ด้านตัวบุคคล ได้แก่ การขาดทักษะในการสื่อความ ใช้ภาษาและถ้อยคำที่ยากเกินไป มีอคติ มีความลำเอียงเพราะรักหรือเพราะเกลียด ฯลฯ

2) ด้านข่าวสารหรือข้อมูล เช่น ข้อมูลคลุมเครือ ยากแก่การเข้าใจ มีการกลั่นกรอง ต่อเติมจน เบี่ยงเบนไปจากเดิม ฯลฯ

3) ด้านสื่อความหมาย อาทิ คำพูดที่เคลือบแฝง ภาษาท่าทาง สัญลักษณ์เพราะถึงแม้ว่าสัญลักษณ์ หลายอย่างเป็นสากลที่มีคนเข้าใจกันอย่างกว้างขวาง แต่การเข้าใจอาจขึ้นอยู่กับคนบางกลุ่มเท่านั้น ถ้านำไปใช้ กับกลุ่มคนอื่นอาจไม่เข้าใจหรือเข้าใจผิดได้

4) ด้านสิ่งแวดล้อม เสี่ยงรบกวน ระยะทางของการติดต่อสื่อสาร ถ้าผู้ส่งและผู้รับสารอยู่ห่างไกลกัน มาก และต้องอาศัยคนกลางส่งข้อมูลย่อมทำให้การส่งข้อมูลมีการล่าช้า และข้อมูลบิดเบือนได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กล่าวโดยสรุปการติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการรับและการถ่ายทอดข้อมูล หรือเนื้อหาสาระต่างๆ ที่บุคคลต้องการหรือเกี่ยวข้องกับ จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง เพื่อสร้างความเข้าใจ การชักจูงใจ มุ่งให้ความรู้ หรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดตามที่ประสงค์ ซึ่งการสื่อสารที่ดีสามารถทำให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกัน เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานและสังคม

2.2.3 วัฒนธรรมองค์การ

ในองค์การทั้งหลายซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบนั้น ถ้าเรามองที่ปัจเจกบุคคลจะเห็นว่า บุคคลจะกระทำไปสู่อะไรหมายใด ๆ ได้นั้น เขาอาศัยศูนย์รวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำดังที่มักกล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์การมีจิตใจมากมายแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมีค่านิยมในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้ สิ่ง ๆ นั้นก็คือ “วัฒนธรรม” ในองค์การ การศึกษาวัฒนธรรมในองค์การได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีผลกระทบต่อองค์การ โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีสามารถทำให้งานง่ายขึ้นและทำให้การทำงานในยุคข้อมูลข่าวสารหรือยุคโลกาภิวัตน์สามารถจัดขนาดองค์การให้เล็กลง มีการกระจายอำนาจออกไปให้บริการอย่างกว้างขวางเฉพาะพื้นที่ เฉพาะราย เฉพาะด้าน จนกลุ่มคนเหล่านี้มีเป้าหมายเฉพาะของกลุ่ม เช่น กลุ่มนิสิต กลุ่มบัญชี กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มอื่น ๆ กลุ่มเหล่านี้อาจมีชื่อเป็นแผนก ฝ่าย กอง กรม หรือกระทรวงก็ได้ อย่างไรก็ตามสิ่งที่มีสายโยงใยคือ วัฒนธรรมในการทำงาน เป็นศูนย์รวมของจิตใจจากองค์การต่าง ๆ เพื่อให้องค์การสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้

2.2.3.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

Gordon (1999) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การคือสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับ โครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การคือค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์การ

Moorherad & Griffin (1995) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศีลธรรม ประเพณี เทคโนโลยีตลอดจนสิ่งต่างๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือ ศรัทธาร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การนั้นๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น ปรัชญา คำนำ นิยาย เรื่องราว และภาษาพิเศษ ฯลฯ

สำหรับวัฒนธรรมองค์การจะเป็นวัฒนธรรมทั้งระดับกว้างและระดับแคบ คือเป็นทั้งแบบแผนสำหรับพฤติกรรมและแบบแผนของพฤติกรรมซึ่งสมาชิกทั้งหลายในองค์การยึดถือร่วมกัน และสะท้อนความเป็นจริงในองค์การหรือสังคมที่ทุกคนรับรู้และยอมรับอย่างเป็นเอกฉันท์ร่วมกัน หรือไม่แตกต่างกันมากนัก

โดยสรุปวัฒนธรรมองค์การหมายถึงฐานคติพื้นฐานที่มีแบบแผนซึ่งถูกประดิษฐ์ค้นพบ จากการเรียนรู้โดยกลุ่ม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวและถูกถ่ายทอดไปยัง สมาชิกในองค์การ

2.2.3.1 ลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผล

จากการศึกษาของ Daniel R. Denison (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและ ประสิทธิภาพขององค์การ พบว่าวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ของ องค์การเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์การ
2. การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกองค์การ
3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกัน และสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้
4. มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การที่เหมาะสม ทำให้องค์การมีกรอบและทิศทาง การดำเนินงานที่ชัดเจน

ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์การสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ ต้องการได้ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้

วัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์กร (Four Corporate Cultures)



ภาพที่ 2.4 วัฒนธรรมทั้ง 4 แบบ ขององค์กร (Four Corporate Cultures)

ที่มา : Daft, R.L. (2002)

2.2.3.2 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

1) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) หรือแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (Employee Empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นค่า

แม้ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และความสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซึ่งมีค่านิยมในเรื่อง

- ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ
- ส่งเสริมให้ทดลอง ให้ลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไรให้ถือเป็นบทเรียน
- ให้อภัยเสี่ยง ให้อภัยคิดอะไรที่นอกกรอบได้
- การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ ให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว
- การมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิม ๆ

2) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูก ไล่ออกจากงาน จะมีค่านิยมในเรื่อง

- การให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน
- การรุก การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง
- การทำอะไรให้เสร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด
- การขยันขันแข็งในการทำงาน
- การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็จ

จากวัฒนธรรมที่กล่าวมาแล้วนี้ ถ้าผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์และประสานวัฒนธรรมแบบญาติมิตร วัฒนธรรมแบบปรับตัวและวัฒนธรรมแบบที่เน้นความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ ก็ย่อมเกิดทั้งประสิทธิผลแก่องค์กรและสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกองค์กรด้วย

3) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งเน้นภายในองค์กร โดยจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความเอกลक्षणนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เชื้ออาหารทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด จะมีค่านิยมสำคัญในเรื่อง

- การทำตามประเพณีปฏิบัติ (Traditional)
- การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น ๆ
- การเน้นความเป็นทีม
- เน้นการมีส่วนร่วม
- การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือ

กัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง

- การเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมาก รวมทั้งมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรแบบนี้ บริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้แล้วประสบความสำเร็จ บริษัทที่ให้ความสำคัญสูง ต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขี้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือ พบว่าพนักงานให้ความร่วมมือและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและ การเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

4) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพ ความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์กรเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มี การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้

ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง จะมีค่านิยมในเรื่อง

- การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน
- เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน
- การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่างๆ ในการปฏิบัติงาน
- การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่างๆ
- การเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

แนวคิดของวัฒนธรรมแบบนี้จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดหมายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ และเหมาะกับองค์การที่อยู่สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์การประเภทหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจมักมีวัฒนธรรมในแบบนี้มากเพราะอยู่ภายใต้กรอบของระบบราชการ แต่แนวโน้มในอนาคตของวัฒนธรรมแบบนี้ น่าจะลดลง เพราะหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจทั้งหลายต่างพยายามมุ่งออกจากระบบราชการ พยายามบริหารงานแบบธุรกิจเอกชน โดยพยายามลดขั้นตอนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นลง เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้วิจารณญาณที่เหมาะสมให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ ขณะนี้รัฐบาลได้กำหนดนโยบายในการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูปหลายประการ ทั้งการปฏิรูปโครงสร้าง ระบบการทำงาน ระบบงบประมาณ รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการทั้งหลายด้วย โดยเน้นให้มีให้มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้ใช้บริการให้มากขึ้น ซึ่งทั้งหมดกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมาน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์และประสานวัฒนธรรมแบบญาติมิตร วัฒนธรรมแบบปรับตัวและวัฒนธรรมแบบที่เน้นความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ ก็ย่อมเกิดทั้งประสิทธิผลแก่องค์กรและสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกองค์กรด้วย ผู้บริหารที่ดีต้องมีให้องค์การหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

วัฒนธรรมในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ ซึ่งเกิดจากความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ดังนั้นควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์กร เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.4 การฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และทันเหตุการณ์เสมอ เพราะโลกสังคมที่ดำเนินชีวิตอยู่ อยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ภายใต้อิทธิพลของสภาพแวดล้อม การเมือง เศรษฐกิจในประเทศไทยและในโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ การพัฒนาฝีมือในการทำงานให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ การพัฒนากำลังคนที่เป็นประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ ต้องจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับการดำรงชีวิต และตรงความต้องการของประชาชน โดยการสำรวจหาข้อมูลให้ทราบว่า ประชาชนกลุ่มใดมีความต้องการเรียนรู้อะไร เมื่อใดมีความจำเป็นต้องอบรม จะอบรมเรื่องอะไร และควรจะใช้วิธีการใด ความจำเป็นในการพัฒนาประชาชนของกลุ่มต่างๆ มาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกชุมชน ความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น อาจเป็นการแก้ปัญหา จัดฝึกอบรมสำหรับประชาชน ควรมีการวิเคราะห์ความจำเป็น (Need Analysis) ในการฝึกอบรมสามารถกระทำได้โดยการสำรวจ การสัมภาษณ์บุคลากรเกี่ยวกับสภาพปัญหา หรือความต้องการในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยอาจพิจารณาเกี่ยวกับระบบการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ เช่น คุณภาพของผลผลิต มาตรฐานของผลงาน

2.2.4.1 ความหมายการฝึกอบรม

เนื่องจากการฝึกอบรม (Training) จะถูกนำมาใช้คู่กับการเรียนรู้ (Learning) แต่โดยความหมายนั้นจะมีความหมายที่แตกต่างกัน ผู้เข้าอบรมมีแรงจูงใจ มีส่วนร่วมในกิจกรรม และมีความต้องการอบรมจะเกิดการเรียนรู้ได้ดี ส่วนการฝึกอบรมนั้น เป็นภารกิจของผู้จัดต้องทำหน้าที่ที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ (สุวัฒน์ วัฒนวงศ์, 2545) การอบรมเป็นเรื่องของผู้จัดหรือวิทยากร ส่วนการเรียนรู้เป็นเรื่องของผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม การเรียนรู้ เป็นการสะสมประสบการณ์ ที่เพิ่มเติมเข้ามาตลอดชีวิตของบุคคล มีความเป็นพลวัต (Dynamic) แปรผันต่อการเรียนรู้ สามารถดำเนินไปได้ตลอดชีวิต การเรียนรู้และการฝึกอบรมจึงมีส่วนสัมพันธ์กัน การฝึกอบรมที่ดีผู้เรียนจะต้องเกิดการเรียนรู้ การฝึกอบรมสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เกิดประโยชน์ต่อบุคคล ระยะเวลาในการฝึกอบรมเป็นช่วงเวลาสั้นๆ เพื่อให้ได้ผลเร็วที่จะนำไปใช้ปฏิบัติได้ทันที

Goldstein (1993) การฝึกอบรม เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความรู้หรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) ที่จะช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นिरชา ทองธรรมชาติและคณะ(2544) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อพัฒนาทักษะความชำนาญ ความรู้ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ไม่จำกัดการศึกษา สถานที่ เพศและโอกาส เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

เกสริน มนูญผล (2544) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ทักษะและเจตคติในการทำงานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปใช้ปฏิบัติจริง อันเกิดประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการอบรม

ศักรินทร์ ชนประชา (2550) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างมีระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล โดยมุ่งที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติของบุคคล เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มผลผลิต ทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

ศิรินุ นงวุฒิเวศย์ (2540) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงคนอย่างเป็นระบบ เป็นการให้การศึกษาตลอดชีวิตสำหรับทุกคนเช่นเดียวกับการศึกษา คนต้องพัฒนาความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก การฝึกอบรมที่ดีจะต้องสามารถทำให้นบุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่พึงประสงค์ เกิดประโยชน์ต่อบุคคล ด้านการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความคิด การวิเคราะห์และการตัดสินใจ เพื่อการสร้างทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำการฝึกอบรมมักใช้ช่วงเวลาสั้นๆ เพื่อให้เกิดผลเร็วที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนำไปใช้ปฏิบัติงานได้ทันที

นอกจากนั้น การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลนั้น เป็นเรื่องที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง เน้นถึงการเพิ่มประสิทธิภาพ ของงานซึ่งตัวบุคคลนั้นปฏิบัติอยู่ หรือจะปฏิบัติต่อไปในระยะยาว เนื้อหาของเรื่องที่ฝึกอบรมอาจเป็น เรื่องที่ตรงกับความต้องการ ของตัวบุคคลนั้นหรือไม่ก็ได้ แต่จะเป็นเรื่องที่มุ่งเน้นให้ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติอยู่หรือกำลังจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ การฝึกอบรม จะต้องเป็นเรื่องที่จะต้องมีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดลงอย่างแน่นอน โดยมีจุดประสงค์ให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง พฤติกรรม ซึ่งสามารถประเมินผลได้จากการปฏิบัติงานหรือผลงาน (Performance) หลังจากได้รับการฝึกอบรม ในขณะที่การศึกษา เป็นเรื่องระยะยาว และอาจประเมินไม่ได้ในทันที

2.2.4.2 การแบ่งประเภทการฝึกอบรม

นอกจากมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการฝึกอบรมแล้ว เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดการ ฝึกอบรมควรจะต้องเข้าใจถึงแนวความคิดเกี่ยวกับการแบ่งประเภท

การฝึกอบรม ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการจัดและบริหารงานฝึกอบรม ต่อไปด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากข้อเขียนของนักวิชาการด้านการพัฒนาบุคลากร และจากประสบการณ์ของผู้เขียน มีแนวคิดและวิธีการจัดแบ่ง ประเภท ของการฝึกอบรม โดยยึดหลักต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1) แบ่งโดยยึดช่วงเวลาในการทำงานเป็นหลัก แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 การฝึกอบรมก่อนประจำการ(Pre-Service Training)

เป็นการฝึกอบรมซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมบุคลากรก่อนเข้ารับหน้าที่ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่จะได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาของการฝึกอบรมจะเน้นเรื่องที่เป็นในการปฏิบัติงานอย่างละเอียดทุกด้าน ซึ่งมักจะรวมถึงการสร้างทักษะในการปฏิบัติงานไว้ด้วย

1.2 การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-Service Training)

เป็นการฝึกอบรมซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถ ปฏิบัติงาน ได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น หรือช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอันมีสาเหตุมาจากตัวผู้ปฏิบัติงานเอง หรือเพื่อเป็นการ เตรียมบุคลากร ให้พร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนสายงาน

2) แบ่งโดยยึดลักษณะวิธีการฝึกอบรมเป็นหลัก

2.1 การฝึกปฏิบัติงานปกติในที่ทำการ (On the Job Training หรือ Desk Training)

เป็นการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานจริง ๆ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม โดยจำกัด เฉพาะงานที่จะต้องทำจริงเท่านั้น โดยให้ผู้เข้าอบรมทำงานนั้น ๆ ตามปกติแล้วมีผู้คอยกำกับดูแลให้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง ผู้คอยกำกับ อาจเป็นหัวหน้างานหรือครูฝึกก็ได้ ซึ่งจะทำหน้าที่อธิบาย หรือสาธิตเพิ่มเติมจากการเรียนรู้ ซึ่งผู้เข้าอบรมได้รับจากการ ฝึกปฏิบัติของตนเองเป็นหลัก ในช่วงหลังการฝึกอบรมแบบนี้ มักจะเป็นการปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีผู้เขียนระบุถึงขั้นตอน และรายละเอียดในการปฏิบัติงานนั้นๆ ไว้แล้ว

2.2 การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off the Job Training)

มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมให้ผู้เข้าอบรมพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ทันที หรือพร้อมในการที่จะเข้ารับการฝึกปฏิบัติงานปกติ ในที่ทำการ (On the Job Training) หรือใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น หากใช้การอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน ทันทีกรณีที่เป็นงานที่เสี่ยงต่อความเสียหายหรือเสี่ยงอันตราย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3 การฝึกอบรมแบบผสม คือ หลักสูตรการฝึกอบรมที่มีทั้งการฝึกอบรมขณะทำงาน และการฝึกอบรมนอกสถานที่ ทำงานประกอบกัน

3) แบ่งตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3.1 การฝึกอบรมเป็นรายคน เป็นการฝึกอบรมเฉพาะราย ตามความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคคลรายนั้น โดยอาจเป็น อบรมปฐมนิเทศเป็นรายตัว การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การจัดให้ฝึกอบรมด้วยตัวเองทางไปรษณีย์ หรืออาจใช้เทคนิค ทางการบริหาร อื่นๆ เช่น การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ เป็นต้น

3.2 การฝึกอบรมเป็นคณะ เป็นการฝึกอบรมให้กับกลุ่มบุคลากรซึ่งมีลักษณะความจำเป็นในการฝึกอบรมเหมือนกัน ทีละจำนวนมากๆ หรือที่เรียกว่า Class Room Training นั้นเอง

4) แบ่งตามลักษณะของเนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม ในกรณีที่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้งองค์กร แล้วพบว่ามีความจำเป็นจะต้องจัดฝึกอบรมหลักสูตรในเนื้อหาหลายด้านด้วยกัน โดยผู้เข้าอบรมจะเป็นบุคลากร ซึ่งดำรงตำแหน่ง และระดับต่างกัน จึงอาจมีการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมในแต่ละด้าน และแบ่งประเภทการฝึกอบรมออกเป็นด้านต่างๆ ตามลักษณะ ของหลักสูตรฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรมด้านการปฏิบัติงาน ชุมการ การฝึกอบรมด้านการบริหาร เป็นต้น

5) แบ่งตามลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่มบุคลากรผู้เข้าอบรมในโครงสร้างขององค์กร ซึ่งจะเชื่อมโยง ไปถึงลักษณะ ของเนื้อหาหลักสูตรที่จัดอบรมด้วย ได้แก่

5.1 การฝึกอบรมสำหรับบุคลากรแต่ละระดับตามแนวนอน ในโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้ความรู้ต่างๆ ไป ในลักษณะ ที่ต้องการสร้างกรอบแนวความคิดและแนวปฏิบัติอย่างกว้างๆ ซึ่งบุคลากรในระดับดังกล่าวควรจะทราบหรือสามารถปฏิบัติได้ ได้แก่ การฝึกอบรมปฐมนิเทศสำหรับบุคลากรใหม่ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ และการพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร เป็นต้น

5.2 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรตามแนวตั้งขององค์กร เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้หรือสร้างความสามารถ เฉพาะสำหรับบุคลากร ในแต่ละตำแหน่งหรือสายงาน โดยใช้หลักสูตรซึ่งกำหนดขึ้น โดยเฉพาะตามความจำเป็น ในการฝึกอบรม ของตำแหน่งนั้นๆ และมักจะเน้นถึงแนวการปฏิบัติงานในรายละเอียด ซึ่งผู้เข้าอบรมจะนำไปใช้ในการทำงาน ได้มากกว่าการฝึกอบรม แนวนอน เช่น การฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่บุคคล การฝึกอบรมเลขานุการผู้บริหาร เป็นต้น นอกจากนี้ การฝึกอบรมบุคลากร เฉพาะในแต่ละหน่วยงาน เช่น การฝึกอบรมบุคลากรกองการ

เจ้าหน้าที่ ก็อาจจัดเป็นการฝึกอบรมประเภทนี้ได้ เพราะผู้จัดฝึกอบรม สามารถกำหนดหลักสูตร ที่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม เฉพาะสำหรับบุคลากรในหน่วยงานนั้นได้เช่นเดียวกัน

โดยสรุป การฝึกอบรมมีความสำคัญ ในฐานะที่เป็นกรรมวิธีที่สนับสนุนการศึกษาตลอดชีวิตการฝึกอบรมจำเป็นต้องจัดทำหลักสูตรขึ้นมา ช่วยให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้เพิ่มเติม ประสบการณ์ วิทยาการสมัยใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บุคคลต้องปรับปรุงพัฒนาตนเองให้มีสมรรถภาพการทำงานสูงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด ๆ ต้องอบรมหาความรู้ในเรื่องนั้น โดยเฉพาะการอบรมเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาบุคคล เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2.5 การให้รางวัลและค่าตอบแทน

มนุษย์แต่ละคนมีความต้องการความสนใจและทัศนคติที่ไม่หยุดนิ่ง การจูงใจพนักงานจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยและองค์ประกอบต่างๆและมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับลักษณะของพนักงานอยู่เสมอ ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้ และผลประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน

2.2.5.1 ความหมายของค่าตอบแทน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2541) ให้ความหมายไว้ว่า ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานของบุคคล

Byars & Rue (2000) ให้ความหมายว่า ค่าตอบแทน คือ รางวัลที่พนักงานได้รับแลกเปลี่ยนจากการทำงาน

