

ปัจจัยที่มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน บริษัท A

สุรัชย์ แพงเฮ้า

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

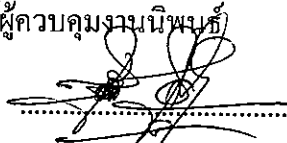
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

กุมภาพันธ์ 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ สุรัชย์ แพงเข้า ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

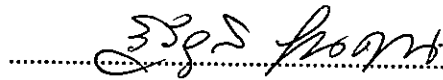
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์



(ดร.ฤทธิ ชูเกียรติ)

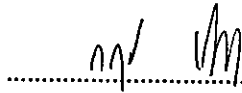
..... ประธาน

คณะกรรมการสอบปากเปล่า



..... ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐวุฒิ รุ่งแทนคุณ)



..... กรรมการ

(ดร.กฤษ จรินโท)



..... กรรมการ

(ดร.ฤทธิ ชูเกียรติ)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพา



.....คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่ 15 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2558

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก ดร.ฤทธิ ชูเกียรติ อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ ซึ่งได้สละเวลาให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ยิ่ง ตลอดจนช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ คอยเป็นกำลังใจและให้ความหวังใจเสมอมา ผู้ทำการวิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยอดยิ่ง ธนทวี ประธานกรรมการ และ ดร. กฤษ จรินทร์ โท กรรมการ ที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพงานวิจัย และได้กรุณาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง พร้อมให้คำแนะนำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้ทำการวิจัยได้อ้างอิงทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ คณะบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ คณาจารย์ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาตลอดระยะเวลา 2 ปีที่ได้ศึกษาเล่าเรียนในวิทยาลัยแห่งนี้ อีกทั้งเจ้าหน้าที่วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ที่อำนวยความสะดวกให้การช่วยเหลืออย่างดียิ่ง

สุดท้ายนี้ขอรำลึกพระคุณบิดา มารดา ผู้เป็นที่รักและมีพระคุณอันยิ่งใหญ่ ที่ให้กำเนิดให้สติปัญญา ให้ความรักและความหวังใจ และอยู่เบื้องหลังความสำเร็จของผู้ทำการวิจัยด้วยความกรุณาเสมอมา ขอขอบพระคุณญาติพี่น้อง รวมทั้งกัลยาณมิตรทุกท่านที่ให้กำลังใจ และให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ด้วยดีตลอดมา จนงานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้ทำการวิจัยขอมอบแด่บุพการี คณาจารย์ ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาและทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้

สุรชัย แพงเฮ้า

56750096: สาขาวิชา: บริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร; บธ.ม. (บริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร)

คำสำคัญ: ไคเซ็น/ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

สุรชัย แพงเข้า: ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น ของพนักงาน บริษัท A (FACTORS AFFECTING PARTICIPATING IN KAIZEN CONTINUOUS IMPROVEMENT OF EMPLOYEES FROM COMPANY A.) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: ฤทธิชูเกียรติ, D.B.A. 316 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน บริษัท A” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ระดับการมีส่วนร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น ปัจจัยส่วนบุคคล ทักษะ ทักษะ แรงจูงใจ และความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นที่มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นพนักงานระดับหัวหน้างานลงมา จำนวน 237 ราย การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ค่าสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย สถิติทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม (t-test) สถิติทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA F-test) และสถิติวิเคราะห์ความถดถอยพหุ (Multiple regression analysis: MRA)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน แบ่งเป็นเพศชาย 123 ราย และเพศหญิง 114 ราย มีอายุระหว่าง 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี มีระดับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. มีตำแหน่งงานระดับ พนักงานปฏิบัติการ และมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี และจากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีปัจจัยด้านส่วนบุคคล (เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน) ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานแตกต่างกัน ปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงาน พบว่าด้านความรู้สึกและอารมณ์ ( $X_1$ ) ด้านการรับรู้หรือความเชื่อ ( $X_2$ ) ความพร้อมที่จะกระทำหรือด้านพฤติกรรม ( $X_3$ ) มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น ( $\hat{Y} = 1.25 + 0.15X_1 + 0.29X_2 + 0.17X_3$ ) โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงาน พบว่าปัจจัยป้องกัน ( $X_1$ ) และปัจจัยจูงใจ ( $X_2$ ) มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น ( $\hat{Y} = 1.21 + 0.22X_1 + 0.46X_2$ ) โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะให้ความสำคัญกับการร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ทราบถึงนโยบายขององค์กร ปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็น ด้านการดำเนินการ ( $X_2$ ) ด้านการตรวจสอบผล ( $X_3$ ) และด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน ( $X_4$ ) มีผลต่อการ

มีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น ( $\hat{Y} = 0.65 + 0.29X_2 + 0.24X_3 + 0.25X_4$ ) โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะให้ความสำคัญกับกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

56750096: MAJOR: BUSINESS ADMINISTRATION FOR EXECUTIVE;  
M.B.A. (BUSINESS ADMINISTRATION FOR EXECUTIVE)

KEYWORDS: KAIZEN/ CONTINUOUS IMPROVEMENT

SURACHAI PAENGHAO: FACTORS AFFECTING PARTICIPATING IN KAIZEN  
CONTINUOUS IMPROVEMENT OF EMPLOYEES FROM COMPANY A. THESIS ADVISOR:  
RITTEE CHOOKIET, D.B.A., 316 P. 2015.

This research study entitled 'Factors affecting participating in continuous improvement in Kaizen of employees from Company A' aims to study level of participation in Kaizen continuous improvement activities, personal factors, attitudes, motivation, and knowledge about Kaizen affecting participation in Kaizen continuous improvement activities. The subjects in this study were 237 supervisors and subordinates. The statistics utilized to analyze the data were frequency, percentage, mean whilst t-test was applied to find the difference between the means of two groups of subjects as well as One-way ANOVA F-test and Multiple regression analysis (MRA).

The results show that the subjects were at relatively similar level and they were 123 males and 114 females, were in the age of 30 and not less than 35 years old, obtained secondary school certificate/ vocational certificate, were in the operational level, and earned the work experience of 5 to 10 years. It was found from the test of hypothesis that respondents with different personal factors (gender, age, education, work position, and work experience) influenced on Kaizen continuous improvement activities differently. The study on employees' attitudes reveals that feeling and emotion ( $X_1$ ), perception and belief ( $X_2$ ), readiness to perform or behavior ( $X_3$ ) had an influence on Kaizen continuous improvement activities ( $\hat{Y} = 1.25 + 0.15X_1 + 0.29X_2 + 0.17X_3$ ). In fact, the respondents paid an important on Kaizen continuous improvement activities. The study on employees' motivation shows that protection factor ( $X_1$ ) and motivation factor ( $X_2$ ) impacted on Kaizen continuous improvement activities ( $\hat{Y} = 1.21 + 0.22X_1 + 0.46X_2$ ) whilst the subjects were interested in Kaizen continuous improvement activities by learning the organizational policy. It was found from study Kaizen knowledge factors that operation ( $X_2$ ), investigating ( $X_3$ ), and solving and establish standard ( $X_4$ ) influenced Kaizen continuous

improvement activities ( $\hat{Y} = 0.65 + 0.29X_2 + 0.24X_3 + 0.25X_4$ ). In addition, the respondents emphasized on Kaizen continuous improvement activities to compile and analyze the data.

## สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย .....  | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....   | ฉ    |
| สารบัญ .....   | ซ    |
| สารบัญตาราง .....  | ญ    |
| สารบัญภาพ .....  | ธ    |
| บทที่  |      |
| 1 บทนำ   |      |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....                             | 1    |
| วัตถุประสงค์ในการวิจัย .....                                     | 4    |
| สมมติฐานในการวิจัย .....   | 5    |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย .....                                       | 6    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย .....                       | 7    |
| ขอบเขตของการวิจัย .....  | 7    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ .....  | 8    |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                           | 10   |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับทัศนคติ .....                         | 10   |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ .....                        | 26   |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น ..... | 38   |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม .....                   | 56   |
| ธุรกิจของบริษัท A .....  | 60   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                                      | 60   |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....                                       | 65   |
| ประชากร.....   | 65   |
| วิธีการสุ่มตัวอย่างและขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง .....               | 65   |
| ขั้นตอนในการสุ่มตัวอย่าง .....                                   | 65   |
| ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย .....                        | 66   |



## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่   | หน้า |
|---|------|
| วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....   | 66   |
| ลักษณะของแบบสอบถาม .....  | 67   |
| เกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนน .....  | 68   |
| ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....  | 69   |
| การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ผล .....  | 69   |
| สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....   | 70   |
| 4 ผลการวิจัย.....   | 71   |
| การทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม.....  | 71   |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์.....  | 72   |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....                                       | 73   |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงาน.....   | 76   |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงาน.....  | 99   |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นของพนักงาน.....                              | 114  |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุง<br>อย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน..... | 143  |
| ผลการทดสอบสมมติฐาน.....   | 175  |
| 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....   | 206  |
| สรุปผล.....   | 206  |
| อภิปรายผล.....  | 211  |
| ข้อเสนอแนะในการวิจัย.....   | 217  |
| ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....   | 218  |
| บรรณานุกรม.....   | 220  |
| ภาคผนวก.....  | 222  |
| ภาคผนวก ก.....  | 223  |
| ภาคผนวก ข.....  | 229  |
| ประวัติย่อของผู้วิจัย.....  | 316  |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่   | หน้า |
|--|------|
| 2-1 ตัวอย่างการใช้วิธีการ 5W 2H ในการระดมสมองวิเคราะห์งาน .....  | 43   |
| 2-2 ตัวอย่างการใช้เมตริกการวางแผนและปฏิบัติตามมาตรการ .....  | 50   |
| 2-3 สรุปเปรียบเทียบขั้นตอนการดำเนินการ QI, QCC และวงจร P-D-C-A .....   | 55   |
| 4-1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ .....   | 73   |
| 4-2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ .....  | 73   |
| 4-3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา .....   | 74   |
| 4-4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน .....  | 74   |
| 4-5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน .....   | 75   |
| 4-6 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านความรู้สึกและอารมณ์กับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ<br>แบบสอบถาม .....                 | 77   |
| 4-7 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ<br>แบบสอบถาม .....              | 84   |
| 4-8 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านความพร้อมที่จะกระทำหรือด้านพฤติกรรมกับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... | 92   |
| 4-9 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยป้องกันกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ....                                      | 100  |
| 4-10 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม .....                                      | 107  |
| 4-11 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการวางแผนและการออกแบบกับข้อมูลส่วนบุคคล<br>ของผู้ตอบแบบสอบถาม .....              | 115  |
| 4-12 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการดำเนินการกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ<br>แบบสอบถาม .....                       | 122  |
| 4-13 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการตรวจสอบผลกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ<br>แบบสอบถาม .....                       | 129  |
| 4-14 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานกับข้อมูลส่วนบุคคล<br>ของผู้ตอบแบบสอบถาม .....            | 136  |
| 4-15 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับข้อมูลส่วนบุคคล<br>ของผู้ตอบแบบสอบถาม .....         | 144  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่   | หน้า |
|--|------|
| 4-16 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกรกับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....   | 152  |
| 4-17 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์กับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....   | 160  |
| 4-18 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลกับข้อมูลส่วน<br>บุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....   | 168  |
| 4-19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเพศ ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่าง<br>ต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน .....  | 176  |
| 4-20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอายุ ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่าง<br>ต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน .....   | 177  |
| 4-21 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของอายุ ส่งผล<br>ต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานโดยรวม .....             | 178  |
| 4-22 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของอายุ ส่งผล<br>ต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ .....  | 180  |
| 4-23 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของอายุ ส่งผล<br>ต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกร.....  | 181  |
| 4-24 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของอายุ ส่งผล<br>ต่อการมีส่วนร่วมในการประเมินผล .....   | 183  |
| 4-25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการศึกษา ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรม<br>การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน .....   | 184  |
| 4-26 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของระดับการ<br>ศึกษา ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน<br>โดยรวม..... | 185  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่   | หน้า |
|--|------|
| 4-27 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของระดับการศึกษา ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์.....   | 187  |
| 4-28 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของระดับการศึกษา ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการประเมินผล.....   | 188  |
| 4-29 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตำแหน่งงาน ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน.....  | 189  |
| 4-30 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของตำแหน่งงาน ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน.....                                      | 190  |
| 4-31 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของตำแหน่งงาน ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการประเมินผล.....  | 191  |
| 4-32 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงาน ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน.....   | 192  |
| 4-33 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของประสิทธิภาพการทำงานส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานโดยรวม.....                        | 193  |
| 4-34 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ.....  | 195  |
| 4-35 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ ของปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานและการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน โดยใช้วิธี Enter ....                           | 196  |
| 4-36 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ ของปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงานและการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน โดยใช้วิธี Enter ....                            | 199  |
| 4-37 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ ของปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นของพนักงานและการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน โดยใช้วิธี Enter ครั้งที่ 1..... | 202  |
| 4-38 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ ของปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นของพนักงานและการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน โดยใช้วิธี Enter ครั้งที่ 2..... | 203  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่     | หน้า  |
|--------------|---|
| ภาคผนวก ข-1  | ผลการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็น ของพนักงาน บริษัท A ..... 230                |
| ภาคผนวก ข-2  | ผลการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานที่มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น ..... 230               |
| ภาคผนวก ข-3  | ผลการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงานที่มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น ..... 230              |
| ภาคผนวก ข-4  | ผลการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นของพนักงานที่มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น..... 230 |
| ภาคผนวก ข-5  | ผลการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามด้านการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็น ..... 231   |
| ภาคผนวก ข-6  | จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ ..... 231  |
| ภาคผนวก ข-7  | จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ ..... 231   |
| ภาคผนวก ข-8  | จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา.. 232  |
| ภาคผนวก ข-9  | จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน ..... 232   |
| ภาคผนวก ข-10 | จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตาม<br>ประสบการณ์ทำงาน ..... 233  |
| ภาคผนวก ข-11 | ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานด้านความรู้สึกและอารมณ์ ..... 233  |
| ภาคผนวก ข-12 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านความรู้สึกและอารมณ์กับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ ..... 234                                |
| ภาคผนวก ข-13 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านความรู้สึกและอารมณ์กับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ ..... 234                               |
| ภาคผนวก ข-14 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านความรู้สึกและอารมณ์กับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา..... 235                       |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่     | หน้า   |
|--------------|--|
| ภาคผนวก ข-15 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านความรู้สึกและอารมณ์กับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน ..... 235                        |
| ภาคผนวก ข-16 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านความรู้สึกและอารมณ์กับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ..... 236                   |
| ภาคผนวก ข-17 | ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานด้านการรับรู้หรือความเชื่อ ..... 236  |
| ภาคผนวก ข-18 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อกับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ ..... 236                            |
| ภาคผนวก ข-19 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อกับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ ..... 237                           |
| ภาคผนวก ข-20 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อกับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา..... 237                   |
| ภาคผนวก ข-21 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อกับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน ..... 238                     |
| ภาคผนวก ข-22 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยการรับรู้หรือความเชื่อกับข้อมูลส่วนบุคคล<br>ของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ..... 238                    |
| ภาคผนวก ข-23 | ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานด้านความพร้อมที่จะกระทำ<br>หรือด้านพฤติกรรม..... 239  |
| ภาคผนวก ข-24 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านความพร้อมที่จะกระทำหรือ<br>ด้านพฤติกรรมกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม<br>โดยจำแนกตามเพศ..... 239            |
| ภาคผนวก ข-25 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านความพร้อมที่จะกระทำหรือ<br>ด้านพฤติกรรมกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม<br>โดยจำแนกตามอายุ..... 239           |
| ภาคผนวก ข-26 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านความพร้อมที่จะกระทำหรือ<br>ด้านพฤติกรรมกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม<br>โดยจำแนกตามระดับการศึกษา ..... 240 |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่     | หน้า   |
|--------------|--|
| ภาคผนวก ข-27 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านความพร้อมที่จะกระทำหรือ<br>ด้านพฤติกรรมกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม<br>โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน..... 240       |
| ภาคผนวก ข-28 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านความพร้อมที่จะกระทำหรือ<br>ด้านพฤติกรรมกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม<br>โดยจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ..... 241 |
| ภาคผนวก ข-29 | ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงานด้านปัจจัยป้องกัน..... 241   |
| ภาคผนวก ข-30 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยป้องกันกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ<br>แบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ..... 242  |
| ภาคผนวก ข-31 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยป้องกันกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ<br>แบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ..... 242   |
| ภาคผนวก ข-32 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยป้องกันกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ<br>แบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา ..... 243                                       |
| ภาคผนวก ข-33 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยป้องกันกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ<br>แบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน ..... 243  |
| ภาคผนวก ข-34 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยป้องกันกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ<br>แบบสอบถามโดยจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ..... 244                                     |
| ภาคผนวก ข-35 | ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงานด้านปัจจัยจูงใจ ..... 244  |
| ภาคผนวก ข-36 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ<br>แบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ..... 244  |
| ภาคผนวก ข-37 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ<br>แบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ..... 245   |
| ภาคผนวก ข-38 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ<br>แบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา..... 245  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่     | หน้า  |
|--------------|---|
| ภาคผนวก ข-39 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยเชิงจิตกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน ..... 246                       |
| ภาคผนวก ข-40 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยเชิงจิตกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามประเภทการทำงาน ..... 246                   |
| ภาคผนวก ข-41 | ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นของพนักงานด้านการวางแผนและการออกแบบ ..... 247                                     |
| ภาคผนวก ข-42 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการวางแผนและการออกแบบกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ ..... 247            |
| ภาคผนวก ข-43 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการวางแผนและการออกแบบกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ ..... 248           |
| ภาคผนวก ข-44 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการวางแผนและการออกแบบกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา ..... 248  |
| ภาคผนวก ข-45 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการวางแผนและการออกแบบกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน ..... 249     |
| ภาคผนวก ข-46 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการวางแผนและการออกแบบกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามประเภทการทำงาน ..... 249 |
| ภาคผนวก ข-47 | ค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นของพนักงานด้านการดำเนินการ ..... 249   |
| ภาคผนวก ข-48 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการดำเนินการกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามเพศ ..... 250                    |
| ภาคผนวก ข-49 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการดำเนินการกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามอายุ ..... 250                   |
| ภาคผนวก ข-50 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการดำเนินการกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามระดับการศึกษา ..... 251          |
| ภาคผนวก ข-51 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการดำเนินการกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน ..... 251             |



## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่     | หน้า   |
|--------------|--|
| ภาคผนวก ข-52 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการดำเนินการกับข้อมูลส่วนบุคคล<br>ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามประเภทการทำงาน ..... 252            |
| ภาคผนวก ข-53 | ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นของพนักงาน<br>ด้านการตรวจสอบผล ..... 252   |
| ภาคผนวก ข-54 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการตรวจสอบผลกับข้อมูลส่วนบุคคล<br>ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามเพศ ..... 252                       |
| ภาคผนวก ข-55 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการตรวจสอบผลกับข้อมูลส่วนบุคคล<br>ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามอายุ ..... 253                      |
| ภาคผนวก ข-56 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการตรวจสอบผลกับข้อมูลส่วนบุคคล<br>ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามระดับการศึกษา ..... 253             |
| ภาคผนวก ข-57 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการตรวจสอบผลกับข้อมูลส่วนบุคคล<br>ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามระดับการศึกษา ..... 254             |
| ภาคผนวก ข-58 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการตรวจสอบผลกับข้อมูลส่วนบุคคล<br>ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามประเภทการทำงาน ..... 254            |
| ภาคผนวก ข-59 | ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นของพนักงานด้านการแก้ไข<br>และสร้างมาตรฐาน ..... 255                                      |
| ภาคผนวก ข-60 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานกับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามเพศ ..... 255            |
| ภาคผนวก ข-61 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานกับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามอายุ ..... 255           |
| ภาคผนวก ข-62 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานกับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามระดับการศึกษา ..... 256  |
| ภาคผนวก ข-63 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานกับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน ..... 256     |
| ภาคผนวก ข-64 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานกับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามประเภทการทำงาน ..... 257 |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่     | หน้า  |
|--------------|---|
| ภาคผนวก ข-65 | ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็น<br>ของพนักงานด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ..... 257              |
| ภาคผนวก ข-66 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ ..... 258               |
| ภาคผนวก ข-67 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ ..... 258              |
| ภาคผนวก ข-68 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา..... 259      |
| ภาคผนวก ข-69 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน ..... 259        |
| ภาคผนวก ข-70 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ..... 260   |
| ภาคผนวก ข-71 | ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็น<br>ของพนักงานด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ ..... 260            |
| ภาคผนวก ข-72 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการกับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ ..... 260             |
| ภาคผนวก ข-73 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการกับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ ..... 261            |
| ภาคผนวก ข-74 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการกับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา..... 261    |
| ภาคผนวก ข-75 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการกับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน ..... 262      |
| ภาคผนวก ข-76 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการกับข้อมูล<br>ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ..... 262 |
| ภาคผนวก ข-77 | ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็น<br>ของพนักงาน ด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ ..... 263              |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่     |  | หน้า |
|--------------|--|------|
| ภาคผนวก ข-78 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์กับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ .....               | 263  |
| ภาคผนวก ข-79 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์กับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ .....              | 263  |
| ภาคผนวก ข-80 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์กับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา.....      | 264  |
| ภาคผนวก ข-81 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์กับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน .....        | 264  |
| ภาคผนวก ข-82 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์กับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน .....   | 265  |
| ภาคผนวก ข-83 | ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล.....            | 265  |
| ภาคผนวก ข-84 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ .....             | 265  |
| ภาคผนวก ข-85 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ .....            | 266  |
| ภาคผนวก ข-86 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา.....    | 266  |
| ภาคผนวก ข-87 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน .....      | 267  |
| ภาคผนวก ข-88 | ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ..... | 267  |
| ภาคผนวก ข-89 | ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเพศ ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน .....                            | 268  |
| ภาคผนวก ข-90 | ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอายุ ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน .....                           | 269  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่  | หน้า |
|---|------|
| ภาคผนวก ข-91 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของอายุ<br>ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน .   | 270  |
| ภาคผนวก ข-92 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการศึกษา ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรม<br>การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน .....   | 277  |
| ภาคผนวก ข-93 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของ<br>ระดับการศึกษา ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง<br>ไคเซ็นของพนักงาน.....                                    | 278  |
| ภาคผนวก ข-94 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตำแหน่งงาน ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรม<br>การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน .....  | 286  |
| ภาคผนวก ข-95 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของ<br>ตำแหน่งงานส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น<br>ของพนักงาน .....                                       | 287  |
| ภาคผนวก ข-96 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสพการณ์การทำงาน ส่งผลต่อการร่วมทำ<br>กิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน .....  | 292  |
| ภาคผนวก ข-97 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของ<br>ประสพการณ์การทำงานส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุง<br>อย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน .....                               | 293  |
| ภาคผนวก ข-98 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ ของปัจจัยด้านทัศนคติของ<br>พนักงานและการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของ<br>พนักงานโดยใช้วิธี Enter .....                            | 300  |
| ภาคผนวก ข-99 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ ของปัจจัยด้านแรงจูงใจของ<br>พนักงานและการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของ<br>พนักงานโดยใช้วิธี Enter .....                           | 301  |
| ภาคผนวก ข-100 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ ของปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับ<br>ไคเซ็นของพนักงานและการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง<br>ไคเซ็นของพนักงาน โดยใช้วิธี Enter ครั้งที่ 2..... | 302  |

## สารบัญภาพ

| ภาพที่ |   | หน้า |
|--------|---|------|
| 1-1    | กรอบแนวคิดในการวิจัย .....  | 6    |
| 2-1    | องค์ประกอบของทัศนคติ 3 ประการ .....                                       | 15   |
| 2-2    | ความสัมพันธ์ของทัศนคติกับค่านิยม .....                                    | 19   |
| 2-3    | รูปแบบพฤติกรรมที่ตั้งใจ.....  | 21   |
| 2-4    | รูปแบบของทัศนคติและพฤติกรรม .....   | 24   |
| 2-5    | ชนิดของอารมณ์ที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน.....                                   | 26   |
| 2-6    | การปรับปรุงคุณภาพภายใต้ร่มไคเซ็น.....                                     | 40   |
| 2-7    | ผังวงจรคุณภาพเดมมิง .....   | 45   |
| 2-8    | ขั้นตอนของการบริหารกระบวนการปฏิบัติงาน .....                              | 46   |
| 2-9    | ความสัมพันธ์ปัญหาจากผังพาเรโตนำมาสู่การวิเคราะห์หาสาเหตุในผังก้างปลา..... | 48   |
| 2-10   | โครงสร้างและส่วนประกอบผังก้างปลา .....                                    | 49   |
| 2-11   | สรุปผังงานและขั้นตอนการดำเนินงาน CQI.....                                 | 50   |
| 2-12   | การแก้ปัญหา 3 รูปแบบคือ การควบคุม การ Reactive และการ Proactive .....     | 52   |
| 2-13   | แนวคิดกระบวนการปฏิบัติงานปรับปรุงคุณภาพแบบตะวันตกและแบบญี่ปุ่น .....      | 54   |

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมยานยนต์โลกในช่วงที่ผ่านมาอุตสาหกรรมยานยนต์โลกต้องเผชิญกับยอดขายที่หดตัวอย่างรุนแรง ไปเกือบทุกภูมิภาคของโลก ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากวิกฤตราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก และวิกฤตการเงินซึ่งส่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังอุตสาหกรรมหลายประเภททำให้เศรษฐกิจโลกเข้าสู่ภาวะถดถอย ทำให้ค่ายรถยนต์ต่าง ๆ ทั้งจากเอเชีย ยุโรป และอเมริกาเหนือ ต่างก็พยายามนำเสนอกลยุทธ์ต่าง ๆ มาจูงใจลูกค้าเพื่อกระตุ้นยอดขายให้ได้มากที่สุด แม้แต่รัฐบาลในหลาย ๆ ประเทศที่มีอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นของตนเอง ต่างก็ออกมาตรการหลายรูปแบบเพื่อช่วยเหลืออุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศตน เช่น จีนให้เงินสนับสนุนการเปลี่ยนรถเก่า อินเดียลดดอกเบี้ยสินเชื่อสำหรับการซื้อรถใหม่ และการที่สหรัฐฯ ให้เงินกู้จำนวนมากภายใต้เงื่อนไขแก่ค่ายรถยนต์ขนาดใหญ่บางรายเพื่อเสริมสภาพคล่อง (Positioning Magazine, 2552)

ในบรรดาอุตสาหกรรมที่สำคัญของโลก อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่ค่อนข้างโดดเด่นเป็นอย่างมากในภูมิภาคเอเชียและอาเซียน เนื่องจากมีปริมาณการผลิตรถยนต์ที่มากกว่าครึ่งหนึ่งของปริมาณการผลิตทั่วโลก ซึ่งในส่วนนี้มีประเทศสมาชิกอาเซียนที่เป็นประเทศผู้ผลิตยานยนต์ประกอบด้วย 5 ประเทศ ได้แก่ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ ไทย และเวียดนาม โดยประเทศสมาชิกอาเซียนมีลักษณะการผลิตยานยนต์ และตลาดในประเทศที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 2 กลุ่มดังนี้ 1) กลุ่มประเทศที่เป็นฐานการผลิต ตลาดมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีโอกาสขยายตัวได้แก่ อินโดนีเซีย ไทย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และเวียดนาม 2) กลุ่มประเทศที่ไม่ได้เป็นฐานการผลิต แต่มีโอกาสและเริ่มมีแนวโน้มการพัฒนาและขยายตัวได้แก่ กัมพูชา ลาว และเมียนมาร์ (สถาบันยานยนต์, 2558)

ในขณะนี้อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยกำลังขับเคลื่อนท่ามกลางกระแสการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่จะเชื่อมโยงเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ให้เป็นฐานการผลิตและตลาดเดียวที่ช่วยดึงดูดเงินทุน ต่างชาติและตลาดเกิดใหม่ ล้วนเป็นโอกาสให้กับผู้ผลิตและส่งออกยานยนต์ อดี้อะไหล่ชิ้นส่วนประกอบ สิ่งเหล่านี้ทำให้ประเทศไทยต้องหันมาพิจารณาความพร้อม และเสริมสร้างฝีมือแรงงาน เพื่อจะได้ปรับปรุงพัฒนา สร้างโอกาสเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไทยให้ประเทศเพื่อนบ้านหันมาลงทุนในประเทศเรา อุตสาหกรรมยานยนต์

อะไหล่และชิ้นส่วนประกอบ จะสามารถขยายตัวได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ด้วยข้อได้เปรียบหลายประการ เช่นที่คั้งทางภูมิศาสตร์ที่เหมาะสมเป็นฐานการผลิต แรงงานที่มีทักษะและคุณภาพสูง มีความละเอียดประณีต รวมถึงความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ขยัน อดทน พร้อมเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ได้ทำให้เป็นที่ต้องการในตลาดแรงงานอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยที่สร้างงานให้กับแรงงานจำนวนกว่า 100,000 คน มีผู้ผลิต 1,657 ราย และโรงงานรวม 2,237 แห่ง (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2558)

ทรัพยากรมนุษย์เป็นสมบัติล้ำค่าของวิสาหกิจ ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของการมีศักยภาพในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอด และความเจริญรุ่งเรืองของวิสาหกิจในยุคโลกาภิวัตน์ระหว่างวิสาหกิจที่เข้มแข็ง กับวิสาหกิจที่อ่อนแอ ในการพัฒนาความสามารถของผู้คนทุกระดับชั้น เพื่อให้มีความสามารถในการปรับปรุงงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะขับเคลื่อนวิสาหกิจนั้น ๆ ไปสู่เป้าหมายได้ ไคเซ็นเป็นเทคนิคที่ได้รับการยอมรับไม่เฉพาะแต่ในประเทศญี่ปุ่นเท่านั้น หากแต่ทุกประเทศทั่วโลกต่างก็ยอมรับว่าวิธีการทำงานแบบไคเซ็นนั้นจำเป็นจะต้องเรียนรู้ และฝึกทักษะ เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในงานด้านต่าง ๆ ได้คล่องตัวมากยิ่งขึ้น (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2558)

ไคเซ็น เป็นแนวคิดหนึ่งที่น่าสนใจเพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เสมือนกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business strategy) ที่มุ่งรักษาความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนด้วยการจัดการความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ซึ่งความสำคัญในกระบวนการของไคเซ็น คือการใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานมาคิดปรับปรุงซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงทีละเล็กทีละน้อยที่ค่อย ๆ เพิ่มพูนขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะอยู่ในสภาวะเศรษฐกิจแบบใดก็สามารถใช้วิธีการไคเซ็น เพื่อปรับปรุงการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพได้ (ชารินทร์ ไวกุญชร, 2554) การบริหารคุณภาพขององค์กร โดยนำเอาองค์ความรู้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ซึ่งเป็นการบริหารคุณภาพแบบญี่ปุ่นเพื่อนำมาใช้เป็นแนวคิดในการเพิ่มผลผลิตและปรับปรุงการทำงานต่าง ๆ เพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ความสามารถในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วย ไคเซ็น เป็นการปรับปรุงการทำงานประจำวันและมาตรฐานที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการปรับปรุงนี้ไม่จำเป็นต้องใช้เทคนิคพิเศษใด ๆ เพียงแต่ใช้สำนึกของพนักงานทุกคนในองค์กรตั้งแต่ ระดับบนจนถึงระดับล่างในการตรวจสอบงานของตนเองและตั้งใจพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยอาจมีการลงทุนบ้างเพียงเล็กน้อย กล่าวได้ว่าแนวคิดของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) เป็นการพัฒนาองค์กรโดยมุ่งเน้นปรับปรุงกระบวนการในการพัฒนาที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ไม่ใช่การพัฒนาจากประสบการณ์โดยมีความเชื่อว่าเมื่อกระบวนการได้รับการปรับปรุง ผลลัพธ์ก็จะได้รับการปรับปรุงตามมาด้วย การปรับปรุงอย่าง