ตารางที่ 2.2 ประเภทของค่าตอบแทน

ประเภท	ชนิด	วัตถุประสงค์
1. ค่าตอบแทนหลักหรือค่าตอบแทนพื้นฐาน (Basic Compensation) คือ ค่าตอบแทนพื้นฐาน ที่จ่ายตอบแทนการทำงานตามที่ตกลงมอบหมาย โดยกำหนดจ่ายตามเวลาหรือตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดเป็นขั้นหรือเรื่อง	เงินเดือน (Salary) หรือค่าจ้าง (Wages)	1. เป็นจุดพิจารณาเบื้องต้นของผู้สมัครงาน 2. เป็นเครื่องจูงใจให้คนมาทำงานกับองค์กร 3. เป็นเครื่องจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ค่าตอบแทนเพิ่มหรือค่าจ้างจูงใจ (Wage Incentive) คือ ค่าตอบแทนที่ให้แก่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ ได้ผลงานตามมาตรฐานที่กำหนดหรือให้เป็นรางวัลตามผลงาน	1. การเลื่อนขั้นเงินเดือน 2. คอมมิชชั่น 3. โบนัส 4. การแบ่งผลกำไร 5. การจัดสรรหุ้น ประโยชน์เกี่ยวกับและบริการ (Benefits and Services)	1. เป็นเครื่องผลักดันและจูงใจให้คนทำงานมากขึ้น เพื่อหวังผลรางวัล 2. จ่ายเป็นค่าตอบแทนที่จ่ายเพิ่มเติมหรือเสริมค่าตอบแทนพื้นฐาน
3. ค่าตอบแทนเสริม (Supplementary Compensation) คือ ค่าตอบแทนที่ให้เพิ่มเติมเพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้ทำงาน ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับการเพื่อเกื้อกูลการทำงานและการดำรงชีวิต	1. ประโยชน์เกี่ยวกับและบริการที่องค์กรจัดขึ้นเอง เช่น การลาสวัสดิการต่างๆ และบริการเสริมความมั่นคงของชีวิต 2. ประโยชน์เกี่ยวกับและบริการที่รัฐบังคับให้จัดขึ้น เช่น เงินทดแทน เงินชดเชย การประกันสังคม เป็นต้น	1. เป็นเครื่องธำรงรักษาคนไว้ให้คงอยู่กับองค์กร 2. เป็นเครื่องสร้างหลักประกันความมั่นคงทั้งในปัจจุบันและอนาคต 3. เป็นเครื่องเสริมขวัญและกำลังใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ที่มา : ไสโรตรีย์ จุฑานนท์ (2539)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์(2539) กล่าวถึง การจำแนกค่าตอบแทนเป็นหลายประเภทไว้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์และหลักเกณฑ์ในการจ่ายค่าตอบแทนแต่ละประเภทต่างกัน กล่าวคือ ค่าตอบแทนหลักจะจ่ายตามค่าของงาน งานใดมีคุณภาพและปริมาณสูงจะจ่ายค่าตอบแทนสูง และงานใดมีคุณภาพและปริมาณน้อยจะจ่ายค่าตอบแทนต่ำลดหลั่นลงมา ค่าตอบแทนเพิ่มหรือค่าจ้างจูงใจ จะจ่ายตามผลของการปฏิบัติงานที่สูงหรือตามเกณฑ์มาตรฐาน ค่าตอบแทนเสริมจะจ่ายตามสิทธิหรือที่เป็นสมาชิก เช่น ค่ารักษาพยาบาล ให้จ่ายตามความเป็นจริงโดยไม่คำนึงว่ามีตำแหน่งสูงหรือต่ำ ผู้ปฏิบัติงานสามารถเบิกได้เท่ากัน

2. ข้อผูกพันของค่าตอบแทนแต่ละประเภทแตกต่างกัน ค่าตอบแทนหลัก คือ เงินเดือนหรือค่าจ้างจ่ายตามกฎหมายหรือตามสัญญาจ้าง ซึ่งจะทำการแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ยาก ส่วนค่าตอบแทนเสริม จะขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารที่จะเห็นว่าจะให้ประโยชน์แก่ลูกอย่างไร ซึ่งทำการแก้ไขเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมได้ง่าย

3. ก่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารค่าตอบแทน หากค่าตอบแทนหลักต่ำ องค์กรอาจเพิ่มค่าตอบแทนจูงใจหรือค่าตอบแทนเสริมให้มาก และหากค่าตอบแทนหลักสูง องค์กรอาจลดค่าตอบแทนประเภทอื่นได้

2.2.5.2 ความสำคัญของค่าตอบแทน

1) ความสำคัญต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน

1.1 ค่าตอบแทนเป็นรายได้หลัก เพื่อที่จะนำไปใช้จ่ายในการดำรงชีวิตของตนและผู้ที่อยู่ในความอุปการะ

1.2 ค่าตอบแทนเป็นเครื่องสร้างความมั่นคงทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1.3 เป็นสิ่งจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ความสำคัญต่อองค์กร

2.1 เป็นต้นทุนในการดำเนินการ ที่มีผลกระทบต่อราคาสินค้า กำไรและความเจริญก้าวหน้าของกิจการ(Belcher . 1987)

2.2 เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุผล โดยใช้ค่าตอบแทนเป็นกลไกในการจูงใจการทำงาน

2.2.5.3 คุณลักษณะของรางวัลตอบแทน

รางวัลและผลตอบแทนที่ดี และมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งขวัญกำลังใจของ

พนักงานควรมีลักษณะดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) มีคุณค่าสำหรับผู้ได้รับ จะต้องเป็นสิ่งทีพนักงานต้องการและอยากได้รับอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจะต้องทราบความต้องการของพนักงานเสียก่อน เพื่อให้การเสนอรางวัลตอบแทนเกิดผลดีที่สุด

2) ความเป็นธรรม สิ่งทีพนักงานได้รับมีความคุ้มค่ากับสิ่งทีพนักงานได้ลงทุนลงแรงกระทำให้แก่องค์กร หากพนักงานรู้สึกว่สิ่งทีได้รับไม่เป็นธรรมแก่ตัวพนักงาน ก็อาจส่งผลให้พนักงานเกิดความท้อทอยหมดกำลังใจในการกระทำ

3) ความเป็นไปได้ ความสามารถทีจะไขว่คว้าเอื้อมหยิบได้ ต้องไม่ตั้งเป้าหมายในการทำงานทีเป็นไปไม่ได้ในสายตาของพนักงานได้

4) มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนไปได้ตามสถานการณ์ความต้องการของพนักงาน สอดคล้องกับความต้องการและมีคุณค่ามากทีสุดในสายตาของพนักงาน

รูปแบบการให้รางวัลตอบแทนจะมีผลต่อแรงจูงใจและขวัญ กำลังใจของบุคคลหรือไม่ก็ ต้องอาศัยการวิเคราะห์และไตร่ตรองอย่างรอบคอบมี ฉะนั้นแล้วการให้รางวัลตอบแทนก็อาจจะไร้ ประโยชน์ ดังนั้นประการแรกสุดทีจะคำนึงถึงก็คือ คุณลักษณะของรางวัลตอบแทนทีจะมอบให้แก่ ผู้ทำงานเพื่อให้เกิดผลและมีคุณค่า ตามต้องการ

2.2.5.4 ชนิดของรางวัลตอบแทน

1) รางวัลตอบแทนในรูปของเงิน

1.1. ค่าตอบแทน เงินซึ่งองค์กรมอบให้แก่พนักงานเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน โดยตรง

1.2 ผลประโยชน์และบริการต่างๆ อาจจะมีได้จ่ายให้พนักงานในรูปแบบของตัวเงิน แต่ก็สามารถตีค่าออกมาเป็นตัวเงิน

1.3 การเลื่อนขั้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง

2) รางวัลตอบแทนทีไม่ใช่เงิน เป็นสิ่งทีมีคุณค่าทางจิตใจต่อพนักงาน บ่งบอกถึงชื่อเสียงเกียรติยศ สถานะทางสังคมของพนักงาน มีลักษณะดังนี้

2.1 รางวัลส่งเสริมสถานภาพทางสังคม

2.2 รางวัลซึ่งส่งเสริมคุณค่าของบุคคล การยกย่องชมเชย รางวัลดีเด่น

2.3 รางวัลซึ่งส่งเสริมศักยภาพของบุคคล เช่น การส่งไปรับฝึกอบรมเพิ่มเติม การศึกษา

ดูงานภายนอก เป็นต้น

2.2.5.5 ระบบการให้รางวัลตอบแทน

เอกสารนี้เป็นเอกสารทีสงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การให้รางวัลตอบแทนควรมีผลต่อแรงจูงใจ ขวัญ และ กำลังใจ ของพนักงาน โดยควรจะเป็นรางวัลที่มีคุณค่า มีความเป็นธรรม มีความเป็นไป ได้ และมีความยืดหยุ่น การที่รางวัลตอบแทนจะมีประสิทธิภาพในการสร้างแรงจูงใจพนักงานได้ตามที่คาดหวัง จึงต้องมีการวิเคราะห์ จัดโครงการการให้รางวัลตอบแทนที่เป็นรูปธรรม และเป็นที่ต้องการของพนักงาน

1.ระบบการให้รางวัลตอบแทนตามผลงาน

1.1 จ่ายตามผลงานการปฏิบัติงานที่ประเมินจากมาตรารวดบางประการ เช่น ผลผลิตของบุคคลของกลุ่ม หรือของแผนกผลกำไรของหน่วย เป็นต้น จำแนกได้หลายประเภทด้วยกัน

1.2 การจ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนชิ้นงาน คือ การจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานตามจำนวนหน่วยหรือชิ้นงานที่ทำได้ตามอัตราที่ได้กำหนดไว้ หากพนักงานยังทำงานได้มากเท่าไร จะได้รับเงินค่าตอบแทนมากยิ่งขึ้นเท่านั้น ผสมผสานการจ่ายค่าตอบแทนตามเวลาที่ได้ทำงานเข้าไปด้วย

1.3 การจ่ายโบนัส คือ การให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงานซึ่งสามารถผลิตหรือปฏิบัติงานได้เกินเป้าหมาย มักจะใช้เป็นส่วนเสริมของการจ่ายค่าจ้างพื้นฐาน รับโบนัสสำหรับผลผลิตส่วนเกินตามอัตราที่กำหนดได้ หรือสำหรับการปฏิบัติงานที่ใช้เวลาน้อยลงกว่าเดิม

1.4 การจ่ายคอมมิชชั่น มักใช้สำหรับงานขาย ได้รับค่าคอมมิชชั่นเป็นเปอร์เซ็นต์ของราคาขาย

1.5 การแบ่งปันกำไร งานตระหนักถึงผลกำไรมากขึ้น ทำให้เกิดความร่วมมือกันมากขึ้น การแบ่งปันกำไรอาจจะมีความเหมาะสมและใช้ได้ผลมากที่สุดสำหรับองค์กรที่มีขนาดเล็กและผลการดำเนินงานองค์กรขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของพนักงานเป็นส่วนสำคัญ

1.6 การแบ่งปันส่วนเกิน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอาจจะไม่ได้ผลโดยตรงต่อกำไรของบริษัท เน้นที่องค์ประกอบซึ่งได้รับผลโดยตรงจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลิตสินค้าได้มากขึ้นในเวลาเท่าเดิม หรือผลิตสินค้าในปริมาณเท่าเดิม โดยมีต้นทุนการผลิตลดลง

1.7 การจัดสรรหุ้นให้แก่พนักงาน เพื่อเพิ่มความผูกพันจงรักภักดีและความอดสาหะในการทำงาน ได้รับหุ้นเป็นสัดส่วนตามระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในบริษัท และระดับเงินเดือนที่ได้รับ

2.ระบบการให้รางวัลตอบแทนแบบยืดหยุ่น

2.1 การจ่ายค่าตอบแทนซึ่งอนุญาตให้พนักงานเลือกสรรสิทธิประโยชน์ต่างๆจากรายการที่องค์กรได้กำหนดไว้ตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพราะแต่ละคนมีความจำเป็นและสถานการณ์ของชีวิตที่แตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กล่าวโดยสรุปว่า ค่าตอบแทน ที่เป็นรูปตัวเงินและที่ไม่ใช่ตัวเงิน ถือว่าเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นและชักจูงใจ ให้พนักงานมีขวัญกำลังใจและกระตือรือร้นในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

2.2.6 การมีส่วนร่วมของพนักงาน

การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดผลดีต่อการขับเคลื่อนองค์กรหรือเครือข่าย เพราะมีผลในทางจิตวิทยาเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ความคิดเห็นถูกรับฟังและนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาเครือข่าย และที่สำคัญผู้ที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ความรู้สึกเป็นเจ้าของจะเป็นพลังในการขับเคลื่อนที่ดีที่สุด

หลักของการมีส่วนร่วม ในความหมายของการบริหารจัดการจะมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับ “การตัดสินใจ” นั่นคือ การมีส่วนร่วม จะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีคุณค่าและอย่างชอบธรรม และต้องเป็นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Meaningful Participations) ไม่วางระบบไว้ให้ดูเหมือนว่าได้จัดกระบวนการให้มีส่วนร่วมแล้วเท่านั้น

ถ้าการตัดสินใจที่เกิดจากการมีส่วนร่วมมีความสมเหตุสมผลและชอบธรรมก็ต้องนำไปปฏิบัติ แต่ถ้าผู้มีอำนาจเห็นว่าการตัดสินใจนั้นไม่เหมาะสม ขัดกับการตัดสินใจของการมีส่วนร่วม ก็จะต้องอธิบายได้โดยมีมาตรฐานแห่งความชอบธรรมที่จะเลือกตัดสินใจเช่นนั้น โดยที่สังคมส่วนใหญ่ยอมรับได้

2.2.6.1 ความหมายการมีส่วนร่วม

สำหรับความหมายของการมีส่วนร่วม มีนักวิชาการทั้งชาวไทย ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมดังนี้

ดำรง ทิพย์สิงห์ (2542) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่คนหลายๆ คนทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่จุดหมายร่วมกัน และทำงานให้สำเร็จและงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยหลายๆ คน จะต้องมีการร่วมมือมากขึ้น

จิราภรณ์ ศรีคำ (2547) การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลที่มีความสนใจหรือมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องเดียวกันเข้าร่วมกัน เพื่อปฏิบัติภารกิจ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การดำเนินงาน การรับทราบผลการดำเนินงาน การติดตามประเมินผล หรือร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตกลงกันไว้

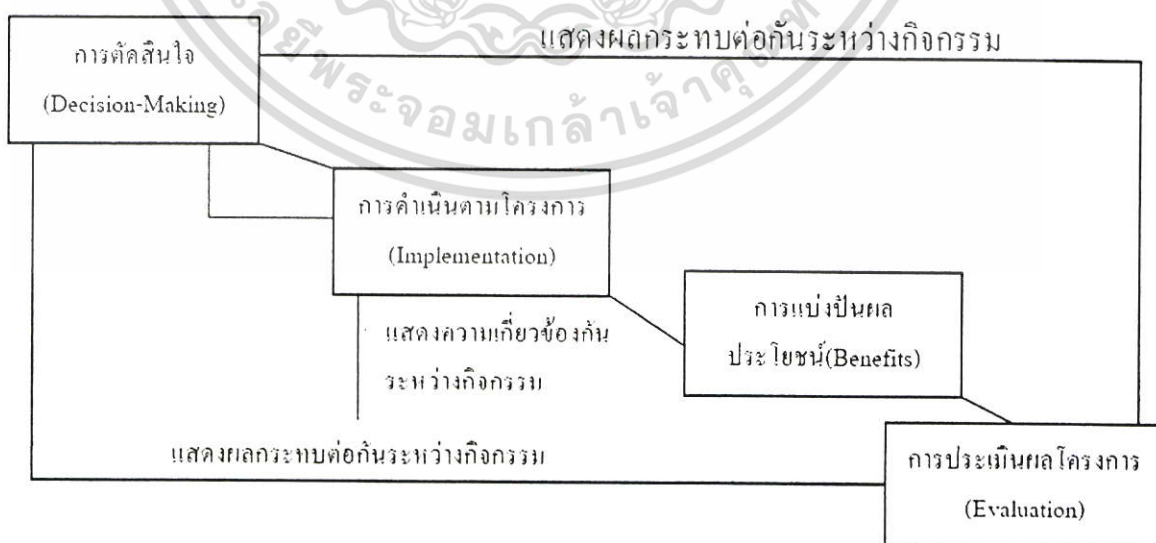
สัญญา เคนาภูมิ (2551) การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่สมาชิกได้มีโอกาสร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติตามโครงการ ร่วมติดตามประเมินผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมจะต้องมาจากความสมัครใจ พึงพอใจ และได้รับผลประโยชน์ที่เกิดจากชุมชนโดยส่วนรวมร่วมกัน

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2553) การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็ทางตรงหรือทางอ้อม ในลักษณะของการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมติดตามผล

โดยสรุป การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมมือกัน ในการตัดสินใจ การดำเนินกิจกรรม การติดตามตรวจสอบ และการประเมินผลร่วมกันเป็นไปอย่างมีอิสรภาพ เสมอภาคนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขพัฒนางานเพื่อพัฒนาหรือใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของแต่ละคน สามารถพัฒนางานในกลุ่มให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2.6.2 กระบวนการมีส่วนร่วม

จากแนวคิดกระบวนการมีส่วนร่วมที่ให้ทรศนะไว้ในเบื้องต้นที่กล่าวมา มีความหลากหลายในประเด็นมากพอสมควร แต่อย่างไรก็ตาม หากนำมาประมวลให้เป็นลักษณะที่เป็นระบบตามแนวคิดของ Cohen, J.M. & Uphoff N.T.(1980) จะเห็นว่า มีความเป็นระบบในเรื่องของประเด็นสำคัญ โดยเขาได้มีการนำเอากระบวนการมีส่วนร่วมมาสร้างกรอบพื้นฐานเพื่ออธิบายและวิเคราะห์การมีส่วนร่วม ในแง่รูปแบบของการมีส่วนร่วม ตามภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 การแสดงผลกระทบต่อกันระหว่างกิจกรรม

ที่มา: Cohen และ Uphoff (1977)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ในกระบวนการของการตัดสินใจนั้น ประการแรกสุดที่ต้องกระทำ คือ การกำหนดความต้องการและการจัดลำดับความสำคัญ ต่อจากนั้นก็เลือกนโยบายและประชาชนที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจนี้เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องดำเนินการไปเรื่อยๆ ตั้งแต่การตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจในช่วงดำเนินการวางแผน และการตัดสินใจในช่วงการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Implementation) ในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการดำเนินงาน โครงการนั้นได้มาจากคำถามว่าใครจะทำประโยชน์ให้แก่โครงการได้บ้างและจะทำประโยชน์ได้โดยวิธีใด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหารงานและการประสานงานและการขอความช่วยเหลือ เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) ในส่วนที่เกี่ยวกับผลประโยชน์นอกจากความสำคัญของผลประโยชน์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้ว ยังจะต้องพิจารณาถึงการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มด้วย ผลประโยชน์ของโครงการนี้รวมทั้งผลที่เป็นประโยชน์ทางบวกและผลที่เกิดขึ้นในทางลบที่เป็นผลเสียของโครงการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์และเป็นโทษต่อบุคคลและสังคมด้วย

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) การมีส่วนร่วมในการประเมิน ผลนั้นสิ่งสำคัญจะต้องสังเกต คือ ความเห็น (Views) ความชอบ (Preferences) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งมีอิทธิพลสามารถแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่างๆ ได้

นอกจากนี้ Cohen และ Uphoff (อ้างถึงใน เขมราฐ, 2544) ยังได้กล่าวถึงมิติ(Dimension) ของการมีส่วนร่วมที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจจำแนกได้ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมเกิดขึ้นจากเบื้องบนหรือเบื้องล่าง
2. การจูงใจให้มีส่วนร่วมเกิดขึ้น โดยสมัครใจ หรือบังคับ
3. แบบแผนขององค์กร (Organization Pattern) ซึ่งมีผลต่อการมีส่วนร่วม กล่าวคือ บุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่ม เข้าไปมีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกกลุ่มที่มีบทบาทมาก และใช้องค์กรให้เป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ส่วนตัว

4. ช่องทางการมีส่วนร่วมที่เกิดขึ้น

4.1 การมีส่วนร่วมโดยมีเอกชนแต่ละกลุ่มหรือผ่านกลุ่ม

4.2 การมีส่วนร่วมโดยตรงหรือโดยอ้อม (ผ่านตัวแทน)

4.3 การมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. ระยะเวลา (Duration) ความต่อเนื่องของกิจกรรม

6. ขอบข่าย (Scope) กิจกรรมควบคุมขนาดไหน

7. อำนาจของการตัดสินใจมีส่วนร่วม

แนวคิดเกี่ยวกับระดับความเข้มของการมีส่วนร่วมที่เสนอมาทิ้งหมัดนี้จะเห็นว่า การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่บุคคลกลุ่มหนึ่งหรือสองกลุ่มขึ้นไปมีอิทธิพล ต่อกันและกันในการจัดทำแผน การกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจ โดยในการวัดความเข้มของการมีส่วนร่วมสามารถวัดได้จากปริมาณของอิทธิพลของกลุ่มบุคคลผู้เข้าไปร่วมกิจกรรมที่มีต่อ บุคคลอื่น และแนวคิดที่มองการมีส่วนร่วมในลักษณะปริมาณอิทธิพลที่บุคคล มีต่อการตัดสินใจนั้นเป็นลักษณะการมีส่วนร่วมในมิติเชิงคุณภาพ

2.2.6.3 ประเภทการมีส่วนร่วม

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2553) ได้กล่าวถึงประเภทของการมีส่วนร่วมโดยสามารถจำแนกการมีส่วนร่วมออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมโดยตรง การมีส่วนร่วมในการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการตัดสินใจเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบกิจกรรมโดยตรง เช่น ผู้บริหาร หัวหน้าโครงการ มักจะเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในรูปของกรรมการที่ปรึกษาที่ให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะ เพราะกิจกรรมบางอย่างอาจมีอุปสรรค ไม่สามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี จึงจำเป็นต้องให้บุคคลอื่นเข้ามาร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้ผลการตัดสินใจเป็นที่ยอมรับแก่คนทั่วไปหรือเกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมโดยตรงจึงมีสาระสำคัญอยู่ที่ว่า เป็นการร่วมอย่างเป็นทางการและมักทำเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น คำสั่งแต่งตั้ง หนังสือเชิญประชุม บันทึกการประชุม เป็นต้น

2) การมีส่วนร่วมโดยอ้อม การมีส่วนร่วมโดยอ้อมเป็นเรื่องของการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายอย่างไม่เป็นทางการ โดยไม่ได้ร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการบริหาร แต่เป็นเรื่องของการให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายเท่านั้น เช่น การบริจาคเงิน ทรัพย์สิน วัสดุอุปกรณ์ แรงงาน เข้าช่วยสมทบ ไม่ได้เข้าร่วมประชุมแต่ยินดีร่วมมือ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปการมีส่วนร่วม หมายถึง การลูกจ้างหรือพนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ภายใต้งานที่สอดคล้องกับความต้องการของตน การใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความภาคภูมิใจและความรู้สึกผูกพัน เพื่อนำมาซึ่งผลประโยชน์จากการปฏิบัติงานร่วมกัน และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ บริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี

บริษัทที่นำมาทำการวิจัยในครั้งนี้เป็น บริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด เป็น ผู้ผลิตอุตสาหกรรมยานยนต์ชั้นนำของประเทศไทย เช่น ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มอเตอร์ไซค์ เครื่องจักรกลการเกษตร ชิ้นส่วนประเภทพลาสติก เครื่องใช้ไฟฟ้า โดยบริษัทเริ่มดำเนินการเมื่อปี พ.ศ. 2520



ภาพที่ 2.6 บริษัท ไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด
ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทั่วไป บริษัท ไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริษัทเริ่มก่อตั้ง : วันที่ 16 มีนาคม พ.ศ. 2520

ที่ตั้ง : 4/3 หมู่ 1 ถนนบางนา - ตราด กม.16 บางโหลง บางพลี สมุทรปราการ

เนื้อที่บริษัท : 273,600 ตารางเมตร

จำนวนพนักงาน : 3,860 คน (ข้อมูลจาก ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป ณ วันที่ 16 กันยายน 2556)

วิสัยทัศน์ : เรามุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะทำให้ผู้ซบซี้ทั่วโลกเข้าถึงยานพาหนะที่มีประสิทธิภาพสูงปลอดภัย มีคุณภาพที่ดี และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ด้วยการส่งมอบชิ้นงานที่มีราคาเหมาะสม ด้วยความมุ่งมั่นดังกล่าว เราเชื่อว่าเราจะสามารถทำให้ลูกค้าของเราประสบความสำเร็จ ทำให้คุณภาพชีวิตของพนักงานดีขึ้น และทำให้สังคมดีขึ้น

พันธกิจ : เรามีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุพันธกิจในแผนธุรกิจ 5 ปี

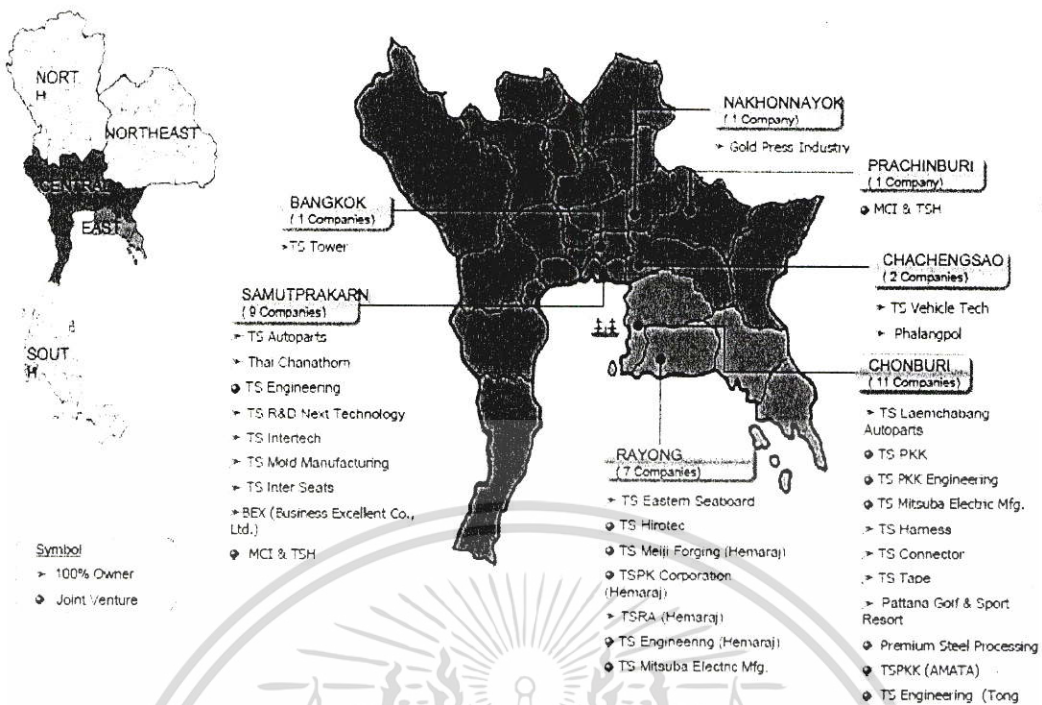


ภาพที่ 2.7 พันธกิจของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิท กรุ๊ป

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทั่วไป บริษัท ไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

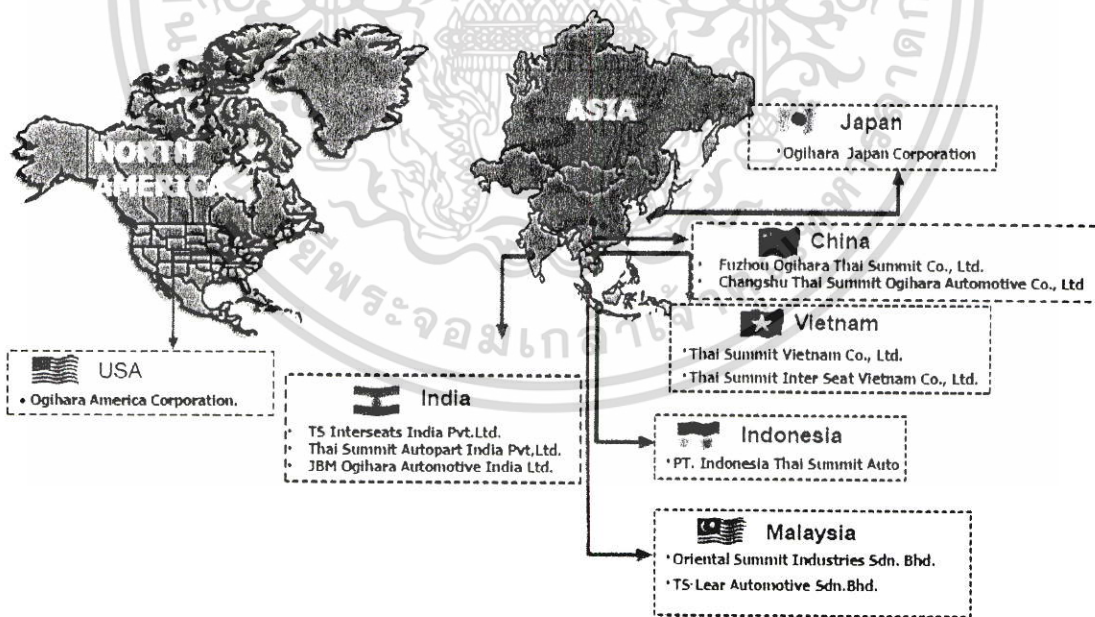
บริษัท ไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด ได้มีการขยายฐานผลิตครอบคลุมพื้นที่อุตสาหกรรมหลักที่สำคัญของประเทศไทย ได้แก่ แหลมฉบัง ระยอง นครนายก สมุทรปราการ รวมไปถึงฐานการผลิตในต่างประเทศ ได้แก่ จีน อินเดีย อินโดนีเซีย ญี่ปุ่น มาเลเซีย เวียดนาม และสหรัฐอเมริกา ตามภาพที่ 2.8 และภาพที่ 2.9

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.8 ภาพแสดงฐานผลิตของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ในประเทศ

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทั่วไป บริษัท ไทยซัมมิต ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด



ภาพที่ 2.9 บริษัทภาพแสดงฐานผลิตของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ในต่างประเทศ

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทั่วไป บริษัท ไทยซัมมิต ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยในปัจจุบันกลุ่มบริษัทไทยซัมมิท มีบริษัทในเครือรวมกว่า 40 บริษัท ครอบคลุมการผลิตเพื่ออุตสาหกรรมที่สำคัญของประเทศ เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ เครื่องจักรกลการเกษตร เครื่องใช้ไฟฟ้า สายไฟรถยนต์ แม่พิมพ์โลหะและพลาสติก รถไฟฟ้า เป็นต้น ตามภาพที่ 2.9

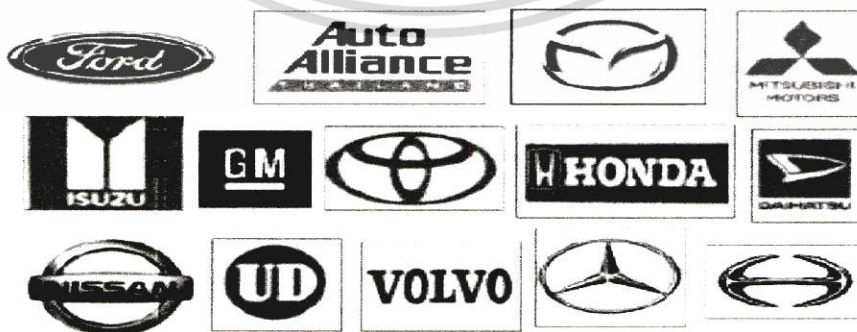


ภาพที่ 2.10 บริษัทในเครือของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิท

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทั่วไป บริษัท ไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

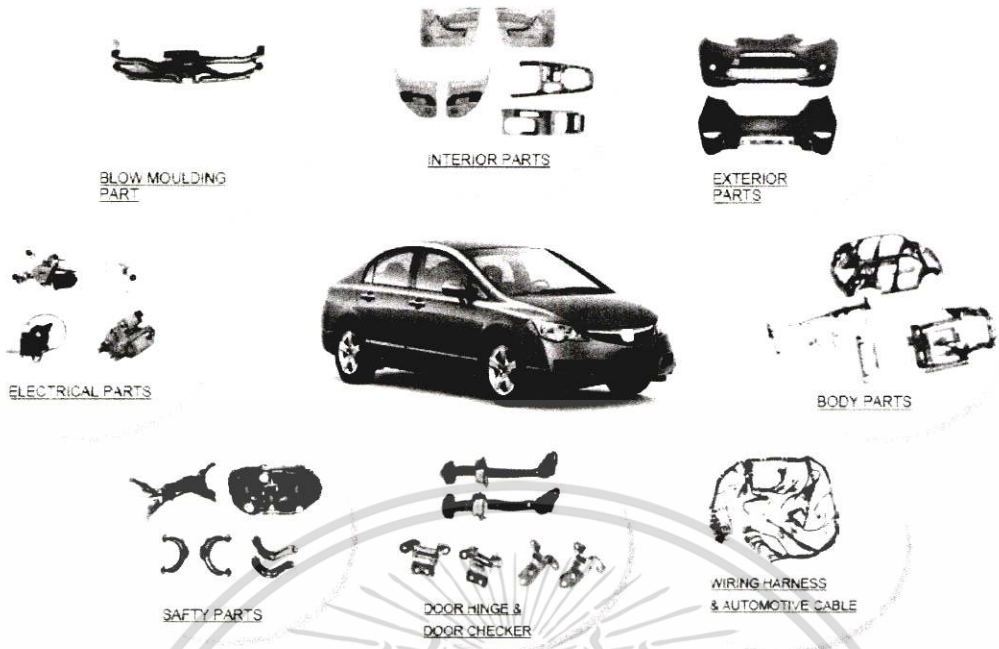
กลุ่มลูกค้าของบริษัท ไทยซัมมิท ออโตพาร์ท ออโตพาร์ท โดยแยกประเภทสินค้าตามลักษณะดังนี้

- 1) ชิ้นส่วนประกอบประเภทรถยนต์



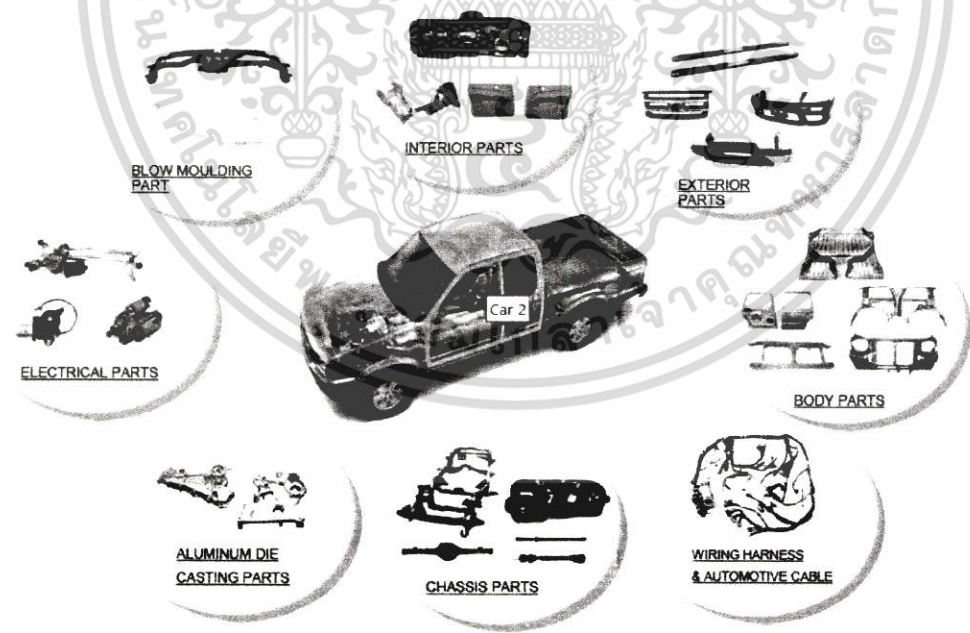
ภาพที่ 2.11 กลุ่มลูกค้าประเภทชิ้นส่วนประกอบยานยนต์

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทั่วไป บริษัท ไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปเผยแพร่บนสื่อออนไลน์ การนำ
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.12 สินค้าประเภทชิ้นส่วนประกอบยานยนต์

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทั่วไป บริษัท ไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด



ภาพที่ 2.13 สินค้าประเภทชิ้นส่วนประกอบยานยนต์

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทั่วไป บริษัท ไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) ชิ้นส่วนประกอบประเภทมอเตอร์ไซค์



ภาพที่ 2.14 กลุ่มลูกค้าประเภทชิ้นส่วนมอเตอร์ไซค์

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทั่วไป บริษัท ไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด



ภาพที่ 2.15 สินค้าประเภทชิ้นส่วนประกอบมอเตอร์ไซค์

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทั่วไป บริษัท ไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) ชิ้นส่วนประกอบประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้า



ภาพที่ 2.16 กลุ่มลูกค้าประเภทชิ้นส่วนพลาสติก

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทั่วไป บริษัท ไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด



ภาพที่ 2.17 สินค้าประเภทชิ้นส่วนพลาสติก

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทั่วไป บริษัท ไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

ทางบริษัท ไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด ยังได้มีการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ อย่างจริงจัง เช่น QCC, I DO I CHECK, LEAN, SUGGESTION เป็นต้น เป็นการเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ความสามารถด้านต่างๆ เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร อีกทั้งสร้างจิตสำนึกที่ดีต่อองค์กรและมีความรับผิดชอบต่อสังคม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรัญญู ผิวทองคำ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยในหัวข้อ “การประเมินผล การปฏิบัติงานกิจกรรม 5 ส ของฝ่ายวิจัยและพัฒนา: กรณีศึกษา บริษัท ชัย โฉ เต็นกิ จำกัด” กล่าวว่า ประสิทธิภาพของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเป็นดัชนีตัวหนึ่งที่บ่งบอกถึงศักยภาพขององค์กรและเป็นหน่วยงานที่มีลักษณะการดำเนินงานค่อนข้างมีความเป็นอิสระในตัวเอง แตกต่างจากฝ่ายผลิตหรือฝ่ายบริหาร การศึกษาครั้งนี้จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงแนวทางและขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม 5ส ซึ่งประกอบด้วย 3 แผนหลัก ได้แก่ แผนประชาสัมพันธ์ แผนฝึกอบรมบุคลากร และแผนดำเนินกิจกรรมดูแลควบคุม รวมทั้งศึกษาผลการประเมินผล การปฏิบัติงานและข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นของฝ่ายวิจัยและพัฒนา บริษัท ชัย โฉ เต็นกิ จำกัด เมื่อดำเนินกิจกรรม 5ส การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยมีเก็บข้อมูลจาก 2 แหล่ง ได้แก่ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งเป็นการออกแบบสอบถาม ไปยังกลุ่มประชากรของฝ่ายวิจัยและพัฒนา บริษัท ชัย โฉ เต็นกิ จำกัด และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ที่ได้จากบทความ นิตยสาร รวมไปถึงข้อมูลจากระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น และทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลักษณะการกระจายของข้อมูล ผลการศึกษาสรุปได้ว่า กิจกรรมสะอาด กิจกรรมสะดวกและกิจกรรมสะอาด ประสบผลสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมตามหลักเกณฑ์ของ 5ส ค่อนข้างน้อย โดยคะแนนที่แสดงความเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของกิจกรรม 5ส ก่อนเริ่มดำเนินกิจกรรมอยู่ในระดับน้อยถึงปานกลาง ภายหลังจากอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก กิจกรรมสุขลักษณะ และกิจกรรมสร้างนิสัยไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรในการดำเนินกิจกรรมตามหลักเกณฑ์ของ 5ส โดยคะแนนที่แสดงความเป็นไปตามเกณฑ์ของกิจกรรม 5ส ก่อนเริ่มและภายหลังจากดำเนินกิจกรรมอยู่ในระดับปานกลาง

ชลัช บุญหลาย (2543 : บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่อง “การประเมินผลการทำกิจกรรม 5ส.ในการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1.เพื่อศึกษาถึงกระบวนการจัดกิจกรรม 5ส.ในการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย 2.เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นและพฤติกรรมการมีส่วนร่วมตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรม 5ส.ของพนักงานการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย 3.เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังทางเศรษฐกิจสังคมกับความคิดเห็น และพฤติกรรมการมีส่วนร่วมดำเนินกิจกรรม 5ส ของพนักงาน การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นพนักงานการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย สำนักงานพระโขนง จำนวน 119 คน จากจำนวนพนักงาน 426 คน โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนประกอบด้วย เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(1) ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน (2) ความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรม 5ส (3) พฤติกรรมการมีส่วนร่วม ดำเนินกิจกรรม 5ส (4) ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกิจกรรม 5ส การวิเคราะห์ ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนแรกเป็นสถิติเชิงพรรณนาโดยใช้วิธีการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ร้อยละ (Percentage) ส่วนที่สอง เป็นการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard Deviation) ส่วนที่สามเป็นการทดสอบด้วย T-test และวิเคราะห์ความ แปรปรวนแบบทางเดียว (One_way analysis of variance) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 ผลการศึกษาพบว่า พนักงานการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย สำนักงานเขตพระโขนงมี ระดับความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรม 5ส อยู่ในระดับมาก มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนิน กิจกรรม 5ส อยู่ในระดับปานกลาง มีพฤติกรรมการทำกิจกรรม 5ส อย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับปาน กลางและมีระดับปัญหาอุปสรรคที่พบในการดำเนินกิจกรรม 5ส อยู่ในระดับค่อนข้างมากวุฒิ การศึกษา อายุ ประเภทของงานที่รับผิดชอบ และฐานะในการเข้าร่วมกิจกรรม 5ส ไม่มี ความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรม 5ส แต่ตำแหน่งงานและอายุ มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรม 5ส. ส่วนตำแหน่งงาน อายุงาน และฐานะในการเข้าร่วมกิจกรรม 5ส. ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม 5ส.แต่วุฒิการศึกษา อายุและ ประเภทของงานที่รับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมดำเนินกิจกรรม 5ส.ผล การศึกษาในครั้งนี้ ได้มีข้อเสนอแนะว่า ในการวางแผนดำเนินนโยบายด้านการบริหารกิจกรรม 5ส ควรจะให้ความสำคัญและตระหนักถึงความแตกต่างของวุฒิการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งและ ประเภทงานที่พนักงาน ปตท. รับผิดชอบด้วย ว่าควรมีการบริหารจัดการอย่างไรให้พนักงานมีความ คิดเห็นและพฤติกรรมการมีส่วนร่วมดำเนินกิจกรรม 5ส ไปในทิศทางเดียวกันในระดับที่มากยิ่งขึ้น ตลอดจนแก้ไขป้องกันปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินกิจกรรม 5ส

ธนภรณ์ ศิลาราช (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัญหา สาเหตุและแนวทางพัฒนาการดำเนิน กิจกรรม 5ส.และเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินกิจกรรม 5ส.ของสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 12 จำแนกตามสภาพและกองสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครู สังกัดกรมอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 12 จำนวน 285 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับและสำรวจรายการตอบที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น มีค่าความเชื่อมั่น .98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลวิจัยพบว่า

1.ปัญหาการดำเนินงานกิจกรรม 5ส.ของสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา เขตการศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ใดเห็นประโยชน์ของเอกสารนี้
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

12 โดยรวม ด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการกำหนดมาตรฐานการแก้ไขและ ด้านการตรวจผลลัพธ์ที่ได้รับอยู่ในระดับปานกลาง

2.ปัญหาการดำเนินงานกิจกรรม 5ส.จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมไม่แตกต่างกันและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการปฏิบัติการ และด้านการตรวจผลลัพธ์ที่ได้รับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($<.05$) ส่วนด้านการวางแผน และด้านการกำหนดมาตรฐานการแก้ไขพบว่าไม่แตกต่าง

3.เปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานกิจกรรม 5ส. จำแนกตามกองสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($<.05$) โดยด้านการวางแผนและด้านกองวิทยาลัยเทคนิคและกองวิทยาลัยอาชีวศึกษาอาชีพ มีปัญหามากกว่ากองการศึกษาอาชีพ ส่วนด้านการตรวจผลลัพธ์ที่ได้รับและด้านการกำหนดมาตรฐานการแก้ไข พบว่า กองวิทยาลัยเทคนิคมีปัญหามากกว่ากองการศึกษาอาชีพ

4.สาเหตุของปัญหาการดำเนินงานกิจกรรม 5ส ในแต่ละด้าน พบมีคะแนนมากที่สุดอันดับแรก คือ บุคลากรรู้สึกว่าเป็นการเพิ่มภาระ บุคลากรไม่มีความกระตือรือร้นที่จะดำเนินกิจกรรม 5ส. การตรวจสอบพื้นที่การดำเนินงาน 5ส. ไม่สม่ำเสมอ การขาดแนวทางการแก้ไขหรือปรับปรุงการดำเนินงาน 5ส.