ต่อเนื่อง (ไคเซ็น) เป็นระบบการปรับปรุงที่มีแนวคิดเฉพาะซึ่งก่อให้เกิดพลังในการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน และยังเน้นไปที่การพัฒนาการทำงานของคนในองค์กรโดยตรง อาจกล่าวได้ว่า หัวใจของ “ไคเซ็น” คือความสุขและสนุกสนาน หรือหลักของผลลัพธ์ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้การทำงานมีความสุข มีความพึงพอใจ มีความภาคภูมิใจ และไม่ก่อให้เกิดความสูญเปล่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) คือการควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร และการมุ่งการปรับปรุง การบริหารทุก ๆ ระดับเกี่ยวกับ การประกันคุณภาพ การลดต้นทุนการผลิตให้ได้ตามเป้าหมาย ความปลอดภัย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ความมั่นคงในการผลิต การเพิ่มผลผลิต ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องพร้อมรับการปรับปรุงที่เกิดขึ้น โดยไม่ยึดติดกับแนวความคิดแบบเดิม ๆ ที่เคยปฏิบัติ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) เป็นกุญแจที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารคุณภาพแบบญี่ปุ่น จึงเป็นสิ่งที่น่าศึกษา และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง (กฤติตชิงห์ พุทธราชา, 2552)

จะเห็นได้ว่าการนำวิธีบริหารคุณภาพแบบญี่ปุ่นไคเซ็นมาใช้ในองค์กรจะทำให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทผ่านวิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น เพื่อปรับปรุงพัฒนาองค์กร ทำให้พนักงานมีจิตสำนึก มีความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องและยังเปิดโอกาสให้พนักงานได้เสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงงานที่ดีขึ้น เป็นแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความสามัคคีร่วมกันนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ รวมทั้งยังเป็นการสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอีกด้วย

บริษัท A ซึ่งเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนประกอบให้กับอุตสาหกรรมยานยนต์ มีเครื่องจักรและสายการผลิตจำนวนมากอีกทั้งในแต่ละกระบวนการมีความซับซ้อนทำให้มีการส่งต่อชิ้นงานหรือผลิตภัณฑ์ที่ผลิตชนิดหรือผิดรุ่น ไปให้สายการผลิตในลำดับถัดไปซึ่งส่งผลทำให้ชิ้นงานหรือผลิตภัณฑ์เสียหาย ดังนั้นทางบริษัท A จึงนำกิจกรรมไคเซ็นมาประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อที่จะช่วยให้คุณภาพการผลิตดีขึ้น และนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะป้องกันหรือลดความสูญเสยของผลิตภัณฑ์หรือชิ้นงานก่อนที่จะส่งต่อให้สายงานผลิตถัดไปที่จะต้องรับผิดชอบในขั้นตอนต่อไป หากพนักงานทุกคนสามารถผลิตชิ้นงานที่ตรงและมีกรตรวจสอบก่อนที่จะส่งให้กับสายการผลิตถัดไปแล้ว ความสูญเสยทั้งเวลา ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ก็จะไม่เกิดขึ้น นั่นหมายถึงต้นทุนการผลิตที่ลดน้อยลง ความสามารถในการยืดหยุ่น และการแข่งขันในเชิงธุรกิจจะเพิ่มประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตามพบว่าการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นนั้นพนักงานบริษัท A บางส่วนยังไม่ให้ความร่วมมือของการทำงานกิจกรรมไคเซ็นซึ่งทางบริษัท A ได้มีการกำหนดนโยบายในหนึ่งเดือนจะให้พนักงานหนึ่งคนต้องทำไคเซ็นหนึ่งเรื่อง โดยมีการกำหนดหัวข้อของการทำไคเซ็นดังนี้คือ ด้านความปลอดภัย 5ส การตรวจสอบความผิดพลาด สิ่งแวดล้อม คุณภาพมาตรฐานการเพิ่มผลผลิตและอื่น ๆ โดยจะมีการนำเสนอผลงานไคเซ็นทุกเดือนเพื่อสร้างทัศนคติ



ของพนักงานต่อการทำไคเซ็นให้มีความรู้ความเข้าใจดีขึ้น และมีการให้เงินรางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำไคเซ็น แต่พบว่า มีเพียงพนักงานบางส่วนเท่านั้นที่ทำไคเซ็น

จากที่กล่าวมานั้นผู้ทำการวิจัยเองมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน ผลการศึกษาจะสามารถใช้เป็นรายงานประกอบการนำเสนอเพื่อปรับปรุงการทำกิจกรรม และเพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น การที่พนักงานบางส่วนไม่เข้าร่วมการทำกิจกรรมไคเซ็นนั้น อาจมาจากการที่พนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงาน ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงาน หรือไม่มีความรู้เรื่องการทำไคเซ็น ก่อให้เกิดความคับข้องใจของพนักงาน จนก่อตัวกลายเป็นทัศนคติเชิงลบ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ส่งผลทำให้พนักงานไม่เข้าร่วมการทำกิจกรรมไคเซ็น อย่างไรก็ตาม พนักงานจะเกิดความพึงพอใจในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจและการจูงใจที่ถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญ สิ่งจูงใจจะเป็นเครื่องดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของพนักงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น

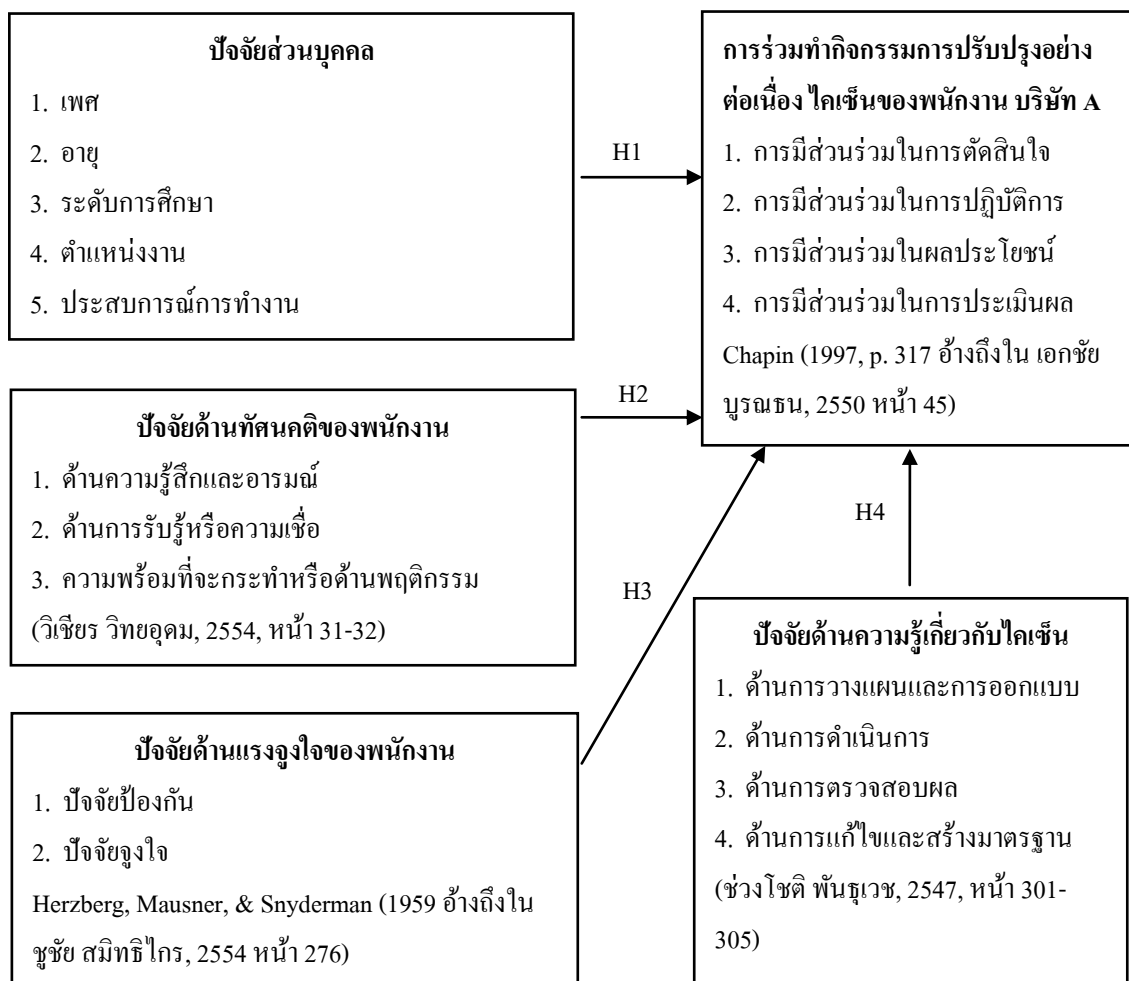
### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน
3. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานที่มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน
4. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงานที่มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน
5. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นที่มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน

### สมมติฐานในการวิจัย

1. พนักงานที่มีปัจจัยด้านส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน
2. ปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน
3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงานแตกต่างกันมีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน
4. ปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. เพื่อให้ผู้บริหาร และผู้ร่วมงาน มองเห็นถึงความสำคัญของปัจจัย ส่วนบุคคลที่มีผลทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมไคเซ็น
2. เพื่อทราบถึงทัศนคติของพนักงานที่มีผลทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมไคเซ็น
3. เพื่อทราบถึงแรงจูงใจของพนักงานที่มีผลทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมไคเซ็น
4. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ว่าพนักงานนั้นมีความรู้ในเรื่องของ ไคเซ็น เพียงพอหรือไม่ และควรที่จะได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไคเซ็นมากยิ่งขึ้น

### ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน โดยมีขอบเขตของการศึกษาค้นคว้าอิสระดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาศึกษาปัจจัยที่มีผลทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมไคเซ็น ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และ ประสบการณ์การทำงาน
2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานระดับหัวหน้างานลงมา ไม่รวมผู้บริหารของบริษัท A มีจำนวน 237 คน
3. ขอบเขตด้านพื้นที่ทำการศึกษาพนักงานใน บริษัท A ตั้งอยู่ เลขที่ 110 หมู่ 4 ตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง
4. ขอบเขตด้านเวลาใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนเมษายน พ.ศ. 2558 ถึงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2558

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ทัศนคติ ประกอบด้วย ด้านความรู้สึกและอารมณ์ ด้านการรับรู้หรือความเชื่อ และความพร้อมที่จะกระทำหรือด้านพฤติกรรม

1. ด้านความรู้สึกและอารมณ์ หมายถึง มีความรู้สึกที่ดี มีความสนใจ มีประสบการณ์และเกิดการเรียนรู้ในการร่วมกิจกรรมไคเซ็น และการร่วมกิจกรรมไคเซ็นมีจุดประสงค์เพื่อรางวัลตอบแทน

2. ด้านการรับรู้หรือความเชื่อ หมายถึง การร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีแนวโน้มในการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีได้แสดงออกถึงผลงาน และได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีจากผู้บังคับบัญชาในทางที่ดี

3. ความพร้อมที่จะกระทำหรือด้านพฤติกรรม หมายถึง ความพร้อมที่จะให้การสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์ ให้ความช่วยเหลือเพื่อน และพร้อมที่จะปฏิบัติตัวเป็นผู้นำในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น

แรงจูงใจ ประกอบด้วย ปัจจัยป้องกัน และปัจจัยจูงใจ

1. ปัจจัยป้องกัน หมายถึง การร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ทราบถึงนโยบายขององค์กรสามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่น ๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี การมีสภาพแวดล้อมบรรยากาศภายในพื้นที่ที่ทำงานเย็นสบาย โอกาสในการปรับเลื่อนขั้นเงินเดือนง่ายขึ้น มีความมั่นคงในการทำงานในองค์กร และการมีอาชีพการงานที่เจริญก้าวหน้า

2. ปัจจัยจูงใจ หมายถึง กิจกรรมไคเซ็นทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานได้ง่าย ได้รับการยอมรับนับถือจากทีมงานและหัวหน้างาน การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ การได้ทำงานที่ทำทลายความสามารถ การได้รับโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงาน การทำงานไม่ซ้ำซากจำเจ และได้ทำงานที่มีความแปลกใหม่

ความรู้เกี่ยวกับไคเซ็น ประกอบด้วย ด้านการวางแผนและการออกแบบ ด้านการดำเนินการ ด้านการตรวจสอบผล และด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน

1. ด้านการวางแผนและการออกแบบ หมายถึง กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงาน มีความกล้าในการตัดสินใจในการดำเนินงาน และค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้เร็วขึ้น

2. ด้านการดำเนินการ หมายถึง ก่อนการร่วมกิจกรรมไคเซ็น จะต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อน กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีความกล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ทำงาน มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

3. ด้านการตรวจสอบผล หมายถึง กิจกรรมไคเซ็นสอนให้มีความรอบคอบ เช่น ตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงาน มีการตรวจสอบทั้งในและจนสิ้นสุดการปฏิบัติงาน และมีการปรับและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานจากการตรวจสอบ

4. ด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน หมายถึง กิจกรรมไคเซ็นทำให้คิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานมีความสำคัญ มีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐาน และจะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA

การร่วมทำกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็น ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการออกเสียงคัดค้านหยุดการทำงานที่ไม่จำเป็นและไม่มีความสำคัญ การกำหนดผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับงาน และการกำหนดวิธีการทำงานที่ถูกต้อง

2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ หมายถึง กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า การบริหารหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงาน

3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ หมายถึง กิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้รับประโยชน์จากกิจกรรมที่ทำ ส่วนหนึ่งทำให้สังคมภายในที่ทำงานได้รับประโยชน์ไปด้วย และทำให้บุคคลอื่นได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบ

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล หมายถึง กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน การเสนอผลการปฏิบัติงาน และการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ทำการวิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็น ของพนักงาน ผู้ทำการวิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับทัศนคติ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็น
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม
5. ธุรกิจของบริษัท A
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับทัศนคติ

วิเชียร วิทยอุดม (2554 หน้า 28) กล่าวว่า ทัศนคติเป็นการกำหนดของพฤติกรรมเพราะว่า เกี่ยวพันกับการรับรู้ บุคลิกภาพ และการจูงใจ ทัศนคติเป็นความรู้สึกทั้งในทางบวกและในทางลบ เป็นภาวะทางจิตใจของการเตรียมพร้อมที่จะเรียนรู้และถูกปรับตัวให้เข้ากับองค์การ โดย ประสบการณ์ที่ใช้อิทธิพลที่มีลักษณะเฉพาะต่อการตอบสนองของบุคคลไปสู่บุคคล สิ่งของ และ สถานการณ์ของแต่ละบุคคล หรืออาจกล่าวได้ว่าทัศนคติเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้าสิ่งใด สิ่งหนึ่งและสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ ตัวเรา และมีอิทธิพลอย่างมากต่อสิ่งที่เราสนใจ สิ่งที่เราจดจำ และการแปลความหมายข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นบุคคล สิ่งของ การกระทำ สถานการณ์ และอื่น ๆ รวมถึงท่าทีที่แสดงออก อันมุ่งถึงสภาพจิตใจที่มีต่อสิ่งเร้าสิ่งใดสิ่งหนึ่ง มีแนวโน้มต่อการ ตอบสนองทางด้านอารมณ์ โดยเป็นความรู้สึกที่ชอบหรือไม่ชอบ ถูกใจหรือไม่ถูกใจ ดีหรือไม่ดี สนใจหรือไม่สนใจ อันเป็นผลมาจากการประเมินสิ่งที่เป็นสิ่งเร้า และสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวบุคคล นั้นเอง

ทัศนคติมีลักษณะที่เป็นนามธรรม และเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการแสดงออกทางด้านปฏิบัติ แต่ไม่ใช่แรงจูงใจและแรงขับ หากเป็นสภาพแห่งความพร้อมที่จะโต้ตอบและแสดงให้ทราบถึง แนวทางของการตอบสนองของบุคคล ทัศนคติจึงนับได้ว่าเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งมีอิทธิพลต่อการ

กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม และมีผลต่อแบบของพฤติกรรมที่แสดงออกมา ซึ่งเป็นส่วนที่เราสามารถสังเกตเห็นได้

“ทัศนคติ หมายถึง สภาวะทางจิต และสภาวะทางประสาทเกี่ยวกับความพร้อม ซึ่งเกิดขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์เป็นตัวนำ หรือมีอิทธิพลเหนือการตอบสนองของแต่ละบุคคลที่มีต่อวัตถุ และสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน” Allport (1935, p. 810 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม 2554 หน้า 28)

“ทัศนคติ หมายถึง ระบบที่มีลักษณะมั่นคงอันหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบทางด้านแนวโน้มเชิงพฤติกรรมหรือการกระทำ” Freedman (1970 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม 2554 หน้า 28)

“ทัศนคติ หมายถึง ส่วนประกอบสองส่วน คือ ความรู้สึกในการที่จะชอบหรือไม่ชอบ และความรู้หรือความเชื่อซึ่งอธิบายถึงลักษณะ ตลอดจนความสัมพันธ์ของสิ่งหนึ่งที่มีต่อสิ่งอื่น ๆ” Katz (1960, p. 343 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม 2554 หน้า 28)

“ทัศนคติ เป็นผลรวมของกระบวนการที่ก่อให้เกิดสภาพการจูงใจ อารมณ์ การยอมรับ และความรู้ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของประสบการณ์ของบุคคล” Kretch & Grutchfield (1948, p. 152 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม 2554 หน้า 29)

“ทัศนคติ คือ คำที่ใช้ในการประเมินผล ไม่ว่าจะทางที่ดีหรือทางที่ไม่ดี ต่อสิ่งของ คน หรือสถานการณ์ เป็นการสะท้อนให้เห็นว่า คนเรารู้สึกอย่างไรต่อของบางอย่าง” Robbins (p. 140 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม 2554 หน้า 29)

#### **ทัศนคติในองค์กร (Attitudes in organizations)**

ทัศนคติของคนเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ทัศนคติ คือ ความเชื่อและความรู้สึกในเรื่องที่เกี่ยวกับแนวความคิด สถานการณ์หรือแม้แต่คน ทัศนคติจึงมีความสำคัญทั้งนี้ เป็นเพราะว่ามันเป็นกลไกที่สะท้อนความรู้สึกของคน ตัวอย่างเช่น คนงานกล่าวว่าเขารู้สึกว่าได้รับค่าจ้างจากองค์กรต่ำนั้นเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของคนงานในด้านค่าจ้าง เช่นเดียวกัน ถ้าผู้บริหารกล่าวว่า เขาชอบการโฆษณาชุดใหม่ที่ออกมา นั้นเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของเขาในด้านความพยายามทางการตลาด

ทัศนคติ มักเกี่ยวข้องกับความเข้าใจในเรื่องแรงจูงใจของบุคคล และมีความเชื่อมโยงกับพฤติกรรมบุคคลที่มีทัศนคติในทางลบต่อฝ่ายงานอีกฝ่ายหนึ่งในองค์กร อาจจะไม่มีใครที่จะประพฤติตนในความเป็นมิตรและความร่วมมือต่อสมาชิกของฝ่ายนั้น ส่วนบุคคลที่มีทัศนคติเป็นบวกอย่างมากต่อองค์กรของเขา เขจะมีแนวโน้มที่จะมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ และยังคงอยากทำงานอยู่กับองค์กรแม้จะมีองค์กรอื่น ๆ ที่ต้องการตัวเขาก็ตาม อย่างไรก็ตามทัศนคติของบุคคล



นั้น ไม่ใช่เป็นเพียงปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลต่อเขาที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา บางครั้งคนมักแสดงพฤติกรรมออกมาในทางที่ไม่สอดคล้องกับทัศนคติ ตัวอย่างเช่น คนที่พูดอย่างหนึ่งแต่กลับกระทำอีกอย่างหนึ่งเป็นต้น ทำให้เราต้องพิจารณาถึงปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของบุคคล และต้องทำความเข้าใจเพิ่มเติมอีกมากกว่า ทำให้ไม่ผู้คนถึงได้แสดงพฤติกรรมออกมาเช่นนั้นได้

### **ทัศนคติเกิดขึ้นได้อย่างไร (How attitudes are formed)**

ทัศนคติเกิดขึ้นมาได้จากหลายสาเหตุ ซึ่งรวมถึงค่านิยม ประสบการณ์ และบุคลิกภาพส่วนบุคคล ดังนั้นการทำความเข้าใจโครงสร้างพื้นฐานของทัศนคติ จะช่วยให้เราสามารถจะเข้าใจถึงทัศนคติว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร และจะสามารถปรับเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปได้อย่างไร

### **โครงสร้างของทัศนคติ (Attitude structure)**

โดยปกติแล้วทัศนคติจะมีตำแหน่งที่ไม่คงที่ ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับสิ่งต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบ ตัวอย่างเช่น การที่เราชอบหรือไม่ชอบการบริการของร้านอาหาร หรือภัตตาคารที่เราไปรับประทานอาหาร หรือแม้แต่แนวนโยบายทางการบริหารที่เราชอบหรือไม่ชอบ ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงไปตามเหตุการณ์สิ่งแวดล้อมในขณะนั้น ๆ ในมุมมองของทัศนคติมีโครงสร้างที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความพอใจของบุคคล (Person' affect) เกิดจากความรู้สึกที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ที่ได้พบเห็นหรือได้รับโดยตรง ความพอใจมีความคล้ายคลึงกับอารมณ์ เช่นคนส่วนใหญ่จะมีปฏิกิริยาต่อคำว่า “รัก” “เกลียด” หรือ “สงคราม” เช่นเดียวกับการที่นักศึกษาไม่ชอบวิชาบางวิชา ซึ่งถ้าวิชานั้นเป็นวิชาเลือกเขาอาจจะไม่เลือกเรียนในรายวิชานั้น แต่ถ้าเป็นวิชาเอกหรือวิชาบังคับอาจจะทำให้เขามีความว้าวุ่นใจ

2. ความตระหนัก (Cognition) คือ ความรู้สึกที่บุคคลยอมรับเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ เช่น คุณอาจเชื่อว่า คุณจะชอบวิชาที่เรียน ทั้งนี้เพราะเป็นวิชาที่มีตำราเรียนดีมาก และเวลาเรียนเป็นเวลาที่เหมาะสม ผู้สอนเก่ง การรับรู้ในสิ่งดังกล่าวอาจจะถูกทั้งหมดหรือบางส่วนหรืออาจจะผิดทั้งหมดก็ได้ ความตระหนักจะอยู่บนพื้นฐานของการรับรู้ (Perception) ในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นจริง

3. ความตั้งใจ (Intention) คือ องค์ประกอบของทัศนคติที่นำไปสู่พฤติกรรม เช่น ถ้าคุณชอบอาจารย์ผู้สอน คุณอาจจะตั้งใจเรียนในวิชาที่เขาสอน ความตั้งใจไม่สามารถจะแปลงออกมาเป็นพฤติกรรม ปกติคุณอาจจะตั้งใจทำในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ในเวลาต่อมาความตั้งใจนั้นอาจเปลี่ยนไปได้

ทัศนคติมีแหล่งที่มาหลายทาง เป็นต้นว่า ครอบครัว กลุ่มที่เท่าเทียมกัน ประสบการณ์ของงาน วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม และภาษามีอิทธิพลต่อทัศนคติ ประสบการณ์เริ่มต้นจากครอบครัวด้วยการส่งเสริมการสร้างทัศนคติของแต่ละบุคคล ทัศนคติของเด็กปกติจะมีลักษณะเช่นเดียวกับของพ่อแม่ แต่เมื่อเติบโตเป็นวัยรุ่นจะเริ่มถูกอิทธิพลของกลุ่มครอบครัวมากขึ้น กลุ่มที่เท่า

เทียมกันจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติ เพราะแต่ละบุคคลต้องการถูกยอมรับ โดยบุคคลอื่น วัยรุ่นจึงต้องการการยอมรับ โดยการเข้ามามีส่วนร่วมกับ ทัศนคติที่คล้ายคลึงกัน หรือ โดยการปรับปรุง ทัศนคติเพื่อเข้ากันกับกลุ่มให้ได้

### แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ (Concept of attitudes)

ทัศนคติเป็นอีกประเภทหนึ่งของความแตกต่างของแต่ละบุคคลที่มีผลกระทบต่อ พฤติกรรมทัศนคติเป็นความรู้สึกยากที่จะเปลี่ยนแปลง เป็นความเชื่อและเป็นพฤติกรรมที่โน้มเอียง ไปตามความชอบ โดยเฉพาของบุคคล กลุ่ม เป็นแนวความคิดที่แสดงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ ที่สะท้อนให้เห็นถึงภูมิหลังและประสบการณ์ต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนาบุคลิกภาพนั้น ผู้ปกครอง เพื่อน สมาชิกในสังคม และคนที่ทำงานส่วนมีอิทธิพลสำคัญต่อ การสร้างทัศนคติในการดำเนินชีวิตของบุคคลทั้งสิ้น ข้ออ้างอิงบางอย่างก็ได้แสดงให้เห็นถึง อิทธิพลที่เกี่ยวข้องทางด้านคุณธรรม ที่มีผลต่อทัศนคติที่เกิดขึ้นกับบุคคลอื่น ๆ

คนส่วนมากมักคิดว่าทัศนคติเป็นแนวคิดง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน แต่ความจริงแล้วทัศนคติและ ผลที่เกิดขึ้นเป็นพฤติกรรม เป็นสิ่งที่มีความซับซ้อนอย่างยิ่ง องค์ประกอบของทัศนคติดังต่อไปนี้

#### 1. องค์ประกอบด้านความรู้สึกและอารมณ์ (Affective or emotional component)

เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์หรือความรู้สึก เป็นความรู้สึกที่ค่อนข้างละเอียดอ่อน ภาวะทางด้าน อารมณ์และความรู้สึกที่เกี่ยวกับคนบางคน ทั้งความคิด เหตุการณ์ หรือจุดประสงค์ ที่มีต่อสิ่งเร้าอัน ใดอันหนึ่ง อันเป็นผลมาจากการประเมินสิ่งเร้าอันนั้น ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี ชอบหรือไม่ ชอบ ถูกใจหรือไม่ถูกใจ สนใจหรือไม่สนใจ องค์ประกอบด้านนี้เกิดจากการเรียนรู้แบบมีเงื่อนไข (Conditioned learning) ของคนเราในอดีต ซึ่งมีผลต่อความรู้สึกในด้านบวกหรือลบที่มีต่อสิ่งที่ ได้รับความรู้มา ตัวอย่างเช่น ถ้าเด็กได้รับประสบการณ์ที่เลียดูที่ตีหมา มีความรัก ความอบอุ่นใน ครอบครัว เมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ก็มักจะมีทัศนคติที่ดีต่อการมีครอบครัว อันเป็นผลสืบเนื่องมาจาก ประสบการณ์ของการแสดงความรักของพ่อแม่ที่มีต่อเด็ก ในทางตรงกันข้ามถ้าเด็กได้รับ ประสบการณ์ในครอบครัวมาแบบที่ไม่ดี มีความคับข้องใจขาดความอบอุ่นในการเลี้ยงดู ก็จะมี ทัศนคติที่ไม่ดีต่อการมีครอบครัว ก่อให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจ หรือเกลียดชังการมีครอบครัวได้ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่ประสบการณ์ที่ไม่ดีเกี่ยวกับสิ่งนั้นหรือเรื่องนั้นนั่นเอง

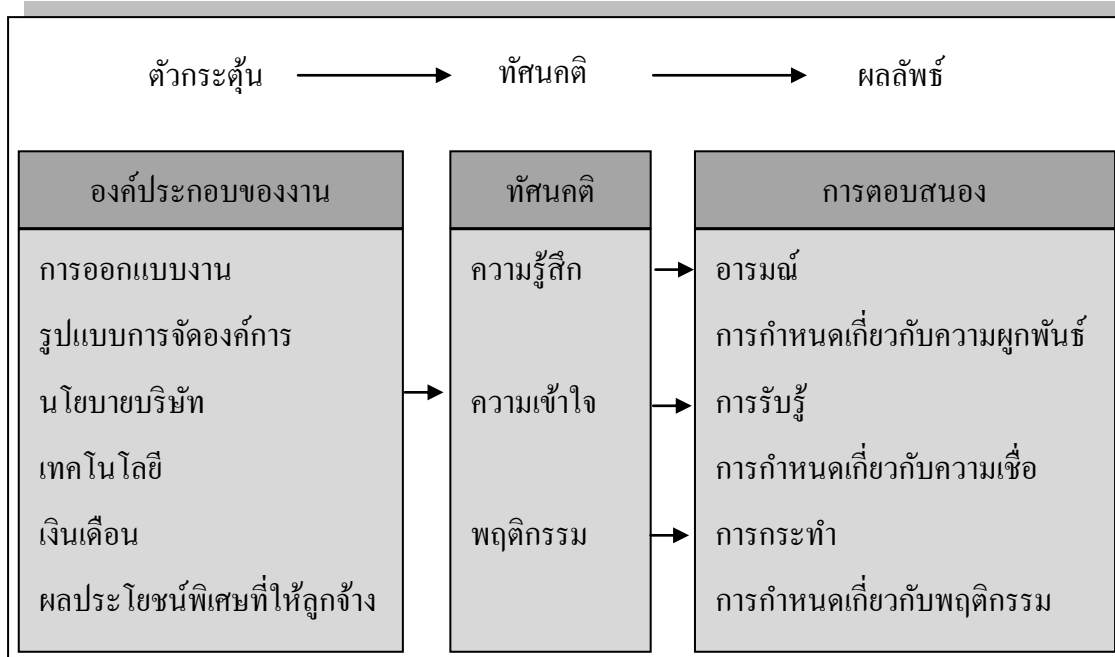
2. องค์ประกอบด้านการรับรู้หรือความเชื่อ (Cognitive or belief component) เป็นส่วน ที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้หรือความเชื่อ ความคิดเห็น ความเข้าใจหรือความรู้ที่แต่ละบุคคลยึดมั่นไว้ ในใจที่มีต่อสิ่งเร้า หรือต่อสิ่งของหรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้จะเป็นข้อมูลที่ได้เก็บสะสมมาจาก ประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา ความเชื่อที่ได้มานี้จะเป็นความเชื่อที่ได้มาจากการประเมิน ซึ่งมักจะ ออกผลเป็นแนวโน้มทางใดทางหนึ่งว่าดีหรือไม่ดี ชอบหรือไม่ชอบ มีคุณค่าหรือไม่มีความ

ทัศนคติของบุคคลที่แสดงออกมาแบบนี้จะทำให้ผู้อื่นทราบว่าบุคคลนั้นมีความเชื่อต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางใดทางหนึ่ง ความเชื่อเช่นนั้นก็มีผลต่อการแสดงออกของบุคคล เช่น ความเชื่อในลัทธิ และอุดมการณ์ในทางการเมือง ความเชื่อในเรื่องจิตวิญญาณ หรือความเชื่อในโหราศาสตร์ ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากการประเมินและที่ได้สร้างเป็นความเชื่อขึ้นมาในสังคมนั่นเอง

3. องค์ประกอบความพร้อมที่จะกระทำหรือด้านพฤติกรรม (Action tendency or behavioral component) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับส่วนของความรู้สึก เป็นความพร้อมหรือแนวโน้มของบุคคลที่จะแสดงออกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หลังจากประเมินค่าของสิ่งนั้นแล้ว และการทำต่อสิ่งเร้าตามความเชื่อหรือความรู้สึกของตน พฤติกรรมจึงเป็นสิ่งสะท้อนของทัศนคติที่แสดงออกมาให้ปรากฏเห็นยังภายนอก จึงอาจกล่าวได้ว่าทัศนคติเป็นตัวจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา อาจจะไปในทางเดียวกับทัศนคติหรือในทางที่ไม่สอดคล้องกับทัศนคตินั้นก็ได้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งเป็นตัวแปรของพฤติกรรม เป็นต้นว่า สถานภาพ สถานการณ์ และเหตุการณ์สิ่งแวดล้อมที่เป็นอยู่ในขณะนั้น พฤติกรรมหรือทางโน้มน้าวเอียงในการที่จะปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าหากเขามีทัศนคติในทางที่ไม่ดีความพร้อมเพียงในการปฏิบัติต่อทางพฤติกรรมก็จะไปในทางที่ทำลาย โจมตี ไล่ไฟ หรือกลั่นแกล้งต่าง ๆ แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากมีทัศนคติต่อสิ่งนั้น ๆ ในทางที่ดี ความพร้อมเพียงในการปฏิบัติตามแนวทางพฤติกรรมก็จะไปในทางสร้างสรรค์ชมเชย สนับสนุน ให้ความช่วยเหลืออุดหนุน