5.แนวทางการดำเนินงานกิจกรรม 5ส ในแต่ละด้านพบว่า มีคะแนนมากที่สุด อันดับแรกคือ ควรมีการกำหนดวันดำเนินงานกิจกรรม 5ส ขึ้นใน สัปดาห์ และปฏิบัติเป็นประจำ ผู้บริหารเป็นแกนนำจัดงาน Big Cleaning Day กำหนดวันที่และพื้นที่ 5ส. สำหรับการตรวจสอบให้แน่นอน และควรมีการจัดประกวดพื้นที่ 5ส ดีเด่น และมีรางวัลเป็นสิ่งจูงใจ

รัตน์ ไบกระเบา (2552. งานคหีย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรม 5ส.ของพนักงาน บริษัท นิคอน (ประเทศไทย) จำกัด 1) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน บริษัท นิคอน (ประเทศไทย) จำกัด 2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรม 5ส. ของพนักงาน นิคอน (ประเทศไทย) จำกัด และ 3) เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรม 5ส. ของพนักงานนิคอน (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานนิคอน (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 405 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน T-test, F-test และ LSD ผลการวิจัยพบว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 20-30 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย ระยะเวลาในการทำงาน 3-5 ปี ตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการและรายได้ต่อเดือน ไม่เกิน 10,000 บาท

2.พนักงานมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรม 5ส โดยภาพรวมเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ด้านการทำกิจกรรม 5ส อย่างต่อเนื่อง และด้านการประเมินผลการทำกิจกรรม 5ส ส่วนด้านการฝึกอบรมกิจกรรม 5ส พนักงานเห็นด้วยว่ามีผลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรม 5ส อยู่ในระดับมาก

3.พนักงานที่มี อายุ สถานภาพสมรสตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือนที่ต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรม 5ส ไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มี เพศ ระดับการศึกษาและระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรม 5ส แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ภูษิต สงวนศิลป์ (2554 : บทคัดย่อ) ศึกษาความเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินกิจกรรม 5ส.อย่างต่อเนื่องของบริษัทกรุงเทพผลผลิตอุตสาหกรรมการเกษตรจำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน โดยอาศัยแนวคิดของการดำเนินกิจกรรม 5ส ตั้งแต่ความเป็นมา จุดประสงค์กิจกรรม 5ส ความหมายเทคนิคการทำแต่ละ ส รวมถึงขั้นตอนการดำเนินงาน โดเนการศึกษาครั้งนี้ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากพนักงานบริษัทกรุงเทพผลผลิตอุตสาหกรรมการเกษตร จำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน จำนวน 150 คน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 41-50 ปี มีตำแหน่งเป็นระดับพนักงาน มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,000-15,000 บาท และพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินกิจกรรม 5ส.โดยรวมในระดับมากอันประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ด้านวิชาการ ด้านตรวจประเมิน ด้านประชาสัมพันธ์ และด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งปัจจัยที่มีลำดับความคิดเห็นสูงสุด 3 อันดับ คือ ปัจจัยด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ด้านมาตรฐาน และด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งบริษัทกรุงเทพผลผลิตอุตสาหกรรมการเกษตรจำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน ควรรักษาและยกระดับการดำเนินกิจกรรมที่ทำอยู่ให้ได้อย่างต่อเนื่อง และจากการศึกษาพบว่าพนักงานให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านวิชาการและประชาสัมพันธ์เป็นอันดับสุดท้าย ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะว่าควรให้ความสำคัญกับทั้ง 2 ปัจจัยนี้เพิ่มเติม เพื่อจะได้เป็นการกระตุ้นให้พนักงานดำเนินกิจกรรม 5ส ได้อย่างต่อเนื่อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานในบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี ซึ่งผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานของบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำนวนทั้งสิ้น 3,860 คน (ข้อมูลจาก ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป บริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด ณ วันที่ 16 กันยายน 2556)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณตามสูตรของ Taro Yamane (1973) จะได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 400 คน ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างไม่เกิน 5 %

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

กำหนดให้ n คือ จำนวนหรือขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N คือ จำนวนหรือขนาดของประชากร

e คือ ค่าความคลาดเคลื่อนจากค่าประชากรโดยการวิจัยซึ่งกำหนดที่ร้อยละ 5

ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คือ

$$\begin{aligned} \text{สูตร } n &= \frac{3,860}{1+3,860 (0.05)^2} \\ &= 363 \text{ คน} \end{aligned}$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการคำนวณได้ขนาดตัวอย่าง 363 คน โดยในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เพิ่มจำนวนแบบสอบถามจำนวน 10% จากขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ เพื่อกรณีจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาไม่ครบถ้วน รวมขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเท่ากับ 400 คน และสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างโดยคำนึงถึงความน่าจะเป็นของแต่ละหน่วยประชากรที่จะได้รับการเลือก ซึ่งจะเป็นไปในแบบสุ่มไม่เฉพาะเจาะจงเพื่อนำผลไปใช้สรุปอ้างอิงถึงประชากรเป้าหมาย โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างจากหน่วยย่อยของประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยเปิดโอกาสให้หน่วยย่อยของประชากรทุกหน่วยมีโอกาสได้รับการเลือกเท่าๆ กัน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส กรณีศึกษา บริษัทไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท อินดัสตรี จำนวน 400 ชุด โดยให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ตอบแบบสอบถามเอง โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามดังต่อไปนี้

3.2.1 ลักษณะเครื่องมือ

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 6 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) มีจำนวน 9 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน หน่วยงานที่สังกัดในปัจจุบัน รายได้ต่อเดือน และการเข้าร่วมทำกิจกรรม 5ส

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความรู้ในกิจกรรม 5ส และหลักการปฏิบัติกิจกรรม 5ส มีจำนวน 15 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส มีจำนวน 7 ข้อ แบบสอบถามเป็นแบบ Likert Scale เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval Scale) มี 5 ระดับ คือ

คะแนน 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมาก

คะแนน 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยน้อยที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับเจตคติในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส มีจำนวน 10 ข้อ แบบสอบถามเป็นแบบ Likert Scale เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval Scale) มี 5 ระดับ คือ

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

ส่วนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส มีจำนวน 30 ข้อ ซึ่งประกอบด้วย ด้านนโยบายองค์กร ด้านการสื่อสาร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการฝึกอบรม ด้านการให้รางวัลและค่าตอบแทน และด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน แบบสอบถามเป็นแบบ Likert Scale เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval Scale) มี 5 ระดับ คือ

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

ส่วนที่ 6 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อรับข้อคิดเห็น รวมทั้งข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำกิจกรรมในครั้งต่อไป

3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ทำการศึกษาค้นคว้า ข้อมูลจากเอกสาร ข้อความทางวิชาการ ตำราทางวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตและแนวทางในการจัดทำแบบสอบถามให้สอดคล้องกับประเด็นปัญหา และวัตถุประสงค์

2. สร้างแบบสอบถาม ที่เกี่ยวข้องกับ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ความรู้พื้นฐานและหลักการปฏิบัติกิจกรรม 5ส ทักษะในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส เจตคติในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส และเป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อรับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

3. จัดพิมพ์แบบสอบถามร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบ ขอคำแนะนำ และพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อปรับปรุงแก้ไข

4. นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ได้รับการแก้ไขแล้ว ไปตรวจสอบความเที่ยงตรง และความเหมาะสม โดยขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา รวม

เอกสารไปถึงความชัดเจนของการใช้ภาษาในเชิงวิจัย ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ดังนี้ ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.1 รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ลำดับที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานที่ปฏิบัติงาน
1	รศ.ดร. วิสุทธิ์ สุนทรกนกพงศ์	อาจารย์ประจำคณะ ครุศาสตร์อุตสาหกรรม	สถาบันเทคโนโลยีพระ จอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง
2	คุณ วรพงษ์ เอี้ยวฉาย	ผู้จัดการส่วนพัฒนา ระบบ Human Resource & General Administration	บริษัท ไทยซัมมิท ออโต พาร์ท อินดัสตรี จำกัด
3	คุณวัชรชัย อ่อนประสงค์	เจ้าของกิจการ	ประกอบธุรกิจส่วนตัว

5. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

6. นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้ว นำไปเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง ตามเนื้อหา (Content Validity) และตรวจสอบความถูกต้องของภาษาแล้วนำไปแก้ไข

7. นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มพนักงานจำนวน 30 คนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง

8. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยจะใช้วิธีของ Cronbach (กัลยา วาณิชย์บัญชา.2545: 449) ค่าแอลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มากแสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง ค่าความเชื่อมั่นที่หาโดยวิธีนี้เรียกว่า “สัมประสิทธิ์แอลฟา” (α) มีสูตรในการหาความเชื่อมั่นวิธีนี้คือ

$$(\alpha) = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\} \quad (3.2)$$

(α) แทน ค่าความเชื่อมั่น

k แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

$\sum S_i^2$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

S_t^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการค้นหาข้อมูลใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 แบบ คือ

3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพแล้วแจกให้แก่กลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการวิจัย จำนวนทั้งสิ้น 400 คน
2. ส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานบริษัทในกลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
3. หลังจากรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมด ก่อนที่จะไปวิเคราะห์
4. นำผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลไปวิเคราะห์

3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ

เป็นข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า รวบรวมงานวิจัย บทความ วารสาร สถิติต่าง ๆ ทั้งของภาครัฐ และ ภาคเอกชน เพื่อเป็นส่วนประกอบเนื้อหาและนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการจัดทำข้อมูลดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามโดยแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก
2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่ได้กำหนดรหัสไว้ล่วงหน้า
3. การประมวลผลข้อมูล โดยนำข้อมูลที่ลงรหัสแล้วมาบันทึกและประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อวิเคราะห์เชิงพรรณนาและทดสอบสมมติฐาน
4. นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ โดยใช้สถิติเชิงบรรยายกับแบบสอบถามดังนี้
แบบสอบถามตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับ ปัจจัยส่วนบุคคล นำข้อมูลที่ได้มาจัดเป็นหมวดหมู่ หาค่าความถี่และค่าร้อยละ (Percentage) ของตัวแปร นำเสนอในรูปแบบของตารางพร้อมอธิบาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความรู้ในหลักการปฏิบัติกิจกรรม 5ส โดยนำข้อมูลที่ได้มาตรวจให้คะแนนคำตอบแต่ละข้อโดย

- ข้อที่ถูก ตอบถูกได้ 1 คะแนน
- ข้อที่ถูก ตอบผิดได้ 0 คะแนน
- ข้อที่ผิด ตอบถูกได้ 1 คะแนน
- ข้อที่ผิด ตอบผิดได้ 0 คะแนน

รวมคะแนนเต็ม 15 คะแนน สำหรับเกณฑ์ที่ใช้วัดความรู้ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดช่วงคะแนนเป็น 3 ช่วง(วิจิต อู่อ้น. 2548 : 114) ดังนี้

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
คะแนนเฉลี่ย 0.00 ถึง 5.00	มีความรู้พื้นฐานและหลักการปฏิบัติกิจกรรม 5ส น้อย
คะแนนเฉลี่ย 5.01 ถึง 10.00	มีความรู้พื้นฐานและหลักการปฏิบัติกิจกรรม 5ส ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 10.01 ถึง 15.00	มีความรู้พื้นฐานและหลักการปฏิบัติกิจกรรม 5ส มาก

แบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับทักษะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างในบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติ โดยการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของทุกตัวแปรตามเป็นรายข้อ และนำเสนอในรูปแบบตารางพร้อมคำอธิบาย

ค่าเฉลี่ย	ระดับทักษะ
4.201 – 5.000	สูงที่สุด
3.401 - 4.200	สูง
2.601 – 3.400	ปานกลาง
1.801 – 2.600	ต่ำ
1.000 – 1.800	ต่ำที่สุด

การแปลความหมายของค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับ Likert Scale ที่มีคำตอบให้เลือกจะใช้เกณฑ์ดังนี้

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.000 – 0.999 หมายถึง ระดับของทักษะ ในกิจกรรม 5ส ของพนักงานแต่ละคน ไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตั้งแต่ 1.000 ขึ้นไป หมายถึง ระดับของทักษะ ในกิจกรรม 5ส ของพนักงานแต่ละคน แตกต่างกันมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามตอนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับเจตคติในกิจกรรม 5ส ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างในบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติ โดยการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของทุกตัวแปรตามเป็นรายชื่อ และนำเสนอในรูปแบบตารางพร้อมคำอธิบาย

ค่าเฉลี่ย	ระดับเจตคติ
4.201 – 5.000	ดีมาก
3.401 - 4.200	ดี
2.601 – 3.400	ปานกลาง
1.801 – 2.600	แย่
1.000 – 1.800	แย่มาก

การแปลความหมายของค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับ Likert Scale ที่มีคำตอบให้เลือกจะใช้เกณฑ์ดังนี้

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.000 – 0.999 หมายถึง ระดับของเจตคติ ในกิจกรรม 5ส ของพนักงานแต่ละคน ไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตั้งแต่ 1.000 ขึ้นไป หมายถึง ระดับของเจตคติ ในกิจกรรม 5ส ของพนักงานแต่ละคน แตกต่างกันมาก

แบบสอบถามตอนที่ 5 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะ ในกิจกรรม 5ส ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างในบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติ โดยการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของทุกตัวแปรตามเป็นรายชื่อ และนำเสนอในรูปแบบตารางพร้อมคำอธิบาย

ค่าเฉลี่ย	ระดับ
4.201 – 5.000	มากที่สุด
3.401 - 4.200	มาก
2.601 – 3.400	ปานกลาง
1.801 – 2.600	น้อย
1.000 – 1.800	น้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับ Likert Scale ที่มีคำตอบให้เลือกจะใช้เกณฑ์ดังนี้

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.000 – 0.999 หมายถึง ระดับของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะ ในกิจกรรม 5ส ของพนักงานแต่ละคน ไม่แตกต่างกันมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับครูใช้ทางเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตั้งแต่ 1.000 ขึ้นไป หมายถึง ระดับของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานแต่ละคน แตกต่างกันไป

แบบสอบถามตอนที่ 6 แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อรับข้อคิดเห็น รวมทั้งข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำกิจกรรมในครั้งต่อไป มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

การคำนวณระดับสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างในบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี ซึ่งนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ โดยผู้วิจัยใช้สูตรตามนี้

$$\text{สมรรถนะในกิจกรรม 5ส} = \frac{\text{ความรู้} + \text{ทักษะ} + \text{เจตคติ}}{3}$$

การแปลความหมายระดับสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับ
4.201 – 5.000	สูงที่สุด
3.401 – 4.200	สูง
2.601 – 3.400	ปานกลาง
1.801 – 2.600	ต่ำ
1.000 – 1.800	ต่ำที่สุด

การทดสอบสมมติฐานแสดงดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.2 สมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
นโยบายองค์กร การสื่อสาร วัฒนธรรมขององค์กร การฝึกอบรม การให้รางวัลและค่าตอบแทน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส โดยรวม ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี	Multiple Linear Regression

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

เป็นสถิติที่นำมาใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูล ที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มประชากรที่นำมาศึกษา ได้แก่ เอกสารเป็นเอกสารที่ส่งงานไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.5.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามในส่วนที่ 1 ด้านลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนของข้อมูลย่อย} \times 100}{\text{จำนวนรวมทั้งหมด}} \quad (3.3)$$

3.5.1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ถึงส่วนที่ 5 (พวงรัตน์ ทวีรัตน์.2543)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n} \quad (3.4)$$

เมื่อ	X	หมายถึง คะแนนของแต่ละคน
	\bar{X}	หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum X$	หมายถึง ผลรวมของค่าต่างๆของกลุ่มตัวอย่าง
	n	หมายถึง จำนวนคนทั้งหมด

3.5.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สำหรับวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลต่างๆ ร่วมกับค่าเฉลี่ยในแบบสอบถาม เพื่อแสดงถึงลักษณะการกระจายของคะแนน โดยใช้สูตร (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}} \quad (3.5)$$

เมื่อ	S.D.	หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
	X	หมายถึง คะแนนของแต่ละคน
	n	หมายถึง จำนวนคนทั้งหมด

3.5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

3.5.2.1 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) (มนัส ไพฑูรย์เจริญลาภ. 2553: 89-92)

เป็นการศึกษาถึงอิทธิพลตัวแปรอิสระ (Independent Variable) หลายตัวร่วมกันว่าจะมีผลกระทบต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) อย่างไรบ้าง ซึ่งตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามเรียกว่าตัวแบบการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เขียนได้เป็น

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \varepsilon_i \quad (3.6)$$

เมื่อ	Y_i	=	ค่าสังเกตที่ i ของตัวแปรตามของประชากร เมื่อ $i = 1, 2, \dots, n$
	X_{ji}	=	ค่าสังเกตที่ i ของตัวแปรอิสระที่ j เมื่อ $j = 1, 2, \dots, k$
	β_0	=	ค่าที่ตัดแกน Y ของสมการเส้นตรง (เมื่อ X_j ทุกค่าเป็น 0)
	β_j	=	ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยบางส่วน (Partial Regression
Coefficient)	ε_i	=	ค่าความคลาดเคลื่อนที่ i
	k	=	จำนวนตัวแปรอิสระ
	n	=	ขนาดตัวอย่างทั้งหมด

ข้อสมมติ (Assumption) ของการวิเคราะห์สมการถดถอย

1. ε_i มีการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) โดยมีค่าคาดหวัง (Expected Value) เป็นศูนย์และมีความแปรปรวนคงที่
2. ε_i และ ε_j สำหรับ $i \neq j$ เป็นอิสระต่อกัน
3. X_{ji} แต่ละค่าเป็นอิสระต่อกัน

โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณจะใช้เมทริกซ์เป็นเครื่องมือโดยกำหนดค่าต่างๆดังนี้

สมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ

ค่าประมาณของ \hat{Y} ที่คำนวณได้จากกลุ่มตัวอย่าง เขียนเป็นสมการเรียกว่าสมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ โดยมีสมการดังนี้

$$\hat{Y} = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_k X_k \quad (3.7)$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยที่ \hat{Y} เป็นค่าประมาณของ Y และ $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$ เป็นค่าประมาณของ $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ ตามลำดับ ในการหาตัวประมาณ $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$ ของ $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ จะหาได้โดยใช้วิธี Least squares method

ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณจะใช้เมตริกซ์เป็นเครื่องมือ ได้มีสูตรในการประมาณค่าดังนี้

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

เมื่อกำหนดให้

$$Y = \begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ \vdots \\ Y_n \end{bmatrix}, \quad X = \begin{bmatrix} 1 & X_{11} & X_{21} & \dots & X_{k1} \\ 1 & X_{12} & X_{22} & \dots & X_{k2} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ 1 & X_{1n} & X_{2n} & \dots & X_{kn} \end{bmatrix}, \quad b = \begin{bmatrix} b_0 \\ b_1 \\ \vdots \\ b_k \end{bmatrix} \quad (3.9)$$

การทดสอบสมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ

การทดสอบสมการความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณเพื่อทดสอบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวรวมกัน มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกแบบทางเดียว โดยมีสมมติฐานคือ

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

$$H_1 : \text{อย่างน้อยมี } \beta_j \text{ อย่างน้อย 1 ค่า } \neq 0, \text{ เมื่อ } j = 1, 2, \dots, k$$