องค์ประกอบทั้ง 3 ประการ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าการที่บุคคลจะมีทัศนคติสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบทั้ง 3 ประการเสมอ ในองค์ประกอบแต่ละอย่างก็อาจแสดงออกมาทำให้บุคคลอื่น ๆ สามารถรับรู้ทัศนคติของบุคคลนั้น ๆ ได้ ดังแสดงในภาพที่ 2-1 แสดงถึงองค์ประกอบของทัศนคติในแง่ขององค์ประกอบของการทำงาน ตัวอย่างเช่น การออกแบบงาน รูปแบบของการจัดการ นโยบายของบริษัท เทคโนโลยี เงินเดือน และผลประโยชน์พิเศษที่ทำให้ลูกจ้าง สิ่งเหล่านี้เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดจุดมุ่งหมายทางความรู้สึก ความเข้าใจ และพฤติกรรม ตัวกระตุ้นเป็นผลในการเกิดรูปแบบของทัศนคติเป็นสำคัญ ซึ่งนำไปสู่การตอบสนองความรู้สึกหนึ่งอย่างหรือหลายอย่างได้แก่ความรู้สึก ความเข้าใจ และพฤติกรรม

แนวความคิดเกี่ยวกับทัศนคตินั้น องค์ประกอบความรู้สึก ความเข้าใจ และพฤติกรรมเป็นตัวกำหนดทัศนคติและการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ดังแสดงให้เห็นในภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 2-1 องค์ประกอบของทัศนคติ 3 ประการ

### คุณลักษณะของทัศนคติ (Characteristics of attitudes)

ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล มีลักษณะเฉพาะของตัวมันเอง เป็นการจัดระเบียบของแนวความคิด ความเชื่อ อุปนิสัย และสิ่งสูงใจที่เกี่ยวข้อง กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งเสมอ การจัดระเบียบแนวความคิดและความเชื่อจะมีลักษณะที่รวมตัวขึ้นหลังจากที่ได้มีการประเมินเป็นแนวโน้มนำไปในทางใดทางหนึ่งเสมอ คือ ดีและไม่ดี ชอบและไม่ชอบ พอใจและไม่พอใจ สนใจและไม่สนใจ ในตัวบุคคลจะไม่มีใครเลยที่มีจิตใจเป็นกลาง เพราะจะมีสิ่งสูงใจและอารมณ์ที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งคุณลักษณะของทัศนคติอาจจะสรุปได้ ดังนี้

1. ทัศนคติเป็นสิ่งที่มียู่ภายใน ทัศนคติเป็นเรื่องของการจัดระเบียบของแนวความคิด ความเชื่อที่เกิดขึ้นมาจากภายในของแต่ละบุคคล
2. ทัศนคติเป็นสิ่งที่ไม่ได้มีมาแต่กำเนิด ทัศนคติเป็นสิ่งที่บุคคลได้เรียนรู้ และเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และจะก่อตัวหลังจากที่ได้ประเมินสิ่งแวดล้อมภายนอก ก็จะสร้างทัศนคติให้เกิดขึ้นในตัวเองและจะติดอยู่กับตัวบุคคลนั้น จนกว่าจะเกิดกระบวนการเรียนรู้ใหม่ขึ้นมาแทนที่ ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปได้
3. ทัศนคติจะมีลักษณะมั่นคงถาวร หลังจากที่ได้ก่อตัวขึ้นมาในบุคคลนั้นแล้ว ก็ยากที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคลนั้นได้ แม้จะได้รับตัวกระตุ้นที่ต่างกันไป ทั้งนี้เพราะทัศนคติที่ได้ก่อตัวขึ้นมาแล้ว จะมีกระบวนการวิเคราะห์ ประเมิน และสรุปจัดระเบียบเป็นความเชื่อ

การเปลี่ยนแปลงก็ย่อมต้องใช้เวลาเพื่อปรับตามกระบวนการดังกล่าวด้วย ทักษคติจะคงฝังติดแน่นตัวบุคคลนั้น และยากที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติของเขาได้ในทันทีทันใด ต้องอาศัยระยะเวลาค่อนข้างนาน ตามกระบวนการจัดระเบียบ ความเชื่อ กว่าจะเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลนั้นได้

4. ทัศนคติจะอ้างถึงสิ่งเร้าและสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวของบุคคลที่เป็นตัวกระตุ้น ทัศนคติไม่ได้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาได้เองจากภายใน เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจากการสัมผัสและเรียนรู้จากสิ่งภายนอก มีการก่อผลขึ้นเป็นทัศนคติโดยอ้างตัวบุคคลและสิ่งของ การกระทำ สถานการณ์ และอื่น ๆ รอบตัว สิ่งที่ใช้อ้างถึงเพื่อการสร้างทัศนคติอาจจะเป็นตัวบุคคล กลุ่มคน สถาบัน สิ่งของ ค่านิยม เรื่องราวของสังคม หรือแม้แต่ความนึกคิดต่าง ๆ

#### **การก่อตัวของทัศนคติ (The Formation of attitudes)**

ทัศนคติเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลที่เกิดขึ้นมาจากภายในตัวบุคคล เป็นลักษณะของการจัดระเบียบแนวความคิด ความเชื่อ อุปนิสัย และสิ่งจูงใจที่เกี่ยวข้องกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งเสมอ แล้วมีการประเมินทุกสิ่งทุกอย่างที่เข้ามาสัมผัสอยู่ตลอดเวลา เป็นโครงสร้างที่สลับซับซ้อนกว่าจะพัฒนาก่อตัวขึ้นมาเป็นทัศนคติได้ ต้องได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายประการหลายทางด้วยกันมีดังต่อไปนี้

การจูงใจทางร่างกาย (Biological motivations) บุคคลจะสร้างทัศนคติต่อสิ่งที่มากระทบไม่ว่าจะเป็นตัวบุคคล หรือสิ่งของที่เข้ามาเกี่ยวข้อง และได้รับการตอบสนองตามความต้องการหรือแรงขับทางร่างกาย หากบุคคลหรือสิ่งของช่วยให้เขาได้มีโอกาสตอบสนองตามความต้องการของตนได้ ก็จะสร้างทัศนคติที่ดีต่อบุคคลหรือสิ่งของนั้น และในทางตรงกันข้ามจะสร้างทัศนคติที่ไม่ดีต่อสิ่งของหรือบุคคลที่ขัดขวางมิให้เขาตอบสนองความต้องการได้

ข่าวสารข้อมูล (Information) บุคคลจะสร้างทัศนคติจากประสบการณ์ ข่าวสารและข้อมูลที่แต่ละคนได้รับมา ก็จะถูกลดโทษของการเลือกเฟ้นในการมองเห็นและเข้าใจปัญหาต่าง ๆ

(Selective perception) แล้วถูกเก็บและสร้างเป็นทัศนคติขึ้นมา

การเกี่ยวข้องกับกลุ่ม (Group affiliation) กลุ่มต่าง ๆ นับว่ามีอิทธิพลต่อการสร้างทัศนคติให้กับตัวบุคคลได้เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะกับกลุ่มที่บุคคลจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องอยู่ด้วยเสมอไม่ว่าจะเป็นการเกี่ยวข้องกับกลุ่มโดยตรงหรือโดยอ้อมก็ตาม กลุ่มเหล่านี้ได้แก่ ครอบครัว กลุ่มเพื่อนเรียน กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มอ้างอิง กลุ่มกีฬา และกลุ่มสังคมต่าง ๆ

ประสบการณ์ (Experience) ประสบการณ์ที่ผ่านมาของบุคคลที่มีต่อบุคคลหรือสิ่งของที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะทำให้บุคคลประเมินสิ่งที่เขาได้มีประสบการณ์มานั้นจนกลายเป็นทัศนคติขึ้นได้ อยู่ที่เขจะมีประสบการณ์ต่อสิ่งเหล่านั้นอย่างไร ถ้าเขามีประสบการณ์ที่ดีต่อบุคคลหรือสิ่งของที่มาสัมผัสด้วยก็จะทำให้เขามีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งเหล่านั้น ในทางตรงกันข้ามถ้าเขามี

ประสบการณ์ที่ไม่ดีต่อบุคคลหรือสิ่งของที่มาสัมผัสด้วย ก็จะทำให้เขามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อสิ่งเหล่านั้น

บุคลิกภาพ (Personality) บุคคลอาจมีอิทธิพลต่อการสร้างทัศนคติของบุคคลด้วยลักษณะท่าทางอากัปกริยา และความประพฤติของบุคคลจะมีส่วนทางอ้อมที่สำคัญในการสร้าง ทัศนคติให้กับบุคคลได้

### **ประเภทของทัศนคติ (Types of attitudes)**

คน ๆ หนึ่งสามารถมีทัศนคติได้เป็นหลาย ๆ อย่าง แต่ในการศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะมุ่งให้ความสนใจไปที่ทัศนคติจำนวนไม่มากนัก ที่มีส่วนสัมพันธ์กันกับงาน ทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับงานนี้มีทั้งในทางบวกหรือทางลบ ในการประเมินผลของพนักงานผู้นั้นที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น นักวิจัยส่วนมากจะมีความคิดในเรื่องพฤติกรรมองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับทัศนคติอยู่ 3 อย่างคือ ความพอใจในงาน (Job satisfaction) ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job involvement) และความผูกพันกับองค์กร (Organization commitment)

### **ความพอใจในงาน (Job satisfaction)**

ความพอใจในงาน หมายถึง ทัศนคติโดยทั่วไปของบุคคลที่มีต่องานของตน คนที่มีความพอใจในงานสูงจะมีทัศนคติที่เป็นบวกต่องาน ขณะที่อีกคนหนึ่งไม่มีความพอใจในงานก็จะมีทัศนคติที่เป็นลบต่องาน เมื่อเราพูดถึงทัศนคติของพนักงานเราก็จะหมายถึงความพอใจในงานเป็นส่วนใหญ่ ถ้าพวกเขาได้รับการปฏิบัติที่ดีจากองค์กร ตอบสนองความต้องการของพวกเขา เช่น มีสภาพการทำงานที่มั่นคง มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานมีความปลอดภัยสูง ได้รับเงินเดือนค่าจ้างผลตอบแทนพอแก่การยังชีพ การบริหารที่มีประสิทธิภาพ และให้ความยุติธรรม ได้รับผลประโยชน์เกื้อกูล และสวัสดิการที่ดี ฯลฯ ซึ่งจะทำให้พนักงานได้รับความพอใจ และมีความรู้สึกทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

### **ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job involvement)**

ความเกี่ยวข้องกับงาน คือ ระดับที่คนเราได้รับการระบุว่ามีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องกับงาน และพิจารณาว่าเขามีผลงานสำคัญเท่าไรต่อคุณค่าของตัวเอง ความเกี่ยวข้องกับงานที่มีระดับความเกี่ยวข้องในงานสูง จะแสดงให้เห็นชัดเจนถึงความกังวลต่องานที่เขาทำ โดยพบว่าเมื่อความเกี่ยวข้องกับงานมีระดับสูงจะมีความสัมพันธ์ต่อการขาดงานในปริมาณน้อย และมีการลาออกหรือย้ายงานน้อย นักพฤติกรรมศาสตร์เชื่อว่า ถ้าพนักงานให้ความสำคัญ และมีความเต็มใจเข้าไปเกี่ยวข้องกับงานจะทำให้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้น จำนวนคนที่ลาออกจากงาน และมาทำงานสายจะน้อยลง

### **ความผูกพันกับองค์กร (Organization commitment)**

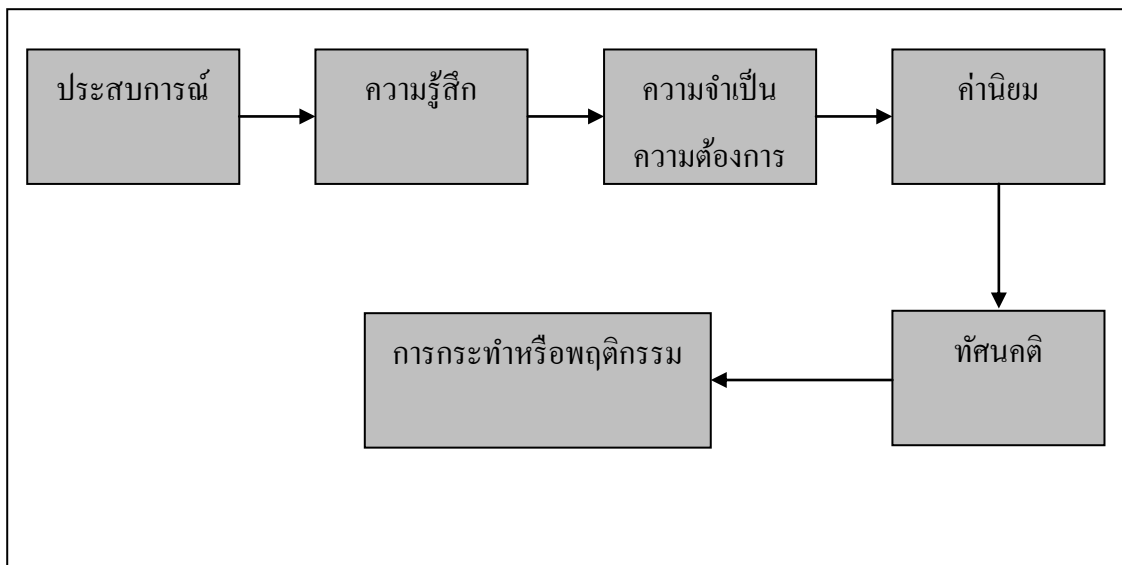
ทัศนคติต่องานแบบที่สาม คือ ความผูกพันกับองค์กร ซึ่งให้คำจำกัดความว่า คือสถานะซึ่งพนักงานต้องการที่จะเห็นองค์กรบรรลุเป้าหมายในฐานะที่เขาเป็น สมาชิกคนหนึ่งขององค์กร พนักงานจะเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ถึงขนาดมีความผูกพัน (Commitment) และจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์กรใครที่จะเห็น ความก้าวหน้าขององค์กร ทราบเท่าที่องค์กรยังสร้างความพอใจให้กับพนักงานอยู่ แต่เมื่อไรความไม่พอใจแผ่ขยายไปทั่วทั้งองค์กร พนักงานก็มีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร ได้มาก

จากที่กล่าวมาข้างต้นเรื่องทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานทั้ง 3 ประการนี้ ในอดีตเรามักจะวัดทัศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์กรด้วยการวัดความพอใจในงาน (Job satisfaction) แต่อย่างเดียวนั้น ไม่ได้มีการพิจารณาถึงตัวแปรอย่างอื่น แต่มาในปัจจุบันเพิ่งหันมาให้ความสนใจในตัวแปรอย่างอื่นอีก เช่น เรื่องความเกี่ยวข้องกับงาน (Job involvement) และความผูกพันกับองค์กร (Organizational commitment) ทำให้เราได้ทราบถึงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร ฝ่ายบริหารจะได้หาหนทางหรือมาตรการป้องกันและหยุดยั้งความไม่พอใจของพนักงาน ที่อาจจะเกิดขึ้นมาอีกได้ในองค์กร

### **ทัศนคติและค่านิยม (Attitude and values)**

ทัศนคติและค่านิยมต่างเป็นความรู้สึกของบุคคล ที่มีแนวโน้มของพฤติกรรมที่จะปฏิบัติตามความรู้สึกนั้น จะแตกต่างกันตรงที่ทัศนคติเป็น แนวโน้มที่เราจะมีการตอบสนองต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ส่วนค่านิยมจะใช้เป็นมาตรฐานซึ่งใช้เป็นกรอบกำหนดทางเลือกของคนจากทางเลือกต่าง ๆ ทัศนคติเป็นความรู้สึกที่เป็นส่วนตัวของบุคคล ส่วนค่านิยมเป็นสิ่งที่กลุ่มคนมีความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน แต่ทั้งทัศนคติและค่านิยม จะมีความเหมือนกันตรง ที่เกิดมาจากกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การเรียนรู้จากประสบการณ์และต่างก็มีแนวโน้มของทัศนคติในการแสดงออกของบุคคลเหมือน ๆ กัน

ค่านิยมมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับองค์ประกอบด้านทัศนคติ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมแสดงออก ค่านิยมเป็นกระบวนการทางความคิดของบุคคลที่เป็นตัวกำหนดตัวตัดสินใจ ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง บทบาทของค่านิยมจะนำหน้าที่เป็นมาตรฐานที่จะนำทางหรือเป็นแนวทางให้บุคคลประพฤติปฏิบัติ และทำหน้าที่กระตุ้นเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติ ตลอดจนเสริมสร้างทัศนคติความสนใจและความตั้งใจ ซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม ดังรูปภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2-2 ความสัมพันธ์ของทัศนคติกับค่านิยม

ค่านิยมเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ตรงที่ค่านิยมใช้เป็นแนวทางประกอบทัศนคติทางการบริหารค่านิยมถูกจัดว่าเป็นกลุ่มความชอบ ความไม่ชอบ ความคิดเห็น สิ่งที่ควรทำ ความโน้มเอียงภายใน การตัดสินใจ โดยใช้ดุลยพินิจแห่งเหตุผลและปราศจากเหตุผล ความมีอคติ และแบบแผน ความสัมพันธ์ที่กำหนดความชอบบุคคล ยิ่งกว่านั้นความสำคัญของกลุ่มค่านิยมที่ถูกฝังอยู่ในใจได้ กลายมาเป็นมาตรฐานสำหรับการนำไปสู่การกระทำของบุคคลอย่างมีสติ หรือภายใต้จิตสำนึก ดังนั้นการเรียนรู้ค่านิยมใช้เป็นพื้นฐานของการเรียนรู้ในการบริหาร และเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

#### **ทัศนคติและความพึงพอใจ (Attitude and job satisfaction)**

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทัศนคติที่แต่ละบุคคลมีต่องานของตน ความพึงพอใจในงานเป็นผลที่ได้จากการรับรู้งาน ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น รูปแบบของผู้บังคับบัญชาหรือลักษณะของหัวหน้างาน นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน การรวมกลุ่มทำงาน สภาพการทำงาน และผลประโยชน์พิเศษที่ให้ลูกจ้าง



ลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานมีดังนี้

1. ผลตอบแทน (Pay) จำนวนเงินที่ได้รับเท่ากับที่คาดว่าจะได้รับ และความเท่าเทียมกันที่เข้าใจได้ของผลตอบแทน
2. งาน (Job) ลักษณะของงานมีความน่าสนใจ มีโอกาสในการเรียนรู้ และการได้รับหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion opportunity) ความเป็นไปได้ของโอกาสสำหรับความก้าวหน้า
4. ผู้บังคับบัญชา (Supervisor) ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการแสดงความสนใจและตระหนักเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา
5. ผู้ร่วมปฏิบัติงาน (Coworker) ผู้ร่วมปฏิบัติงานมีความเป็นมิตร มีความสามารถ และให้การสนับสนุนกัน

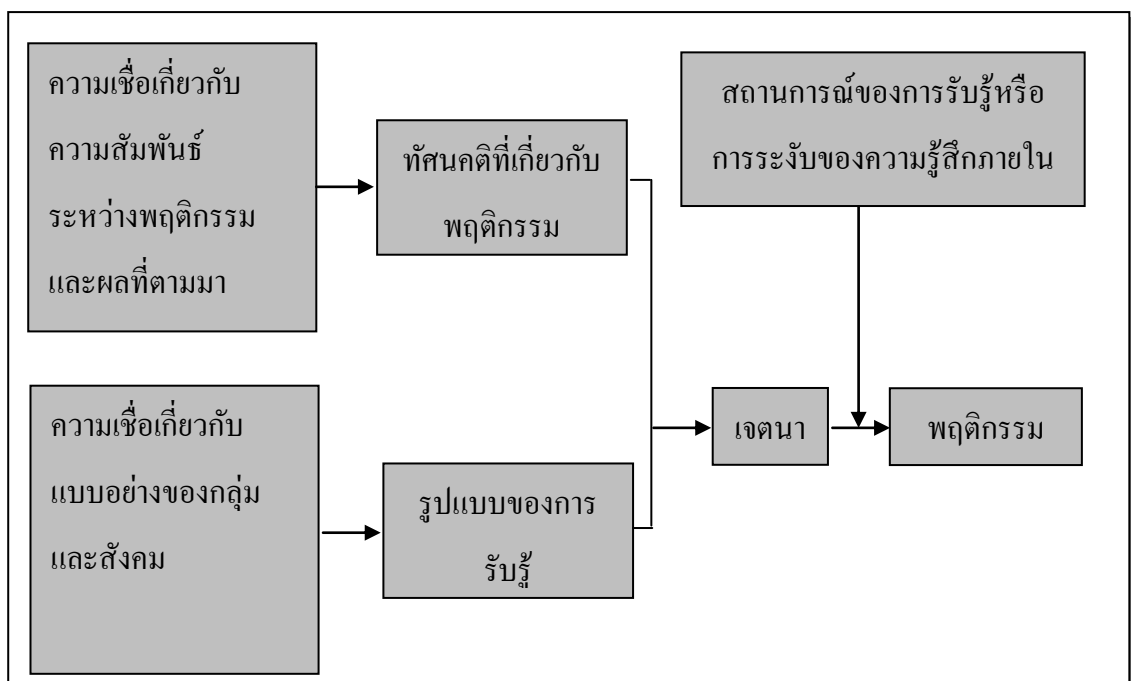
ความพึงพอใจในงานที่เป็นส่วนที่ทำให้คนประสบความสำเร็จในงานที่เขาทำ มีผลการวิจัยพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลไม่ว่าจะเป็นความต้องการ ความใฝ่ฝัน เป็นตัวกำหนดทัศนคติควบคู่กับปัจจัยด้านองค์การ ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และเงื่อนไขในการทำงาน นโยบายการทำงานและค่าตอบแทน และจากการวิจัยยังทำให้ได้พบอีกว่า คนงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานมักจะขาดงานน้อยมากและจะมีส่วนช่วยเหลือและอยู่ในองค์การได้นาน ในทางตรงกันข้ามคนงานที่ไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน มักจะขาดงานบ่อยและมักจะมองหางานใหม่

#### **ทัศนคติและพฤติกรรม (Attitudes and behavior)**

ในความสัมพันธ์ของทัศนคติ และพฤติกรรมนั้น แอจเซน (Ajzen) และฟิชบิน (Fishbein) แนะนำว่าให้มุ่งประเด็นไปที่เจตนาที่จะแสดงพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ มากกว่าที่จะคาดเดา และเข้าใจเอาว่าเป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่ตั้งใจ ดังรูปภาพที่ 2-3 แสดงถึงตัวอย่างและแสดงถึงเจตนาที่ขึ้นอยู่กับทั้งทัศนคติและรูปแบบที่เกี่ยวกับพฤติกรรมแบบอย่างของกลุ่มและสังคม ก็คือสภาพของพฤติกรรม ที่เป็นปกติหรือการกระทำที่เหมาะสมตามแบบอย่างในการแสดงออกที่สังคมเป็นผู้กำหนดให้ประพฤติหรือไม่ให้ประพฤติก็ได้ ถ้าทั้งทัศนคติและแบบอย่างการแสดงออกเป็นไปในทางบวกหรือสร้างสรรค์ ก็สามารถมองเห็นถึงพฤติกรรมและเจตนาของบุคคลที่แสดงออกมาได้อย่างชัดเจน ถ้าทัศนคติกับการแสดงออกมีความขัดแย้งไม่ตรงกัน ก็อาจจะคาดหมายถึงเจตนาของแต่ละบุคคลและพฤติกรรมที่ตามมาได้

จากที่ได้กล่าวถึงรูปแบบของพฤติกรรมที่ต้งใจนั้น ความเชื่อของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับพฤติกรรมบางอย่างที่มีผลกระทบต่อทั้งทัศนคติและแบบอย่างในการแสดงออก ในกรณีที่มีผลต่อทัศนคติก็คือ ความเชื่อที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและผลที่ตามมา ส่วนความเชื่อเกี่ยวกับแบบอย่างของกลุ่มและสังคม เป็นการแสดงออกที่สะท้อนให้เห็นถึงรูปแบบของการรับรู้และการกระทำของบุคคลที่มีผลต่อคนอื่น ๆ ซึ่งเป็นการช่วยให้อธิบายได้ว่าทำไมจึงมีความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติ และพฤติกรรมบางครั้งถึงมีความสัมพันธ์กันอย่างเหนียวแน่น แต่บางครั้งก็ไม่ค่อยมีความสัมพันธ์ต่อกัน

พฤติกรรมที่ต้งใจจึงเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความเป็นไปได้ในการอธิบายถึงพฤติกรรมหรือสถานการณ์ของการรับรู้ หรือข้อขัดข้องภายใน หรือการไม่เต็มใจก็อาจเป็นอุปสรรคไม่ไห้บุคคลแสดงพฤติกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2-3 รูปแบบพฤติกรรมที่ต้งใจ

### ผลกระทบของทัศนคติ (The Impact of attitudes)

ทัศนคติเป็นสิ่งที่มันคงมีความโน้มเอียงที่จะตอบสนองต่อลักษณะหลากหลายของสถานการณ์หรือวัตถุประสงค์ เราอาจจะลงความเห็นถึง ท่าทางของบุคคลโดยดูจากคำพูดวาจาที่แสดงถึงความเชื่อ ความรู้สึก หรือความมุ่งหมายของพฤติกรรมที่มุ่งต่อวัตถุประสงค์หรือสถานการณ์ จากปฏิกิริยาการรับรู้และสรีระวิทยาหรือจากพฤติกรรมที่แสดงออกมา ตัวอย่างเช่น พวกเราอาจจะพิจารณาถึงความพอใจในงานของบุคคล โดยอนุมานมันจากความประพฤติกโดยทั่วไปของเขาที่มีต่องาน หรือ โดยการถามบุคคลให้อธิบายถึงลักษณะของทัศนคติอันนี้ พวกเราสามารถใช้ในการสำรวจทัศนคติหรือรวบรวมเครื่องวัดทัศนคติอื่น ๆ เพื่อประเมินทัศนคติของบุคคลในเรื่องงานของพวกเขา เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือองค์กรที่มีขนาดใหญ่

ยังมีอำนาจของงานที่มีความหลากหลาย บุคคลก็ยิ่งน่าจะมีการจัดระเบียบของทัศนคติที่มากขึ้น ความเชื่อของเขาก่อตัวขึ้นอย่างมากมาจากพื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม และประสบการณ์อื่น ๆ ควรจะมีความสำคัญที่ไม่เหมือนกัน และดังนั้นเป็นเหตุผลทำให้ทัศนคติแตกต่างกัน การค้นคว้าเร็ว ๆ นี้ แนะนำว่าการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในทัศนคติขึ้นอยู่กับประชาชาติต่าง ๆ และกลุ่มเชื้อชาติ และบทบาทต่าง ๆ ของประเภทเพศ ทัศนคติที่แตกต่างเหล่านี้จะให้ผลลัพธ์ที่สำคัญสำหรับการจัดการที่มีประสิทธิภาพของความแตกต่างในองค์การ

### การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitude change)

ทัศนคติเป็นสิ่งที่ไม่ใช่ลักษณะถาวรของบุคลิกภาพ และก็ไม่ใช่เป็นสิ่งที่แน่นอนตายตัว บางคนอาจมีประสบการณ์ที่ได้รับไม่ว่าจะเป็นความเครียดหรือความไม่สบายจากสิ่งต่าง ๆ ซึ่งอาจส่งผลให้คนเหล่านั้นเปลี่ยนความรู้สึกไป โดยการเปลี่ยนทัศนคติหรือพฤติกรรม เช่น การได้รับข้อมูลข่าวสารใหม่ อาจจะทำให้ทัศนคติเปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารอาจจะมีทัศนคติที่ไม่ดีเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานใหม่ เพราะว่าเขาไม่มีประสบการณ์มาก่อน แต่หลังจากที่ได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานใหม่ ผู้บริหารพบว่าเขาก็มีความสามารถในเชิงพัฒนา ซึ่งสิ่งดังกล่าวอาจจะทำให้ผู้บริหารกลับมามีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานใหม่ได้

ทัศนคติของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงได้ไม่ถ่วงนัก มักจะมีการเปลี่ยนแปลงไปก็ต่อเมื่อมีสิ่งเร้า หรือมีสิ่งมากระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง เช่น ถ้าสิ่งของทำให้ทัศนคติเปลี่ยน ทัศนคติของคนที่มีต่อสิ่งของก็จะเปลี่ยนไปด้วย เช่นเดียวกับคนงานที่มีทัศนคติเกี่ยวกับค่าจ้างว่าไม่เป็นธรรม แต่ถ้านายจ้างเพิ่มค่าจ้างขึ้นจนทำให้ลูกจ้างเกิดความพอใจ ทัศนคติเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวก็จะเปลี่ยนไปในทางที่ดี สิ่งเร้าหรือสิ่งที่มากระตุ้นที่จะก่อให้เกิดประสิทธิพลได้ก็ต่อเมื่อทัศนคติที่มีอยู่เดิมไม่สามารถทำหน้าที่ของมันหรือตอบสนองความพอใจของบุคคลได้ และมีตัวที่จะกระทำให้ทัศนคติเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีเหตุผล แล้วยังขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของบุคคลที่เป็นเจ้าของทัศนคติ

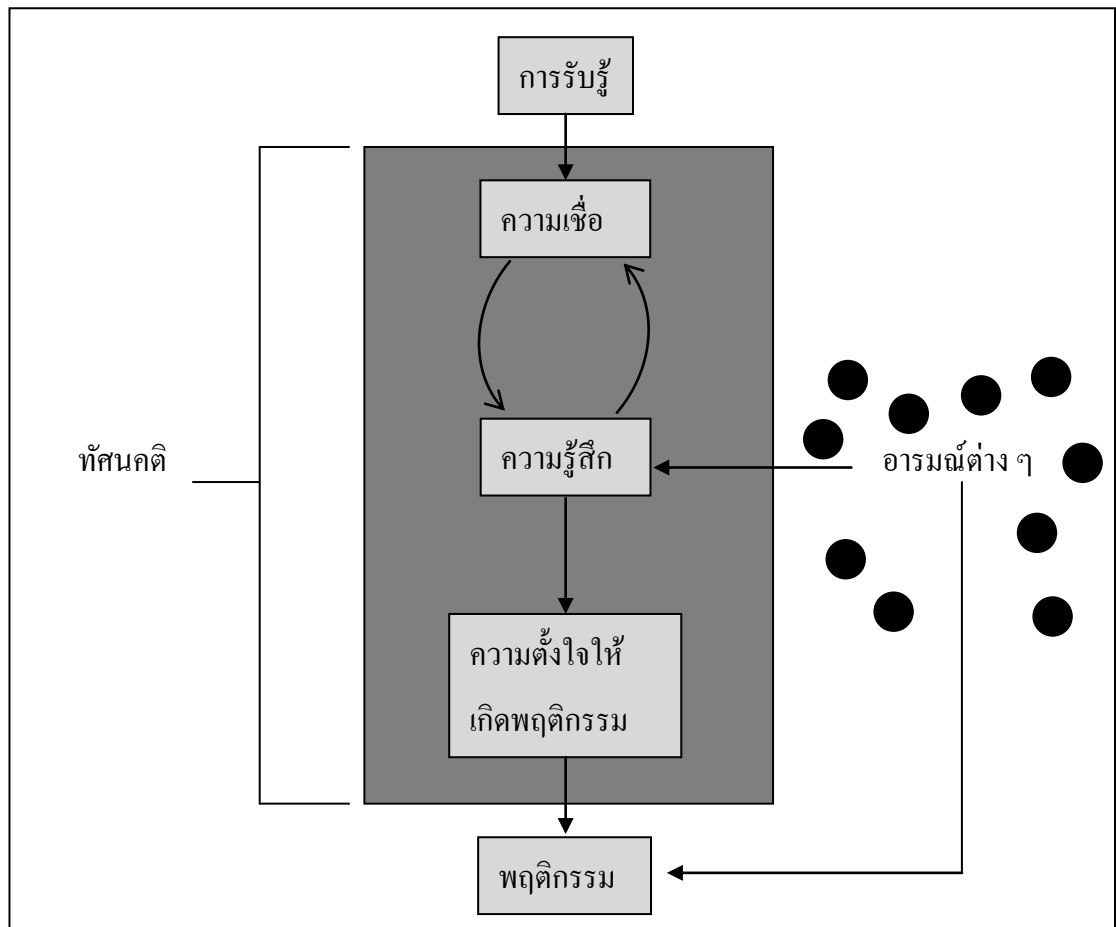
นั่นว่ามีความมั่นคงเพียงใด มีความไวในการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติมากน้อยแค่ไหน นอกจากนี้แล้วสภาพแวดล้อมก็ยังมีส่วนในการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลและทัศนคติได้ด้วย

บางครั้งผู้บริหารก็มักจะเผชิญหน้ากับงานหนักของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของลูกจ้าง เพราะทัศนคติที่มีอยู่เป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงานภายในองค์กร แม้ว่าตัวแปรหลายตัวจะมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ตัวแปรทั้งหมดเหล่านั้นสามารถถูกอธิบายในแง่ของปัจจัยทั่ว ๆ ไปที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ คือความเชื่อในผู้ส่งข่าว ตัวข่าวสารเอง และสถานการณ์ พนักงานซึ่งไม่มีความเชื่อผู้บริหารก็จะไม่ยอมรับข่าวสารของผู้บริหารหรือการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ในทำนองเดียวกันถ้าข่าวสารไม่ทำให้มีความเชื่อถือ ก็ไม่สามารถมีความกดดันเพื่อให้เปลี่ยนแปลงทัศนคติได้

### **อารมณ์ ทัศนคติ และพฤติกรรม (Emotions, attitudes, and behavior)**

อารมณ์มีความเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ทัศนคติเป็นความเชื่อ การประเมินความรู้สึก และความมุ่งหมายของพฤติกรรมที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ เราใช้อารมณ์ตัดสินความรู้สึกต่อสิ่งต่าง ๆ ความรู้สึกที่ดีใจที่เราได้รับเมื่อเราได้เลื่อนตำแหน่ง ทัศนคติของเรที่มีต่อการเลื่อนตำแหน่งนั้นลึกซึ้งและตรงจริง มันรวมถึงความเข้าใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง (ตัวอย่างเช่น การเลื่อนตำแหน่งมันเป็นการบอกถึงความสามารถที่สูงขึ้นของคุณ) การประเมินความรู้สึกของคุณ (ก็คือรู้สึกว่าการเลื่อนตำแหน่งนี้ดีนะ) และความตั้งใจที่จะได้รับการเลื่อนขั้น (ก็คือ คุณตั้งใจทำงานมากขึ้นเพื่อให้ได้เลื่อนตำแหน่ง) ซึ่งเราจะเห็นได้ว่าทัศนคติจะพัฒนาจากปัจจัย 2 ปัจจัย คือ 1) ประสพการณ์ทางอารมณ์ 2) กระบวนการรับความรู้สึก

อารมณ์มีผลกระทบต่อทัศนคติ แต่ก็มีสองสิ่งที่แตกต่างกัน (ดูจากภาพที่ 2-4) จากที่กล่าวมาแล้วว่าอารมณ์คือ ประสพการณ์ ในขณะที่ทัศนคติ คือ สิ่งที่ใช้ตัดสิน ดังนั้นเราจึงสามารถแบ่งแยกได้ระหว่างความรู้สึกและความคิด ความรู้สึกคือ อารมณ์ในขณะที่มีความคิดเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ยิ่งไปกว่านั้นอารมณ์สามารถรวบรัดได้จบได้ แต่ทัศนคติขึ้นอยู่กับเรตลอดไป ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกดีใจที่คุณได้รับเมื่อคุณได้รับการเลื่อนขั้นอาจจะมิใช่ไม่กินาทีหรือไม่กี่ชั่วโมง แต่ทัศนคติของคุณที่มีต่อการเลื่อนขั้นนั้นจะอยู่กับคุณไปเป็นอาทิตย์หรือเป็นเดือนหรืออาจจะ เป็นปีเลย



ภาพที่ 2-4 รูปแบบของทัศนคติและพฤติกรรม

### ธรรมชาติของอารมณ์ในการทำงาน (The Nature of work moods)

อารมณ์ในการทำงาน (Work moods) คือ คนมีความรู้สึกอย่างไรในเวลาปกติที่เขาทำกิจกรรมในงานของเขา พนักงานจะมีความรู้สึกตื่นเต้นและกระตือรือร้นในการทำงาน พนักงานคนอื่นอาจมีความรู้สึกกังวลใจและหงุดหงิด และพนักงานคนอื่นอาจมีความรู้สึกง่วงนอนและเบื่อมากไปกว่านั้น คือ ค่านิยมและทัศนคติจะเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ อารมณ์ในการทำงานสามารถที่เปลี่ยนจากชั่วโมงต่อชั่วโมง วันต่อวัน และบางครั้งก็ทันทีที่ต่อหน้าที ความคิดเกี่ยวกับอารมณ์ของคุณนั้นมีความหลากหลายตั้งแต่คุณทำงานครั้งแรกจนถึงวันนี้ หรือเกี่ยวเนื่องถึงอารมณ์ของคุณที่มีความแตกต่างจากเมื่อวานนี้ เมื่อคุณมีความคิดบางอย่างที่แตกต่างจากธรรมชาติของอารมณ์ในการทำงาน (ดูได้จากภาพที่ 2-5)

ถึงแม้ว่าคนสามารถมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันมากมายในอารมณ์ในการทำงาน อารมณ์สามารถจัดประเภทได้ทั้งทางบวกและทางลบ เมื่อพนักงานมีอารมณ์ในทางบวก (Positive moods) เขาจะรู้สึกตื่นเต้น กระตือรือร้น คล่องแคล่วแข็งแรง มีชีวิตชีวา ฮึกเหิม หรืออึดอัดใจ เมื่อพนักงานมีอารมณ์ในทางลบ (Negative moods) เขาจะรู้สึกเศร้า เกรงกลัว เต็มไปด้วยการดูถูก มีการต่อต้าน เครียดหรือหงุดหงิด บางครั้งความรู้สึกของพนักงานไม่เป็นบวกก็เป็นลบ เขาอาจมีประสบการณ์ที่น้อยกว่าความรู้สึก เช่น เป็นคนครึ่งหลับครึ่งตื่น เชื่องช้า และขี้เกียจ เป็นคนเงียบสงบ และผ่อนคลายอารมณ์ ขอบเขตนั้นขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของพนักงานว่าจะเป็นบวกหรือเป็นลบ และอารมณ์ในการทำงานเป็นตัวกำหนดทั้งบุคลิกภาพของเขา และสถานการณ์

พนักงานผู้ซึ่งมีลักษณะส่วนตัวในทางบวก คือ เขาจะมีประสบการณ์ในทางบวกมากกว่าคนอื่น ๆ การทำงานของพนักงานในองค์กรจะมีความแตกต่างกันในเรื่องของลักษณะนิสัย ทักษะ และอารมณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์กรและงานที่ออกมา เนื่องจากจะขึ้นอยู่กับอารมณ์ ลักษณะนิสัยของบุคคล และทัศนคติที่มีต่อองค์กรในแง่ต่าง ๆ ทั้งนี้ยังมีสาเหตุอื่นที่มีผลกระทบต่อองค์กรอีก ก็คือความสนใจและไม่สนใจกับงานที่ได้รับ ประสบการณ์ในการทำงานของพนักงาน แต่ละคนอาจมีประสบการณ์ในการทำงานมากน้อยต่างกัน ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก จะมองคนที่ได้รับได้ละเอียดกว่า และสามารถจัดเก็บข้อมูลได้ตรงกับความต้องการของผู้สนใจ ผู้ที่มีประสบการณ์น้อยจะไม่สามารถเข้าใจงานได้ละเอียดและลึกซึ้งเท่ากับคนที่มีความประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน และการนำเสนอจะไม่ตรงกับความต้องการของผู้สนใจข้อมูล ผู้ที่มีประสบการณ์น้อยอาจจะไม่เข้าใจ กลไกในการทำงาน การเสนอข้อมูล อาจจะไม่สามารถทำงานได้ตรงตามความต้องการของผู้ที่ใช่ข้อมูล ทักษะของพนักงานย่อมมีผลกระทบต่อองค์กรมาก ถ้าพนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร พนักงานก็จะไม่มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนางาน พัฒนาตัวเอง ในทางตรงกันข้ามพนักงานจะพยายามหาเหตุผลมาขัดแย้งกับกฎระเบียบ มีความรู้สึกที่ไม่ดีกับสิ่งแวดล้อมรอบข้างในโรงงาน เกิดความกดดันในการทำงานอาจจะทำให้พนักงานเกิดอารมณ์ที่ไม่ดี สิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลต่อทัศนคติของพนักงาน

| โกรธ  | กลัว              | สนุก   | รัก                               | เศร้า  | ประหลาดใจ              |
|---|-------------------|--|-----------------------------------|--|------------------------|
| รังเกียจ<br>อิจฉา<br>ถูกเหยียดให้โกรธ<br>ฉุนเฉียว<br>เกิดโทสะ<br>ถูกทรมาน | ตกใจ<br>วิตกกังวล | ยินดี<br>สำราญใจ<br>ดีใจ<br>เบิกบานใจภูมิใจ<br>โล่งใจ<br>เบาใจ<br>เอร็ดอร่อย | รักเสนาหา<br>ปรารถนา<br>ต้นหาราคะ | ผิดหวัง<br>ถูกทอดทิ้ง<br>เศร้า<br>ละลายแก้ไข<br>ทนทุกข์<br>สงสาร | ไม่มีชนิดของ<br>อารมณ์ |

ภาพที่ 2-5 ชนิดของอารมณ์ที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

การทำงานของบุคคลหนึ่ง ๆ จะไม่มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จเลย หากบุคคลนั้นรู้สึก เบื่อหน่าย ขาดความกระตือรือร้นและเป้าหมายในการทำงาน รวมทั้งยอมแพ้ต่ออุปสรรคต่าง ๆ โดยง่ายในทางตรงกันข้าม บุคคลที่มีความตั้งใจและพลังอย่างเต็มเปี่ยมที่จะทำงานหนึ่ง ๆ และพร้อมที่จะต่อสู้กับอุปสรรคทั้งปวงอย่างไม่ย่อท้อ ย่อมมีโอกาสสูงที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานนั้น ความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งสองนี้คือคุณลักษณะทางจิตวิทยาที่เรียกว่า “แรงจูงใจในการทำงาน” ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความหมายสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความสำเร็จของบุคคลและองค์การ (ชูชัย สมมติไกร, 2554, หน้า 273)

#### แรงจูงใจในการทำงาน: ความหมายและความสำคัญ

แรงจูงใจในการทำงาน (Work motivation) คือพลังที่มีแหล่งกำเนิดทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน รวมทั้งกำหนดรูปแบบ ทิศทาง ความเข้ม และระยะเวลาของพฤติกรรมการทำงานนั้น Pinder (1998 อ้างถึงใน ชูชัย สมมติไกร, 2554 หน้า 274) จากนิยามนี้แรงจูงใจในการทำงานจึงมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรก ทิศทาง (Direction) ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดว่าบุคคลจะเลือกกระทำและทุ่มเทแรงกายแรงใจให้แก่การ ทำกิจกรรมอะไร ประการที่ 2 ความเข้ม (Intensity) หมายถึง ระดับความทุ่มเทและความพยายามของบุคคลในการทำงานหนึ่ง ๆ และประการที่ 3 ความยืนหยัด (Persistence) คือสิ่งที่บ่งบอกว่า

บุคคลมีความมุ่งมั่นและไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานต่าง ๆ บุคคลที่มีความขยันหมั่นเพียรจะสามารถทำงานได้ในระยะเวลาที่ยาวนาน ดังนั้น อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะมีพฤติกรรมหรือการแสดงออกที่มีจุดมุ่งหมายและทิศทางที่ชัดเจน เต็มไปด้วยพลังและความกระตือรือร้นและมีความขยันหมั่นเพียรต่ออุปสรรคขวากหนามต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานของตน (ชูชัย สมितिไกร, 2554, หน้า 274)

แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ทั้งนี้เพราะระดับการปฏิบัติงาน (Level of performance) ของบุคคลขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถ และแรงจูงใจของบุคคล ดังแสดงในสมการข้างล่าง

$$\text{ระดับการปฏิบัติงาน} = \text{ความสามารถ} \times \text{แรงจูงใจ}$$

ตามสมการดังกล่าว บุคคลจะไม่สามารถปฏิบัติงานใด ๆ ให้เกิดผลสำเร็จได้โดยหากไม่มีความสามารถหรือแรงจูงใจในอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้ง 2 ตัวมีค่าเท่ากับศูนย์ ก็ย่อมทำให้ผลลัพธ์คือระดับการปฏิบัติงานเท่ากับศูนย์ ดังนั้น ระดับการปฏิบัติงานของบุคคลจึงเป็นผลมาจากทั้งความสามารถและแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล (ชูชัย สมितिไกร, 2554, หน้า 274)

#### ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การได้เสนอทฤษฎีที่ให้คำอธิบายเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานไว้หลายทฤษฎี แต่ละทฤษฎีมีคำอธิบายที่ค่อนข้างแตกต่างกัน กล่าวคือ ทั้งทฤษฎีที่เสนอมุมมองจากอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม อิทธิพลของสังคม และอิทธิพลของกระบวนการทางปัญญา แต่ในที่นี้จะขอกล่าวถึงทฤษฎีที่สำคัญรวม 7 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น ทฤษฎีสองปัจจัย ทฤษฎีการเสริมแรง ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีความเสมอภาค และทฤษฎีคุณลักษณะของงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจที่นำมาใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ประกอบด้วย ทฤษฎีสองปัจจัย ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย โดยมีรายละเอียดคั้งนี้



## ทฤษฎีสองปัจจัย

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) เสนอว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นผลมาจากธรรมชาติของตัวงาน มิได้มาจากรางวัลภายนอกแต่อย่างใด Herzberg, Mausner, & Snyderman (1959 อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร, 2554 หน้า 276) แนวคิดของทฤษฎีนี้เป็นผลมาจากการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของนักบัญชีและวิศวกรจำนวน 200 คน ซึ่งพบว่าความพึงพอใจในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงานของคนเกิดขึ้นจากกลุ่มปัจจัยที่แยกจากกัน 2 กลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยป้องกัน (Hygiene factors) และปัจจัยจูงใจ (Motivator factors)

1. ปัจจัยป้องกัน (Hygiene factors) หมายถึง ปัจจัยที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน แต่ไม่ได้เป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีแรงจูงใจแต่อย่างใด ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

1.1 นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company policy and administration) เช่น การวางแผนการบริหารองค์กรที่มีความชัดเจน การติดต่อสื่อสารที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

1.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรม มีความโอ้อ้อมอารี และสามารถให้การปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relationship with others) หมายถึง การติดต่อทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดี สามารถทำงานร่วมกันได้ดี มีความเข้าใจกันระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

1.4 สภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น บรรยากาศ แสง ความสะอาดของสถานที่ รวมไปถึงการมีอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างพอเพียงและพร้อมที่จะใช้ได้ตลอดเวลา

1.5 เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ ตลอดจนการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของพนักงาน

1.6 ความมั่นคงปลอดภัยในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกรับประกันของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานในองค์กรตลอดอายุการทำงาน รวมทั้งลักษณะงานที่ไม่เสี่ยงอันตรายจนเกินไป

1.7 สถานภาพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม เป็นอาชีพที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานปัจจัยเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ ดังต่อไปนี้

2.1 ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึงการที่บุคคลได้ใช้ความสามารถทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทำให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจและความพึงพอใจ ซึ่งจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานต่อไป

2.2 ความยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับความยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นในสังคม โดยรับรู้จากพฤติกรรมที่ผู้อื่นแสดงออกในรูปของการยกย่อง ชมเชย การเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือน รางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของ การประกาศเกียรติคุณ หรือการแสดงออกอื่น ๆ

2.3 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ มีงานที่ท้าทายความสามารถ รวมถึงการได้รับอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน

2.4 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการพัฒนาทักษะในการทำงานเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น

2.5 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง ลักษณะงานที่มีความน่าสนใจ ไม่ซ้ำซาก จำเจ ท้าทายความสามารถ งานที่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ งานที่มีความแปลกใหม่

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีสองปัจจัยเสนอว่า หากต้องการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จะต้องทำให้บุคคลได้รับปัจจัยจูงใจที่เหมาะสม แต่การให้ปัจจัยป้องกันมิได้ทำให้บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานแต่อย่างใด เพียงแต่ป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในงานเท่านั้น

### ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal-setting theory) มีสาระสำคัญว่า เป้าหมายที่มีความชัดเจน เจาะจง และน่าท้าทาย จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเป้าหมายที่ง่าย เป้าหมายที่ขาดความชัดเจนและการไม่มีเป้าหมาย Locke & Latham (1990 อ้างถึงใน ชูชัย สมมติไกร, 2554 หน้า 280) การที่เป้าหมายซึ่งมีความชัดเจนและน่าท้าทายมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานก็เนื่องจากเหตุผล 4 ประการคือ ประการแรก เป้าหมาย นั้นจะควบคุมทิศทางของพลังงานและความตั้งใจของบุคคล เพื่อกระทำพฤติกรรมที่บุคคลเชื่อว่าจะนำไปสู่เป้าหมายนั้น ประการที่ 2 เป้าหมายจะทำให้บุคคลทุ่มเทความพยายามให้มากขึ้น ประการที่ 3 เป้าหมายทำให้บุคคลมีจิตใจที่ยืนหยัดมั่นคง สามารถทำงานติดต่อกันเป็นเวลานาน และประการที่ 4 เป้าหมายจะกระตุ้นให้บุคคลมีการค้นหาและพัฒนา กลวิธีการทำงานที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ Locke & Henne (1986 อ้างถึงใน ชูชัย สมมติไกร, 2554 หน้า 281)

อย่างไรก็ตาม การที่เป้าหมายจะมีผลบวกต่อการปฏิบัติงานได้นั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงเงื่อนไขต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายนั้นจะต้องมีความชัดเจนเจาะจง ยากหรือนำทำท่าย
2. เป้าหมายนั้นจะต้องเหมาะสมกับระดับความสามารถของบุคคลเพื่อให้มีความเป็นไปได้ที่บุคคลนั้นจะประสบความสำเร็จ
3. การตั้งเป้าหมายที่ดีนั้น ผู้กระทำจะต้องยอมรับเป้าหมายที่ได้รับการกำหนดจากผู้อื่น ทั้งนี้เพราะความยอมรับต่อเป้าหมายจะทำให้บุคคลนั้นยึดมั่นและสนับสนุนเป้าหมายนั้น
4. การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการกระทำแก่บุคคลเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง

#### **การประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน**

ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นล้วนแต่มีจุดเด่นที่แตกต่างกันไป ซึ่งนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานและยกระดับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในที่นี้จะขอจำแนกกลยุทธ์การจูงใจบุคลากรเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ด้วยกัน คือ (1) กลยุทธ์การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน (2) กลยุทธ์การจูงใจด้วยลักษณะการทำงาน และ (3) กลยุทธ์การจูงใจด้วยรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม โดยกลยุทธ์ทั้งสามนี้ได้ผสมผสานแนวคิดและหลักการของทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร

#### **กลยุทธ์การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน**

การจูงใจบุคลากรด้วยการให้รางวัลตอบแทนนับได้ว่าเป็นกลยุทธ์ดั้งเดิมซึ่งใช้กันมานานที่สุดและแพร่หลายที่สุด ในสมัยโบราณ เมื่อการสงครามเสร็จสิ้นและได้รับชัยชนะตามเป้าหมาย กษัตริย์ผู้ครองแผ่นดินก็มักจะพระราชทานเงินทอง ช้าง ม้า ที่ดิน และของมีค่าอื่น ๆ ให้แก่ขุนศึกแม่ทัพนายกอง เพื่อเป็นการปูนบำเหน็จรางวัล ในสมัยปัจจุบันก็ยังคงเป็นเช่นเดิม เพียงแต่รูปแบบได้เปลี่ยนแปลงไป โดยแทนที่จะเป็นช้าง ม้า ที่ดิน ก็อาจจะเป็น โบนัส หุ้่น หรือการส่งไปท่องเที่ยวต่างแดน รูปแบบการให้รางวัลตอบแทนจะมีผลต่อแรงจูงใจและขวัญกำลังใจของบุคลากรหรือไม่ก็ต้องอาศัยการวิเคราะห์และไตร่ตรองอย่างรอบคอบ เพราะมีฉะนั้นแล้วการให้รางวัลตอบแทนก็อาจจะไร้ประโยชน์เสมือนหนึ่งการให้หิวแก่คนหัวล้าน การให้แว่นตาแก่คนตาบอด (ยกเว้นแว่นตากันแดดซึ่งอาจจะมีประโยชน์บ้าง)

ดังนั้นประการแรกสุดที่ต้องคำนึงถึงก็คือ คุณลักษณะของรางวัลตอบแทนที่จะมอบให้แก่บุคลากรเพื่อให้เกิดผลและมีคุณค่าตามที่ต้องการ

### คุณลักษณะของรางวัลตอบแทน

รางวัลตอบแทนที่ดีและมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งขวัญและกำลังใจของบุคลากร ควรจะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีคุณค่าสำหรับผู้ได้รับ (Valuable) ตามแนวคิดทฤษฎีความคาดหวัง รางวัลตอบแทนที่ดีจะต้องมีคุณค่า มีความน่าดึงดูดใจ และมีความสำคัญสำหรับผู้ได้รับ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ จะต้องเป็นสิ่งที่บุคลากรปรารถนาจะได้รับเป็นอย่างมาก มิใช่เป็นสิ่งที่คุุชรรวมค่านไว้คุณค่า อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นได้กล่าวว่า บุคคลแต่ละคนอาจจะมีความต้องการที่แตกต่างกัน บางคนอาจจะต้องการเงินทองเพื่อตอบสนองความต้องการด้านปัจจัยสี่ แต่บางคนอาจจะต้องการเกียติยศ ชื่อเสียงเพื่อเสริมสร้างศักดิ์ศรีของตนเอง ดังนั้น ผู้บริหารองค์การจะต้องทราบความต้องการของบุคลากรเสียก่อนเพื่อให้การเสนอรางวัลตอบแทนเกิดผลดีที่สุด

2. มีความเป็นธรรม (Equitable) ตามแนวคิดทฤษฎีความเสมอภาค บุคคลที่ได้รับรางวัลตอบแทนควรจะรู้สึกว่าการที่เขาได้รับมีความคุ้มค่ากับสิ่งที่เขาได้ลงทุนลงแรงกระทำให้แก่องค์การ กล่าวคือรางวัลตอบแทนที่มอบให้แก่บุคลากรควรจะเหมาะสมกับผลงาน ความอดสาหัส ความสามารถ ทักษะ และคุณสมบัติอื่น ๆ ของบุคลากร หากบุคลากรรู้สึกว่าสิ่งที่ได้รับไม่เป็นธรรมแก่ตัวเขาเสียแล้ว ก็อาจจะส่งผลให้เขาเกิดท้อถอยหมดกำลังใจลงได้

3. มีความเป็นไปได้ (Attainable) รางวัลที่ดีควรเป็นสิ่งที่บุคคลรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถที่จะไขว่คว้าเอื้อมหยิบมาได้ หากได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ดังนั้น ตามทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย องค์การไม่ควรตั้งเป้าหมายในการทำงานที่เป็นไปไม่ได้ในสายตาของบุคลากร เพราะมีฉะนั้น แล้วบุคลากรก็คงจะหมดกำลังใจเสียแต่แรก

4. มีความยืดหยุ่น (Flexible) รางวัลตอบแทนที่ดีควรจะมีมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และความต้องการของบุคลากรได้ ไม่ว่าจะเป็นชนิดหรือปริมาณของรางวัลตอบแทน ทั้งนี้เพื่อให้รางวัลนั้นสอดคล้องกับความต้องการและมีคุณค่ามากที่สุด ในสายตาของบุคลากร

### ชนิดของรางวัลตอบแทน

รางวัลตอบแทนสามารถจำแนกได้เป็น 2 ชนิด คือ รางวัลตอบแทนในรูปเงิน (Financial rewards) และรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Nonfinancial rewards)

1. รางวัลตอบแทนในรูปเงิน รางวัลชนิดนี้สามารถจำแนกได้เป็นหลายรูปแบบ ดังต่อไปนี้ คือ

1.1 ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง เงินซึ่งองค์การมอบให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน โดยตรง เช่น ค่าจ้างเงินเดือน ค่าคอมมิชชั่น โบนัสประจำปี

1.2 สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ (Fringe benefits) รางวัลประเภทนี้ องค์กรอาจจะมิได้จ่ายให้บุคลากรในรูปของตัวเงิน แต่ก็สามารถตีค่าออกมาเป็นตัวเงินได้ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าประกันชีวิต และสุขภาพ ค่าเดินทาง ค่าเสื้อผ้า รวมทั้งสิทธิในการลาหยุดงานต่าง ๆ

1.3 การเลื่อนขึ้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง (Salary increase and job promotion) รางวัลประเภทนี้ทำให้บุคลากรมีโอกาสได้รับค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ เพิ่มขึ้นจากเดิม

2. รางวัลตอบแทนไม่ใช่เงิน รางวัลประเภทนี้มักเป็นสิ่งที่มีความหมายจิตใจต่อบุคลากร กล่าวคือ เป็นรางวัลที่บ่งบอกถึงชื่อเสียงเกียรติยศ สถานะทางสังคมของบุคลากร โดยอาจจะมิลักษณะดังนี้คือ

2.1 รางวัลซึ่งส่งเสริมคุณค่าของบุคคล เช่น การยกย่องชมเชย รางวัลพนักงานดีเด่น การประกาศเกียรติคุณ

2.2 รางวัลซึ่งส่งเสริมสถานภาพทางสังคม เช่น การจัดหาห้องทำงานส่วนตัว เลขานการส่วนตัว หรือรถยนต์ประจำตำแหน่ง

2.3 รางวัลซึ่งส่งเสริมศักยภาพของบุคคล เช่น การส่งไปรับการฝึกอบรมเพิ่มเติม การดูงานหรือเข้าเรียนในหลักสูตรพิเศษ

#### ระบบการให้รางวัลตอบแทน

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การให้รางวัลตอบแทนควรมีผลต่อแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจของบุคลากร โดยควรจะเป็นรางวัลที่มีความเป็นธรรม มีความเป็นไปได้อย่างยืดหยุ่น การที่รางวัลตอบแทนจะมีประสิทธิภาพในการสร้างแรงจูงใจบุคลากรได้ตามที่คาดหวังจึงต้องมีการวิเคราะห์ วางแผน และจัดทำโครงการการให้รางวัลตอบแทนที่เป็นรูปธรรมและเป็นที่ต้องการของบุคลากร ในที่นี้จะนำเสนอระบบการให้รางวัลตอบแทนที่น่าสนใจ 2 ระบบด้วยกันคือ ระบบการให้รางวัลตอบแทนตามผลงาน และระบบการให้รางวัลตอบแทนแบบยืดหยุ่น

1. ระบบการให้รางวัลตอบแทนตามผลงาน (Performance-based compensation) คือ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งประเมินจากมาตรวัดที่องค์กรได้กำหนดไว้ Robbins & Judge (2009 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2554 หน้า 289) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบนี้แตกต่างจากระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบดั้งเดิมตรงที่ว่า แทนที่จะจ่ายค่าตอบแทนตามเวลาที่บุคคลได้ปฏิบัติงาน กลับจ่ายตามผลการปฏิบัติงานที่ประเมินจากมาตรวัดบางประการ เช่น ผลผลิตของบุคคล ของกลุ่มหรือของแผนก ผลกำไรของหน่วย ระบบการให้รางวัลตอบแทนตามผลงานสามารถจำแนกได้หลายแบบด้วยกัน คือ

1.1 การจ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนชิ้นงาน (Piece-rate pay plans) คือ การจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากรตามจำนวนหน่วยหรือชิ้นงานที่ได้กำหนดไว้ เช่น เย็บเสื้อได้ 200 ตัว ก็

จ่ายเงินค่าจ้างตัวละ 100 บาทให้ รวมเป็นเงิน 20,000 บาท ดังนั้น หากบุคลากรยิ่งทำงานได้มากเท่าไรก็จะได้รับเงินค่าตอบแทนมากยิ่งขึ้นเท่านั้น อย่างไรก็ตาม บางองค์กรอาจคิดเปลี่ยนวิธีการจ่ายค่าตอบแทนแบบนี้โดยผสมผสานการจ่ายค่าตอบแทนตามเวลาที่ได้ทำงานเข้าไปด้วย ตัวอย่างเช่น พนักงานประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์คนหนึ่ง ๆ นอกจากจะได้รับค่าจ้างรายวันแล้วยังได้รับค่าตอบแทนพิเศษตามจำนวนชิ้นที่ผลิตได้อีกด้วย หรือพนักงานขายสินค้าอุปโภคบริโภค อาจได้รับเงินเดือนประจำจำนวนหนึ่ง บวกด้วยค่าคอมมิชชันตามจำนวนสินค้าที่ขายได้

1.2 การจ่ายโบนัส (Production bonuses) หมายถึง การให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรซึ่งสามารถผลิตหรือปฏิบัติงานได้เกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยปกติแล้วมักจะใช้เป็นส่วนเสริมของการจ่ายค่าจ้างพื้นฐาน กล่าวคือ พนักงานจะได้รับค่าจ้างรายชั่วโมง รายวัน หรือรายเดือนอยู่แล้ว แต่หากสามารถผลิตผลงานได้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ก็จะได้รับโบนัสสำหรับผลผลิตส่วนเกินตามอัตราที่กำหนดไว้ หรือในบางองค์กรอาจจะให้โบนัสสำหรับการปฏิบัติงานที่ใช้เวลาน้อยลงกว่าเดิมก็ได้

1.3 การจ่ายคอมมิชชัน (Commissions) โดยปกติมักใช้สำหรับพนักงานขาย โดยพนักงานขายจะได้รับค่าคอมมิชชันเป็นเปอร์เซ็นต์ของราคาขาย เช่น 5% หรือ 10% ในบางบริษัทพนักงานขายอาจจะไม่ได้รับเงินเดือนพื้นฐาน แต่บางบริษัทอาจกำหนดให้พนักงานขายได้รับเงินเดือนพื้นฐานด้วย

1.4 การแบ่งปันกำไร (Profit sharing) หมายถึง การแบ่งกำไรส่วนหนึ่งของบริษัทให้แก่บุคลากรตามอัตราที่ได้ตกลงร่วมกัน จุดประสงค์หลักของแผนการนี้คือ การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในความสำเร็จและความเติบโตของบริษัทมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การแบ่งปันกำไรอาจมีความเหมาะสมและใช้ได้ผลมากที่สุดสำหรับองค์กรที่มีขนาดเล็ก และผลการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรเป็นส่วนสำคัญ ตัวอย่างเช่น บริษัทโฆษณาสำนักงานบัญชี

1.5 การแบ่งปันส่วนเกิน (Gainsharing) จุดอ่อนสำคัญของแผนการแบ่งปันกำไรคือ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอาจจะไม่ได้มีผลโดยตรงต่อกำไรของบริษัท แต่อาจจะได้รับผลกระทบจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่า เช่น สภาพเศรษฐกิจ ดังนั้น แผนการแบ่งปันส่วนเกินจึงต้องการแก้ไขจุดอ่อนนี้โดยการมุ่งเน้นที่องค์ประกอบซึ่งได้รับผลโดยตรงจากการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ผลิตผล จำนวนเวลาที่ใช้ในการผลิต ดังนั้น หากบริษัทสามารถลดจำนวนเวลาที่ใช้ในการผลิตต่อหน่วยลง ก็หมายความว่าสามารถผลิตสินค้าได้มากขึ้นในเวลาเท่าเดิม หรือผลิตสินค้าในปริมาณเท่าเดิม โดยมีต้นทุนการผลิตลดลง ส่วนหนึ่งของต้นทุนการผลิตส่วนที่ลดลงนี้จะถูกแบ่งปันให้แก่กองทุนของบุคลากรและจ่ายให้แก่บุคลากรในรูปแบบของโบนัส

1.6 การจัดสรรหุ้นให้แก่บุคลากร (Employee stock ownership plan) คือ การจัดสรรผลกำไรให้แก่บุคลากรในรูปของหุ้นบริษัทที่บุคลากรทำงานอยู่ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความผูกพัน ความจงรักภักดีและความอดสาหัสในการทำงาน ทั้งนี้บุคลากรจะได้รับหุ้นเป็นสัดส่วนตามระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในบริษัทและระดับเงินเดือนที่ได้รับ