เมื่อ β_k เป็นค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) ซึ่งแสดงอัตราการเปลี่ยนแปลงค่า สูตรที่ใช้ในการคำนวณ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546: 302-303)

$$F = \frac{(b'X'Y - n\bar{Y}^2)/k}{(Y'Y - b'X'Y)/(n-k-1)} \quad (3.10)$$

เมื่อ k = จำนวนตัวแปรอิสระ
 n = ขนาดตัวอย่างทั้งหมด
 \bar{Y} = ค่าเฉลี่ย

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

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ถ้าค่า F ที่ได้จากการคำนวณมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า F ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะยอมรับ H_0 แสดงว่า X ทั้ง k ตัว ไม่ส่งผลต่อ Y ในรูปเชิงเส้น

ถ้าค่า F ที่ได้จากการคำนวณมีค่ามากกว่าค่า F ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะปฏิเสธ H_0 แสดงว่ามี X_i อย่างน้อย 1 ตัว ที่ส่งผลต่อ Y ในรูปเชิงเส้น จึงต้องทดสอบต่อไปว่า X_i ตัวใดมีความสัมพันธ์กับ Y โดยใช้สถิติทดสอบเกี่ยวกับสัมประสิทธิ์การถดถอยทดสอบต่อไปดังนี้

การทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient)

สมมติฐาน

$$H_0 : \beta_j = 0$$

$$H_1 : \beta_j \neq 0$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ

$$t = \frac{b_j - \beta_j}{S_{b_j}} \quad (3.11)$$

เมื่อ S_{b_j} หาได้จากการถอดรากกำลังสองของ $\text{Var}(b_j)$ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

$$\text{Var}(b) = \sigma^2 (X'X)^{-1} \quad (3.12)$$

เมื่อ σ^2 คือค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน ซึ่งประมาณได้จากสูตร

$$\sigma^2 = \frac{Y'Y - b'X'Y}{n - k - 1} \quad (3.13)$$

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

ถ้าค่า t ที่ได้จากการคำนวณมีค่าอยู่ระหว่าง $-t_{\alpha/2, n-1}$ หรือ $t_{\alpha/2, n-1}$ ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะยอมรับ H_0 แสดงว่าค่า $\beta_j = 0$ นั่นคือ ตัวแปร X_j ไม่ส่งผลต่อตัวแปร Y ในเชิงเส้นตรง

ถ้าค่า t ที่ได้จากการคำนวณมีค่าน้อยกว่าค่า $-t_{\alpha/2, n-1}$ หรือมากกว่า $t_{\alpha/2, n-1}$ ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 แสดงว่าค่า $\beta_j \neq 0$ นั่นคือ ตัวแปรตาม X_j ส่งผลต่อตัวแปร Y ในเชิงเส้นตรง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การแปลความหมาย

เมื่อ β_j มีนัยสำคัญ แปลความได้ว่าเมื่ออิทธิพลของตัวแปรอิสระที่ j เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย ค่าของตัวแปรตามจะเปลี่ยนแปลงไป β_j หน่วย เมื่ออิทธิพลของตัวแปรอิสระอื่นๆคงที่

Coefficient of determination, R^2

ในการใช้สมการไปพยากรณ์ค่า Y หรือ R^2 บ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการพยากรณ์โดยบอกให้ทราบถึง สัดส่วนหรือร้อยละความแปรปรวนของ Y ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยกลุ่มตัวแปรอิสระ จากสมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ คำนวณจากสูตร

$$R^2 = \frac{b'X'Y - n\bar{Y}^2}{Y'Y - n\bar{Y}^2} \times 100, 0 \leq R^2 \leq 1 \quad (3.13)$$

การกำหนดค่าตัวแปร ในการศึกษาค้างนี้ ได้กำหนดค่าของตัวแปรต่างๆดังนี้

k = แทนจำนวนตัวแปรอิสระ คือ 6

n = 400

\bar{Y} = ค่าประมาณสมรรถนะโดยรวมในกิจกรรม 5 ส

X_1 = นโยบายของค้การ

X_2 = การสื่อสาร

X_3 = วัฒนธรรมองค์กร

X_4 = การฝึกอบรม

X_5 = การให้รางวัลและค่าตอบแทน

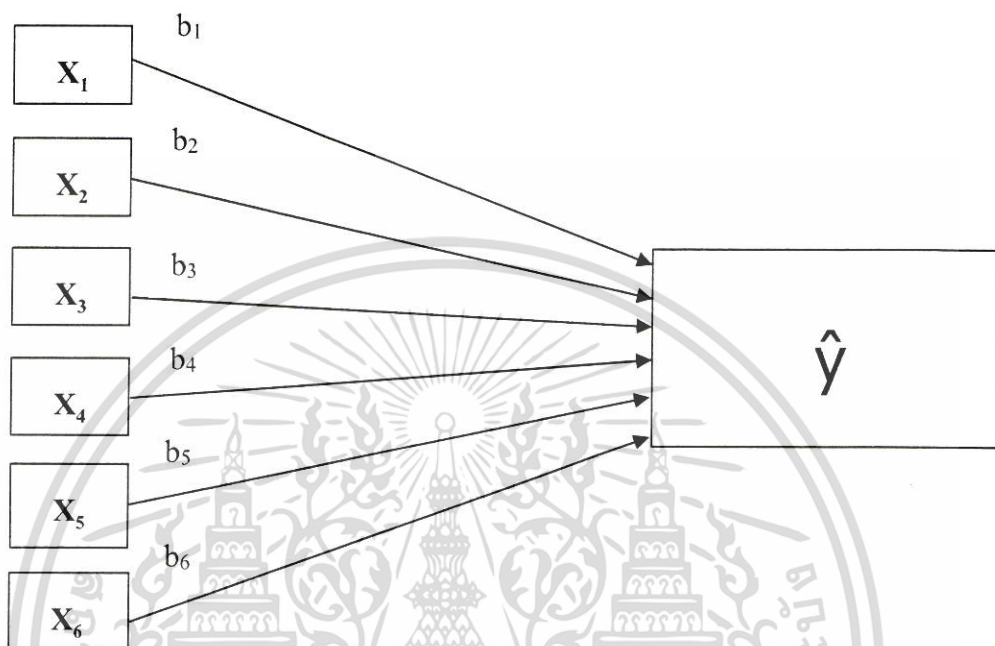
X_6 = การมีส่วนร่วมของพนักงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิธีการนี้ใช้ทดสอบสมมติฐาน

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 3.1 สมการถดถอยเชิงเส้น

สมการที่

$$\hat{y} = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5 + b_6 X_6$$

b_j = สัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงเส้นของตัวแปรอิสระ

$i = 1, \dots, 6$

b_0 = ค่าคงที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัท ไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจำนวน 400 ชุด โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด และนำมาวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งมีการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

- 4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความรู้พื้นฐานและหลักการปฏิบัติกิจกรรม 5ส
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับทักษะในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส
- 4.4 ผลการวิเคราะห์ระดับเจตคติในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส
- 4.5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส
- 4.6 ความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับหลักการปฏิบัติกิจกรรม 5ส

4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงานในบริษัท ตำแหน่งงานในปัจจุบัน หน่วยงานที่สังกัด รายได้ต่อเดือน และการเข้าร่วมทำกิจกรรม 5ส ได้ผลวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	252	63.0
หญิง	148	37.0
รวม	400	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. อายุ		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	8	2.0
มากกว่า 20 ปี – 30 ปี	119	29.8
มากกว่า 30 ปี – 40 ปี	174	43.4
มากกว่า 40 ปี – 50 ปี	95	23.8
มากกว่า 50 ปี	4	1.0
รวม	400	100.0
3. สถานภาพการสมรส		
โสด	173	43.2
สมรส	221	55.3
หม้าย/หย่าร้าง/ แยกกันอยู่	6	1.5
รวม	400	100.0
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	12	3.0
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	35	8.8
อนุปริญญา/ปวส.	124	31.0
ปริญญาตรี	218	54.4
สูงกว่าปริญญาตรี	11	2.8
รวม	400	100.0
5. ระยะเวลาการทำงานในบริษัท		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 ปี	29	7.2
มากกว่า 2 ปี – 5ปี	46	11.6
มากกว่า 5 ปี – 8ปี	59	14.8
มากกว่า 8 ปี – 11ปี	125	31.2
มากกว่า 12 ปี	141	35.2
รวม	400	100.0
6. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
พนักงานระดับปฏิบัติการ	49	12.2
เจ้าหน้าที่	184	46.0
หัวหน้าแผนก/หัวหน้างาน	75	18.8

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
วิศวกร	86	21.5
ผู้จัดการแผนก	4	1.0
ผู้จัดการฝ่าย	2	0.5
รวม	400	100.0
7. หน่วยงานที่สังกัด		
หน่วยงานผลิตชิ้นส่วน	82	20.5
หน่วยงานวางแผนการผลิต	60	15.0
หน่วยงานประกันคุณภาพ	38	9.5
หน่วยงานขาย/คลังสินค้า/จัดส่ง	158	39.5
หน่วยงานสโตร์ชิ้นส่วน	4	1.0
หน่วยงานวิศวกรรม	58	14.5
รวม	400	100.0
8. รายได้ต่อเดือน		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	20	5.0
มากกว่า 10,000 บาท – 15,000 บาท	104	26.0
มากกว่า 15,000 บาท – 20,000 บาท	92	23.0
มากกว่า 20,000 บาท – 30,000 บาท	137	34.2
มากกว่า 30,000 บาท	47	11.8
รวม	400	100.0
9. การเข้าร่วมในกิจกรรม 5ส		
ไม่เคย	14	3.5
1 ครั้ง	16	4.0
2 ครั้ง	28	7.0
3 ครั้ง	29	7.2
4 ครั้ง	14	3.5
มากกว่า 4 ครั้ง	299	74.8
รวม	400	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.1 พบว่าข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานงานบริษัทไทยซัมมิต ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด มีดังนี้

เพศ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 63.0 รองลงมาคือ เพศหญิง จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 37.0

อายุ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 30 ปี – 40 ปีซึ่งมีจำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 43.4 รองลงมาคือ อายุมากกว่า 20 ปี – 30 ปี จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 29.8 อายุมากกว่า 40 ปี – 50 ปี มีจำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 23.8 อายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 และอายุมากกว่า 50 ปี มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0 ตามลำดับ

สถานภาพการสมรส พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 55.3 รองลงมาคือ สถานภาพโสด จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 43.2 และสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 54.4 รองลงมาคือ ระดับการศึกษานุปริญญา/ปวส. จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 ระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0 และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8 ตามลำดับ

ระยะเวลาการทำงานในบริษัท พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงานมากกว่า 12 ปี จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 35.2 รองลงมาคือระยะเวลาการทำงาน มากกว่า 8 ปี – 11 ปี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 31.2 ระยะเวลาการทำงานมากกว่า 5 ปี – 8 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8 ระยะเวลาการทำงานมากกว่า 2 ปี – 5 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 11.6 และระยะเวลาการทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 7.2 ตามลำดับ

ตำแหน่งงานในปัจจุบัน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 46.0 รองลงมาคือวิศวกร จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 21.5 หัวหน้าแผนก/หัวหน้างาน จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 18.8 พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 12.2 ผู้จัดการแผนก จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0 และผู้จัดการฝ่าย จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ

หน่วยงานที่สังกัด พบว่าพนักงานส่วนใหญ่สังกัดหน่วยงานขาย/คลังสินค้า/จัดส่ง จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 39.5 รองลงมาคือ หน่วยงานผลิตชิ้นส่วน จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 20.5 หน่วยงานวางแผนการผลิต จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 15.0 หน่วยงานวิศวกรรม จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 หน่วยงานประกันคุณภาพ จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 9.5 และหน่วยงานสต็อกชิ้นส่วน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายได้ต่อเดือน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 20,000 บาท – 30,000 บาท จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 รองลงมาคือ รายได้ต่อเดือนมากกว่า 10,000 บาท – 15,000 บาทจำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 26.0 รายได้ต่อเดือนมากกว่า 15,000 บาท – 20,000 บาท จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 23.0 รายได้ต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 11.8 และรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0 ตามลำดับ

การเข้าร่วมทำกิจกรรม 5ส พบว่าพนักงานส่วนใหญ่เคยเข้าร่วมกิจกรรมมากกว่า 4 ครั้ง จำนวน 299 คน คิดเป็นร้อยละ 74.8 รองลงมาคือ เคยเข้าร่วมกิจกรรม 3 ครั้ง จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 7.2 เคยเข้าร่วมกิจกรรม 2 ครั้ง จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 7.0 เคยเข้าร่วมกิจกรรม 1 ครั้ง จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0 เคยเข้าร่วมกิจกรรม 4 ครั้งและไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรม มีจำนวนที่เท่ากันคือ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5 ตามลำดับ

4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความรู้ในกิจกรรม 5ส ของพนักงาน บริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

จากการวิเคราะห์ความรู้ในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด ได้ผลวิเคราะห์หัดงแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด ของความรู้ในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

	\bar{X}	S.D	MAX	MIN
ความรู้ในกิจกรรม 5ส ของพนักงาน	6.660	2.212	13	2

จากตารางที่ 4.2 พบว่าพนักงานมีผลคะแนนที่ได้จากการทดสอบความรู้สูงสุดเท่ากับ 13 คะแนน และมีคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 2 คะแนน โดยพนักงานมีคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากการทดสอบเท่ากับ 6.66 คะแนน โดยมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.212

4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับทักษะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

จากการวิเคราะห์ระดับทักษะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด ได้วิเคราะห์ผลดังแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของทักษะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

ข้อ	ทักษะในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส ของพนักงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับทักษะ	ลำดับที่
1	ท่านสามารถปฏิบัติตามหลักปฏิบัติของกิจกรรม 5ส ได้อย่างดี	4.115	0.606	สูง	1
2	ท่านมีความเข้าใจหลักปฏิบัติของกิจกรรม 5ส เป็นอย่างดี	3.900	0.566	สูง	4
3	ท่านสามารถแนะนำมาตรฐานต่างๆของกิจกรรม 5ส ให้ผู้อื่นทราบได้อย่างถูกต้อง	3.822	0.589	สูง	6
4	ท่านสามารถตรวจประเมินผลการทำกิจกรรม 5ส ภายในบริษัท (Internal Auditor) ได้ตรงตามข้อกำหนดของกิจกรรม 5ส	3.785	0.628	สูง	7
5	ท่านสามารถเป็นผู้นำหรือต้นแบบที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน ในการปฏิบัติตามข้อกำหนดของกิจกรรม 5ส	3.875	0.693	สูง	5
6	ท่านสามารถนำหลักปฏิบัติกิจกรรม 5ส มาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม	4.045	0.623	สูง	2
7	ท่านสามารถกระตุ้นและแนะนำให้เพื่อนร่วมงาน เข้าร่วมกิจกรรม 5ส อย่างจริงจังและต่อเนื่อง	3.942	0.728	สูง	3
โดยรวม		3.926	0.492	สูง	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.3 พบว่าพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด มีทักษะในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.926 และพนักงานแต่ละคนมีระดับทักษะไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.492 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านสามารถปฏิบัติตามหลักปฏิบัติของกิจกรรม 5ส ได้อย่างดี พบว่าพนักงานมีทักษะในข้อนี้อยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.115 และพนักงานแต่ละคนมีระดับทักษะไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.606

ลำดับที่ 2 ท่านสามารถนำหลักปฏิบัติกิจกรรม 5ส มาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม พบว่าพนักงานมีทักษะในข้อนี้อยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.045 และพนักงานแต่ละคนมีระดับทักษะไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.623

ลำดับที่ 3 ท่านสามารถกระตุ้นและแนะนำให้เพื่อนร่วมงาน เข้าร่วมกิจกรรม 5ส อย่างจริงจังและต่อเนื่อง พบว่าพนักงานมีทักษะในข้อนี้อยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.942 และพนักงานแต่ละคนมีระดับทักษะไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.728

ลำดับที่ 4 ท่านมีความเข้าใจหลักปฏิบัติของกิจกรรม 5ส เป็นอย่างดี พบว่าพนักงานมีทักษะในข้อนี้อยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.900 และพนักงานแต่ละคนมีระดับทักษะไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.566

ลำดับที่ 5 ท่านสามารถเป็นผู้นำหรือต้นแบบที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน ในการปฏิบัติตามข้อกำหนดของกิจกรรม 5ส พบว่าพนักงานมีทักษะในข้อนี้อยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.875 และพนักงานแต่ละคนมีระดับทักษะไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.693

ลำดับที่ 6 ท่านสามารถแนะนำมาตรฐานต่างๆของกิจกรรม 5ส ให้ผู้อื่นทราบได้อย่างถูกต้อง พบว่าพนักงานมีทักษะในข้อนี้อยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.822 และพนักงานแต่ละคนมีระดับทักษะไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.589

ลำดับที่ 7 ท่านสามารถตรวจประเมินผลการทำกิจกรรม 5ส ภายในบริษัท (Internal Auditor) ได้ตรงตามข้อกำหนดของกิจกรรม 5ส พบว่าพนักงานมีทักษะในข้อนี้อยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.785 และพนักงานแต่ละคนมีระดับทักษะไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.628

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4 ผลการวิเคราะห์ระดับเจตคติในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลระดับเจตคติในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด ได้วิเคราะห์ผลดังแสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของเจตคติในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

ข้อ	เจตคติในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส ของพนักงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับเจตคติ	ลำดับที่
1	การปฏิบัติตามหลักกิจกรรม 5ส มีประโยชน์ต่อการทำงานของท่าน	4.400	0.656	ดีมาก	3
2	กิจกรรม 5ส ทำให้พนักงานทุกระดับมีจิตสำนึกต่อคุณภาพในการทำงานและคิดปรับปรุงและคิดมาตรฐานในการทำงานให้ดีขึ้น	4.235	0.700	ดีมาก	7
3	การนำหลักปฏิบัติ 5ส มาใช้ ทำให้ท่านมีโอกาสดำเนินการขอรับงานมากขึ้น	3.820	0.966	ดี	10
4	การทำกิจกรรม 5ส ในพื้นที่ ควรทำเป็นประจำทุกวัน	4.410	0.676	ดีมาก	2
5	ท่านมีความตั้งใจจริงและความมุ่งมั่นที่จะร่วมทำกิจกรรม 5ส ในบริษัท	4.225	0.659	ดีมาก	8
6	ท่านมีความพึงพอใจในความสะดวกและความสะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ทำงาน	4.187	0.677	ดี	9
7	กิจกรรม 5ส ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงกิจกรรมอื่นๆ	4.237	0.712	ดีมาก	6
8	การสร้างวัฒนธรรม 5ส อย่างต่อเนื่อง จะเป็นพื้นฐานแห่งความสำเร็จขององค์กร	4.330	0.622	ดีมาก	4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.4(ต่อ)

ข้อ	เจตคติในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส ของพนักงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับเจตคติ	ลำดับที่
9	การมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5ส เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้น	4.275	0.640	ดีมาก	5
10	การทำกิจกรรม 5ส อย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนต้องมีส่วนร่วม	4.465	0.608	ดีมาก	1
	โดยรวม	4.258	0.525	ดีมาก	-

จากตารางที่ 4.4 พบว่าพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด มีเจตคติในกิจกรรม 5ส โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.258 และพนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.525 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 การทำกิจกรรม 5ส อย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนต้องมีส่วนร่วม พบว่าพนักงานมีเจตคติในข้อนี้อยู่ในระดับดีมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.465 และพนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.608

ลำดับที่ 2 การการทำกิจกรรม 5ส ในพื้นที่ ควรทำเป็นประจำทุกวัน พบว่าพนักงานมีเจตคติในข้อนี้อยู่ในระดับดีมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.410 และพนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.676

ลำดับที่ 3 การปฏิบัติตามหลักกิจกรรม 5ส มีประโยชน์ต่อการทำงานของท่าน พบว่าพนักงานมีเจตคติในข้อนี้อยู่ในระดับดีมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.400 และพนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.656

ลำดับที่ 4 การสร้างวัฒนธรรม 5ส อย่างต่อเนื่อง จะเป็นพื้นฐานแห่งความสำเร็จขององค์กร พบว่าพนักงานมีเจตคติในข้อนี้อยู่ในระดับดีมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.330 และพนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.622

ลำดับที่ 5 การมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5ส เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้น พบว่าพนักงานมีเจตคติในข้อนี้อยู่ในระดับดีมาก โดยพิจารณาไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.275 และพนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.640

ลำดับที่ 6 กิจกรรม 5ส ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงกิจกรรมอื่นๆ พบว่าพนักงานมีเจตคติในข้อนี้อยู่ในระดับดีมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.237 และพนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.712

ลำดับที่ 7 กิจกรรม 5ส ทำให้พนักงานทุกระดับมีจิตสำนึกต่อคุณภาพในการทำงานและคิดปรับปรุงและคิดมาตรฐานในการทำงานให้ดีขึ้น พบว่าพนักงานมีเจตคติในข้อนี้อยู่ในระดับดีมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.235 และพนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.700

ลำดับที่ 8 ท่านมีความตั้งใจจริงและความมุ่งมั่นที่จะร่วมทำกิจกรรม 5ส ในบริษัท พบว่าพนักงานมีเจตคติในข้อนี้อยู่ในระดับดีมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.225 และพนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.659

ลำดับที่ 9 ท่านมีความพึงพอใจในความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ทำงาน พบว่าพนักงานมีเจตคติในข้อนี้อยู่ในระดับดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.187 และพนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.677

ลำดับที่ 10 การนำหลักปฏิบัติ 5ส มาใช้ ทำให้ท่านมีโอกาสได้รับผิดชอบงานมากขึ้น พบว่าพนักงานมีเจตคติในข้อนี้อยู่ในระดับดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.280 และพนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.966