2. ระบบการให้รางวัลตอบแทนแบบยืดหยุ่น (Flexible benefits) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนซึ่งอนุญาตให้บุคลากรเลือกสรรสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ จากรายการที่องค์กรได้กำหนดไว้ตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรได้รับผลประโยชน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของตนเองมากที่สุด ระบบการให้รางวัลตอบแทนแบบนี้จึงแตกต่างจากระบบเดิมซึ่งองค์กรเป็นผู้กำหนดสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรทุกคนโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ตามระบบการให้รางวัลตอบแทนแบบนี้บุคลากรจะได้รับบัญชีรายการผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ซึ่งระบุจำนวนเงินทั้งหมดที่บุคลากรแต่ละคนจะได้รับจากองค์กร จากจำนวนเงินนี้บุคลากรสามารถจะเลือกและ “ซื้อ” บริการที่ตนเองต้องการจากรายการที่ได้กำหนดไว้

#### กลยุทธ์การจูงใจด้วยลักษณะการทำงาน

มนุษย์เรามีได้ทำงานเพียงเพื่อต้องการเงินสำหรับการดำรงชีวิตเท่านั้น แต่ยังต้องการสิ่งอื่น ๆ ที่มีความสำคัญต่อจิตใจของตนเองอีกด้วย การสำรวจคนอเมริกันทั้งหญิงและชายจากหลายสาขาอาชีพซึ่งมีอายุและตำแหน่งงานต่าง ๆ กันจำนวน 1,000 คน พบว่าสิ่งที่กลุ่มตัวอย่างต้องการมากที่สุดอันดับแรกมิใช่เงิน แต่คือการทำงานที่ได้รับความชื่นชมเห็นคุณค่าในผลงานจากผู้อื่น อันดับที่ 2 คือ งานที่น่าสนใจ อันดับที่ 3 คือ ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ส่วนอันดับที่ 4 คือ ความมั่นคงในงานและรายได้ที่ดี Kovach (1987 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2554 หน้า 292)

ถึงแม้ว่าผลการสำรวจข้างต้นจะเป็นการศึกษาจากคนอเมริกัน แต่ก็มิได้หมายความว่าคนไทยจะมิได้ความรู้สึกความต้องการเช่นนั้นด้วยเหมือนกัน สังคมไทยยังมีสำนวนคำพูดที่ยังใช้กันอยู่จนถึงปัจจุบันนี้ว่า “คับที่อยู่ได้ คับใจอยู่ยาก” ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การที่คนเราจะทำงานหรือพักอาศัยอยู่ ณ ที่ใดที่หนึ่งได้เป็นเวลานานนั้นจะต้องมีความสุขเป็นหลัก แม้สถานที่จะคับแคบหรือเงินเดือนอาจจะน้อยไปบ้างก็ยังดีกว่าการที่จะต้องผจญกับความทุกข์ทรมานใจจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานที่ไม่เป็นมิตรกับตนเอง

### กลยุทธ์การจูงใจด้วยรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม

ในบรรดาปัจจัยหลัก 6 ประการของการดำเนินงาน อันได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) เครื่องจักร (Machine) การตลาด (Marketing) และการจัดการ (Management) อาจกล่าวได้ว่า คนและการจัดการคือองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุดในปัจจุบัน เพราะองค์การต่าง ๆ สามารถจัดหาเงิน วัสดุ และเครื่องจักรได้ในระดับที่ใกล้เคียงกัน แต่หากผู้ปฏิบัติงานและการจัดการแตกต่างกันแล้ว ผลการดำเนินงานย่อมแตกต่างกัน

ดังนั้น การจัดการที่ดีจึงมีอิทธิพลอย่างมากต่อแรงจูงใจและขวัญของบุคลากร อย่างไรก็ตาม องค์กรแต่ละแห่งย่อมมีสภาพและเงื่อนไขเหล่านั้น คงจะไม่มีรูปแบบการจัดการแบบใดแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นเสมือน “ยาวิเศษ” ที่สามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรทุกแห่ง ผู้บริหารขององค์กรจึงจำเป็นต้องตัดสินใจอย่างรอบคอบ โดยไม่หลงใหลไปกับกระแสความนิยม หรือแฟชั่นทางการบริหารอย่างไม่มีลืมหูลืมตา

อย่างไรก็ตาม ในที่นี้จะเสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการ 2 แบบเพื่อให้เข้าใจถึงข้อดีและข้อจำกัด และนำไปพิจารณาว่ามีความเหมาะสมกับลักษณะขององค์กรหรือไม่ รูปแบบการจัดการที่จะนำเสนอ ได้แก่ การจัดการแบบให้บุคลากรมีส่วนร่วม การจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์และการปรับพฤติกรรมในองค์กร

#### การจัดการแบบให้บุคลากรมีส่วนร่วม

การจัดการแบบให้บุคลากรมีส่วนร่วม (Participative management) คือ กระบวนการซึ่งผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน โดยทั่วไปและประเด็นเกี่ยวกับการทำงานที่บุคลากรจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายการทำงาน การแก้ไขปัญหา การเข้าร่วมในคณะกรรมการที่ปรึกษา การมีตัวแทนอยู่ในคณะกรรมการกำหนดนโยบาย และการคัดเลือกบุคลากรใหม่ Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall, & Jennings (1988 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2554 หน้า 297)

การที่ฝ่ายบริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการด้วยกันคือ ประการแรก เมื่อลักษณะงานมีความซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารมักจะไม่ทราบสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำทุกอย่าง ดังนั้น การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการจึงเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานซึ่งรู้เรื่องงานดีที่สุดมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งน่าที่จะทำให้การตัดสินใจถูกต้องเหมาะสมมากขึ้น ประการที่ 2 การที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่าง ๆ จะทำให้พวกเขายึดมั่นในการตัดสินใจหรือมติเหล่านั้นมากขึ้น เพราะคงไม่มีใครอยากจะได้ชื่อว่าเป็นคนที่เขียนด้วยมือลบด้วยเท้า ประการที่ 3 การทำงานในปัจจุบันมักจะต้องอาศัยความร่วมมือและประสานงานกันระหว่างหน่วยหรือแผนกต่าง ๆ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจึงทำให้



พวกเขาได้ทำงานและแก้ไขปัญหาค้าง ๆ ร่วมกัน และประการสุดท้าย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะเป็นเสมือนรางวัลทางใจ (Intrinsic rewards) สำหรับบุคลากรเพราะเป็นสิ่งที่ทำให้พวกเขา รู้สึกว่าตนเองมีอำนาจ ความสามารถ และความเป็นตัวของตัวเอง

อย่างไรก็ตาม การจัดการแบบให้บุคลากรมีส่วนร่วมมิใช่เป็นสิ่งที่เหมาะสมสำหรับองค์การทุกแห่งหรือหน่วยงานทุกประเภท เงื่อนไขของความสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ กล่าวคือ ประการแรก ประเด็นซึ่งจะให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้นจะต้องเกี่ยวข้องกับหรือสอดคล้องกับความสนใจของบุคลากร ประการที่ 2 บุคลากรจะต้องมีความสามารถ (ความรู้ทางเทคนิค สถิติปัญหา และทักษะการสื่อสาร) ในการเข้าร่วมการตัดสินใจ ประการที่ 3 องค์การนั้น ๆ จะต้องให้การสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากร และประการสุดท้าย จะต้องใช้เวลาที่มากเพียงพอสำหรับการเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

รูปแบบหนึ่งของการจัดการแบบให้บุคลากรมีส่วนร่วมที่ได้รับความนิยมคือ กิจกรรมคิวชี (QC Quality Circle) ซึ่งเกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา แต่เดิมนั้นเป็นทีแพร์หลายในประเทศญี่ปุ่น กิจกรรมคิวชีเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคลากรซึ่งมีความรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อพูดคุยเกี่ยวกับปัญหา สาเหตุ และทางแก้ จากนั้นก็นำผลสรุปที่ได้จากกลุ่มไปลงมือกระทำ กลุ่มคิวชีจะพบปะกันอย่างสม่ำเสมอในเวลาทำงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพของการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

#### การจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์

การจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์ (Management by objectives) หรือ MBO เป็นสิ่งที่ Peter Drucker ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ ได้เสนอไว้เมื่อ ค.ศ. 1954 และยังคงเป็นแนวคิดด้านการจัดการที่ได้รับความนิยมมาจนถึงปัจจุบัน โดยหลักการแล้วการจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์ คือ การบริหารซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงานสำหรับช่วงเวลาหนึ่ง ๆ และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการทำงานเป็นระยะ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์มุ่งเน้นการใช้เป้าหมายเพื่อจูงใจและกระตุ้นบุคลากร แทนที่จะพยายามเข้าไปควบคุมการทำงานของพวกเขา

การจัดการแบบนี้จะเริ่มต้นโดยการแปลงวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์การให้เป็นวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเจาะจงสำหรับหน่วยงานและบุคลากรแต่ละคน วัตถุประสงค์ใหญ่ขององค์การจะถูกแปลงเป็นวัตถุประสงค์เฉพาะของหน่วยงานในแต่ละระดับ อันได้แก่ ฝ่าย แผนก และบุคลากรแต่ละคน ผลลัพธ์ของกระบวนการนี้คือ การเชื่อมประสานวัตถุประสงค์จากหน่วยงานระดับบนสู่หน่วยงานระดับล่างลงมาและสำหรับบุคลากรแต่ละคนก็จะมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

ของตนเอง ถ้าแต่ละคนประสบความสำเร็จในการทำงาน ก็จะทำให้แผนของตนบรรลุเป้าหมายอันจะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายโดยรวมไปด้วย

โดยทั่วไปแล้วการจัดการแบบยี่ดัดอุปประสงค์จะมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ เป้าหมายที่ชัดเจนเจาะจง การตัดสินใจแบบให้บุคลากรมีส่วนร่วม ช่วงเวลาที่กำหนดแน่นอน และการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงาน Carroll & Tosi (1973 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2554 หน้า 298)

1. เป้าหมายที่ชัดเจนเจาะจง (Goal specificity) การกำหนดเป้าหมายจะต้องมีลักษณะที่ชัดเจน สามารถวัดได้และประเมินผลได้ ตัวอย่างเช่น เพื่อลดค่าใช้จ่ายของแผนกลง 7% หรือเพื่อปรับปรุงการให้บริการของบริษัท โดยจะต้องส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าภายใน 1 วันหลังจากได้รับใบสั่งซื้อสินค้า หรือเพื่อเพิ่มคุณภาพของการผลิต โดยจะต้องมีอัตราสินค้าไม่ได้มาตรฐานต่ำกว่า 1%

2. การตัดสินใจแบบให้บุคลากรมีส่วนร่วม (Participative decision making) ทั้งผู้บริหารและบุคลากรจะมีส่วนร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย มิใช่การสั่งให้บุคลากรปฏิบัติตามเป้าหมายที่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดแต่ฝ่ายเดียว

3. ช่วงเวลาที่กำหนดแน่นอน (An explicit time period) เป้าหมายแต่ละขั้นจะมีช่วงเวลาที่ได้รับกำหนดไว้แน่นอนว่าจะต้องบรรลุผลเมื่อไร ซึ่งโดยปกติแล้วอาจจะเป็น 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี

4. การให้ข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงาน (Performance feedback) การจัดการแบบยี่ดัดอุปประสงค์จะมีการแจ้งให้บุคลากรทราบเป็นระยะ ๆ ว่าการทำงานของเขามีความก้าวหน้าไปมากเพียงไร เพื่อให้บุคลากรมีการตรวจสอบและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนตลอดเวลา การให้ข้อมูลนี้จะให้ทั้งแก่ผู้บริหารและบุคลากรระดับต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ผู้อำนวยการฝ่ายขายก็จะได้รับทราบรายงานการขายเป็นระยะ ๆ เพื่อควบคุมให้การดำเนินงานบรรลุตามแผน ส่วนพนักงานขายแต่ละคนก็จะได้รับทราบยอดขายของตนเองเป็นระยะ ๆ เช่นเดียวกัน

การจัดการแบบยี่ดัดอุปประสงค์นับว่าเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างมากทั้งในหน่วยงานของรัฐและองค์กรเอกชน อย่างไรก็ตาม มิได้หมายความว่าองค์กรทุกแห่งจะประสบความสำเร็จในการใช้การจัดการแบบยี่ดัดอุปประสงค์ จากการวิเคราะห์บริษัทเหล่านั้นพบว่า ความล้มเหลวที่เกิดขึ้นมิได้เป็นเพราะการจัดการแบบยี่ดัดอุปประสงค์โดยตรง แต่เป็นเพราะขาดความร่วมมือสนับสนุนจากฝ่ายบริหารการตั้งความคาดหวังไว้สูงเกินไป รวมทั้งการไม่จ่ายรางวัลแก่พนักงานสำหรับการทำงานสำเร็จตามที่ฝ่ายบริหารได้สัญญาไว้

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น

ช่วงโชติ พันธุเวช, (2547, หน้า 297) ได้ให้ความหมายว่า ไคเซ็น (Kaizen) เป็นคำภาษาญี่ปุ่นแปลว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือตรงกับความหมายในภาษาอังกฤษคือ Continuous Improvement หรือ CI ซึ่งเป็นปรัชญาและวัฒนธรรมการบริหารจัดการคุณภาพแบบญี่ปุ่น โดยญี่ปุ่นได้ปรับใช้วิธีการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ผสมผสานกับการจัดการของความเป็นมนุษย์เข้าด้วยกัน เพื่อให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมการทำงานของญี่ปุ่น ญี่ปุ่นใช้ยุทธศาสตร์การปรับปรุงพัฒนา โดยเน้นที่การปรับปรุงในกระบวนการปฏิบัติงานของการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กรและทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ และถือเป็นวิถีชีวิตของคน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องถือว่าเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญของระบบ TQM ที่มุ่งให้ทุกคนได้ทุ่มเทและมีส่วนร่วมในการปรับปรุงตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เป็นการสร้างประสิทธิภาพให้ผลผลิตและการบริการที่ดีตามแนวคิดวิธีการและกิจกรรมคุณภาพดังต่อไปนี้

### 1. หลักการและลักษณะสำคัญของไคเซ็น

หลักการและลักษณะที่สำคัญของไคเซ็น ตามแบบฉบับของชาวญี่ปุ่นเน้นให้ความสำคัญดังนี้

- 1.1 การให้ความสำคัญแก่ลูกค้า
- 1.2 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือ TQC
- 1.3 การใช้หุ่นยนต์
- 1.4 การทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ หรือ QCC
- 1.5 การใช้ระบบให้ข้อเสนอแนะ
- 1.6 การทำงานแบบอัตโนมัติ
- 1.7 การสร้างและมีวินัยในการทำงาน
- 1.8 การรักษาการเพิ่มผลผลิตรวม
- 1.9 การบันทึกย่อเรียกว่าคัมบัง (Kanban) ในระบบการผลิตทันเวลาพอดี
- 1.10 การปรับปรุงคุณภาพ
- 1.11 การส่งมอบทันเวลาและการทำงานตรงเวลาหรือ JIT
- 1.12 ข้อบกพร่องเป็นศูนย์ หรือ ZD
- 1.13 การสร้างความสัมพันธ์การบริหารแรงงาน
- 1.14 การพัฒนาและหาผลิตภัณฑ์ใหม่

## 2. แนวคิดสำคัญของการจัดการแบบไคเซ็น

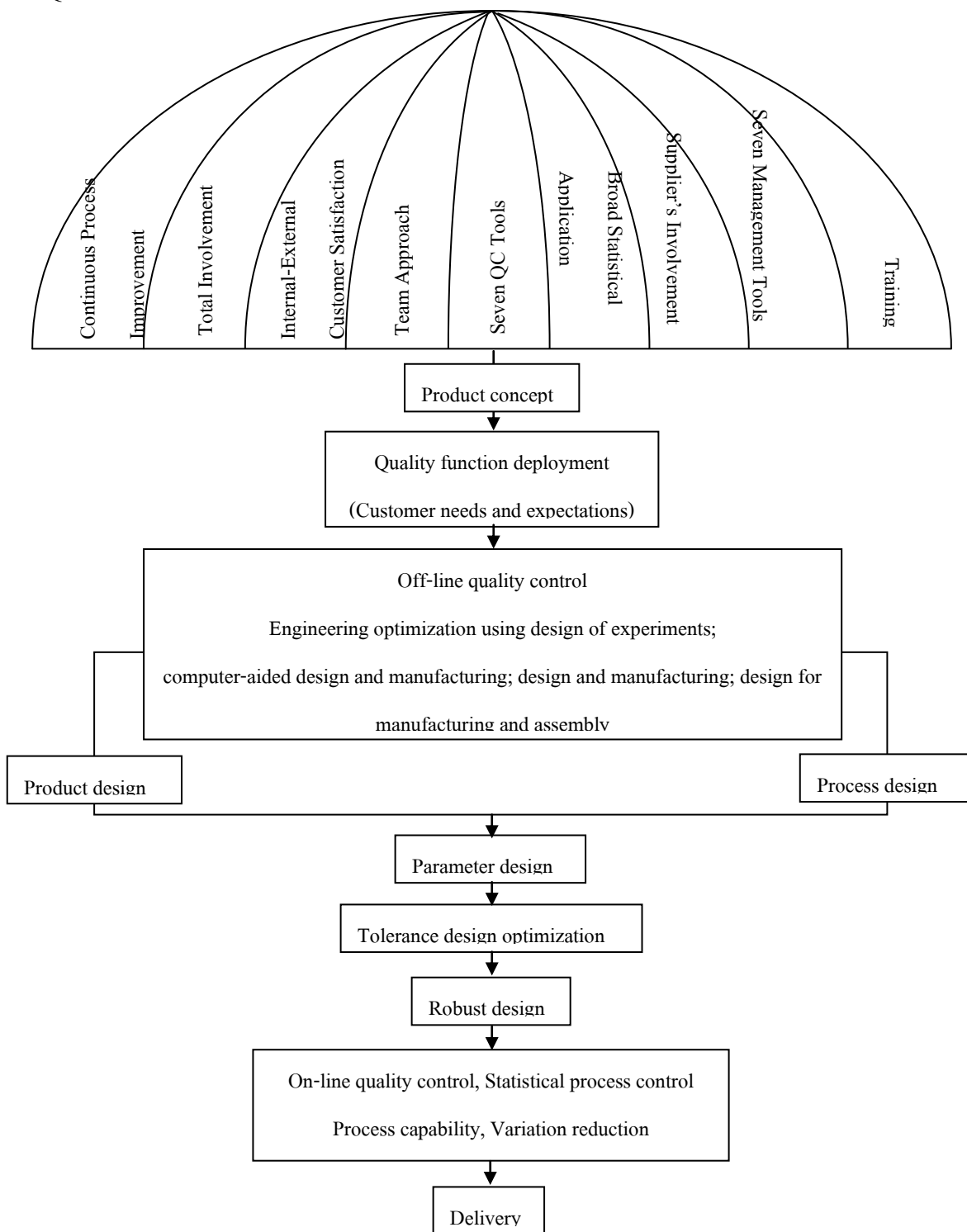
ฝ่ายบริหารจะต้องเรียนรู้ที่จะนำแนวคิดและหลักการต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติเพื่อที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ ไคเซ็น เกิดผลจริงจิ่งขึ้น สำหรับแนวคิดที่สำคัญของไคเซ็น มี 6 ประการ ดังนี้

- 2.1 ไคเซ็น และฝ่ายบริหาร
- 2.2 กระบวนการปฏิบัติงานหรือผลงาน
- 2.3 วงจรเดมมิงกับวงจรมาตรฐานงาน
- 2.4 คุณภาพต้องมาก่อน
- 2.5 บริหารด้วยข้อมูลและข้อเท็จจริง
- 2.6 กระบวนการปฏิบัติงานต่อไปคือลูกค้าของเรา

ทั้ง 6 ประการดังกล่าว ผู้บริหารระดับสูงต้องวางนโยบายอย่างรอบคอบและแถลงนโยบายอย่างชัดเจนมาในการเริ่มต้นแนะนำปรัชญาไคเซ็นเข้าสู่องค์กรต่อจากนั้นต้องมีการวางกำหนดการนำแนวคิดด้านการจัดการนี้ลงสู่ภาคปฏิบัติและแสดงภาวะผู้นำด้วยการประพฤติตนตามระเบียบปฏิบัติไคเซ็น ให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ระดับรอง ๆ ลงมา

หน่วยงานทั้งภาคการศึกษา ธุรกิจ การค้า อุตสาหกรรมและรัฐบาลของญี่ปุ่นได้ประสบความสำเร็จในการใช้ระบบการบริหารจัดการแบบไคเซ็นอย่างมากมาย ในการปรับปรุง การพัฒนา และการเพิ่มผลผลิตสินค้าและผลกำไรดังตัวอย่างการพัฒนาและการเติบโตของบริษัทโตโยต้า หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 จากปี ค.ศ. 1949 ถึง 1970 จากการนำของ ทาอิชิ โอนะ (Taiichi ohno) ที่ได้พยายามศึกษา ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานทำงานทั้งการลดการสูญเสีย การตรงเวลา การใช้วงจรคุณภาพ Kanban และ อื่น ๆ อีกหลายอย่าง จนเป็นที่รู้จักกันในนาม Toyota Productive System (TPS) หรือรูปแบบ ไคเซ็นนั่นเอง ดังภาพที่ 2-6

TQM Umbrella



ภาพที่ 2-6 การปรับปรุงคุณภาพภายใต้ร่มไคเซ็น

Cheser (1998 อ้างถึงใน ช่วงโชติ พันธุเวช, 2547 หน้า 300) ได้ชี้ให้เห็นความสำเร็จและหัวใจของการบริหารจัดการของไคเซ็นใน 2 ลักษณะคือ การบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของไทย์เลอร์ และ TPS (Total Productive System) เป็นแนวคิดเรื่อง การวิเคราะห์เชิงปริมาณ นั่นเอง โดยที่ โอโนะ (Ohno) ได้เริ่มจากการศึกษาวิธีการทำงานของพนักงานบริษัท วิเคราะห์หาจุดตำแหน่งการเคลื่อนไหวของพนักงานและจุดที่ทำให้เกิดการสูญเสียเวลาในการทำงาน นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญในเรื่องความเป็นมนุษย์ที่ถือว่าหัวใจของไคเซ็นอีกประการหนึ่งคือ การให้ความสำคัญการมีส่วนร่วมของบุคลากร การให้ความสำคัญทุกคนและทุกระดับ การมอบอำนาจในการทำงาน และการตัดสินใจ แนวคิดนี้จะช่วยทำให้ทุกคนได้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานและช่วยในการแก้ปัญหา อันจะส่งผลทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตตามมา

เนื่องจากการปรับปรุงและพัฒนาสิ่งใด ๆ ก็ตาม ถ้าได้เริ่มที่ตัวของแต่ละบุคคลนำผู้สังคมนาและวิชาชีพเป็นอันดับแรก จะทำให้เกิดการพัฒนาและเติบโตอย่างต่อเนื่องในลำดับต่อไป จะเป็นได้จากทฤษฎีการพัฒนาความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ระดับขั้นของนักจิตวิทยาชาวรัสเซีย Abraham Maslow ได้แก่ ความต้องการด้านปัจจัยสี่ ความต้องการด้านความปลอดภัย ด้านการยอมรับ ความต้องการด้านชื่อเสียงและความต้องการด้านเกียรติยศ

แนวคิดไคเซ็นจึงไม่มีขีดกั้นด้านความสามารถ การสร้างสรรค์ และผลผลิตของมนุษย์ Robinsorn & Stern (1998 อ้างถึงใน ช่วงโชติ พันธุเวช, 2547 หน้า 300) ได้สรุปแนวคิดที่สำคัญของไคเซ็น ไว้ 6 ประการดังนี้

1. การปฏิบัติงานจะต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนได้กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของฝ่ายหรือแผนกของตนเองให้พนักงานหาวิธีการ ได้พัฒนาและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง
2. ให้ทุกคนได้รับสิ่งจูงใจ และกระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะปรับปรุงงานของตนเองและองค์กรอยู่ตลอดเวลา
3. ระบบการประเมินการปฏิบัติงานจะต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อการปรับปรุงและต้องโปร่งใส
4. อย่าทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกหวาดกลัว หรือไม่กล้าที่จะเสนอการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
5. ใช้ระบบข้อเสนอแนะที่ดีและการปรับปรุงจะต้องได้มีรางวัลตอบแทนรางวัลที่จัดให้อาจเป็นสิ่งของหรือคำยกย่องชมเชยก็ได้
6. พนักงานควรได้รับการอบรมการใช้เทคนิคการแก้ปัญหา

ทั้ง 6 ประการควรต้องฝึกฝนให้เกิดความสามารถคิดวิเคราะห์ถึงรากของปัญหาและรู้จักแก้ปัญหาด้วยกระบวนการปฏิบัติงานทางวิทยาศาสตร์ และบนพื้นฐานของข้อมูลและข้อเท็จจริงเท่านั้น อย่าใช้การคาดเดาหรือปราศจากข้อมูลในการตัดสินใจในการทำงาน

### การปรับปรุงคุณภาพตามวงจรคุณภาพเดมมิง

ต้นทศวรรษที่ 1960 วงจรปรับปรุงคุณภาพเดมมิงหรือ Deming Cycle ได้ใช้กันอย่างแพร่หลายในประเทศญี่ปุ่นในด้านการควบคุมคุณภาพและเป็นวิธีการหนึ่งซึ่งช่วยเอื้อต่อการจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการปฏิบัติงานปรับปรุงคุณภาพที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและไม่มีที่สิ้นสุด ศาสตราจารย์ ดร.เดมมิง ได้เสนอหลักการปรับปรุงวงจรคุณภาพ หรือ PDCA ไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวางแผนและการออกแบบ (Plan)
2. การดำเนินการ (Do)
3. การตรวจสอบผล (Check)
4. การแก้ไขและสร้างมาตรฐาน (Acts)

กระบวนการปฏิบัติงานวางแผนและออกแบบ ปฏิบัติการ ตรวจสอบผลและสร้างมาตรฐานของ ดร.เดมมิง ดังกล่าวมีสาระสำคัญโดยสังเขป ดังนี้

1. การวางแผนและการออกแบบ การวางแผนเริ่มจากการศึกษาหรือทำวิจัย เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า และความต้องการของลูกค้า นำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจในการดำเนินการตามภารกิจขององค์กรการค้นหาคำปัญหาและสาเหตุ เหตุผลในการเลือกปัญหา ศึกษาว่าอะไรคือปัจจัยที่สำคัญที่สุดวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งจะต้องทำงานเป็นทีม มีสาระสำคัญที่ควรคำนึงถึงอยู่ 8 ประการ ได้แก่

- 1.1 กำหนดวัตถุประสงค์และสิ่งที่คาดหวังที่จะได้รับ
- 1.2 กำหนดขอบเขตของโครงการหรืองาน
- 1.3 กำหนดสิ่งที่จะทดลองทำ ตรวจสอบ และสร้างมาตรฐานในโครงการ
- 1.4 จะทดลองทำได้แค่ไหน ก่อนที่จะตรวจสอบผลลัพธ์ จะตรวจสอบแค่ไหนก่อนจะลงมือดำเนินการ และจะต้องดำเนินการเพียงใดก่อนจะมีการวางแผนงานครั้งต่อไป
- 1.5 หาข้อจำกัดมีอะไรบ้าง และแต่ละขั้นตอนต้องใช้เวลาเท่าไร
- 1.6 ใครบ้างที่ต้องมีส่วนร่วม เกี่ยวข้องและรับผิดชอบ
- 1.7 กำหนดแผนยุทธศาสตร์ กิจกรรม เกี่ยวกับ เวลา งบประมาณ บุคลากร และการมอบหมายงานในการดำเนินโครงการ

- 1.8 อะไรที่จะต้องประเมิน จะประเมินอย่างไร และประเมินเมื่อไร

ขั้นการวางแผนและการออกแบบในวงจรคุณภาพเดมมิง เป็นขั้นตอนที่ต้องระบุหรือกำหนดปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาแล้ว โดยใช้วิธีการทางสถิติช่วยในการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานของคุณภาพ หรือ SPC และใช้ร่วมกับวิธีการระดมสมอง เช่น ใช้เทคนิควิธี 5W 2H (What, When, Where, Why, Who, How, How Much) ดังตัวอย่างการใช้ตาราง 5W 2H ดังต่อไปนี้

แนวคิดการใช้ 5W 2H ตารางขั้นต้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกใช้เป็นแนวทางในการเสนอความคิดเห็น โดยทั่วไปจะเป็นการตั้งคำถามที่หลากหลายโดยใช้คำถาม “อะไร/What?” “ทำไม/Why?” “ที่ไหน/Where?” “เมื่อไร/When?” “ใคร/Who?” “อย่างไร/How?” และ “เท่าไร/How much?” ดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 ตัวอย่างการใช้วิธีการ 5W 2H ในการระดมสมองวิเคราะห์งาน

| ชนิด                   | 5W 2H   | ข้อความ  | การประเมิน             |
|------------------------|---------|--|------------------------|
| 1. เรื่อง              | อะไร    |  |                        |
| 2. วัตถุประสงค์        | ทำไม    |  |                        |
| 3. สถานที่             | ที่ไหน  |  |                        |
| 4. ลำดับขั้นตอน        | เมื่อไร | - จะทำอะไร<br>- หัวข้องานนี้ตัดทิ้งหรือไม่                       | - เปลี่ยนขั้นตอน       |
| 5. ผู้ปฏิบัติรับผิดชอบ | ใคร     | - ทำไมงานนี้จึงมีความสำคัญ<br>- ตั้งวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน        | - ทำให้งานง่ายลง       |
| 6. วิธีการ             | อย่างไร | - จะทำที่ไหน<br>- งานต้องทำที่นั่นหรือไม่                        | - เลือกวิธีการปรับปรุง |
| 7. การลงทุน            | เท่าไร  | - เวลาที่เหมาะสมที่จะกระทำ<br>- งานนั้นต้องทำให้แล้วเสร็จเมื่อไร |                        |

2. การดำเนินการ หลังจากที่ได้ทำความเข้าใจในแผนงานที่กำหนดขึ้นแล้วต้องดำเนินงานด้วยการลงมือปฏิบัติงานหรือทำการผลิต โดยอาจจะดำเนินการตามขั้นตอนและในเรื่องต่อไปนี้

2.1 ให้การศึกษาและฝึกอบรมให้บุคลากรทุกคนหรือทีมงาน ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.2 จัดให้มีการประชุมชี้แจงเพื่อให้ทุกคนได้รับรู้ เกิดการประสานงานและให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน



- 2.3 เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ยังมีข้อบกพร่อง
- 2.4 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้ข้อเท็จจริงเชิงสถิติ
- 2.5 ลงมือปฏิบัติตามหลักการแก้ไข สื่อสารข้อมูลกับทุกคนที่เกี่ยวข้องและ

รับผิดชอบ

ดังต่อไปนี้

การดำเนินการตามแผนจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่ใช้ในการดำเนินงาน หรือเรียกว่า 4ME

M หมายถึง Man คน เป็นผู้มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องกับงาน และที่ใช้การปฏิบัติงาน

M หมายถึง Machine ได้แก่เครื่องจักรและเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้การปฏิบัติงาน

M หมายถึง Material ได้แก่วัสดุอุปกรณ์ หรือวัตถุดิบที่ใช้การปฏิบัติงาน

M หมายถึง Method เป็นวิธีการที่จะใช้ในการดำเนินงานและที่ใช้การปฏิบัติงาน

E หมายถึง Environment คือสภาพแวดล้อมในการทำงานและการปฏิบัติงาน

3. การตรวจสอบผล หลังจากการดำเนินงานหรือผ่านการปฏิบัติแล้ว จะเป็นการตรวจสอบสินค้าหรือผลผลิตที่ออกมาว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่ให้ตรวจสอบทั้งในระหว่างการดำเนินการจนกระทั่งสิ้นสุดการปฏิบัติ ให้สังเกตการดำเนินการว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ ผลจากการตรวจสอบนำไปสู่การปรับและแก้ไขต่อไปการปรับปรุงคุณภาพอาจจะดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