4.5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทย

ชัมมิต ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทย ชัมมิต ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด ได้แก่ นโยบายขององค์กร การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร การฝึกอบรม การให้รางวัลและค่าตอบแทน และด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ได้ผลวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.5 – 4.10

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของนโยบายขององค์กร

ข้อ	นโยบายขององค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1	บริษัทมีการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการทำกิจกรรม 5ส อย่างชัดเจน	4.332	0.598	มากที่สุด	2
2	บริษัทให้ความสำคัญและมีความตั้งใจจริงที่จะนำกิจกรรม 5ส มาใช้ในองค์กร	4.282	0.619	มากที่สุด	5
3	บริษัทมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน กิจกรรมที่สามารถวัดผลได้และกำหนดเป็น KPI	4.325	0.652	มากที่สุด	3
4	บริษัทมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ(ที่ประกอบด้วย ระดับจัดการ,หัวหน้างาน,พนักงาน) และแบ่งหน้าที่ในกิจกรรมอย่างชัดเจน	4.362	0.605	มากที่สุด	1
5	บริษัทมีการวางแผนในการดำเนินการกิจกรรม 5ส อย่างชัดเจน	4.310	0.624	มากที่สุด	4
	โดยรวม	4.322	0.507	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4.6 พบว่าระดับปัจจัยด้านนโยบายขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.322 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านนโยบายขององค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.507 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 การบริษัทมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ(ที่ประกอบด้วย ระดับจัดการ,หัวหน้างาน,พนักงาน) และแบ่งหน้าที่ในกิจกรรมอย่างชัดเจน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.362 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านนโยบายขององค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.605

ลำดับที่ 2 บริษัทมีการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำกิจกรรม 5ส อย่างชัดเจน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.332 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านนโยบายขององค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.598

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 3 บริษัทมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินกิจกรรมที่สามารถวัดผลได้และกำหนดเป็น KPI พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.325 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านนโยบายองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.652

ลำดับที่ 4 บริษัทมีการวางแผนในการดำเนินการกิจกรรม 5ส อย่างชัดเจน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.310 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านนโยบายองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.624

ลำดับที่ 5 บริษัทให้ความสำคัญและมีความตั้งใจจริงที่จะนำกิจกรรม 5ส มาใช้ในองค์กร พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.282 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านนโยบายองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.619

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการสื่อสาร

ข้อ	การสื่อสาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1	ท่านทราบถึงกำหนดการในการตรวจติดตามและประเมินผล ของคณะผู้ตรวจภายใน (Internal Auditor) ทุกครั้งที่มีการตรวจติดตาม	4.055	0.799	มาก	5
2	ท่านรับรู้และเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในกิจกรรม 5ส จากการประชาสัมพันธ์ข่าวสารกิจกรรม 5ส ภายในบริษัท	4.132	0.700	มาก	2
3	บริษัทมีการสื่อสารข้อมูลของกิจกรรม 5ส ให้ทุกหน่วยงานทราบอย่างต่อเนื่อง	4.087	0.678	มาก	3
4	บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนเสนอแนะความคิดเห็นในการทำกิจกรรม 5ส	4.185	0.701	มาก	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อ	การสื่อสาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
5	ช่องทางการประชาสัมพันธ์ภายในบริษัท สามารถกระจายข้อมูลเกี่ยวกับ 5ส ได้ทั่วถึง	4.072	0.695	มาก	4
	โดยรวม	4.106	0.599	มาก	-

จากตารางที่ 4.6 พบว่าระดับปัจจัยด้านการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.106 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการสื่อสารไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.599 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคน เสนอแนะความคิดเห็นในการทำกิจกรรม 5ส พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.185 และมีพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการสื่อสารไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.701

ลำดับที่ 2 ท่านรับรู้และเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในกิจกรรม 5ส จากการประชาสัมพันธ์ข่าวสารกิจกรรม 5ส ภายในบริษัท พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.132 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการสื่อสารไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.700

ลำดับที่ 3 บริษัทมีการสื่อสารข้อมูลของกิจกรรม 5ส ให้ทุกหน่วยงานทราบอย่างต่อเนื่อง พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.087 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการสื่อสารไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.678

ลำดับที่ 4 ช่องทางการประชาสัมพันธ์ภายในบริษัท สามารถกระจายข้อมูลเกี่ยวกับ 5ส ได้ทั่วถึง พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.072 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการสื่อสารไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.695

ลำดับที่ 5 ท่านทราบถึงกำหนดการในการตรวจติดตามและประเมินผล ของคณะผู้ตรวจภายใน (Internal Auditor) ทุกครั้งที่มีการตรวจติดตาม พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.055 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการสื่อสารไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.799

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของวัฒนธรรมองค์กร

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1	บริษัทปลูกฝังให้พนักงานทุกคนให้ความสำคัญต่อการทำกิจกรรม 5ส	4.232	0.670	มากที่สุด	2
2	ในแต่ละพื้นที่ของบริษัท มีการรณรงค์ให้พนักงานปฏิบัติกิจกรรม 5ส	4.245	0.604	มากที่สุด	1
3	ผู้บริหารทุกระดับ ทำหน้าที่เป็นแกนนำในการดำเนินกิจกรรม 5ส	4.162	0.701	มาก	4
4	การทำกิจกรรม 5ส ควบคู่ไปกับกิจกรรมอื่น เช่น KAIZEN, ISO, TPM เป็นเป็นกิจกรรมที่พนักงานต้องทำเป็นประจำ	4.202	0.779	มากที่สุด	3
5	พนักงานมีความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของการทำกิจกรรม 5ส	4.047	0.686	มาก	5
โดยรวม		4.178	0.567	มาก	-

จากตารางที่ 4.7 พบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.178 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.567 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ในแต่ละพื้นที่ของบริษัท มีการรณรงค์ให้พนักงานปฏิบัติกิจกรรม 5ส พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.245 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.604

ลำดับที่ 2 บริษัทปลูกฝังให้พนักงานทุกคน ให้ความสำคัญต่อการทำกิจกรรม 5ส พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.232 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.670

ลำดับที่ 3 การทำกิจกรรม 5ส ควบคู่ไปกับกิจกรรมอื่น เช่น KAIZEN, ISO, TPM เป็นเป็นกิจกรรมที่พนักงานต้องทำเป็นประจำ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่ง

มีค่าเท่ากับ 4.202 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.779

ลำดับที่ 4 ผู้บริหารทุกระดับ ทำหน้าที่เป็นแกนนำในการดำเนินกิจกรรม 5ส พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.162 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.701

ลำดับที่ 5 พนักงานมีความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของการทำกิจกรรม 5ส พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.047 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.686

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการฝึกอบรม

ข้อ	การฝึกอบรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1	บริษัทมีการฝึกอบรมผู้บริหารและพนักงานทุกระดับเพื่อให้ทราบแนวคิดและขั้นตอนในการทำกิจกรรม 5ส ของบริษัท เป็นไปในแนวทางเดียวกัน	4.127	0.701	มาก	2
2	บริษัทมีการฝึกอบรมกิจกรรม 5ส ควบคู่ไปกับกิจกรรมอื่น เช่น KAIZEN, ISO, TPM เป็นต้น เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน	4.170	0.708	มาก	1
3	บริษัทมีการจัดการฝึกอบรมด้วยวิทยากรภายนอกและภายในองค์กร เพื่อยกระดับความรู้ให้แก่พนักงาน	4.027	0.691	มาก	4
4	บริษัทจัดอบรมความรู้เกี่ยวกับ 5ส ให้กับพนักงานครบถ้วนตรงตามแผนที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ	4.015	0.714	มาก	5
5	บริษัทจัดการศึกษาดูงานกับสถานประกอบการ หรือบริษัทอื่นที่ประสบความสำเร็จทางด้านการทำกิจกรรม 5ส ได้เป็นอย่างดี	4.040	0.692	มาก	3
โดยรวม		4.076	0.597	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.8 พบว่าปัจจัยด้านการฝึกอบรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.076 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการฝึกอบรมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.597 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทมีการฝึกอบรมกิจกรรม 5ส ควบคู่ไปกับกิจกรรมอื่น เช่น KAIZEN, ISO,TPM เป็นต้น เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.170 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการฝึกอบรมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.708

ลำดับที่ 2 บริษัทมีการฝึกอบรมผู้บริหารและพนักงานทุกระดับเพื่อให้ทราบแนวคิดและขั้นตอนในการทำกิจกรรม 5ส ของบริษัทเป็นไปในแนวทางเดียวกัน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.127 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการฝึกอบรมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.701

ลำดับที่ 3 บริษัทจัดการศึกษาดูงานกับสถาบัน องค์กร หรือบริษัทอื่นที่ประสบความสำเร็จทางด้านการทำกิจกรรม 5ส ได้เป็นอย่างดี พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.040 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการฝึกอบรมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.692

ลำดับที่ 4 บริษัทมีการจัดการฝึกอบรมด้วยวิทยากรภายนอกและภายในองค์กร เพื่อยกระดับความรู้ให้แก่พนักงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.027 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการฝึกอบรมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.691

ลำดับที่ 5 บริษัทจัดอบรมความรู้เกี่ยวกับ 5ส ให้กับพนักงานครบถ้วนตรงตามแผนที่กำหนด อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.015 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการฝึกอบรมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.714

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการให้รางวัล และค่าตอบแทน

ข้อ	การให้รางวัลและค่าตอบแทน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1	บริษัทมีการจัดประกวดคำขวัญและประกวดพื้นที่ 5ส และจัดพิธีมอบรางวัล โดยผู้บริหารระดับสูง	4.207	0.758	มากที่สุด	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.9(ต่อ)

ข้อ	การให้รางวัลและค่าตอบแทน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
2	บริษัทมีการกำหนดค่าตอบแทนให้กับหน่วยงานภายในบริษัท เมื่อแต่ละพื้นที่สามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย	4.080	0.800	มาก	2
3	ค่าตอบแทนของบริษัท ดึงดูดใจให้พนักงานอยากร่วมทำกิจกรรม 5ส	3.785	0.863	มาก	5
4	เมื่อแต่ละหน่วยงานผ่านการตรวจประเมินผลกิจกรรม 5ส ทางบริษัทจะมีการประกาศเกียรติคุณ	4.002	0.868	มาก	3
5	ในภาพรวมท่านรู้สึกพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับจากบริษัทในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส ได้ตามเป้าหมาย	3.935	0.850	มาก	4
	โดยรวม	4.002	0.710	มาก	-

จากตารางที่ 4.9 พบว่าปัจจัยด้านการให้รางวัลและค่าตอบแทน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.002 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการให้รางวัลและค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.710 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทมีการจัดประกวดค่าขวัญและประกวดพื้นที่ 5ส และจัดพิธีมอบรางวัล โดยผู้บริหารระดับสูง พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.207 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการให้รางวัลและค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.758

ลำดับที่ 2 บริษัทมีการกำหนดค่าตอบแทนให้กับหน่วยงานภายในบริษัท เมื่อแต่ละพื้นที่สามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.080 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการให้รางวัลและค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.800

ลำดับที่ 3 เมื่อแต่ละหน่วยงานผ่านการตรวจประเมินผลกิจกรรม 5ส ทางบริษัทจะมีการประกาศเกียรติคุณ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.002 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการให้รางวัลและค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.868

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 4 ในภาพรวมท่านรู้สึกพอใจกับค่าตอบแทน ที่ได้รับจากบริษัทในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส ได้ตามเป้าหมาย พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.935 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการให้รางวัลและค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.850

ลำดับที่ 5 ค่าตอบแทนของบริษัท ดึงดูดใจให้พนักงานอยากร่วมทำกิจกรรม 5ส พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.785 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการให้รางวัลและค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.863

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ข้อ	การมีส่วนร่วมของพนักงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1	พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5ส ของบริษัทเป็นอย่างดี	4.087	0.775	มาก	4
2	ทุกหน่วยงานมีการจัดตั้งกลุ่มย่อย เพื่อร่วมกันวางแผนการดำเนินกิจกรรม 5ส	4.082	0.776	มาก	5
3	กิจกรรม Big cleaning day เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานร่วมมือกันในการทำกิจกรรม 5ส	4.197	0.768	มาก	2
4	บริษัทที่มีการระดมความคิดระหว่างผู้บริหาร หัวหน้างานและพนักงาน ในการทำกิจกรรม 5ส	4.100	0.749	มาก	3
5	ท่านให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม 5ส อย่างเต็มที่	4.217	0.693	มากที่สุด	1
โดยรวม		4.137	0.649	มาก	-

จากตารางที่ 4.10 พบว่าปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.137 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการมีส่วนร่วมของพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.649 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 1 ท่านให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม 5ส อย่างเต็มที่ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.217 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการมีส่วนร่วมของพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.693

ลำดับที่ 2 กิจกรรม Big cleaning day เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานร่วมมือกันในการทำ 5ส พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.197 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการมีส่วนร่วมของพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.768

ลำดับที่ 3 บริษัทมีการระดมความคิดระหว่างผู้บริหาร หัวหน้างานและพนักงาน ในการทำกิจกรรม 5ส พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.100 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการมีส่วนร่วมของพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.749

ลำดับที่ 4 พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5ส ของบริษัทเป็นอย่างดี พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.087 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการมีส่วนร่วมของพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.775

ลำดับที่ 5 ทุกหน่วยงานมีการจัดตั้งกลุ่มย่อย เพื่อร่วมกันวางแผนการดำเนินกิจกรรม 5ส พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.082 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการมีส่วนร่วมของพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.776

4.6 ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิต ออโต

พาร์ท อินดัสตรี จำกัด

กำหนดให้สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรดังนี้

X_1 = นโยบายของค้การ

X_2 = การสื่อสาร

X_3 = วัฒนธรรมองค์กร

X_4 = การฝึกอบรม

X_5 = การให้รางวัลและค่าตอบแทน

เอกสารนี้เป็นเอกสารของ X_5 ที่ส=การมีส่วนร่วมของพนักงานศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Y = ค่าประมาณสมรรถนะโดยรวมในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิท
ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

สมมติฐาน นโยบายขององค์กร การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร การฝึกอบรม การให้รางวัลและค่าตอบแทน การมีส่วนร่วมของพนักงาน มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่แบบ Stepwise มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส

ตัวแปร	β_1	t	p-value
นโยบายองค์กร (X_1)	0.331	5.676	0.000**
วัฒนธรรมองค์กร (X_3)	0.179	2.508	0.013*
การมีส่วนร่วมของพนักงาน (X_6)	0.126	1.995	0.047*

$R = 0.570$; $R^2 = 0.324$; $SEE = 0.31837$; $F = 63.390$; $p\text{-value} = 0.000^{**}$

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.11 พบว่า มีค่า R^2 เท่ากับ 0.324 แสดงว่าตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถอธิบายความผันแปรของต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรีได้ร้อยละ 32.4 โดยนโยบายองค์กร มีผลทางบวกต่อสมรรถนะในเชิงเส้นตรงมากที่สุด ($b_{x_1}=0.331$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กร มีผลทางบวกต่อสมรรถนะในเชิงเส้นตรงที่ ($b_{x_3}=0.179$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีผลทางบวกต่อสมรรถนะในเชิงเส้นตรง ($b_{x_6}=0.126$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสามารถแสดงสมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะได้ดังสมการ

$$\hat{Y} = 0.331^{**} X_1 + 0.179 X_3 + 0.126 X_6$$

4.7 ความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับหลักการปฏิบัติกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

จากแบบสอบถามส่วนที่ 6 ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะอื่นๆ โดยเป็นคำถามปลายเปิดที่สอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อหลักการปฏิบัติกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างพนักงาน 400 คน โดยมีพนักงานที่แสดงความคิดเห็นทั้งสิ้น 26 คน คิดเป็นร้อยละ 6.50 สามารถสรุปผล ได้ดังนี้

4.6.1 ปัญหาการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับชั้น

1. พนักงานต้องการเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส อย่างเป็นประจำ โดยให้ระดับผู้บริหารและหัวหน้าควรปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. พนักงานทุกท่านต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส อย่างจริงจัง โดยการปลูกจิตสำนึกให้กับพนักงานให้เข้าใจหลักการปฏิบัติ เพื่อสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของกิจกรรม 5ส ให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น

4.6.2 ปัญหาการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร

1. พนักงานต้องการให้ทางองค์กร เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ความรู้เรื่องกิจกรรม 5ส ให้กับระดับพนักงานปฏิบัติการในส่วนต่างๆ ได้รับทราบข้อมูลและมีความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง
2. ควรมีการกระตุ้นในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส จากหัวหน้าทุกระดับ เพื่อให้ทางพนักงาน มีความกระตือรือร้นและตั้งใจในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส

4.6.3 การติดตามผลและประเมินผลในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส

1. ควรจะมีการตรวจพื้นที่ภายในบริษัทฯ ทุกพื้นที่ และทำการประเมินรายเดือน เพื่อเป็นการกระตุ้นพนักงานให้สามารถปฏิบัติกิจกรรม 5ส ได้แบบต่อเนื่องหรือปฏิบัติเป็นชีวิตประจำวัน
2. ควรมีการจัดสิ่งของรางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส ให้มีมูลค่าที่สามารถดึงดูดใจพนักงานให้มากกว่าปกติ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิต ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้ 2 ประการดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิต ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิต ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

การดำเนินการวิจัยอยู่ในช่วงเดือนตุลาคม 2556 ถึงเดือนพฤศจิกายน 2556 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานในบริษัทไทยซัมมิต ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด จำนวน 400 คน ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยขอแนะนำเสนอเนื้อหาตามลำดับ ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผล
- 5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยได้แบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังต่อไปนี้

5.1.1 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทไทยซัมมิต ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทไทยซัมมิต ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานบริษัทไทยซัมมิต ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด จำนวน 400 ราย ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุมากกว่า 30 ปี – 40 ปี มีสถานภาพสมรส จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาการทำงานมากกว่า 12 ปี โดยมีตำแหน่งงานในปัจจุบันคือระดับเจ้าหน้าที่ สังกัดหน่วยงานขาย/คลังสินค้า/จัดส่ง โดยมีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 20,000 บาท – 30,000 บาท และเคยเข้าร่วมกิจกรรมมากกว่า 4 ครั้ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะในกิจกรรม 5ส พนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

5.1.2.1 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ด้านความรู้

จากการวิเคราะห์สมรรถนะในกิจกรรม 5ส ด้านความรู้ พบว่าพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด มีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรม 5ส ในภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ โดยมีคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากการทดสอบเท่ากับ 6.660 และพนักงานแต่ละคนมีความรู้แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.212

5.1.2.2 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ด้านทักษะ

จากการวิเคราะห์สมรรถนะในกิจกรรม 5ส ด้านทักษะ พบว่าพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด มีทักษะในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.926 และพนักงานแต่ละคนมีระดับทักษะไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.492

5.1.2.3 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ด้านเจตคติ

จากการวิเคราะห์สมรรถนะในกิจกรรม 5ส ด้านเจตคติ พบว่าพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด มีเจตคติในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส ในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.258 และพนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.525

5.1.3 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส พนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส พนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด ได้แก่ นโยบายขององค์กร การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร การฝึกอบรม การให้รางวัลและค่าตอบแทน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน สามารถสรุปได้ดังนี้

5.1.3.1 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านนโยบายขององค์กร

จากการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยด้านนโยบายขององค์กร ของบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด พบว่าในภาพรวมปัจจัยด้านนโยบายขององค์กรอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.322 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านนโยบายขององค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.507

5.1.3.2 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการสื่อสาร

จากการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยด้านการสื่อสารของบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด พบว่าในภาพรวมปัจจัยด้านการสื่อสารอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เท่ากับ 4.106 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการสื่อสารไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.599

5.1.3.3 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ

จากการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ของบริษัทไทยซัมมิต ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด พบว่าในภาพรวมปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.178 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.567

5.1.3.4 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการฝึกอบรม

จากการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยด้านการฝึกอบรม ของบริษัทไทยซัมมิต ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด พบว่าในภาพรวมปัจจัยด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.076 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการฝึกอบรมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.597

5.1.3.5 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการให้รางวัลและค่าตอบแทน

จากการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยด้านการให้รางวัลและค่าตอบแทน ของบริษัทไทยซัมมิต ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด พบว่าในภาพรวมปัจจัยด้านการให้รางวัลและค่าตอบแทนอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.002 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการให้รางวัลและค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.710

5.1.3.6 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน

สรุปผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ของบริษัทไทยซัมมิต ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด พบว่าในภาพรวมปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.137 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.649

5.1.4 สรุปผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน โดยมีสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานการวิจัย นโยบายขององค์การ การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ การฝึกอบรม การให้รางวัลและค่าตอบแทน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีผลต่อสมรรถนะ ในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิต ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า มีค่า R^2 เท่ากับ 0.324 แสดงว่าตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถอธิบายความผันแปรของสมรรถนะในกิจกรรม 5ส โดยรวม ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิต ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด ได้ร้อยละ 32.4 โดยที่นโยบายขององค์การ มีผลทางบวกต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส โดยรวม ในเชิงเส้นตรงมากที่สุด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 รองลงมาคือค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ และค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการให้รางวัลและค่าตอบแทน ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัฒนธรรมองค์การ มีผลทางบวกต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ในเชิงเส้นตรง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และการมีส่วนร่วมของพนักงานมีผลทางบวกต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ในเชิงเส้นตรงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

5.2 อภิปรายผล

5.2.1 ระดับสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานของบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด มีสมรรถนะในกิจกรรม 5ส โดยรวมอยู่ในระดับสูง สามารถนำผลวิจัยมาอภิปราย เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะในแต่ละด้านสามารถอภิปรายเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 สมรรถนะในกิจกรรม 5ส ด้านเจตคติ พบว่าพนักงานมีสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ด้านเจตคติอยู่ในระดับดี และพนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากพนักงานมีความคิดเห็นว่าการทำกิจกรรม 5ส อย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนต้องมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พลธร พุดกลิ่น (2545) ศึกษาการประเมินผลการทำกิจกรรม 5ส กรณีศึกษา บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย)พบว่า สาขาโคราช มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5ส อยู่ในระดับที่มีส่วนร่วมมากและนำมาปรับใช้กับชีวิตประจำวันได้ดี และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิริยะ คุ่มรักษา (2550) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินกิจกรรมการบำรุงรักษาที่ผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม ของบริษัท กังวานโพลีเอสเตอร์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินกิจกรรมการบำรุงรักษาที่ผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากบรรยากาศในการทำงานของพนักงานในบริษัทฯ โดยรวมอยู่ในเกณฑ์ดี ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน และพนักงานมีความรักใคร่ สามัคคีกัน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ทุกคนในบริษัทฯ ได้แสดงความคิดเห็นในปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นอกจากนี้การทำกิจกรรม 5ส ในพื้นที่ ควรทำเป็นประจำทุกวัน พบว่าพนักงานมีเจตคติอยู่ในระดับดี การทำกิจกรรม 5ส เป็นประจำทุกวัน จะเป็นการพัฒนาคนให้เกิดความมีวินัย เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในเรื่องความมีระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ ความสะอาดและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และพนักงานมีความสุขในการทำงานสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิดควร กุลบาท (2546) ศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติ 5ส เฉพาะแขวงการทางเพชรบูรณ์ที่ 1 สังกัดสำนักทางหลวงที่ 6 กระทรวงคมนาคม พบว่า เจ้าหน้าที่มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรม 5ส ในเชิงบวก เพราะได้ดำเนินกิจกรรมมาระยะหนึ่ง มีความเป็นระเบียบที่ทำงาน เจ้าหน้าที่มีวินัย และมีคุณภาพมากขึ้น ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชิริยุส

วัฒนาสุกโชค (2550) ที่กล่าวว่า กลุ่มพนักงานเป็นกลุ่มที่ต้องการดูแลและตอบสนองอย่างเหมาะสม ให้พวกเขามีความสุขในการทำงาน ที่จะนำไปสู่การทุ่มเทและความภักดีของบุคลากร

ลำดับที่ 2 สมรรถนะในกิจกรรม 5ส ด้านทักษะ

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ด้านทักษะอยู่ในระดับสูง และพนักงานมีทักษะที่ไม่แตกต่างกันมาก ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานสามารถปฏิบัติตามหลักปฏิบัติของกิจกรรม 5ส ได้อย่างดี สอดคล้องกับแนวความคิดของ ทวี บุตรสุนทร (2549) การบริหาร โดยใช้กิจกรรม 5ส เป็นแนวความคิดดูแลรักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ทำงาน โดยใช้หลัก 5ส เป็นก้าวแรกของการบริหาร นำไปสู่การปรับปรุงหน่วยงาน อันเพิ่มผลผลิต เพิ่มศักยภาพให้ทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมลักษณ์ สันติโรจนกุล (2548) การปฏิบัติตามหลักของ 5ส จะได้ประโยชน์ในด้าน ความสะดวกเรียบร้อยสวยงาม เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดการเกิดอุบัติเหตุในงาน สร้างภาพลักษณ์และความประทับใจให้กับลูกค้าและองค์กร นอกจากนี้พนักงานยังสามารถนำหลักปฏิบัติกิจกรรม 5ส มาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม พบว่าพนักงานมีทักษะข้อนี้อยู่ในระดับสูง และนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลัช บุญหลาย (2543) กับระดับความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรม 5ส ของพนักงานการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยสำนักงานพระโขนงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าพนักงานเห็นประโยชน์จากการทำกิจกรรม 5ส โดยเฉพาะในด้านความเป็นระเบียบ ความสะอาด บรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีของสถานที่ทำงาน ทั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า พนักงานสามารถนำหลักปฏิบัติกิจกรรม 5ส มาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม เป็นไปตามสมมติฐาน จากการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องและสิ่งที่สังเกตได้ของพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปอย่างเห็นการปรับปรุงงานหรือสถานที่ทำงานให้ดีขึ้นอย่างไม่มีที่สิ้นสุดและ ยังมีมุมมองที่ว่าสิ่งที่เป็นอย่างอยู่แล้วไม่ได้เป็นสิ่งที่ปรับปรุงแล้วดีที่สุดใน สอดคล้องกับ แสงระวี แซ่เฮ้า (2552) กล่าวว่า การให้ความสนใจต่อการดำเนินงาน จากนิยามของคำว่า ไคเซ็น คือการมุ่งปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง

ลำดับที่ 3 สมรรถนะในกิจกรรม 5ส ด้านความรู้

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานของบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี มีสมรรถนะในกิจกรรม 5ส โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งทางองค์กรจะมีการเพิ่มเติมองค์ความรู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 5ส เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้และมีความเข้าใจในกิจกรรม 5ส ได้ยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ สวลี ชีราช (2552) ที่ศึกษาการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มสมบูรณ จังหวัดสมุทรปราการ ที่กล่าวว่า พนักงานที่ได้รับการอบรมระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมมาก ทำให้พนักงานมีความเข้าใจเรื่องระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมสูง และสามารถนำความรู้ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมมาเป็นแนวทางการปฏิบัติได้และสอดคล้องกับแนวความคิดของ บุญส่ง หาญพาณิชย์ (2546) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารความรู้ในสถานศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวความคิดที่เกี่ยวกับไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ธรรมชาติความรู้ โดยเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ การพัฒนาการเรียนการสอน โดยใช้หลักสูตร เทคโนโลยี การให้คำปรึกษาต่างๆ

5.2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัทไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด ได้แก่ นโยบายขององค์กร การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร การฝึกอบรม การให้รางวัลและค่าตอบแทน และด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน

5.2.2.1 นโยบายขององค์กร

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านนโยบายขององค์กรมีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส มากที่สุด จากผลวิจัยพบว่าปัจจัยด้านนโยบายขององค์กรอยู่ในระดับมาก และเป็นปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส ผู้วิจัยมีความเห็นว่า บริษัทมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ(ที่ประกอบด้วยระดับจัดการ,หัวหน้างาน,พนักงาน) และแบ่งหน้าที่ในกิจกรรมอย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปริศนา พิมพ์า (2550) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานและประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น โดยมีการกำหนดแผนงาน โครงการ นโยบายสอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายของบุคลากร มีระบบโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ บริษัทมีการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำกิจกรรม 5ส อย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรชัย อ่อนประสงค์ (2556) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในข้อกำหนดระบบบริหารคุณภาพ ให้ความเห็นว่าผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ได้กำหนดนโยบายของผู้บริหาร และได้ระบุให้เป็นวัตถุประสงค์การดำเนินงานและสามารถวัดเป้าหมายได้ โดยผ่านแผนงานกลยุทธ์ขององค์กรในการควบคุม การจัดการการลงทุน โดยประกาศนโยบายของผู้บริหารประจำบริษัทฯ เพื่อให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ดำเนินการ และพนักงานทุกระดับก็ให้ความสนใจและปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Wright; McMahan and McWilliam, 1994) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเชื่อที่แข็งแกร่ง (Strong) ความไว้วางใจต่อพันธกิจ หรือค่านิยมและความเชื่อที่พนักงานมีอย่างมั่นคง สม่่าเสมอ เป็นพื้นฐานสำคัญต่อความร่วมมือกันปฏิบัติงานภายในองค์กร เมื่อความเชื่อและค่านิยมหลักที่สอดคล้องกับนโยบายและการปฏิบัติมีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร พนักงานนำวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงได้และพัฒนาการปฏิบัติงาน จะก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรในที่สุด (Dension, 1990) การศึกษาพบว่า เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ นโยบาย แผนงานและเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ขององค์กรรวมทั้งมีกลยุทธ์อย่างชัดเจน พนักงานรับทราบไม่ว่าการณ์ใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร มีค่านิยมและพฤติกรรมมุ่งผลสำเร็จ คือ ท างานหนัก เสียสละอุทิศตนแก่รัฐวิสาหกิจ ส. และรัฐวิสาหกิจ ก. มีวัฒนธรรมองค์การมุ่งผลสำเร็จ (Achievement) หรือผลลัพธ์ (Result)ขององค์กร ทาให้้องค์การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.2.2.2 วัฒนธรรมองค์การ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยในแต่ละพื้นที่ของบริษัท มีการรณรงค์ให้พนักงานปฏิบัติกิจกรรม 5ส เพื่อให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม และเห็นความสำคัญต่อองค์กรที่มุ่งเน้นให้ทำกิจกรรม เพื่อประโยชน์แก่พนักงาน และพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Liker & Houseus (2008) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรของโตโยต้า คือ ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของโตโยต้า ทำให้โตโยต้าเป็นผู้นำระดับโลก เป็นเลิศทางการจัดการ วัฒนธรรมของโตโยต้ามีบทบาทสำคัญนับแต่ก่อตั้งบริษัท และเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นแนวทางของการคิดและพฤติกรรมอย่างฝังรากลึกในปรัชญาและหลักการขององค์กรที่ว่า ให้ความเคารพต่อบุคคลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชสิริ ชมพุกำ ศึกษาบริษัท ปูนซิเมนต์ไทยซึ่งกำหนดว่าภายในปี 2558จะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่น่าร่วมงานด้วยและจะเป็นแบบอย่างด้านบรรษัทภิบาลและพัฒนาอย่างยั่งยืน ปลุกฝังวัฒนธรรมองค์การให้แก่พนักงานคิดค้นสร้างสรรค์หรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศ วิชิตคิดแบบสร้างสรรค์มุ่งเน้นให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า บริษัทปลุกฝังให้พนักงานทุกคน ให้ความสำคัญต่อการทำกิจกรรม 5ส สอดคล้องกับงานวิจัยของอรุณ รักธรรม (2542) ในเรื่องของการร่วมกันจัดการ กำหนดวินัยและมาตรฐานร่วมกัน ก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุด ย่อมเกิดขึ้นได้ในบรรยากาศขององค์กรที่ดีในการดำเนินกิจกรรม 5ส มุ่งเน้นทำกิจกรรมร่วมกัน โดยอาศัยพื้นฐานเบื้องต้นแบบง่าย ๆ และปลูกจิตสำนึกในการทำงานให้เกิดเป็นนิสัยส่วนหนึ่งของการทำงานและสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิเศษ จูภิบาล (2542) ได้กล่าวถึงกิจกรรม 5ส ว่าเป็นกิจกรรมหลัก นำไปสู่ความเป็นระเบียบและความสำเร็จ ต้องสร้างความสำคัญขึ้นมาเพื่อให้กิจกรรมดูหนักแน่นและจริงจังในความรู้สึกของทุกคน

5.2.2.3 การมีส่วนร่วมของพนักงาน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพนักงานให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม 5ส อย่างเต็มที่สอดคล้องกับงานวิจัยของตรีทศ เหล่าศิริหงษ์ทอง (2551) ที่ศึกษาเรื่อง การศึกษาความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคอุตสาหกรรมในการพัฒนานวัตกรรม พบว่า การศึกษาความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคอุตสาหกรรมนั้น รูปแบบของโครงการต้องนึกถึงปัจจัยที่สามารถรักษาผลประโยชน์ร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายของภาคอุตสาหกรรมอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการนำศักยภาพของมหาวิทยาลัยและภาคอุตสาหกรรมมาเชื่อมโยงกันจนทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งสองฝ่าย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yong (2000) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความยั่งยืนของการดำเนินความร่วมมือระหว่างความ

องค์กร โดยมุ่งผลลัพธ์ของการให้และรับระหว่างสมาชิก ทั้งในมหาลัยและบริษัท/ภาคอุตสาหกรรม โดยพบว่า สิ่งที่ทำให้ความร่วมมือดำเนินการระหว่างองค์กรเกิดความยั่งยืนคือ ผู้มีส่วนร่วมในความร่วมมือจะต้องได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ทั้งผู้ที่คาดหวังประโยชน์และผู้ไม่คาดหวังในผลประโยชน์ กิจกรรม Big cleaning day เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานร่วมมือกันในการทำ 5ส สอดคล้องกับงานวิจัยของทวี บุตรสุนทร ซึ่งอ้างถึงในงานวิจัย การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ตามความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้กล่าวไว้ว่า จุดมุ่งหมายที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งในการนี้พนักงานทุกคน ทุกระดับ ทุกหน่วยงานจะต้องมีจิตสำนึกและร่วมกันปรับปรุงงานของตนเอง งานของหน่วยงาน ของตนและงานที่ต้องทำร่วมกับหน่วยงานอื่นให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นอย่างมีระบบและต่อเนื่อง เพื่อบรรลุถึงจุดหมายร่วมกันและสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุชาติ เวสสะภักดี (2548) เรื่องความรู้และความพึงพอใจที่มีต่อระบบการบำรุงรักษาที่ทุกคนมีส่วนร่วม TPM ของพนักงานในอุตสาหกรรมกล่อ่งกระดาษลูกฟูก กรณีศึกษาบริษัท ในธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์ เครือซีเมนต์ไทย พบว่าความพึงพอใจที่มีต่อระบบการบำรุงรักษาที่ทุกคนมีส่วนร่วม TPM ของพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับความพึงพอใจ

5.2.2.4 การสื่อสาร

การสื่อสารไม่ส่งผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส เนื่องจากการสื่อสารของบุคลากรภายในองค์กร ขาดในเรื่องของการให้ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติ 5ส อาจจะได้จากช่องว่างของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ได้ถึงการเกิดระยะห่างระหว่างกัน ไม่ได้เข้าร่วมรับฟังแนวทางการปฏิบัติเท่าที่ควร ดังนั้นจึงควรที่จะสร้างสัมพันธ์อันดี และสร้างบรรยากาศในการสื่อสารที่ดีระหว่างกัน ตามที่ เสนาะ ดิยาว (2530) ได้อธิบายบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรว่า บรรยากาศทางการสื่อสารมีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร การปรับปรุงบรรยากาศในการสื่อสารที่ดี จะทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรเกิดขึ้นด้วย

2.2.5 การฝึกอบรม

การฝึกอบรม ไม่ส่งผลต่อสมรรถนะ เนื่องจากบริษัทฯ ได้มีการจัดอบรมเพื่อให้นักบุคลากรของบริษัท ได้รับความรู้ในด้านทฤษฎีการปฏิบัติ 5ส ไม่ว่าจะมีความหมาย และประโยชน์จากการทำกิจกรรม 5ส แต่ยังไม่เชื่อมโยงกับการมุ่งเน้นให้นักบุคลากรสามารถนำมาปฏิบัติตามได้อย่างจริงจัง เพราะขาดความชัดเจนในเรื่องของการมองภาพที่เป็นแบบอย่างที่ดีของการทำกิจกรรม 5ส ดังนั้น บริษัทควรจัดกิจกรรม หรือการนำบุคลากรของบริษัท ไปศึกษาดูงานภายนอก เพื่อนำมาปรับใช้ในพื้นที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ ผดุง เผ่าภูรี (2553) ศึกษาแนวทางการพัฒนากิจกรรม 5ส เทศบาลเมืองพิบูลมังสาหาร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดกิจกรรม ปัญหาของการจัดกิจกรรม และ แนวทางการพัฒนากิจกรรม 5ส พบว่าปัญหาการทำกิจกรรม 5ส ส่วนใหญ่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในกิจกรรม 5ส ไม่สามารถปรับกระบวนการขั้นตอนในไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การปฏิบัติงาน และแนวทางการพัฒนากิจกรรม 5ส ส่วนใหญ่เห็นว่าควรมีการฟื้นฟูกิจกรรม 5ส การจัดนิทรรศการกิจกรรม 5ส การทัศนศึกษาดูงาน และการประกวดกิจกรรม 5ส

5.2.2.6 การให้รางวัลและค่าตอบแทน

การให้รางวัลและค่าตอบแทน ไม่ส่งผลต่อสมรรถนะ เนื่องจาก การที่บริษัทให้ค่าตอบแทนกับบุคลากร ในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส นั้น ส่วนใหญ่แล้วจะให้ป็นรางวัลที่เป็นสิ่งของเล็กๆ น้อยๆ ซึ่งไม่ได้สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส ของบุคลากรเท่าที่ควร ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะนำเรื่องของค่าตอบแทนมาทบทวน และมีการเปลี่ยนแปลงการให้ค่าตอบแทนในเรื่องของการทำกิจกรรม 5ส ให้เป็นที่ดึงดูดให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำกิจกรรม อย่างเช่น นำมาเป็นหัวข้อในการวัด KPI การให้ผลตอบแทนเป็นโบนัส การให้เกียรติบัตรในการทำกิจกรรม 5ส ดังที่ อรรถนิษฐ์ สุกแสวง (2545) ศึกษาเรื่องประสิทธิผลในการดำเนิน โครงการ 5ส มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง โดยกล่าวถึงทฤษฎีของประสิทธิผล การประเมิน โครงการ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของโครงการ 5ส ในระยะยาว ควรมีการขยายกิจกรรม 5ส ไปในธุรกิจก๊าซที่มีขนาดขององค์กรใกล้เคียงกับโรงแยกก๊าซธรรมชาติ ควรมีกิจกรรม 5ส มีการสร้างแรงจูงใจผนวกเข้ากับการปฏิบัติงานประจำ เช่น ควรมีเกณฑ์พิจารณาจากการทำกิจกรรม 5ส ของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาใช้ในกรณีการให้โบนัส หรือปรับตำแหน่งเพราะจากการปฏิบัติมาจะเป็นลักษณะการให้รางวัลเฉพาะหน่วยงาน ซึ่งอาจจะปฏิบัติกิจกรรม 5ส อย่างไม่เต็มที่ของพนักงานบางคน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยเพื่อนำไปใช้

1. ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายการทำกิจกรรม 5ส ให้ชัดเจน ให้เป็นกิจกรรมหลักที่มีผลต่อการประเมินผลของการทำงานทุกปี (KPI) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย เพื่อการพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์
2. บริษัทฯ ควรจัดกิจกรรม 5ส ให้เป็นกิจกรรมหลักของบริษัทฯ เพื่อปลูกฝังในเรื่องของกิจกรรม 5ส ในวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้บุคลากรได้มีการปฏิบัติกิจกรรม 5ส อย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นกิจกรรมที่บุคลากรสามารถปฏิบัติได้อย่างสม่ำเสมอหรือเป็นค่านิยมขององค์กร
3. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับชั้น มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5ส ในการตัดสินใจ การดำเนินกิจกรรม การติดตามตรวจสอบ และการประเมินผลร่วมกันเป็นไปอย่างเสมอภาค พร้อมทั้งนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขพัฒนากิจกรรม 5ส หรือใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของแต่ละคน นำมาพัฒนาการปฏิบัติกิจกรรม 5ส ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานเท่านั้น ไม่ควรนำเอกสารนี้ไปเผยแพร่หรือใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่นโดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของเอกสาร หากมีข้อสงสัยหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อฝ่ายบริหาร

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการขยายผลจากกิจกรรม 5ส ไปสู่การปฏิบัติกิจกรรมในด้านอื่นๆ เช่น QCC, KAIZEN เป็นต้น เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถ และเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้น
2. ควรทำการวิจัย 5ส ไปยังบริษัทในเครือ ไทยซัมมิท กรุ๊ป เพื่อศึกษาทัศนคติด้านต่างๆของพนักงานบริษัทในเครือ ไทยซัมมิท กรุ๊ป ว่าอยู่ในด้านใด เพื่อพัฒนากิจกรรม 5ส ที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545. การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. พิมพ์ครั้งที่ 6. ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กาญจนา พงษ์ใหม่. 2541. การศึกษาปัญหา ความต้องการ และวิธีการในการพัฒนานุเคราะห์ของ บริษัท โคว์ ยู่อะมอเตอร์ จำกัด จังหวัดขอนแก่น
- เกสริน มนูญผล. 2544. “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูเพื่อเพิ่มสมรรถภาพด้านการจัดทำหนังสือ เสริมประสบการณ์ที่สอดคล้องกับท้องถิ่น.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- คิดควร จุลบาท. 2546. “ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ที่มีต่อกิจกรรม 5ส.กรณีศึกษาแขวงการทาง เพชรบูรณ์ที่ 1 สังกัดทางหลวงที่ 6 (เพชรบูรณ์) กรมทางหลวง กระทรวงคมนาคม.” ปัญหา พิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารงาน, บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัย บูรพา
- คีรีนูน จงนิเวศน์. 2540. การศึกษาการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.วารสาร ศึกษาศาสตรมหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. 2539. หลักเกณฑ์ในการประเมินผลนโยบาย 6 เกณฑ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. ปทุมธานี: โรงพิมพ์ลาดหลุมแก้ว.
- จิรประภา อัครบวร. 2549. สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพฯ : ก. พลพิมพ์.
- จิราภรณ์ ศรีคำ. 2547. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียน วชิรวิทย์ระดับประถมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชลัช บุญหลาย. 2543. “การประเมินผลการทำกิจกรรม 5ส ในการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารทั่วไป. บัณฑิต วิทยาลัย. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชูชัย สมितिไกร. 2550. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547. มา รู้จัก COMPETENCY กันเถอะ. กรุงเทพมหานคร:เอช อาร์ เซ็น เตอร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2541. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- คณัย เทียนพุด. 2548. 4 กลยุทธ์ขั้นสูง Balance Score Card. กรุงเทพฯ: คณะบุคคล โครงการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดำรง ทิพย์สิงห์.2542. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของเจ้าของสถานประกอบการในกิจกรรมการฝึกเตรียมเข้าทำงานของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน: ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดขอนแก่น.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, ศิลปศาสตรสาขาวิชาสังคมวิทยาการพัฒนาศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยขอนแก่น

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. 2543. “Competency-Based Human Resource: Management” วารสารการบริหารคน (21), (ตุลาคม – ธันวาคม): 11-18

ตรีทศ เหล่าศิริหงษ์ทอง. 2551. “การศึกษาความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคอุตสาหกรรมในการพัฒนานวัตกรรม”. วารสารบริหารธุรกิจ 31(119) กรกฎาคม-กันยายน : 32 – 47

ทวี บุตรสุนทร. 2549. กิจกรรม 5ส (5S) [Online]. เข้าถึงได้จาก

http://www.student.nu.ac.co.th/THESIS_IL/technic3.doc[2553, มกราคม 9]

ทวีป ศิริรัมย์. 2544. การวางแผนพัฒนาและประเมินโครงการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนงานวิจัย.