3.1 เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่

3.2 ปรับแก้ผลกระทบและตรวจสอบผลกระทบข้างเคียงและผลย้อนกลับว่าเป็น

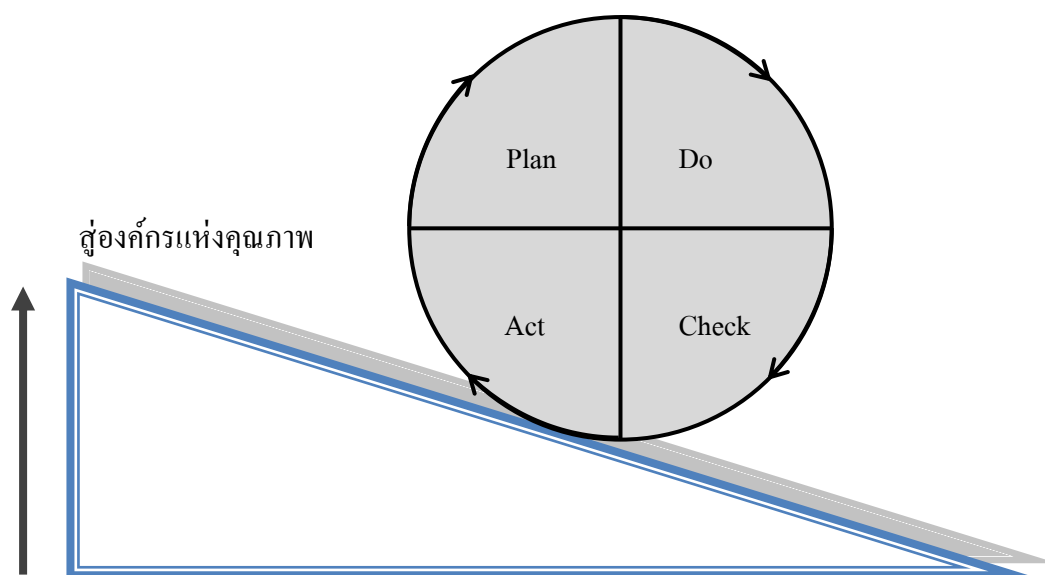
อย่างไร

3.3 อภิปราย ติความผลที่ได้รับและหาผลสรุปสามารถนำไปใช้อ้างอิงได้หรือไม่

3.4 ข้อสรุปนั้นเป็นประโยชน์ต่อกระบวนการปฏิบัติงานทำงานหรือไม่

3.5 ถ้าข้อสรุปมีผลต่อกระบวนการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลง และทำให้ผลที่ได้รับปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่

3.6 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติในขั้นตอนการตรวจสอบและมีผลต่อเนื่องในขั้นปฏิบัติหรือไม่ต่อปฏิสัมพันธ์ 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2-7



ภาพที่ 2-7 ฟังวงจรคุณภาพเดมมิง

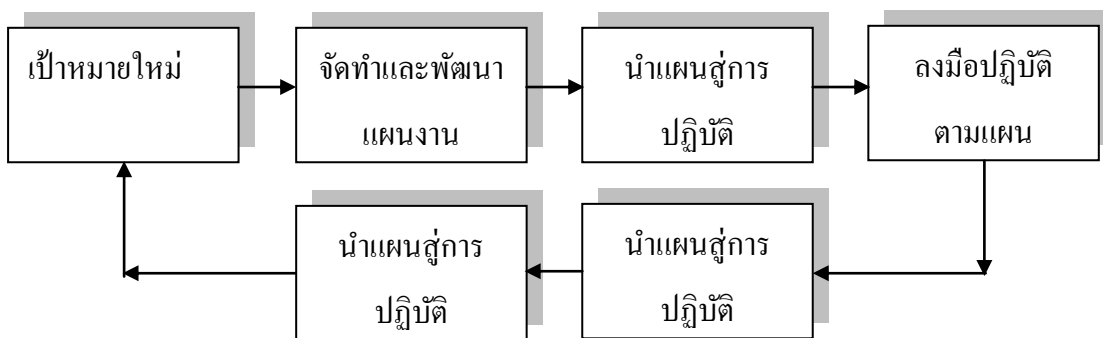
4. การแก้ไขและสร้างมาตรฐาน การนำไปใช้งานและปฏิบัติ เป็นการนำผลจากการใช้ข้อมูลทางสถิติไปปฏิบัติตามแผนที่กำหนดและออกแบบไว้ ทั้งนี้ให้ข้อสังเกตในประเด็นดังต่อไปนี้

- 4.1 ควรดำเนินการตามกระบวนการปฏิบัติงานนี้ต่อไปหรือไม่
- 4.2 ต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มหรือไม่
- 4.3 ต้องการข้อเสนอแนะเพิ่มหรือไม่
- 4.4 ถ้าขึ้นดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐานในการดำเนินการและใช้งานได้หรือไม่
- 4.5 นำไปใช้ ปรับปรุงหรือเลิกใช้
- 4.6 เราจะเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงานนี้ได้อย่างไร
- 4.7 ให้ดำเนินการตามวงจร PDCA ต่อไปในสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันไปจากเดิม ตลอดจนป้องกันปัญหาจะเกิดขึ้นในภายหลัง โดยการกำหนดและตั้งมาตรฐานการทำงาน การตรวจสอบและการติดตามเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

### การปรับปรุงคุณภาพกระบวนการปฏิบัติงาน

การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous quality improvement) หรือ CQI เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญในการบริหารแบบ TQM ที่ผู้บริหารทุกระดับ บุคลากรทุกคนต้องร่วมมือร่วมใจในการปรับปรุงและพัฒนาฝ่ายหรือแผนกงานของตนเองให้มีการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีกระบวนการปฏิบัติงานทำงานที่มีประสิทธิภาพ และประสานสอดคล้องกันทั้งระบบ

การปรับปรุงคุณภาพต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง และไม่มีวันสิ้นสุด แนวคิดนี้สามารถนำไปใช้ในการจัดการคุณภาพการศึกษาได้ทุกงาน เช่น ในสถาบันการศึกษาจะมีการรับนักศึกษา การลงทะเบียนวิชา งานการสนับสนุนชั้นพื้นฐาน งานกิจการนักศึกษา บริหารโปรแกรมวิชา การจัดการเรียนและการสอนและงานบริการทางวิชาการแก่ชุมชน เป็นต้น การปรับปรุงคุณภาพมีเป้าหมายหลักคือ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและประทับใจในผลงานและการดำเนินงานขององค์กร แนวคิดการบริหารและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานแยกออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานที่มีอยู่เดิม (Process improvement) กับการออกแบบและการสร้างกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ (Process design) ดังภาพที่ 2-8 แสดงการบริหารกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนี้



ภาพที่ 2-8 ขั้นตอนของการบริหารกระบวนการปฏิบัติงาน

กระบวนการปฏิบัติงานบริหารกระบวนการปฏิบัติงานเริ่มที่การตั้งเป้าหมายและทิศทางขององค์กร ทั้งเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว จากนั้นทำการพัฒนาแผนที่จะมาดำเนินการ เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งรวมไปถึงการถ่ายทอดและมอบหมายให้ส่วนงานที่รับผิดชอบไปปฏิบัติ มีระบบการตรวจ ติดตามดูการดำเนินการเพื่อช่วยปรับแก้กรณีที่เกิดผลของการ

ปฏิบัติมีปัญหาและได้ผลลัพธ์ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและแผนงานที่กำหนดขึ้น ขั้นตอนต่าง ๆ มีดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดปัญหา

การกำหนดและเลือกหัวข้อปัญหา ปัญหาต้องได้มาจากทีมงานที่ตั้งขึ้น โดยอาจจะใช้เทคนิคการระดมสมอง หรือการใช้เทคนิคกระบวนการปฏิบัติงานกลุ่มหรือ NGT (Nominal Group Technique) หรือบัตรความคิดหรือ KJ เทคนิค Kawakita (1970 อ้างถึงใน ช่วงโชติ พันธุเวช, 2547 หน้า 306) โดยนำเทคนิคดังกล่าวมาใช้ในการระดมความคิดและเสนอปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ให้สมาชิกทุกคนของทีมงานได้เสนอขึ้นมา

เมื่อได้ปัญหาหลากหลายมาจากการระดมความคิดของกลุ่มหรือทีมงานแล้วจึงนำปัญหา มาเลือกและกำหนดหัวข้อที่จะทำการแก้ไขปรับปรุง การเลือกและกำหนดหัวข้อปัญหาอาจจะได้มาจากการใช้แบบตรวจสอบ เครื่องมือและเทคนิคทางคุณภาพ โดยการกำหนดเลือกหัวข้อ จะต้องคำนึงและพิจารณาจากนโยบาย เป้าหมาย ระบบงานและวัตถุประสงค์ประจำปีขององค์กร

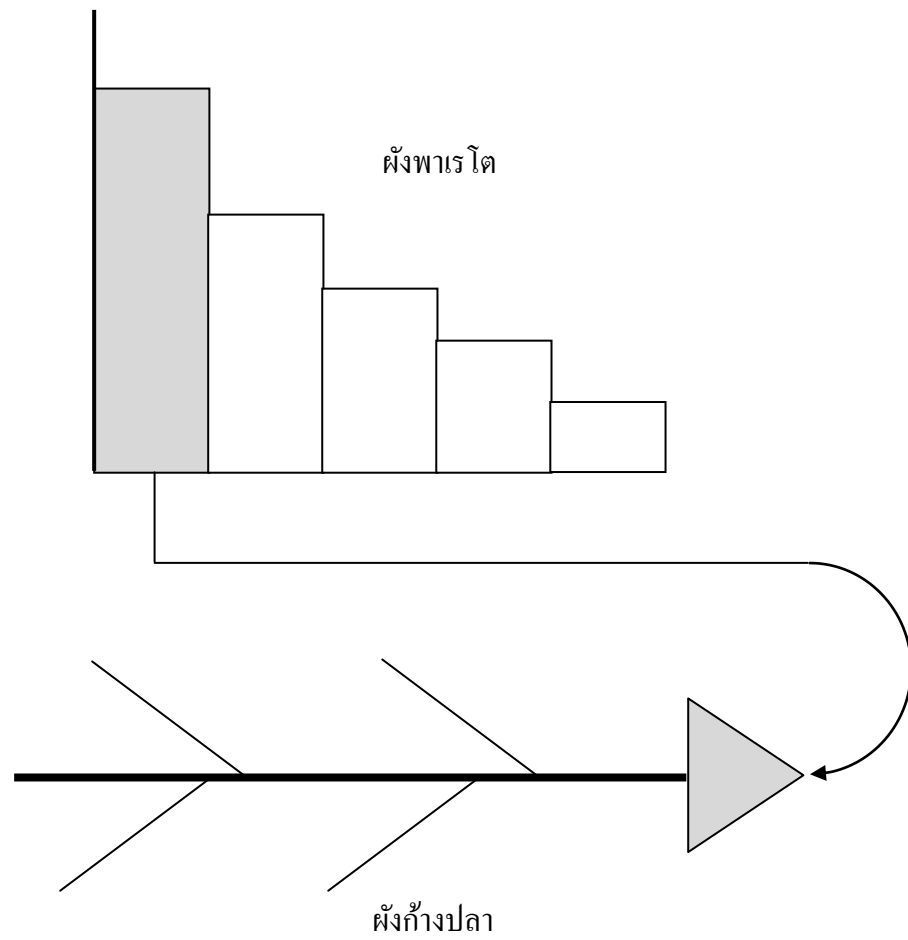
### ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาและรวบรวมข้อมูล

การปรับปรุงคุณภาพ จำเป็นต้องใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ โดยเน้นการใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงประกอบการตัดสินใจก่อนจะมีการดำเนินการใด ๆ การรวบรวมและจัดหาข้อมูลต้องมีวิธีการกระบวนการปฏิบัติงานว่าจะได้ข้อมูลมาจากไหน (Where?) เมื่อไร (When?) และจำนวนเท่าไร การดำเนินการจัดเก็บข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับปัญหา หาข้อเสียและจุดบกพร่องและของเสียที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

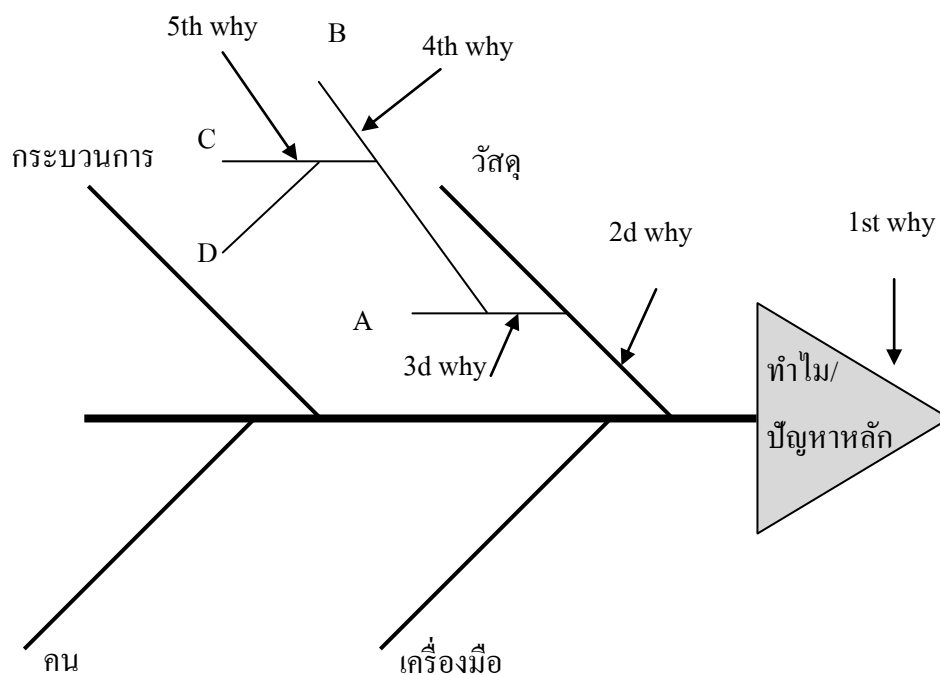
โดยทั่วไปการใช้เครื่องมือคุณภาพ เช่น แบบตรวจสอบ ในการบันทึกความถี่และเก็บข้อมูล ผังภาพพาเรโตจะช่วยตอบปัญหาและสาเหตุว่าทำไม (Why?) และกราฟแบบต่าง ๆ เป็นการสรุปและแสดงอธิบายข้อมูลให้เข้าใจง่าย เหล่านี้จะช่วยในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลได้ถูกต้องและแม่นยำ

### ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนนี้เน้นการวิเคราะห์ข้อมูลและสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อหารายละเอียดสาเหตุของปัญหา โดยใช้ผังก้างปลา ปัญหาที่ได้มาจากผังพาเรโตในขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา (หัวปลา) หรือรากเหง้าของปัญหาและหาสาเหตุหลักของปัญหา (ก้างหลัก เช่น คน (Man) วิธีการทำงาน (Method) วัสดุคิป/ วัสดุ (Material) และเครื่องมืออุปกรณ์ (Machine) ส่วนสาเหตุรอง (ก้างย่อย) เพื่อการลำดับความสำคัญของปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์ของทีมงานจะต้องตั้งคำถาม แบบ 5 Whys? ตลอดเวลาเพื่อหาสาเหตุของปัญหา ดังแสดงแต่ละ Why? ภาพที่ 2-9



ภาพที่ 2-9 ความสัมพันธ์ปัญหาจากผังพาเรโตนำมาสู่การวิเคราะห์หาสาเหตุในผังก้างปลา



ภาพที่ 2-10 โครงสร้างและส่วนประกอบฟังก์ชันปลา

#### ขั้นตอนที่ 4 การจัดการและดำเนินการ

จัดทำแผนปฏิบัติการตามมาตรการแก้ปัญหาหรือวิธีการแก้ปัญหาที่กำหนดขึ้นจากทีม และลงมือการดำเนินการ ในการวางแผนปฏิบัติการอาจจะใช้ตารางตามแนวคิด 5W 2H ช่วยในการ กำหนดแผนและปฏิทิน ดังตารางที่ 2-2

#### ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบประสิทธิภาพ

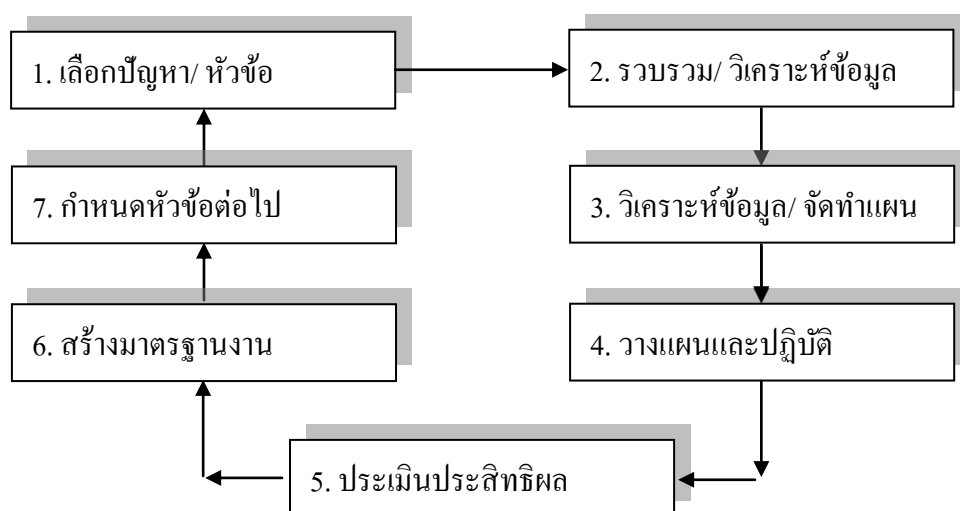
ศึกษา ประเมิน เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากผลหรือประสิทธิผลที่ได้รับจากการ ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการตรวจสอบมาตรการหรือวิธีการกำหนดไว้ในแผนได้ผล อย่างไรและเพียงใด โดยการเฝ้าดู ตรวจสอบติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน จัดทำสรุปผล เปรียบเทียบให้เห็นประสิทธิผลก่อนดำเนินการและหลังการปฏิบัติการตามแผน โดยใช้ผังพาเรโต เปรียบเทียบผล ดังตัวอย่างในภาพที่ 2-10 และ 2-11 แต่ต้องระวังไม่ได้เน้นผลลัพธ์ ต้องเน้นการ ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 2-2 ตัวอย่างการใช้เมตริกการวางแผนและปฏิบัติตามมาตรการ

| รายการ | กิจกรรม | Who | When | Where | What | How |
|--------|---------|-----|------|-------|------|-----|
| 1      |         |     |      |       |      |     |
| 2      |         |     |      |       |      |     |
| 3      |         |     |      |       |      |     |
| 4      |         |     |      |       |      |     |
| 5      |         |     |      |       |      |     |
| ฯลฯ    |         |     |      |       |      |     |

### ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำมาตรฐาน

หลังจากที่ได้ดำเนินการตรวจสอบประสิทธิภาพที่ได้ดำเนินการตามมาตรการที่กำหนดขึ้นแล้วนำมาปรับแก้จนนำไปปฏิบัติงานได้สำเร็จ ทีมงานจะนำไปกำหนดและจัดทำเป็นเอกสารและคู่มือมาตรฐานในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานและขององค์กรต่อไป ซึ่งถือว่าทีมงานได้พัฒนาและสร้างมาตรฐานงานขึ้นอีกระดับหนึ่ง



ภาพที่ 2-11 สรุปผังงานและขั้นตอนการดำเนินงาน CQI

### ขั้นตอนที่ 7 ทบทวนและวางแผนการปรับปรุงกระบวนการขั้นต่อไป

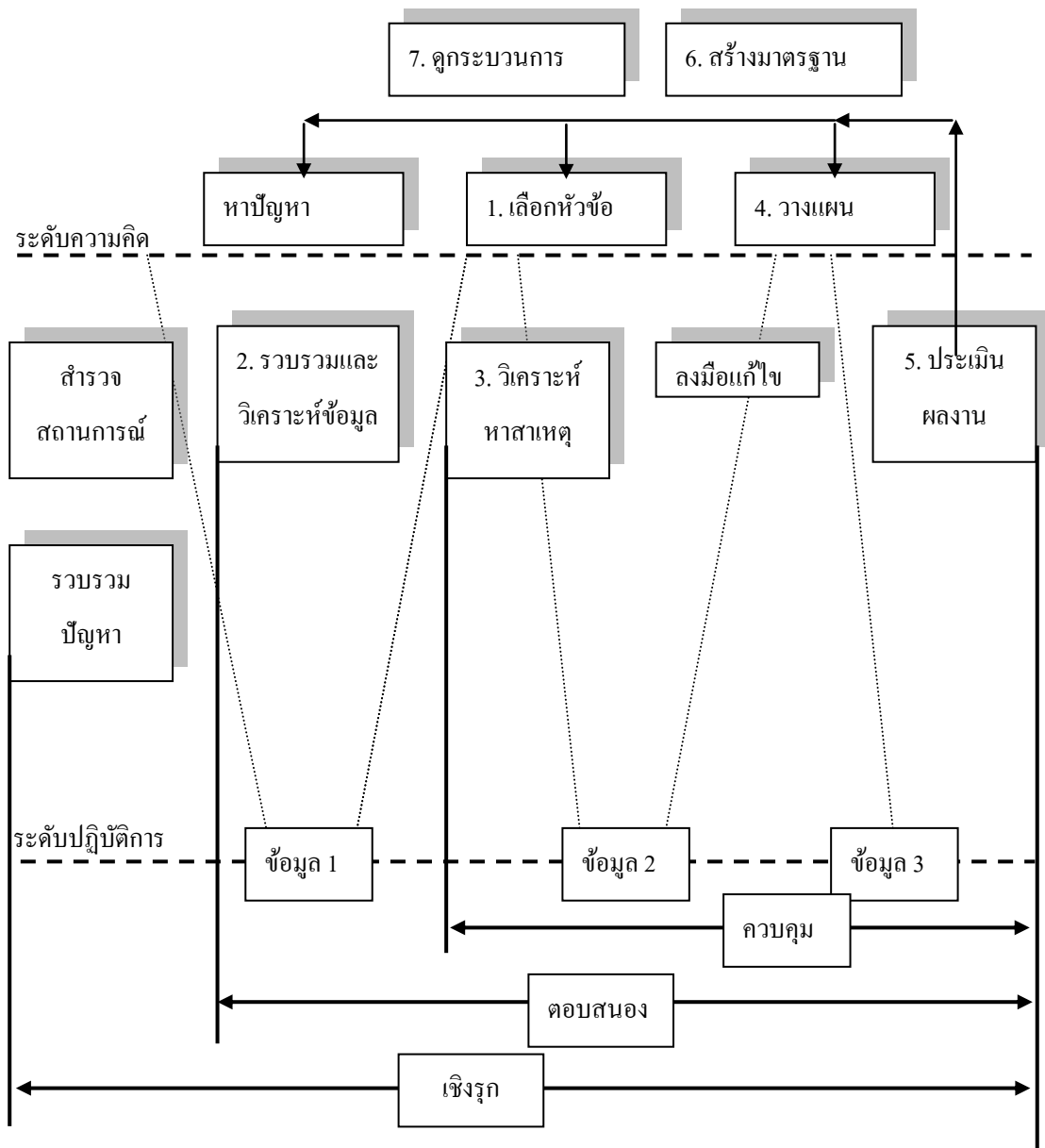
จัดทำแผนปฏิบัติการในการแก้ปัญหาหรือดำเนินงานกระบวนการปฏิบัติงานขั้นต่อไปที่จะทำในอนาคต เพื่อปรับปรุงและแก้ปัญหายังเหลือในการดำเนินงาน แนวคิดวงจรคุณภาพ P-D-C-A จึงไม่มีจบหรือไม่มีที่สิ้นสุด ต้องวนรอบตามวงล้อเดมมิงและทำไปอย่างต่อเนื่องจากกระบวนการปฏิบัติงานปรับปรุงคุณภาพทั้ง 7 ขั้นตอนดังกล่าว นำมากำหนดเข้ากรอบแนวคิดวงจร P-D-C-A ได้ ดังภาพที่ 2-11

#### การปรับปรุงคุณภาพด้วยกระบวนการแก้ปัญหา

การบริหารจัดการคุณภาพ ให้ความสำคัญแก่กระบวนการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานและดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ผลผลิตหรือการบริการต่าง ๆ ที่ดีและมีคุณภาพนั้น เกิดจากการที่มีกระบวนการปฏิบัติงานทำกิจกรรมต่าง ๆ นั้นเอง แต่ถ้ากระบวนการปฏิบัติงานในการทำงานมีปัญหา ย่อมส่งผลกระทบต่อผลผลิตและการบริการต่าง ๆ เพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ดีขึ้นหรือไม่มีปัญหาหรือป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น จำเป็นต้องหาวิธีการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานทำงานที่มีอยู่ การปรับปรุงอาจจะใช้กระบวนการปฏิบัติงานแก้ปัญหาก็ได้ ซึ่งแนวคิดนี้เป็นแนวคิดของชาวตะวันตกที่ได้นำหลักอริยสัจสี่ ของพุทธศาสนา คือ ทุกข์ (ปัญหา) สมุทัย (สาเหตุ) นิโรธ (หาหนทางและแก้ไข) และมรรค (ผลที่ได้รับและนำไปปฏิบัติ) มาประยุกต์ใช้ด้วยกันตรงกับแนวคิดของชาวญี่ปุ่นที่ใช้คำว่า Kaizen เป็นกระบวนการปฏิบัติงานวิเคราะห์และจำแนกแยกแยะข้อมูล ข้อเสนอเพื่อใช้ในการตัดสินใจในการแก้ปัญหา เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง

การจัดการคุณภาพทั้งองค์กรเน้นการจัดการเชิงกระบวนการปฏิบัติงาน โดยตระหนักเสมอว่าผลลัพธ์ที่ดีเกิดจากการมีกระบวนการปฏิบัติงานทำงานที่ดี โดยที่ไม่ต้องตรวจสอบที่ผลลัพธ์ การสร้างกระบวนการปฏิบัติงานที่ดีในการปฏิบัติงานจึงถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารแบบ TQM ดังนั้นกระบวนการปฏิบัติงานใดกระบวนการปฏิบัติงานหนึ่งจะบกพร่องไม่ได้จะทำให้ส่งผลต่อการทำงานในกระบวนการปฏิบัติงานต่อไป ดังที่ต้องให้ทุกคนยึดแนวคิดที่ว่ากระบวนการปฏิบัติงานต่อไปคือลูกค้าของเรา ให้อยู่ในหัวใจของบุคลากรทุกคน ในที่สุดการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบক্র่อมสายงานจะเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร





ภาพที่ 2-12 การแก้ปัญหา 3 รูปแบบคือ การควบคุม การ Reactive และการ Proactive

แม่แบบการแก้ปัญหา WV ของ Shiba ที่ดัดแปลงมาจากรูปแบบของ Kawakita's W ได้แยกกระบวนการปฏิบัติงานแก้ปัญหาออกเป็น 3 แบบ ได้แก่

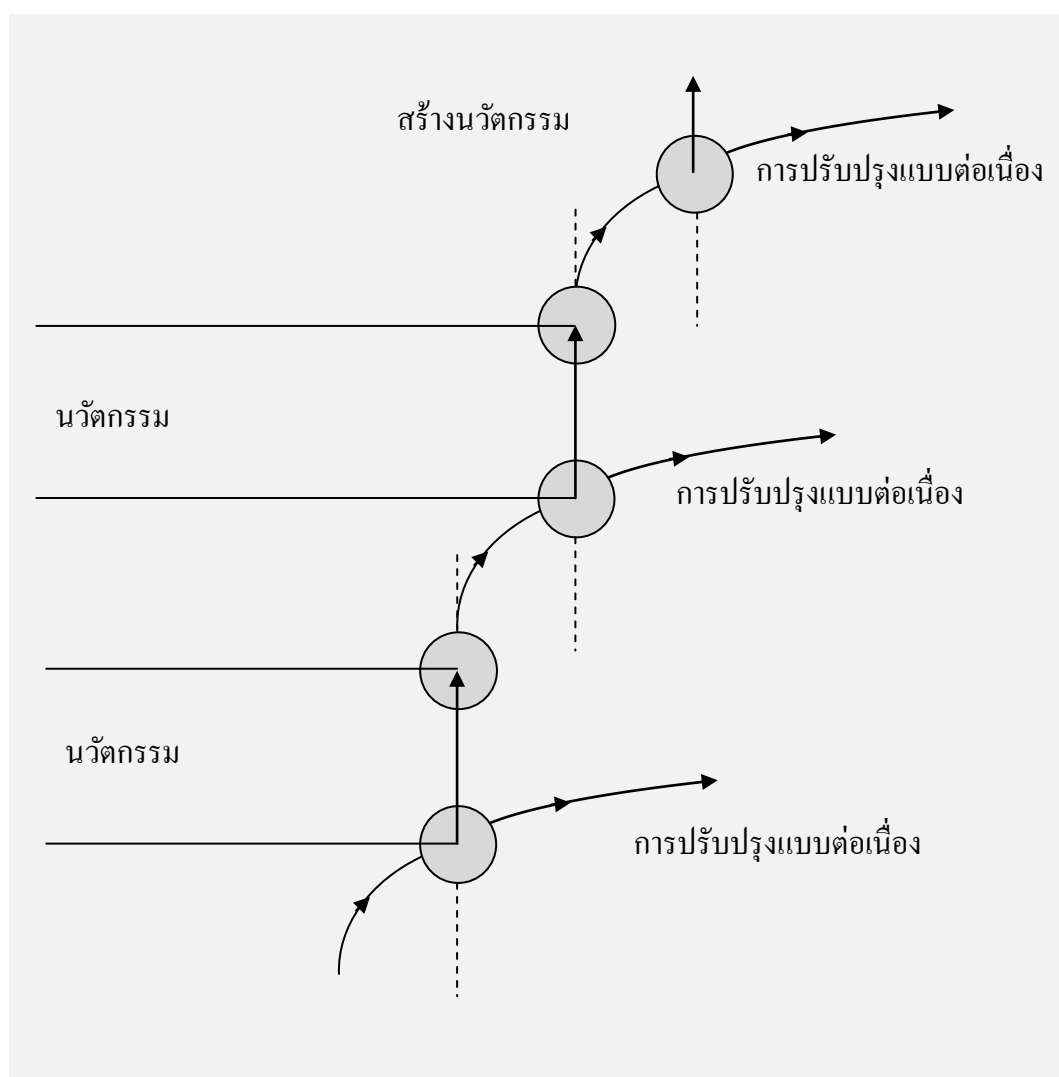
1. การควบคุมกระบวนการปฏิบัติงาน (Control process) กระบวนการ ปฏิบัติงานปรับปรุงแบบการใช้การควบคุมนั้น หมายถึงองค์กรที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีแล้ว เพียงแต่ต้องการให้มีระบบการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานทำงานที่ดีและเป็นไปตามข้อกำหนด และควบคุมไม่ให้เกิดการแปรปรวนหรือบกพร่องในระบบการทำงานประจำวัน บุคลากรหรือพนักงานอาจจะใช้ผังควบคุมหรือแบบตรวจสอบในการควบคุมระบบการทำงาน

2. การปรับปรุงปัญหาการปฏิบัติงาน (Reactive process) เป็นการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานประจำสัปดาห์ กระบวนการปฏิบัติงานนี้เป็นการปรับปรุงงานหรือระบบ ที่อยู่แต่มี ปัญหาและต้องการที่จะทำให้ระบบดีขึ้นกว่ามาตรฐานการทำงานเดิม เมื่อมีข้อบกพร่องทีมงานต้องศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์หาปัญหา สาเหตุ วิธีการและทำการปรับแก้ ให้ระบบงานดีขึ้นหรือที่รู้จักกันทั่วไปคือใช้กระบวนการปฏิบัติงานปรับปรุงตาม 7 ขั้นตอนของการทำกิจกรรม QCC นั่นเอง

3. การปรับปรุงแบบเชิงรุก (Proactive process) กระบวนการปฏิบัติงานแก้ปัญหาที่กล่าวมาทั้ง 3 รูปแบบ Shiba ได้ดัดแปลงแนวคิดมาจากแม่แบบ Kawakita's W มาเป็นกระบวนการปฏิบัติงานแก้ปัญหาแบบ WV ดังแสดงในผังภาพที่ 2-12 ซึ่งในผังภาพต่อไปนี้ แสดงให้เห็นกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดของการปรับปรุงแบบ Proactive เน้นที่การหาข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงในแต่ละระดับ ปฏิบัติการ คือ ระดับกำหนดแนวคิด ประกอบด้วยการกำหนดหัวข้อวางแผนปฏิบัติการ หาวิธีการและสร้างมาตรฐาน ส่วนระดับปฏิบัติการประกอบด้วยข้อมูลการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนนำวิธีการไปปฏิบัติ ภายใต้วงจร PDCA