ธิดิกพ ชยธวัช. 2548. แม่ไม้บริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ซี.พี. บุ๊ค แสตนด์คาร์ด.

ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค. 2542. Entrepreneurship จะเป็นปัจจัยสุดท้ายของระบบเศรษฐกิจไทย. จุฬาลงกรณ์รัฐวิ. 12(45), 65.

นิพนธ์ วรรณเวช. 2548. “การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ.” วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ (สาขาการอุดมศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นิตชา ทองธรรมชาติ และคณะ. 2544. กลยุทธ์การฝึกอบรมและวิทยาการในยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ: ลินคอร์น โปร โมชั่น.

บุญส่ง หาญพานิช. 2546. ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประทุม รอดประเสริฐ. 2545. การบริหารโครงการ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.

พงศ์ ทรดาล. 2539. การวางแผนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พลธร พุดกลิ่น. 2546. “การประเมินผลการทำกิจกรรม 5 ส : กรณีศึกษา บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด สาขาโคราช.” ปัญหาพิเศษหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7.

กรุงเทพฯ. สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- พัคตร์พริ้ง เกษมพันธ์ชัย. 2548. เอกสารประกอบการฝึกอบรม 5ส เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน. ห้องสมุดกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม.
- พัชนี เขยจรรรยา. 2538. แนวคิดหลักนิเทศศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- พิริยะ คู่มิตรศึกษา. 2550. “การมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินกิจกรรมการบำรุงรักษาที่ผลดีที่ทุกคนมีส่วนร่วม ของพนักงานบริษัท กังวาลโพลีเอสเตอร์ จำกัด.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
- พลพร แสงบางปลา. 2545. การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยการบำรุงรักษา TPM. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- มนัส ไพฑูรย์เจริญลาภ. 2553. การเปรียบเทียบผลการทดสอบการแจกแจงปกติด้วยสถิติทดสอบจากโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. 2553. การจัดการศึกษา: โดยชุมชนเพื่อชุมชน และสังคมไทย. กรุงเทพฯ : ไทยร่วมเกล้า.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. 2553. การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : ประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและราชการ. กรุงเทพฯ : บิ๊ก พอยท์.
- รัตน์ ไบกระเบา. 2552. “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรม 5ส ของพนักงาน บริษัท นิคอน (ประเทศไทย) จำกัด.” การค้นคว้าแบบอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
- วัชรชัย อ่อนประสงค์. 2556. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในข้อกำหนดระบบบริหารคุณภาพ ISO/TS16949: 2009 ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546. การบริหารเพื่อมุ่งอนาคต. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. 2547. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่นอินโดไชน่า.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. 2548. โรงเรียนการบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: หจก. ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิเศษ จุฑิบาล. 2548. ทางเลือกพลังงาน. ประชาสัมพันธ์การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยแม่เมาะ. กรุงเทพฯ: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ศักรินทร์ ชนประชา. 2550. “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการศึกษานอกระบบสำหรับครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 2.” ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2539. **การบริหารเชิงกลยุทธ์ ฉบับมาตรฐาน**. กรุงเทพฯ: วิถีทัศน์พัฒนา.
- ศิริอร ชันชหัตถ์. 2539. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: อักษรภาพิพัฒนา.
- สมนึก ลิมอารีย์. 2552. “การศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3.” การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สมลักษณ์ สันติโรจนกุล. 2548. **การพัฒนางานด้วยระบบคุณภาพและเพิ่มผลผลิต**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- สัญญา เคนาภูมิ. 2551. “ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนใน 4 จังหวัดชายแดนลุ่มน้ำโขง.” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ. 2548. **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency**. กรุงเทพฯ : ศึกษานานาชาติปริ้นท์ จำกัด (มหาชน)
- สุชาติ เวสสะภักดิ์. 2548. “การศึกษาความรู้และความพึงพอใจที่มีต่อระบบการบำรุงรักษาที่ผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม (TPM) ของพนักงานในอุตสาหกรรมกล่อ่งกระด้ายลูกฟูกกรณีศึกษา บริษัทในธุรกิจกระด้ายและบรรจุภัณฑ์เครื่องซีเมนต์ไทย.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. 2545. **จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เสนาะ ดิยาวี. 2530. **การสื่อสารในองค์การ**. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- แสงระวี แซ่เฮ้า. 2552. การนำกิจกรรม 5ส มาปรับปรุงพื้นที่การผลิต.สืบค้นเมื่อวันที่ 30 เมษายน 2557, จาก [http://www.stou.ac.th/study/sumrit/9-54\(500\)/page1-9-54\(500\).html](http://www.stou.ac.th/study/sumrit/9-54(500)/page1-9-54(500).html)
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. 2548. **Competency dictionary**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- อภิชาติ ยิ้มแสง. 2553. “การมีวินัยในตนเองและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับเจตคติต่อกิจกรรม 5ส ของพนักงานสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยรามคำแหง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- อรุณ รักธรรม. 2540. การพัฒนาและฝึกอบรม: ศึกษาเชิงพฤติกรรม. กรุงเทพฯ :คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อรรถนิสต์ สุดแสง. 2545. “ประสิทธิผลในการดำเนินงานโครงการ 5 ส ในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด: กรณีศึกษาโรงแยกก๊าซธรรมชาติ (ป.ต.ท.) ระยอง.” ปัญหาพิเศษ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป. มหาวิทยาลัยบูรพา
- อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. 2543. “การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล.” วารสารบริหารคน. 21 (ตุลาคม – ธันวาคม): 11-18.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเลขที่.....

สถานที่.....

แบบสอบถามประกอบการศึกษาวิจัย

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส กรณีศึกษา บริษัทไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท อินดัสตรี

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลประกอบวิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส กรณีศึกษา บริษัทไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท อินดัสตรี จำกัด

ดังนั้นผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่ส่งผลกระทบต่อใครๆ เนื่องจากข้อมูลที่น่าเสนอในการวิจัยการเป็นการนำเสนอแบบภาพรวม มิใช่นำเสนอเป็นรายบุคคล และจะใช้ข้อมูลเพื่อการวิจัยเท่านั้น

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 6 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความรู้พื้นฐานและหลักการปฏิบัติกิจกรรม 5ส

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับเจตคติในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อแสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ

ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงให้ครบทุกข้อ เนื่องจากทุกคำตอบของท่าน มีผลกับความถูกต้องต่อการวิเคราะห์ข้อมูล

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือนะ

ชาญวิทย์ บุญคุ้ม

นศ. ระดับ ปริญญาโท

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 1 บัญชีส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี

มากกว่า 20 ปี - 30 ปี

มากกว่า 30 ปี - 40 ปี

มากกว่า 40 ปี - 50 ปี

มากกว่า 50 ปี

3. สถานภาพสมรส

โสด

สมรส

หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.

มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.

อนุปริญญา/ปวส.

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี (โปรดระบุ).....

5. ระยะเวลาในการทำงานในบริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท อินดัสตรี จำกัด

น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 ปี

มากกว่า 2 ปี - 5 ปี

มากกว่า 5 ปี - 8 ปี

มากกว่า 8 ปี - 11 ปี

มากกว่า 12 ปี

6. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

พนักงานระดับปฏิบัติการ

เจ้าหน้าที่

หัวหน้าแผนก/หัวหน้างาน

วิศวกร

ผู้จัดการแผนก

ผู้จัดการฝ่าย

7. หน่วยงานที่ท่านสังกัด

หน่วยงานผลิตชิ้นส่วน

หน่วยงานวางแผนการผลิต

หน่วยงานประกันคุณภาพ

หน่วยงานขาย/คลังสินค้า/จัดส่ง

หน่วยงานสโตร์ชิ้นส่วน

หน่วยงานวิศวกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. รายได้ต่อเดือน

- น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท
- มากกว่า 10,000 บาท - 15,000 บาท
- มากกว่า 15,000 บาท - 20,000 บาท
- มากกว่า 20,000 บาท - 30,000 บาท
- มากกว่า 30,000 บาท

9. ท่านเคยร่วมทำกิจกรรม 5ส หรือกิจกรรม Big cleaning day มาแล้วกี่ครั้ง

- ไม่เคย
- 1 ครั้ง
- 2 ครั้ง
- 3 ครั้ง
- 4 ครั้ง
- มากกว่า 4 ครั้ง

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความรู้พื้นฐานและหลักการปฏิบัติกิจกรรม 5ส

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ถูกต้อง และทำเครื่องหมาย X หน้าข้อความที่ผิด

- _____ 1. 5ส เป็นหลักการปฏิบัติที่มุ่งมั่นในเรื่องความเป็นระเบียบเรียบร้อยในสถานที่ทำงาน เพื่อก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีความปลอดภัย และมีคุณภาพในการทำงาน
- _____ 2. 5ส เป็นแปลมาจากภาษาญี่ปุ่น คือ SEISO (สะสาง), SEIRI(สะควก), SEITON (สะอาด), SEIKETSU(สุขลักษณะ/สร้างมาตรฐาน),SHITSUKE (สร้างนิสัย/สร้างวินัย)
- _____ 3. การทำ 5ส เน้นในเรื่องของความสะอาดในสถานที่ทำงาน แต่ไม่ถือว่าเป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปสู่การลดต้นทุนการผลิตได้
- _____ 4.การลำดับขั้นในกิจกรรม 5ส ตามหลักของมาตรฐานนั้น ต้องเริ่มต้นด้วย ส สะอาด ก่อน
- _____ 5. การแยกให้ชัดเจนระหว่างของที่จำเป็นต้องใช้กับของที่ไม่จำเป็นต้องใช้ ส่วนของที่ไม่จำเป็นต้อง ใช้ให้ขจัดทิ้งไป เป็นขั้นตอนแรกของ ส สะสาง
- _____ 6. เมื่อเลิกใช้ห้องประชุม ให้เก็บแก้วน้ำ ถ้วยกาแฟ ให้เรียบร้อย พร้อมทั้งทำความสะอาดโต๊ะประชุม กระจกานประชุม เก็บเก้าอี้ให้เรียบร้อย ถือว่าเป็นลักษณะของ ส สุขลักษณะ
- _____ 7. การกำหนดป้ายชี้บ่งหรือการทำ Visual Control ถือว่าอยู่ในหลักปฏิบัติของ ส สะควก
- _____ 8. การทำความสะอาดเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ จะสามารถยืดอายุการใช้งานได้นานยิ่งขึ้น เป็นประโยชน์ของการปฏิบัติ ส สะอาด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- _____ 9. การสร้างสัญลักษณ์ ตามหลักแนวคิดของ 5ส ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติให้ครบทั้ง 3ส (สะสาง สะดวก สะอาด)
- _____ 10. การนำ 4ส สะสาง สะดวก สะอาด สัญลักษณ์ มาปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ จะส่งผลทำให้เกิด 5 สร้างนิสัย
- _____ 11. ต้องมีการถ่ายภาพก่อนและหลัง การลงมือปฏิบัติกิจกรรม 5ส ในพื้นที่ เพื่อนำมาเป็นข้อมูล ในการเปรียบเทียบสำหรับการปรับปรุงแก้ไข
- _____ 12. การเก็บสิ่งของหรือวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้บ่อยไว้บน โต๊ะทำงาน เป็นลักษณะของ ส สะดวก
- _____ 13. ส สะสาง,ส สะดวก,ส สะอาด เน้นจัดการในเรื่องของวัสดุสิ่งของเครื่องใช้ สถานที่ทำงาน ส่วน ส สัญลักษณ์, ส สร้างนิสัย เน้นจัดการในเรื่องของคน
- _____ 14. ตามหลักในการปฏิบัติ 5ส ทุกพื้นที่ต้องมีการระบุผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน
- _____ 15. การทำกิจกรรม 5ส เป็นของหน้าที่ของพนักงานระดับปฏิบัติงานเท่านั้น

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ทักษะในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
1.ท่านสามารถปฏิบัติตามหลักปฏิบัติของกิจกรรม 5ส ได้อย่างดี					
2.ท่านสามารถอธิบายหลักการปฏิบัติของกิจกรรม 5ส เป็นอย่างดี					
3. ท่านสามารถแนะนำมาตรฐานต่างๆของกิจกรรม 5ส ให้ผู้อื่นทราบได้อย่างถูกต้อง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทักษะในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
4. ท่านสามารถตรวจประเมินผลการทำกิจกรรม 5ส ภายในบริษัท(Internal Auditor) ได้ตรงตามข้อกำหนดของกิจกรรม 5ส					
5. ท่านสามารถเป็นผู้นำหรือต้นแบบที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน ในการปฏิบัติตามข้อกำหนดของกิจกรรม 5ส					
6. ท่านสามารถนำหลักปฏิบัติกิจกรรม 5ส มาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม					
7. ท่านสามารถกระตุ้นและแนะนำให้เพื่อนร่วมงาน เข้าร่วมกิจกรรม 5ส อย่างจริงจังและต่อเนื่อง					

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับเจตคติในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส
โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

เจตคติในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
1.การปฏิบัติตามหลักกิจกรรม 5ส มีประโยชน์ต่อการทำงานของท่าน					
2.กิจกรรม 5ส ทำให้พนักงานทุกระดับมีจิตสำนึกต่อคุณภาพในการทำงานและคิดปรับปรุงและคิดมาตรฐานในการทำงานให้ดีขึ้น					
3. การนำหลักปฏิบัติ 5ส มาใช้ ทำให้ท่านมีโอกาสรับผิดชอบงานมากขึ้น					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เจตคติในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
4. การทำกิจกรรม 5ส ในพื้นที่ ควรทำเป็นประจำทุกวัน					
5. ท่านมีความตั้งใจจริงและความมุ่งมั่นที่จะร่วมทำกิจกรรม 5ส ในบริษัท					
6. ท่านมีความพึงพอใจในความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ทำงาน					
7. กิจกรรม 5ส ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงกิจกรรมอื่นๆ					
8. การสร้างวัฒนธรรม 5ส อย่างต่อเนื่อง จะเป็นพื้นฐานแห่งความสำเร็จขององค์กร					
9. การมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5ส เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้น					
10. การทำกิจกรรม 5ส อย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนต้องมีส่วนร่วม					

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
ด้านนโยบายองค์กร					
1. บริษัทมีการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการทำกิจกรรม 5ส อย่างชัดเจน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
ด้านนโยบายขององค์กร					
2. บริษัทให้ความสำคัญและมีความตั้งใจจริงที่จะนำกิจกรรม 5ส มาใช้ในองค์กร					
3. บริษัทมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานกิจกรรมที่สามารถวัดผลได้และกำหนดเป็น KPI					
4. บริษัทมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ(ที่ประกอบด้วย ระดับจัดการ,หัวหน้างาน,พนักงาน) และแบ่งหน้าที่ในกิจกรรมอย่างชัดเจน					
5.บริษัทมีการวางแผนในการดำเนินการกิจกรรม 5ส อย่างชัดเจน					
ด้านการสื่อสาร					
1.ท่านทราบถึงกำหนดการในการตรวจติดตามและประเมินผล ของคณะผู้ตรวจภายใน(Internal Auditor) ทุกครั้งที่มีการตรวจติดตาม					
2.ท่านรับรู้และเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในกิจกรรม 5ส จากการประชาสัมพันธ์ข่าวสารกิจกรรม 5ส ภายในบริษัท					
3.บริษัทมีการสื่อสารข้อมูลของกิจกรรม 5ส ให้ทุกหน่วยงานทราบอย่างต่อเนื่อง					
4.บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนเสนอแนะความคิดเห็นในการทำกิจกรรม 5ส					
5. ช่องทางการประชาสัมพันธ์ภายในบริษัทสามารถกระจายข้อมูลเกี่ยวกับ 5ส ได้ทั่วถึง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
ด้านวัฒนธรรมขององค์กร					
1. บริษัทปลูกฝังให้พนักงานทุกคน ให้ความสำคัญต่อการทำกิจกรรม 5ส					
2. ในแต่ละพื้นที่ของบริษัท มีการรณรงค์ให้พนักงานปฏิบัติกิจกรรม 5ส					
3. ผู้บริหารทุกระดับ ทำหน้าที่เป็นแกนนำในการดำเนินกิจกรรม 5ส					
4. การทำกิจกรรม 5ส ควบคู่ไปกับกิจกรรมอื่น เช่น KAIZEN, ISO, TPM เป็นเป็นกิจกรรมที่พนักงานต้องทำเป็นประจำ					
5. พนักงานมีความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของการทำกิจกรรม 5ส					
ด้านการฝึกอบรม					
1. บริษัทมีการฝึกอบรมผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เพื่อให้ทราบแนวคิดและขั้นตอนในการทำกิจกรรม 5ส ของบริษัทเป็นไปในแนวทางเดียวกัน					
2. บริษัทมีการฝึกอบรมกิจกรรม 5ส ควบคู่ไปกับกิจกรรมอื่น เช่น KAIZEN, ISO, TPM เป็นต้น เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน					
3. บริษัทมีการจัดการฝึกอบรมด้วยวิทยากรภายนอกและภายในองค์กร เพื่อยกระดับความรู้ให้แก่พนักงาน					
4. บริษัทจัดอบรมความรู้เกี่ยวกับ 5ส ให้กับพนักงานครบถ้วนตรงตามแผนที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
5.บริษัทจัดการศึกษาดูงานกับสถาบัน องค์กร หรือบริษัทอื่นที่ประสบความสำเร็จทางด้านการทำกิจกรรม 5ส ได้เป็นอย่างดี					
ด้านการให้รางวัลและค่าตอบแทน					
1.บริษัทมีการจัดประกวดคำขวัญและประกวดพื้นที่ 5ส และจัดพิธีมอบรางวัลโดยผู้บริหารระดับสูง					
2.บริษัทมีการกำหนดค่าตอบแทนให้กับหน่วยงานภายในบริษัท เมื่อแต่ละพื้นที่สามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย					
3.ค่าตอบแทนของบริษัท ดึงดูดใจให้พนักงานอยากร่วมทำกิจกรรม 5ส					
4. เมื่อแต่ละหน่วยงานผ่านการตรวจประเมินผลกิจกรรม 5ส ทางบริษัทจะมีการประกาศเกียรติคุณ					
5.ในภาพรวมท่านรู้สึกพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับจากบริษัทในการปฏิบัติกิจกรรม 5ส ได้ตามเป้าหมาย					
ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน					
1.พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5ส ของบริษัทเป็นอย่างดี					
2.ทุกหน่วยงานมีการจัดตั้งกลุ่มย่อย เพื่อร่วมกันวางแผนการดำเนินกิจกรรม 5ส					
3.กิจกรรม Big cleaning day เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานร่วมมือกันในการทำกิจกรรม 5ส					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในกิจกรรม 5ส	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
4.บริษัทมีการระดมความคิดระหว่างผู้บริหาร หัวหน้างานและพนักงาน ในการทำกิจกรรม 5ส					
5.ท่านให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม 5ส อย่างเต็มที่					

ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะในการทำกิจกรรม 5ส ของพนักงานบริษัท ไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณสำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายชาณวิทย์ บุญคุ้ม
วัน เดือน ปีเกิด	12 มีนาคม 2529
สถานที่เกิด	จังหวัดตาก
ที่อยู่	20/39 หมู่ 2 ต.ตะกุด อ.เมืองสระบุรี จ.สระบุรี 18000
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาบริหารและการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ประสบการณ์การทำงาน	พ.ศ. 2551 – 2555 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ ฝ่ายขาย บริษัท ไทยซัมมิท โอโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด พ.ศ. 2555 – 2558 ตำแหน่ง หัวหน้าแผนก ฝ่ายคลังสินค้าและจัดส่งสินค้า บริษัท ไทยซัมมิท โอโตโมทีฟ(สำนักงานใหญ่) จำกัด พ.ศ. 2558 – ปัจจุบัน ตำแหน่ง รักษาการหัวหน้าส่วน ฝ่ายคลังสินค้าและ จัดส่งสินค้า บริษัท ไทยซัมมิท โอโตโมทีฟ(สำนักงานใหญ่) จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้