วงจร P-D-C-A เป็นกระบวนการปฏิบัติงานปรับปรุงคุณภาพที่มีขั้นตอนและทำอย่างต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ ไม่มีที่สิ้นสุด องค์กรจะได้รับการปรับปรุงและพัฒนาในที่สุดจะก้าวสู่องค์กรระดับโลกหรือ World Class Organization ดังภาพที่ 2-13 และตารางที่ 2-3 เปรียบเทียบกระบวนการบริหารตามแนวคิด TQM ของชาวญี่ปุ่นกับชาวตะวันตก ซึ่งการบริหารและการปรับปรุงคุณภาพแนวคิดแบบญี่ปุ่นจะเป็นการปรับปรุงองค์กรให้เป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ภาพที่ 2-13 แนวคิดกระบวนการปฏิบัติงานปรับปรุงคุณภาพแบบก้าวกระโดดของชาวตะวันตก เช่นการเทียบเคียงแข่งดี (Benchmarking) การปรับรื้อระบบ (Re-engineering) และปรับปรุงกระบวนการลดของเสียแบบ Six Sigma โดยมีผู้บริหารและวิศวกรระบบเป็นผู้ออกแบบระบบและกระบวนการ ส่วนการปรับปรุงคุณภาพแบบญี่ปุ่นเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนและทุกระดับเพื่อให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป็นการเพิ่มคุณค่าและคุณภาพให้แก่ลูกค้าขึ้นไปเรื่อย ๆ ไม่มีวันสิ้นสุด



ภาพที่ 2-13 แนวคิดกระบวนการปฏิบัติงานปรับปรุงคุณภาพแบบตะวันตกและแบบญี่ปุ่น

ตารางที่ 2-3 สรุปเปรียบเทียบขั้นตอนการดำเนินการ QI, QCC และวงจร P-D-C-A

| PDCA  | QCC Story  | QI Story   | 7QC tools   | 7QM tools   |
|-------|--|--|---|---|
| Plan  | 1. ค้นหาและกำหนดหัวข้อปัญหา  | 1. การเลือกประเด็นปัญหา  |   | - KJ method<br>- ผังสหสัมพันธ์<br>- ตารางสัมพันธ์ |
|       | 2. กำหนดเป้าหมาย   |  |   |   |
|       | 3. สำรวจหาสภาพที่เป็นจริงเก็บข้อมูล  | 2. รวบรวมข้อมูลและทำความเข้าใจปัญหา  | Check sheet, graph, Pareto, histogram,                                  |   |
|       | 4. วิเคราะห์ กระบวนการปฏิบัติงาน หาสาเหตุของปัญหา                                      | 3. การวิเคราะห์ข้อมูล  | fishbone, scatter diagram   |   |
|       | 5. คิดหามาตรการแก้ปัญหา วางแผนปฏิบัติการ และทบทวนเป้าหมาย                              | สถานการณ์  |   |   |
| Do    | 6. ดำเนินการแก้ไขตามมาตรการที่กำหนดไว้   | 4. การจัดการดำเนินการ  |   | Tree diagram, Matrix, PDPC<br>Arrow diagram       |
| Check | 7. ตรวจสอบแผนและประเมินประสิทธิผล การดำเนินการปรับแก้ และสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน   | 5. ตรวจสอบประสิทธิภาพ แผนปฏิบัติการ  | Check sheet, graph, Pareto, histogram, fishbone, scatter, control chart |   |
| Act   | 8. ระบุปัญหาที่ยังเหลือไม่ได้แก้ไข หรือหัวข้อปรับปรุงต่อไป และวางแผนการดำเนินขั้นต่อไป | 6. การจัดทำแผนปฏิบัติการ และสร้างมาตรฐาน<br>7. จัดทำแผนปฏิบัติการในอนาคตและช้อนไปดำเนินการในข้อ 1 อย่างต่อเนื่อง |   | Arrow diagram<br>PDCA<br>KJ method                |

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม

การที่องค์กรใดก็ตามจะประสบความสำเร็จในเรื่องที่ตั้งเป้าหมายได้นั้น ความร่วมมือร่วมใจกันของสมาชิกในองค์กรนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง แม้องค์กรจะมีผู้นำที่เข้มแข็งแต่หากสมาชิกในองค์กรไม่ให้ความร่วมมือแล้วการประสบความสำเร็จนั้นจะเกิดขึ้นได้ยากมากทีเดียว

ประยูทธ (2536, หน้า 17 อ้างถึงใน เอกชัย บุรณชน, 2550 หน้า 40) ได้กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในแง่การบริหารว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหารที่ให้โอกาสทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ ประชาชนกับข้าราชการที่อยู่ในองค์กรหรือทีมงาน ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในด้านความคิด จิตใจ อารมณ์ จะมีผลให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเหล่านั้นทุ่มเทความสามารถให้งานบรรลุเป้าหมายและมีส่วนร่วมรับผิดชอบกับผลงานและการกระทำขององค์กร และทีมงานด้วยจิตใจอย่างแท้จริง

อารี เพชรสุด (2537, หน้า 136 อ้างถึงใน เอกชัย บุรณชน, 2550 หน้า 41) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า ผู้นำจะร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจวางแผนและเน้นการสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชาโดยจัดการบริหาร ในลักษณะที่ผู้นำเป็นที่ปรึกษาและเป็นเพื่อนมากกว่าที่จะเป็นนาย

สนนีก ปัญญาสิงห์ (2542, หน้า 24 อ้างถึงใน เอกชัย บุรณชน, 2550 หน้า 41) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมในแง่ของการทำงานว่า หมายถึง พฤติกรรมการทำงานร่วมกันของหมู่คณะ กลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งภายในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานที่ต้องการอาศัยการประสานความร่วมมือ และความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคประชาชน ภาคเอกชน และภาคธุรกิจ

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545, หน้า 127 อ้างถึงใน เอกชัย บุรณชน, 2550 หน้า 41) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร

Cotton et al. (1989 อ้างถึงใน เอกชัย บุรณชน, 2550 หน้า 41) ได้สรุปแนวคิดของ Locke และ Schweiger ที่กล่าวถึงการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การมีโอกาสมมีส่วนร่วมคิดและตัดสินใจ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันในปริมาณการมีส่วนร่วมมากหรือน้อยในองค์กร ซึ่งรวมไปถึงบรรยากาศที่อำนวยต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

Newstrom and Davis (1993 อ้างถึงใน เอกชัย บุรณชน, 2550 หน้า 41) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมว่า เป็นการเกี่ยวข้องในด้านจิตใจและด้านอารมณ์ความรู้สึกของบุคคลในสถานการณ์กลุ่มที่จะกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ที่จะกระทำในสิ่งที่บรรลุเป้าหมายของกลุ่มและแบ่งปันความรับผิดชอบกันระหว่างสมาชิกกลุ่มซึ่งมีความคิดสำคัญ 3 ประการที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมคือ

1. มีความเกี่ยวข้องในด้านจิตใจและอารมณ์ (Mental and emotional involvement) บุคคลจะนำตัวเองเข้ามาเกี่ยวข้องในด้านจิตใจมากกว่าร่างกาย
  2. มีความจริงใจที่จะสร้างสรรค์งาน (Motivation to contribute) การให้อำนาจพนักงาน เป็นการกระตุ้นให้พนักงาน ได้คิดความคิดสร้างสรรค์ การริเริ่มภายในตนเองออกมา ให้เข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์กร การได้มีส่วนร่วมจะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการพัฒนางานไปสู่เป้าหมาย และมีความรับผิดชอบเพิ่มสูงขึ้น
  3. เกิดการยอมรับในความรับผิดชอบ (Acceptance of responsibility) การมีส่วนร่วม จะกระตุ้นให้พนักงานเกิดการยอมรับความรับผิดชอบร่วมกัน ในกิจกรรมกลุ่มอันเป็นกระบวนการทางสังคมที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมและมุ่งที่จะเห็นความสำเร็จขององค์กร การมีส่วนร่วมจะช่วย ให้พนักงานเกิดสำนึกถึงการเป็นคนขององค์กร มิใช่เป็นเพียงอุปกรณ์ส่วนหนึ่งขององค์กร
- Moorhead and Griffin (1995 อ้างถึงใน เอกชัย บุรณธน, 2550 หน้า 42) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา

จากความหมายที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่าการมีส่วนร่วมในงาน หมายถึง การร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผนและดำเนินการ ร่วมประเมินผล ร่วมรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน และบรรลุเป้าหมายในแนวทางที่ได้วางไว้

#### รูปแบบของการมีส่วนร่วมในงาน

รูปแบบของการมีส่วนร่วมในงานมีผู้เสนอแนวความคิดต่าง ๆ ไว้ดังนี้

สันสนีย์ นิจพานิช (2542, หน้า 40 อ้างถึงใน เอกชัย บุรณธน, 2550 หน้า 42) ได้เสนอรูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารการพัฒนาเพื่อกำหนดเป็นกรอบในการศึกษาไว้ดังนี้คือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การร่วมกิจกรรมตั้งแต่การระบุปัญหา ความต้องการจัดลำดับความสำคัญการประชุมและวางแผนดำเนินการ
2. การมีส่วนร่วมดำเนินการ หมายถึง การร่วมกิจกรรมในการปฏิบัติงานจัดระบบการทำงาน การระดมความช่วยเหลือ การติดต่อประสานงาน และการตรวจสอบการทำงาน
3. การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ หมายถึง การได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินการ
4. การมีส่วนร่วมประเมินผล หมายถึง การได้มีกิจกรรมการร่วมประชุมประจำปี การเสนอผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนเสนอแนวคิดข้อปรับปรุงเพื่อนำไปแก้ไขและพัฒนา

Cohen and Uphoff (1979, pp. 219-222 อ้างถึงใน เอกชัย บุรณชน, 2550 หน้า 43) ได้แบ่งชนิดของการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ชนิด คือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision-making) ประกอบด้วย ขั้นตอนการริเริ่มตัดสินใจ ดำเนินการตัดสินใจ และตัดสินใจปฏิบัติการ
2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านทรัพยากร การบริหาร และการประสานงานของความร่วมมือ
3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ทางด้านวัตถุ ผลประโยชน์ทางด้านสังคม หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล
4. การมีส่วนร่วมประเมินผล (Evaluation)

Fenaroff (1980, p. 104 อ้างถึงใน เอกชัย บุรณชน, 2550 หน้า 43) กล่าวว่า กระบวนการมีส่วนร่วมนั้นจะประกอบด้วยอย่างน้อย 1 ใน 4 ประเภทของการมีส่วนร่วมคือ

1. การวางแผน ซึ่งรวมถึงการตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย กลวิธี ทรัพยากรที่ต้องใช้ ตลอดจนการติดตามประเมินผล
2. การดำเนินงาน ซึ่งหมายถึง การร่วมปฏิบัติ จัดระบบ ระดมความช่วยเหลือ ประสานงานรวมถึงตรวจสอบการดำเนินงานของโครงการ
3. การใช้บริการจากโครงการ เป็นการใช้ประโยชน์จากบริการของโครงการ
4. การมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์ หมายถึง การได้รับประโยชน์ใด ๆ ก็ตามอันเกิดจากโครงการ

Cotton et al. (1989 อ้างถึงใน เอกชัย บุรณชน, 2550 หน้า 44) ได้กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในองค์กรหนึ่ง ๆ ไว้ว่า สามารถเลือกใช้การมีส่วนร่วมได้หลายรูปแบบเพื่อให้สอดคล้องตามความเหมาะสมกับพนักงาน เวลา สถานการณ์ ลักษณะผู้นำในองค์กรที่กระจายอำนาจ และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม รูปแบบของการมีส่วนร่วมได้แก่

1. การมีส่วนร่วมตัดสินใจในงาน (Participation in work decision) พนักงานมีอิทธิพลอย่างมากในการมีส่วนร่วมสามารถออกเสียงคัดค้านและเป็นผู้ทำการตัดสินใจท้ายสุดในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติซึ่งจะเป็นเรื่องของการจัดระบบการทำงาน วิธีการทำงาน ใครเป็นผู้กระทำและทำอะไร
2. การมีส่วนร่วมปรึกษาหารือ (Consultative participation) พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นในเรื่องเนื้อหาเกี่ยวกับงาน

3. การมีส่วนร่วมระยะสั้น (Short-term participation) จะเป็นการมีส่วนร่วมที่เน้นในเรื่องผลงาน ความพึงพอใจ หรือทัศนคติอื่น ๆ แรงจูงใจ การตั้งเป้าหมาย และอิทธิพลของการรับรู้ จะเป็นการมีส่วนร่วมจะมีเงื่อนไขด้านเวลากำหนดไว้

4. การมีส่วนร่วมอย่างไม่เป็นทางการ (Informal participation) เป็นการมีส่วนร่วมที่เกิดจากการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

5. การให้พนักงานได้ร่วมเป็นเจ้าของ (Employee ownership) เป็นการให้พนักงานได้มีสิทธิในฐานะที่เป็นเจ้าของร่วมถือหุ้น พนักงานจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารที่ได้รับแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการขององค์การและที่ประชุมผู้ถือหุ้น

6. การมีส่วนร่วมโดยผ่านตัวแทน (Representative participation) เป็นลักษณะที่พนักงานไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง เป็นการมีส่วนร่วมผ่านทางตัวแทนซึ่งจะคล้ายคลึงกับการร่วมเป็นเจ้าของ แต่จะมีอิทธิพลน้อยกว่า

Chapin (1997, p. 317 อ้างถึงใน เอกชัย บุรณชน, 2550 หน้า 45) ได้แบ่งการมีส่วนร่วมในงานออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การริเริ่มตัดสินใจ ดำเนินการ การมีอิทธิพลในการตัดสินใจดำเนินงานหรือออกเสียงคัดค้านและตัดสินใจปฏิบัติการ ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ ไม่ว่าจะเรื่องของการจัดระบบการทำงาน วิธีการทำงาน ใครเป็นผู้กระทำ และทำอย่างไร

2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ คือ การมีส่วนร่วมในการสนับสนุนด้านทรัพยากร การบริหารการประสานความร่วมมือ การทำกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงาน

3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ทางด้านวัตถุ ผลประโยชน์ทางสังคม หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล คือ การมีส่วนร่วมในงานในการให้ข้อมูล การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเสนอผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเสนอแนวคิดในการปรับปรุงและแก้ไขงานต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้น



## ธุรกิจของบริษัท A

บริษัท A เป็นผู้ผลิต Catalyst สำหรับรถจักรยานยนต์และรถยนต์ ก่อตั้งขึ้นในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2539 มีเงินทุน 500 ล้านบาท ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมดจำนวน 248 คน และได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ปัจจุบันลูกค้าหลายรายให้ความสนใจที่ตีในผลิตภัณฑ์ของบริษัท A ดังนั้นบริษัทจึงมีการเพิ่มปริมาณของการผลิตเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า จำนวนเฉลี่ยของผลิตภัณฑ์ของบริษัทมากกว่า 2 ล้านชิ้นในปี 2007

จากประสบการณ์ในการผลิต Catalyst สำหรับรถจักรยานยนต์และรถยนต์ในการจัดหาตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ บริษัท ได้พยายามที่จะปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ และบริษัท A ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO/ TS16949: 2002 และ ISO 14001: 1996 เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2547 มาตรฐานเหล่านี้แสดงถึงการที่บริษัทเป็นผู้ผลิต Catalyst เพื่อควบคุมการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสำหรับรถยนต์และรถจักรยานยนต์

### นโยบาย

บริษัท A ผู้ผลิตและจำหน่าย Catalyst โดยได้ตระหนักถึงคุณภาพและบริการที่ดีที่สุด ดังนั้นบริษัทจึงได้ประยุกต์ใช้ระบบการจัดการคุณภาพที่มีการปรับปรุงที่มีศักยภาพและความร่วมมือที่ดีสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเพื่อตอบสนองต่อลูกค้าและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อดิเรก เพ็ชรรัตน์ (2548) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายการผลิต บริษัท ทีซีแอล ทอมสัน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นการวิจัยเชิงสำรวจกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ของฝ่ายการผลิต บริษัท ทีซีแอล ทอมสัน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด และกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวนทั้งสิ้น 281 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานคือ ค่าสถิติ t-test (Independent sample t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) พบว่า พนักงานที่ตอบ แบบสอบถาม เป็นเพศหญิง มีจำนวน 249 คน และเป็นเพศชาย มีจำนวน 32 คน และพนักงานมีอายุ 28 - 37 ปี สถานภาพสมรส/ อยู่ด้วยกัน มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. ประสบการณ์ทำงาน 6 - 11 ปี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,000 - 5,999 บาท และมีจำนวนครั้งการ ฝึกอบรมเกี่ยวกับไคเซ็น 1 - 2 ครั้ง ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่ศึกษา การ

วิเคราะห์ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับไคเซ็น ประกอบด้วย กิจกรรม 5ส และกิจกรรมระบบข้อเสนอแนะ ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พนักงานมีระดับความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นอยู่ในระดับสูง จำนวน 257 คน คิดเป็นร้อยละ 91.50 และมีความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8.50 ตามลำดับ การวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของพนักงานต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ทัศนคติของพนักงานต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.52 มีทัศนคติอยู่ในระดับดี การวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจของพนักงานต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า แรงจูงใจของพนักงานต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.74 มีแรงจูงใจอยู่ในระดับดี การวิเคราะห์ข้อมูลขวัญและกำลังใจของพนักงานต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การวัดขวัญและกำลังใจของพนักงานต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.44 มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับดี การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการติดต่อสื่อสารต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ด้านการติดต่อสื่อสารต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 2.59 มีการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง การวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้นโยบายบริษัทของพนักงานต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การรับรู้นโยบายบริษัทของพนักงานต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.65 มีการรับรู้นโยบายบริษัท ของพนักงานอยู่ในระดับดี การวิเคราะห์ข้อมูลการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 2.82 มีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นอยู่ในระดับปานกลาง

#### ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พบว่า ปัจจัยด้านส่วนบุคคล ในด้านเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิตไม่แตกต่างกัน ปัจจัยด้านส่วนบุคคล ในด้านอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิตไม่แตกต่างกัน ปัจจัยด้านส่วนบุคคล ในด้านสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิตไม่แตกต่างกัน ปัจจัยด้านส่วนบุคคล ในด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิต ไม่แตกต่างกัน ปัจจัยด้านส่วนบุคคล ในด้านประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิตไม่แตกต่างกัน ปัจจัยด้านส่วนบุคคล ในด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน

มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิตไม่แตกต่างกัน  
ปัจจัยด้านส่วนบุคคลในจำนวนครั้งการฝึกอบรมที่แตกต่างกันมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่าง  
ต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิตไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านจิตวิทยามีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่าง  
ต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิต สามารถจำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านจิตวิทยาในด้านทัศนคติไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการ  
ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิต

2.2 ปัจจัยด้านจิตวิทยาในด้านแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการปรับปรุง  
อย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิตที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

2.3 ปัจจัยด้านจิตวิทยาในด้านขวัญและกำลังใจมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการ  
ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิตที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมใน  
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิตไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการ  
ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิตที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยด้านการรับรู้นโยบายบริษัทในการทำไคเซ็นมีความสัมพันธ์กับการ  
มีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ซาริน่า ไวยสุภี (2554) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรม  
ไคเซ็น (Kaizen) ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด เป็นการวิจัย  
เชิงพรรณนา กับพนักงาน บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด และกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย  
ครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท จำนวนทั้งสิ้น 353 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็น  
แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานคือ ค่าสถิติ  
t-test (Independent Sample t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และ  
การหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson  
Product moment correlation coefficient) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ  
51.00 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 49.00 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 66.86  
การศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 24.93 ตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการ คิดเป็นร้อย  
ละ 58.92 มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 3 ปี ถึง 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.21 ผลการวิเคราะห์ในเรื่อง  
เกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) พบว่า ด้านวัตถุประสงค์เมื่อพิจารณา  
โดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ จุดเด่นด้านบุคคล

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ ด้านประโยชน์ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ ด้านคุณลักษณะ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ ด้านทัศนคติที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ ผลการวิเคราะห์เรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น พบว่า ด้านการวางแผน เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีส่วนร่วมในระดับ มากที่สุดเป็นส่วนใหญ่ ด้านการปฏิบัติเมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีส่วนร่วมในระดับ มากที่สุดเป็นส่วนใหญ่ ด้านการการจัดสรรผลประโยชน์ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีส่วนร่วมในระดับมากที่สุดเป็นส่วนใหญ่ ด้านการติดตามและประเมินผล เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีส่วนร่วมในระดับมากที่สุดเป็นส่วนใหญ่

#### ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานด้านเพศของผู้ตอบแบบสอบถามที่ต่างกันมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็นของพนักงานไม่แตกต่างกัน ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานด้านอายุที่ต่างกันมีผลให้การมีส่วนร่วมในด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล แตกต่างกัน ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลให้การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน ในด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานด้านตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลให้การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็นของพนักงานแตกต่างกัน ในด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานด้านประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีผลให้การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน ในด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล

สมมติฐานข้อที่ 2 ทัศนคติที่มีต่อกิจกรรมไคเซ็น มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็นของพนักงานบริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

สมมติฐานข้อที่ 2.1 ทัศนคติของพนักงานด้านวัตถุประสงค์มีความสัมพันธ์กันระดับสูงกับการมีส่วนร่วมด้านวางแผน ส่วนการมีส่วนร่วมด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและประเมินผล มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง และมีค่าเป็นบวก ความสัมพันธ์จึง เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2.2 ทักษะคิของพนักงานในจุดเด่นด้านบุคคลมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมด้านวางแผน ด้านการปฏิบัติ และด้านการจัดสรรผลประโยชน์ มีความสัมพันธ์กันระดับสูง ส่วนการมีส่วนร่วมด้านการติดตามและประเมินผล มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง และมีค่าเป็นบวก ความสัมพันธ์จึงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2.3 ทักษะคิของพนักงานด้านประโยชน์มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมด้านวางแผน ด้านการปฏิบัติ และด้านการจัดสรรผลประโยชน์ มีความสัมพันธ์กันระดับสูง ส่วนการมีส่วนร่วมด้านการติดตามและประเมินผล มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง และมีค่าเป็นบวก ความสัมพันธ์จึงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2.4 ทักษะคิของพนักงานด้านคุณลักษณะมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมด้านวางแผน ด้านการปฏิบัติ และด้านการจัดสรรผลประโยชน์ มีความสัมพันธ์กันระดับสูง ส่วนการมีส่วนร่วมด้านการติดตามและประเมินผล มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง และมีค่าเป็นบวก ความสัมพันธ์จึงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2.5 ทักษะคิที่สนับสนุนความสำเร็จของไคเซ็น มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมด้านวางแผน ด้านการปฏิบัติ และด้านการจัดสรรผลประโยชน์ มีความสัมพันธ์กันระดับสูง ส่วนการมีส่วนร่วมด้านการติดตามและประเมินผล แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง และมีค่าเป็นบวกความสัมพันธ์จึงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็น ของพนักงาน บริษัท A ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงพรรณนาด้วยวิธีการสำรวจ (Survey research) และวิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้ทำการวิจัยได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยมีรายละเอียดในเรื่อง การกำหนดประชากร วิธีการสุ่มตัวอย่างและขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

#### ประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงาน บริษัท A ระดับหัวหน้างานลงมาไม่รวมผู้บริหารของบริษัท ที่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมไคเซ็น จำนวน 237 คน (พนักงานรวมผู้บริหารทั้งหมด 248 คน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ กุมภาพันธ์ 2558)

#### วิธีการสุ่มตัวอย่างและขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้จึงได้ใช้กลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับหัวหน้างานลงมา ที่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมไคเซ็นจำนวน 237 คน

#### ขั้นตอนในการสุ่มตัวอย่าง

เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างตัวอย่างประชากร โดยไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) ได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับหัวหน้างานลงมาที่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมไคเซ็น ที่ทำงานอยู่ในบริษัท A

## ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

1. ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือการวิจัย ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม
3. นำแบบสอบถามที่ร่างได้ ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากอาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาและตรวจสอบและขอคำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุง
4. นำแบบสอบถามที่แก้ไขตามคำแนะนำมาดำเนินการทดสอบ (Pretest) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน
5. นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ ทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability analysis)
6. ปรับปรุงแบบสอบถามอีกครั้ง แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีประสิทธิภาพ
7. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

## วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ใช้แหล่งข้อมูล 2 แหล่ง คือ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ได้จากการเก็บแบบสอบถามของพนักงานระดับหัวหน้างานลงมาที่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมไคเซ็น ที่ทำงานอยู่ในบริษัท A
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าจาก วารสาร สิ่งพิมพ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ฐานข้อมูล Thailis, ห้องสมุดมหาวิทยาลัยบูรพา และอินเทอร์เน็ต

วิธีการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ ผู้ทำการวิจัยจะเก็บข้อมูลด้วยวิธีการแจกแบบสอบถามด้วยตนเองและผู้ช่วยทำการวิจัยที่ได้รับการอธิบายรายละเอียดในแบบสอบถามอย่างชัดเจน จากพนักงานระดับหัวหน้างานลงมาที่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมไคเซ็น ที่ทำงานอยู่ในบริษัท A สถานที่เก็บแบบสอบถาม คือ บริษัท A จากนั้นจะตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้คืนทุกฉบับ และทำการประมวลผลข้อมูลด้วยหลักการและกรรมวิธีทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการประมวลผล

### ลักษณะของแบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมเพื่อการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่มีคำถามชนิดปลายปิดและปลายเปิด โดยแบ่งคำถามออกเป็น 6 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check list)

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงาน ประกอบด้วย ด้านความรู้สึกละแวม ด้านการรับรู้หรือความเชื่อ และความพร้อมที่จะกระทำหรือด้านพฤติกรรม เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังเกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนนด้านล่าง

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงาน ประกอบด้วย ความต้องการด้านสรีระ ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการการยกย่องนับถือ และความต้องการบรรลุถึงความสำเร็จแห่งตน เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังเกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนนด้านล่าง

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็น ประกอบด้วย ด้านการวางแผนและการออกแบบ ด้านการดำเนินการ ด้านการตรวจสอบผล และด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังเกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนนด้านล่าง

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็น ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังเกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนนด้านล่าง

ส่วนที่ 6 คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม สอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีไคเซ็น คำถามในส่วนนี้จึงมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ



### เกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนน

แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ผู้ทำการวิจัยได้นำคะแนนของกลุ่มตัวอย่างมาหาค่าเฉลี่ย แล้วกำหนดระดับค่าเฉลี่ยเป็น 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

| ระดับ      | คะแนน |
|------------|-------|
| มากที่สุด  | 5     |
| มาก        | 4     |
| ปานกลาง    | 3     |
| น้อย       | 2     |
| น้อยที่สุด | 1     |

วิธีการแปลผลแบบสอบถามได้ใช้เกณฑ์การให้ระดับค่าเฉลี่ย (วิชิต อุ๋อัน, 2550) ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5-1}{5} = 0.8$$

| ระดับคะแนน | ความหมาย                                     |
|------------|--|
| ระดับ 5    | ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00<br>อยู่ในเกณฑ์มากที่สุด  |
| ระดับ 4    | ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20<br>อยู่ในเกณฑ์มาก        |
| ระดับ 3    | ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40<br>อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง    |
| ระดับ 2    | ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60<br>อยู่ในเกณฑ์น้อย       |
| ระดับ 1    | ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80<br>อยู่ในเกณฑ์น้อยที่สุด |

## ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ได้มีการทดสอบความตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

1. ความเที่ยงตรง (Validity) ผู้ทำการวิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คนพิจารณาและตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) และตรวจสอบคำถามที่ปรากฏในแบบสอบถามเป็นรายข้อ และนำผลที่อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจไปวิเคราะห์เป็นรายข้อ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปสอบถามในการเก็บข้อมูลจริง โดยกำหนดคะแนนของแต่ละข้อดังนี้

- ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าสอดคล้อง ตรงกับวัตถุประสงค์ ให้ 1 คะแนน
- ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าไม่สอดคล้อง ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ ให้ -1 คะแนน
- ถ้าผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ให้ 0 คะแนน

จากนั้นจึงนำผลคะแนนที่ได้ในแต่ละข้อไปคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของความสอดคล้อง (Index of concordance: IOC) ได้ผลสรุปว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC มากกว่า 0.67 ขึ้นไป ซึ่งแสดงว่า คำถามข้อนั้นมีความตรงเชิงเนื้อหา

2. ความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้ทำการวิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาและปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการทดสอบ (Try out) จำนวน 30 ชุด กับพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัท A เพื่อตรวจสอบว่าคำถามสามารถสื่อความหมายตรงตามความต้องการตลอดจนมีความเหมาะสมหรือไม่ มีความยากง่ายเพียงใด จากนั้นจึงนำมาทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการหาความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Alpha Cronbach) ที่เกิน 0.70

## การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ผล

หลังจากรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้เรียบร้อยแล้ว ผู้ทำการวิจัยได้นำแบบสอบถามทั้งหมดมาดำเนินการดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้ทำการวิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามและทำการแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก
2. นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสเพื่อประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. สถิติพรรณนา (Descriptive statistics) ใช้ตารางแจกแจงความถี่ เป็นค่าร้อยละ (Percentage) ในการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
2. ใช้สถิติ t-test (Independent sample t-test) ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว และใช้สถิติ F - test จากการวิเคราะห์ค่าแปรปรวนทางเดียว (One - way Analysis of Variance : One - way ANOVA) ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างหลายตัวแปร
3. ใช้ Multiple linear regression analysis ในการสร้างสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ ประกอบไปด้วยตัวแปรทำนายตั้งแต่ 1 ตัวขึ้นไปและตัวแปรเกณฑ์มากกว่า 1 ตัว เมื่อพบว่าตัวแปรเกณฑ์แต่ละตัวมีความสัมพันธ์กัน

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น ของพนักงานบริษัท A ผู้ทำการวิจัยได้นำข้อมูลตัวอย่างที่เก็บรวบรวมมาได้จำนวน 237 ชุด ที่ผ่านการตรวจสอบความน่าเชื่อถือแล้วมาทำการวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติวิเคราะห์ตามสมมติฐานของการวิจัยการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ทำการวิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงาน

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงาน

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็น

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น

ส่วนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐาน

#### การทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

ผู้ทำการวิจัยทำการทดสอบค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) โดยนำแบบสอบถามที่ได้ไปทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด และคำนวณค่าความเชื่อมั่น ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's alpha coefficient) โดยใช้เกณฑ์ยอมรับที่ค่า  $\alpha$  มากกว่า และเท่ากับ 0.70 เพื่อแสดงว่าแบบสอบถามนี้มีความเชื่อมั่นเพียงพอในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งค่าความเชื่อมั่นที่ได้คือ 0.946 และเมื่อแยกเป็นส่วนได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้

1. ปัจจัยปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานมีค่าความเชื่อมั่นคือ 0.853
2. ปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงานมีค่าความเชื่อมั่นคือ 0.868
3. ปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นมีค่าความเชื่อมั่นคือ 0.744
4. การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นมีค่าความเชื่อมั่นคือ 0.838

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์

|                   |   |
|-------------------|---|
| n                 | หมายถึง จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง                                      |
| $\bar{X}$         | หมายถึง ค่าเฉลี่ย   |
| t                 | หมายถึง ค่าทดสอบของนัยสำคัญของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม (ค่าสถิติ t)        |
| F                 | หมายถึง ค่าทดสอบของนัยสำคัญของค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม (ค่าสถิติ F) |
| P-value           | หมายถึง ความน่าจะเป็นไปในการยอมรับสมมติฐาน                          |
| Sig.              | หมายถึง ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้                                 |
| R                 | หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ                                |
| R square          | หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์                                   |
| Adjusted R square | หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว                      |
| B                 | หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ           |
| Beta              | หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน       |
| $H_0$             | หมายถึง สมมติฐานหลัก (Null hypothesis)                              |
| $H_1$             | หมายถึง สมมติฐานรอง (Alternative hypothesis)                        |
| *                 | หมายถึง ระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05                                  |

## ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ

| เพศ  | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|------|------------|--------|
| ชาย  | 123        | 51.90  |
| หญิง | 114        | 48.10  |
| รวม  | 237        | 100.00 |

จากตารางที่ 4-1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 237 ราย โดยผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน แบ่งเป็นเพศชายจำนวน 123 ราย คิดเป็นร้อยละ 51.9 และเป็นเพศหญิงจำนวน 114 ราย คิดเป็นร้อยละ 48.1

ตารางที่ 4-2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ

| อายุ               | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|--------------------|------------|--------|
| น้อยกว่า 25 ปี     | 13         | 5.49   |
| 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 75         | 31.64  |
| 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 100        | 42.19  |
| 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 36         | 15.19  |
| 40 ปีขึ้นไป        | 13         | 5.49   |
| รวม                | 237        | 100.00 |

จากตารางที่ 4-2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 237 ราย โดยผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดส่วนใหญ่อายุระหว่าง 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี จำนวน 100 ราย คิดเป็นร้อยละ 42.19 รองลงมาอันดับที่ 2 มีอายุระหว่าง 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี จำนวน 75 ราย คิดเป็นร้อยละ 31.65 อันดับที่ 3 มีอายุระหว่าง 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี จำนวน 36 ราย คิดเป็นร้อยละ 15.19 อันดับที่ 4 มีอายุน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 13 ราย คิดเป็นร้อยละ 5.49 และอันดับสุดท้ายมีอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป จำนวน 13 ราย คิดเป็นร้อยละ 5.49

ตารางที่ 4-3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา

| ระดับการศึกษา               | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|-----------------------------|------------|--------|
| มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | 19         | 8.02   |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | 101        | 42.61  |
| อนุปริญญา/ ปวส.             | 51         | 21.52  |
| ปริญญาตรี                   | 61         | 25.74  |
| สูงกว่าปริญญาตรี            | 5          | 2.11   |
| รวม                         | 237        | 100.00 |

จากตารางที่ 4-3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 237 ราย โดยผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. จำนวน 101 ราย คิดเป็นร้อยละ 42.61 รองลงมาอันดับที่ 2 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 61 ราย คิดเป็นร้อยละ 25.74 อันดับที่ 3 มีระดับการศึกษาระดับอนุปริญญา/ ปวส. จำนวน 51 ราย คิดเป็นร้อยละ 21.52 อันดับที่ 4 มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า จำนวน 19 ราย คิดเป็นร้อยละ 8.02 และอันดับสุดท้ายมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.11

ตารางที่ 4-4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

| ตำแหน่งงาน            | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|-----------------------|------------|--------|
| พนักงานปฏิบัติการ     | 158        | 66.67  |
| ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | 34         | 14.34  |
| หัวหน้าฝ่าย           | 21         | 8.86   |
| พนักงานสำนักงาน       | 24         | 10.13  |
| รวม                   | 237        | 100.00 |

จากตารางที่ 4-4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 237 ราย โดยผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานระดับ พนักงานปฏิบัติการ จำนวน 158 ราย คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมาอันดับที่ 2 มีตำแหน่งงานระดับ ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน จำนวน 34 ราย คิดเป็นร้อยละ

14.34 อันดับที่ 3 มีตำแหน่งงานระดับ พนักงานสำนักงาน จำนวน 24 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.13 และ อันดับสุดท้ายมีตำแหน่งงานระดับหัวหน้าฝ่าย จำนวน 21 ราย คิดเป็นร้อยละ 8.86

ตารางที่ 4-5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

| ประสบการณ์ทำงาน       | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|-----------------------|------------|--------|
| ไม่เกิน 1 ปี          | 13         | 5.49   |
| มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | 33         | 13.92  |
| มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | 60         | 25.32  |
| มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | 90         | 37.97  |
| มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | 41         | 17.30  |
| รวม                   | 237        | 100.00 |

จากตารางที่ 4-5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 237 ราย โดยผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี จำนวน 90 ราย คิดเป็นร้อยละ 37.97 รองลงมาอันดับที่ 2 มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 3 ปีถึง 5 ปีจำนวน 60 ราย คิดเป็นร้อยละ 25.32 อันดับที่ 3 มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 41 ราย คิดเป็นร้อยละ 17.30 อันดับที่ 4 มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี จำนวน 33 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.92 และอันดับสุดท้ายมีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 1 ปี จำนวน 13 ราย คิดเป็นร้อยละ 5.49



## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงาน

ในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงาน จะแปลความหมายโดยใช้หลักเกณฑ์แต่ละช่วงคะแนนดังนี้

|              |                     |                        |
|--------------|---------------------|------------------------|
| ระดับคะแนน 5 | ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 | อยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด  |
| ระดับคะแนน 4 | ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 | อยู่ในเกณฑ์ มาก        |
| ระดับคะแนน 3 | ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 | อยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง    |
| ระดับคะแนน 2 | ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 | อยู่ในเกณฑ์ น้อย       |
| ระดับคะแนน 1 | ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 | อยู่ในเกณฑ์ น้อยที่สุด |

ตารางที่ 4-6 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านความรู้สึกและอารมณ์กับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ปัจจัยด้านความรู้สึกและอารมณ์                                | X    | ระดับ   | เพศ  |      | อายุ           |                    |                    |                    |             | ระดับการศึกษา               |                         |                 |           |                  |
|--|------|---------|------|------|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------|-----------|------------------|
|  |      |         | ชาย  | หญิง | น้อยกว่า 25 ปี | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 40 ปีขึ้นไป | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. | อนุปริญญา/ ปวส. | ปริญญาตรี | สูงกว่าปริญญาตรี |
| 3. ท่านมีประสบการณ์ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น                  | 3.55 | มาก     | 3.65 | 3.45 | 3.38           | 3.38               | 3.53               | 3.88               | 4.00        | 3.78                        | 3.35                    | 3.58            | 3.78      | 3.60             |
| 2. ท่านมีความสนใจในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น                    | 3.47 | มาก     | 3.55 | 3.38 | 4.00           | 3.33               | 3.42               | 3.58               | 3.84        | 3.68                        | 3.43                    | 3.52            | 3.45      | 3.00             |
| 5. ท่านเกิดการเรียนรู้ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น               | 3.47 | มาก     | 3.66 | 3.26 | 3.76           | 3.46               | 3.31               | 3.72               | 3.76        | 3.63                        | 3.26                    | 3.62            | 3.63      | 3.40             |
| 1. ท่านมีความรู้สึกที่ดีในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น             | 3.43 | มาก     | 3.51 | 3.35 | 3.92           | 3.36               | 3.35               | 3.58               | 3.69        | 3.68                        | 3.45                    | 3.39            | 3.40      | 3.00             |
| 4. ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นท่านมีจุดประสงค์เพื่อรางวัลตอบแทน | 3.17 | ปานกลาง | 3.39 | 2.93 | 2.92           | 3.09               | 3.22               | 3.22               | 3.38        | 3.21                        | 3.08                    | 3.43            | 3.03      | 3.80             |
| ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.42 | มาก     | 3.55 | 3.28 | 3.60           | 3.32               | 3.36               | 3.60               | 3.73        | 3.60                        | 3.32                    | 3.51            | 3.46      | 3.36             |

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

| ปัจจัยด้านความรู้สึกและอารมณ์                                | X    | ระดับ   | ตำแหน่งงาน                                 |             |                 |              | ประสบการณ์ทำงาน      |                      |                       |                     |      |
|--|------|---------|--|-------------|-----------------|--------------|----------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|------|
|  |      |         | พนักงานปฏิบัติการ<br>ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | หัวหน้าฝ่าย | พนักงานสำนักงาน | ไม่เกิน 1 ปี | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป |      |
| 3. ท่านมีประสบการณ์ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น                  | 3.55 | มาก     | 3.41                                       | 3.88        | 4.09            | 3.54         | 3.38                 | 3.33                 | 3.51                  | 3.51                | 3.95 |
| 2. ท่านมีความสนใจในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น                    | 3.47 | มาก     | 3.44                                       | 3.58        | 3.71            | 3.25         | 4.00                 | 3.30                 | 3.43                  | 3.38                | 3.68 |
| 5. ท่านเกิดการเรียนรู้ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น               | 3.47 | มาก     | 3.37                                       | 3.73        | 3.76            | 3.45         | 3.84                 | 3.48                 | 3.53                  | 3.37                | 3.46 |
| 1. ท่านมีความรู้สึกที่ดีในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น             | 3.43 | มาก     | 3.44                                       | 3.47        | 3.57            | 3.25         | 4.00                 | 3.36                 | 3.38                  | 3.34                | 3.60 |
| 4. ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นท่านมีจุดประสงค์เพื่อรางวัลตอบแทน | 3.17 | ปานกลาง | 3.24                                       | 2.79        | 3.46            | 3.00         | 2.92                 | 3.18                 | 3.26                  | 3.24                | 2.95 |
| ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.42 | มาก     | 3.38                                       | 3.49        | 3.72            | 3.30         | 3.63                 | 3.33                 | 3.42                  | 3.37                | 3.53 |

จากตารางที่ 4-6 พบว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านความรู้สึกและอารมณ์ มีค่าเท่ากับ 3.42 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุดคือ ประสิทธิภาพในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 รองลงมา คือ ความสนใจในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นและการเรียนรู้ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 รองลงมา คือ ความรู้สึกที่ดีในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43

1. การเปรียบเทียบด้านเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยด้านความรู้สึกและอารมณ์มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.55 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การเรียนรู้ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นรองลงมา คือ ประสิทธิภาพในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66, 3.65 ตามลำดับ รองลงมาคือ ความสนใจในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิงให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยด้านความรู้สึกและอารมณ์มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.28 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ประสิทธิภาพในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 รองลงมาคือความสนใจในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ตามลำดับ รองลงมา คือ ความรู้สึกที่ดีในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปีให้ ความสำคัญต่อยังปัจจัยด้านความรู้สึกและอารมณ์มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.60 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดย ปัจจัยย่อยที่ให้ ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความสนใจในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น รองลงมา คือ ความรู้สึกที่ดีในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00, 3.92 ตามลำดับ รองลงมา คือ การเรียนรู้ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี ให้ ความสำคัญต่อยังปัจจัยด้านความรู้สึกและ อารมณ์มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.32 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การเรียนรู้ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 รองลงมา คือ ประสิทธิภาพในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 รองลงมาคือ ความรู้สึกที่ดีใน การร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี ให้ ความสำคัญต่อยังปัจจัยด้านความรู้สึกและ อารมณ์มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.36 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรกคือ ประสิทธิภาพในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 รองลงมา

คือ ความสนใจในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 รองลงมา คือ ความรู้สึกที่ดีในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปีให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านความรู้สึกและอารมณ์มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.60 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรกคือ ประสบการณ์ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 รองลงมา คือ การเรียนรู้ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 รองลงมาคือ ความสนใจในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นและความรู้สึกที่ดีในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไปให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านความรู้สึกและอารมณ์มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.73 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรกคือ ประสบการณ์ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 รองลงมา คือ ความสนใจในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 รองลงมาคือ การเรียนรู้ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ตามลำดับ

3. การเปรียบเทียบด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า ให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านความรู้สึกและอารมณ์มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.60 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ประสบการณ์ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 รองลงมา คือ ความสนใจในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นและความรู้สึกที่ดีในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ตามลำดับ รองลงมา คือ การเรียนรู้ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. ให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านความรู้สึกและอารมณ์มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.32 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความรู้สึกที่ดีในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 รองลงมา คือ ความสนใจในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ตามลำดับ รองลงมา คือ ประสบการณ์ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับอนุปริญญา/ ปวส. ให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านความรู้สึกและอารมณ์มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.51 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การเรียนรู้ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

3.62 รองลงมา คือ ประสพการณ์ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ตามลำดับ  
รองลงมา คือ ความสนใจในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้าน  
ความรู้สึกและอารมณ์มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.46 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญ  
สูงสุด 3 อันดับแรก คือ ประสพการณ์ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78

รองลงมา คือ การเรียนรู้ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ตามลำดับ รองลงมา คือ  
ความสนใจในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้าน  
ความรู้สึกและอารมณ์มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.36 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้  
ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นมีจุดประสงค์เพื่อรางวัลตอบแทน ซึ่ง  
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 รองลงมา คือ ประสพการณ์ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60  
ตามลำดับ รองลงมา คือ การเรียนรู้ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ตามลำดับ

4. การเปรียบเทียบด้านตำแหน่งงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับ  
พนักงานปฏิบัติการให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านความรู้สึกและอารมณ์มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.38 ซึ่ง  
อยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความสนใจในการร่วม  
ทำกิจกรรมไคเซ็นและความรู้สึกที่ดีในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.44  
รองลงมา คือ ประสพการณ์ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ตามลำดับ  
รองลงมา คือ การเรียนรู้ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับผู้ช่วยหรือหัวหน้างานให้ความสำคัญต่อบัจจัย  
ด้านความรู้สึกและอารมณ์มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.49 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้  
ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ประสพการณ์ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
3.88 ตามลำดับ รองลงมา คือ การเรียนรู้ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73  
ตามลำดับ รองลงมา คือ ความสนใจในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58  
ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้าฝ่ายให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้าน  
ความรู้สึกและอารมณ์มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.72 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญ  
สูงสุด 3 อันดับแรก คือ ประสพการณ์ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09  
ตามลำดับ รองลงมา คือ การเรียนรู้ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ตามลำดับ  
รองลงมา คือ ความสนใจในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ตามลำดับ



ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไปให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านความรู้สึกละเอารมณ์มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.53 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ประสบการณ์ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ตามลำดับ รองลงมา คือ ความสนใจในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ตามลำดับรองลงมา คือ ความรู้สึกที่ดีในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ตามลำดับ



ตารางที่ 4-7 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อ  | $\bar{X}$ | ระดับ | เพศ  |      | อายุ           |                    |                    |                    |             |                             | ระดับการศึกษา           |                 |           |                  |
|---|-----------|-------|------|------|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------|-----------|------------------|
|   |           |       | ชาย  | หญิง | น้อยกว่า 25 ปี | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 40 ปีขึ้นไป | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. | อนุปริญญา/ ปวส. | ปริญญาตรี | สูงกว่าปริญญาตรี |
| 6. ท่านมีความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้ท่านมีแนวโน้มในการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้น                                       | 3.74      | มาก   | 3.87 | 3.59 | 4.07           | 3.74               | 3.62               | 3.91               | 3.84        | 3.89                        | 3.58                    | 3.82            | 3.88      | 3.80             |
| 7. ท่านมีความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้ท่านได้แสดงออกถึงผลงานของท่านต่อบุคคลอื่นว่าสิ่งที่ทำนั้นมีประโยชน์ในการปฏิบัติงาน | 3.67      | มาก   | 3.86 | 3.45 | 4.15           | 3.61               | 3.56               | 3.86               | 3.84        | 3.78                        | 3.49                    | 3.76            | 3.81      | 4.00             |
| 8. ท่านมีความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น จะทำให้ท่านได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีจากผู้บังคับบัญชาในทางที่ดี            | 3.46      | มาก   | 3.60 | 3.30 | 3.76           | 3.40               | 3.38               | 3.63               | 3.69        | 3.42                        | 3.25                    | 3.58            | 3.65      | 4.20             |
| ค่าเฉลี่ยรวม  | 3.63      | มาก   | 3.78 | 3.45 | 4.00           | 3.58               | 3.52               | 3.80               | 3.79        | 3.70                        | 3.44                    | 3.72            | 3.78      | 4.00             |

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

| ปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อ   | X    | ระดับ | ตำแหน่งงาน                                 |             |                 |              | ประสบการณ์ทำงาน      |                      |                       |                     |      |
|--|------|-------|--|-------------|-----------------|--------------|----------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|------|
|  |      |       | พนักงานปฏิบัติการ<br>ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | หัวหน้าฝ่าย | พนักงานสำนักงาน | ไม่เกิน 1 ปี | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป |      |
| 6. ท่านมีความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้ท่านมีแนวโน้มในการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้น  | 3.74 | มาก   | 3.67                                       | 3.97        | 3.80            | 3.83         | 4.07                 | 3.72                 | 3.78                  | 3.70                | 3.68 |
| 7. ท่านมีความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้ท่านได้แสดงออกถึงผลงานของท่านต่อบุคคลอื่นว่าสิ่งที่ทำนั้นมีประโยชน์ในการการปฏิบัติงาน | 3.67 | มาก   | 3.58                                       | 3.97        | 3.95            | 3.54         | 4.07                 | 3.66                 | 3.66                  | 3.61                | 3.68 |
| 8. ท่านมีความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น จะทำให้ท่านได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีจากผู้บังคับบัญชาในทางที่ดี               | 3.46 | มาก   | 3.37                                       | 3.55        | 3.85            | 3.58         | 3.76                 | 3.39                 | 3.60                  | 3.34                | 3.48 |
| ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.63 | มาก   | 3.54                                       | 3.83        | 3.87            | 3.65         | 3.97                 | 3.60                 | 3.68                  | 3.55                | 3.62 |

จากตารางที่ 4-7 พบว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อมีค่าเท่ากับ 3.63 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้มีแนวโน้มในการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 รองลงมา คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้ได้แสดงออกถึงผลงานต่อบุคคลอื่นว่าสิ่งที่ทำนั้นมีประโยชน์ในการการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับอยู่ที่ 3.67 รองลงมา คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น จะทำให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีจากผู้บังคับบัญชาในทางที่ดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46

1. การเปรียบเทียบด้านเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.78 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้มีแนวโน้มในการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 รองลงมา คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้ได้แสดงออกถึงผลงานต่อบุคคลอื่นว่าสิ่งที่ทำนั้นมีประโยชน์ในการการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับอยู่ที่ 3.86 ตามลำดับ รองลงมา คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น จะทำให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีจากผู้บังคับบัญชาในทางที่ดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง ให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.45 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้มีแนวโน้มในการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 รองลงมา คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้ได้แสดงออกถึงผลงานต่อบุคคลอื่นว่าสิ่งที่ทำนั้นมีประโยชน์ในการการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ตามลำดับ รองลงมา คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น จะทำให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีจากผู้บังคับบัญชาในทางที่ดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี ให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.00 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้ได้แสดงออกถึงผลงานต่อบุคคลอื่นว่าสิ่งที่ทำนั้นมีประโยชน์ในการการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 รองลงมา คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้มีแนวโน้มในการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ตามลำดับ รองลงมา คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไค





ไปในทางที่ดีขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 รองลงมา คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้ได้แสดงออกถึงผลงานต่อบุคคลอื่นว่าสิ่งที่ทำนั้นมีประโยชน์ในการการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ตามลำดับ รองลงมา คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น จะทำให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีจากผู้บังคับบัญชาในทางที่ดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรีให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.00 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น จะทำให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีจากผู้บังคับบัญชาในทางที่ดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ตามลำดับ รองลงมา คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้ได้แสดงออกถึงผลงานต่อบุคคลอื่นว่าสิ่งที่ทำนั้นมีประโยชน์ในการการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ตามลำดับ รองลงมา คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้มีแนวโน้มในการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

4. การเปรียบเทียบด้านตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.54 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้มีแนวโน้มในการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 รองลงมา คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้ได้แสดงออกถึงผลงานต่อบุคคลอื่นว่าสิ่งที่ทำนั้นมีประโยชน์ในการการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ตามลำดับ รองลงมา คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น จะทำให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีจากผู้บังคับบัญชาในทางที่ดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับผู้ช่วยหรือหัวหน้างานให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.83 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้มีแนวโน้มในการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้นและความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้ได้แสดงออกถึงผลงานต่อบุคคลอื่นว่าสิ่งที่ทำนั้นมีประโยชน์ในการการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ตามลำดับ รองลงมา คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น จะทำให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีจากผู้บังคับบัญชาในทางที่ดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้าฝ่ายให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.87 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญ

สูงสุด 3 อันดับแรก คือความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้ได้แสดงออกถึงผลงานต่อบุคคลอื่นว่าสิ่งที่ทำนั้นมีประโยชน์ในการการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 รองลงมา คือความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น จะทำให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีจากผู้บังคับบัญชาในทางที่ดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ตามลำดับ รองลงมา คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้มีแนวโน้มในการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานพนักงานสำนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.65 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้มีแนวโน้มในการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 รองลงมา คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น จะทำให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีจากผู้บังคับบัญชาในทางที่ดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ตามลำดับรองลงมา คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้ได้แสดงออกถึงผลงานต่อบุคคลอื่นว่าสิ่งที่ทำนั้นมีประโยชน์ในการการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ตามลำดับ

5. การเปรียบเทียบด้านประสบการณ์ทำงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 1 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.97 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้มีแนวโน้มในการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้นและความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้ได้แสดงออกถึงผลงานต่อบุคคลอื่นว่าสิ่งที่ทำนั้นมีประโยชน์ในการการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 4.07 รองลงมา คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น จะทำให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีจากผู้บังคับบัญชาในทางที่ดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 1 ปีถึง 3 ปีให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.60 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้มีแนวโน้มในการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 รองลงมา คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้ได้แสดงออกถึงผลงานต่อบุคคลอื่นว่าสิ่งที่ทำนั้นมีประโยชน์ในการการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ตามลำดับ รองลงมา คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น จะทำให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีจากผู้บังคับบัญชาในทางที่ดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ตามลำดับ

ผู้ตอบผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 3 ปีถึง 5 ปีให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.68 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้มีแนวโน้มในการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 รองลงมา คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้ได้แสดงออกถึงผลงานต่อบุคคลอื่นว่าสิ่งที่ทำนั้นมีประโยชน์ในการการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ตามลำดับ รองลงมา คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น จะทำให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีจากผู้บังคับบัญชาในทางที่ดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ตามลำดับ

ผู้ตอบผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปีถึง 10 ปีให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.55 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้มีแนวโน้มในการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 รองลงมา คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้ได้แสดงออกถึงผลงานต่อบุคคลอื่นว่าสิ่งที่ทำนั้นมีประโยชน์ในการการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 ตามลำดับ รองลงมา คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น จะทำให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีจากผู้บังคับบัญชาในทางที่ดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ตามลำดับ

ผู้ตอบผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.62 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้มีแนวโน้มในการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้นและความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้ได้แสดงออกถึงผลงานต่อบุคคลอื่นว่าสิ่งที่ทำนั้นมีประโยชน์ในการการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.68 รองลงมา คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น จะทำให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีจากผู้บังคับบัญชาในทางที่ดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 ตามลำดับ



ตารางที่ 4-8 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านความพร้อมที่จะกระทำหรือด้านพฤติกรรมกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ปัจจัยด้านความพร้อมที่จะกระทำหรือด้านพฤติกรรม                             | X    | ระดับ | เพศ  |      | อายุ           |                    |                    |                    |             | ระดับการศึกษา               |                        |                |           |                  |
|---|------|-------|------|------|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------|-----------------------------|------------------------|----------------|-----------|------------------|
|   |      |       | ชาย  | หญิง | น้อยกว่า 25 ปี | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 40 ปีขึ้นไป | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. | อนุปริญญา/ปวส. | ปริญญาตรี | สูงกว่าปริญญาตรี |
| 10. ท่านพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเพื่อนในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น          | 3.70 | มาก   | 3.80 | 3.61 | 4.31           | 3.69               | 3.55               | 3.89               | 3.92        | 3.74                        | 3.45                   | 3.73           | 4.05      | 3.71             |
| 9. ท่านพร้อมที่จะให้การสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น | 3.56 | มาก   | 3.70 | 3.43 | 4.08           | 3.59               | 3.45               | 3.61               | 3.77        | 3.63                        | 3.48                   | 3.49           | 3.80      | 3.57             |
| 11. ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติตัวเป็นผู้นำในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น             | 3.45 | มาก   | 3.60 | 3.30 | 3.85           | 3.43               | 3.30               | 3.67               | 3.85        | 3.47                        | 3.32                   | 3.39           | 3.74      | 3.46             |
| ค่าเฉลี่ยรวม  | 3.58 | มาก   | 3.70 | 3.45 | 4.08           | 3.57               | 3.43               | 3.72               | 3.85        | 3.61                        | 3.41                   | 3.54           | 3.86      | 3.73             |

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

| ปัจจัยด้านความพร้อมที่จะกระทำหรือด้านพฤติกรรม                             | X    | ระดับ | ตำแหน่งงาน                                 |             |                 |              | ประสบการณ์ทำงาน      |                      |                       |                     |      |
|---|------|-------|--|-------------|-----------------|--------------|----------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|------|
|   |      |       | พนักงานปฏิบัติการ<br>ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | หัวหน้าฝ่าย | พนักงานสำนักงาน | ไม่เกิน 1 ปี | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป |      |
| 10. ท่านพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเพื่อนในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น          | 3.70 | มาก   | 3.53                                       | 4.03        | 4.14            | 4.04         | 4.48                 | 3.73                 | 3.60                  | 3.66                | 3.76 |
| 9. ท่านพร้อมที่จะให้การสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น | 3.56 | มาก   | 3.46                                       | 3.82        | 3.81            | 3.75         | 4.31                 | 3.52                 | 3.57                  | 3.50                | 3.54 |
| 11. ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติตัวเป็นผู้นำในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น             | 3.45 | มาก   | 3.31                                       | 3.79        | 3.86            | 3.58         | 4.00                 | 3.30                 | 3.38                  | 3.38                | 3.68 |
| ค่าเฉลี่ยรวม  | 3.58 | มาก   | 3.43                                       | 3.88        | 3.93            | 3.79         | 4.23                 | 3.52                 | 3.52                  | 3.51                | 3.66 |











ให้การสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับอยู่ที่ 3.54 ตามลำดับ

### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงาน

ในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงาน จะแปลความหมายโดยใช้หลักเกณฑ์แต่ละช่วงคะแนนดังนี้

|              |                     |                        |
|--------------|---------------------|------------------------|
| ระดับคะแนน 5 | ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 | อยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด  |
| ระดับคะแนน 4 | ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 | อยู่ในเกณฑ์ มาก        |
| ระดับคะแนน 3 | ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 | อยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง    |
| ระดับคะแนน 2 | ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 | อยู่ในเกณฑ์ น้อย       |
| ระดับคะแนน 1 | ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 | อยู่ในเกณฑ์ น้อยที่สุด |



ตารางที่ 4-9 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยป้องกันกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ปัจจัยป้องกัน  | X    | ระดับ   | เพศ  |      | อายุ           |                    |                    |                    |             | ระดับการศึกษา                   |                             |                 |           |                  |
|--|------|---------|------|------|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------|---------------------------------|-----------------------------|-----------------|-----------|------------------|
|  |      |         | ชาย  | หญิง | น้อยกว่า 25 ปี | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 40 ปีขึ้นไป | มัธยมศึกษาตอนต้น<br>หรือต่ำกว่า | มัธยมศึกษาตอน<br>ปลาย/ ปวช. | อนุปริญญา/ ปวศ. | ปริญญาตรี | สูงกว่าปริญญาตรี |
| 1. การร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านทราบถึงนโยบายขององค์กร                                   | 3.68 | มาก     | 3.80 | 3.54 | 4.15           | 3.60               | 3.59               | 3.83               | 3.85        | 3.68                            | 3.56                        | 3.75            | 3.80      | 3.60             |
| 2. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านสามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน                          | 3.53 | มาก     | 3.66 | 3.39 | 4.15           | 3.43               | 3.41               | 3.75               | 3.77        | 3.58                            | 3.41                        | 3.67            | 3.62      | 3.20             |
| 3. กิจกรรมไคเซ็นช่วยให้ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่น ๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี | 3.40 | ปานกลาง | 3.49 | 3.30 | 4.00           | 3.36               | 3.27               | 3.53               | 3.62        | 3.47                            | 3.31                        | 3.37            | 3.56      | 3.20             |
| 4. สภาพแวดล้อมบรรยากาศภายในพื้นที่ที่ท่านทำงานเย็นสบายมีผลต่อท่านในการร่วมกิจกรรมไคเซ็น  | 3.22 | ปานกลาง | 3.40 | 3.02 | 4.15           | 3.13               | 3.16               | 3.39               | 2.69        | 3.00                            | 3.08                        | 3.20            | 3.52      | 3.20             |
| 6. การที่ท่านร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงานในองค์กร              | 2.98 | ปานกลาง | 3.15 | 2.80 | 3.62           | 2.99               | 2.77               | 3.28               | 3.08        | 3.21                            | 2.74                        | 3.04            | 3.25      | 3.00             |
| 7. การที่ท่านร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้อาชีพการงานของท่านเจริญก้าวหน้า                       | 2.94 | ปานกลาง | 3.16 | 2.69 | 3.38           | 2.96               | 2.69               | 3.33               | 3.15        | 2.95                            | 2.67                        | 3.06            | 3.23      | 3.40             |
| 5. กิจกรรมไคเซ็นทำให้โอกาสในการปรับเลื่อนขั้นเงินเดือนง่ายขึ้น                           | 2.81 | ปานกลาง | 3.03 | 2.58 | 2.77           | 2.77               | 2.70               | 3.17               | 3.00        | 3.00                            | 2.52                        | 2.98            | 3.07      | 3.20             |
| ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.22 | ปานกลาง | 3.38 | 3.04 | 3.75           | 3.18               | 3.08               | 3.47               | 3.31        | 3.27                            | 3.04                        | 3.29            | 3.44      | 3.26             |

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

| ปัจจัยป้องกัน  | X̄   | ระดับ   | ตำแหน่งงาน                                 |             |                 |              | ประสบการณ์ทำงาน      |                      |                       |                     |      |
|--|------|---------|--|-------------|-----------------|--------------|----------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|------|
|  |      |         | พนักงานปฏิบัติการ<br>ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | หัวหน้าฝ่าย | พนักงานสำนักงาน | ไม่เกิน 1 ปี | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป |      |
| 1. การร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านทราบถึงนโยบายขององค์กร                                   | 3.68 | มาก     | 3.61                                       | 3.88        | 3.81            | 3.71         | 4.38                 | 3.67                 | 3.68                  | 3.54                | 3.73 |
| 2. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านสามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน                          | 3.53 | มาก     | 3.45                                       | 3.76        | 3.71            | 3.54         | 4.08                 | 3.64                 | 3.42                  | 3.47                | 3.56 |
| 3. กิจกรรมไคเซ็นช่วยให้ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่น ๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี | 3.40 | ปานกลาง | 3.32                                       | 3.65        | 3.33            | 3.58         | 4.00                 | 3.42                 | 3.32                  | 3.32                | 3.46 |
| 4. สภาพแวดล้อมบรรยากาศภายในพื้นที่ที่ท่านทำงานเย็นสบายมีผลต่อท่านในการร่วมกิจกรรมไคเซ็น  | 3.22 | ปานกลาง | 3.13                                       | 3.59        | 3.00            | 3.42         | 4.00                 | 3.06                 | 3.17                  | 3.27                | 3.05 |
| 6. การที่ท่านร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงานในองค์กร              | 2.98 | ปานกลาง | 2.87                                       | 3.24        | 3.29            | 3.04         | 3.69                 | 2.88                 | 3.08                  | 2.84                | 2.98 |
| 7. การที่ท่านร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้อาชีพการงานของท่านเจริญก้าวหน้า                       | 2.94 | ปานกลาง | 2.80                                       | 3.21        | 3.48            | 2.96         | 3.46                 | 2.76                 | 3.13                  | 2.78                | 2.98 |
| 5. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ออกาสในการปรับเปลี่ยนเงินเดือนง่ายขึ้น                              | 2.81 | ปานกลาง | 2.71                                       | 2.91        | 3.43            | 2.83         | 3.00                 | 2.64                 | 3.03                  | 2.67                | 2.90 |
| ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.22 | ปานกลาง | 3.13                                       | 3.46        | 3.44            | 3.30         | 3.80                 | 3.15                 | 3.26                  | 3.13                | 3.24 |

จากตารางที่ 4-9 พบว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยป้องกันมีค่าเท่ากับ 3.22 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ การร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ทราบถึงนโยบายขององค์กรซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่น ๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40

1. การเปรียบเทียบด้านเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายให้ความสำคัญต่อปัจจัยป้องกัน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.38 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ทราบถึงนโยบายขององค์กรซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่น ๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง ให้ความสำคัญต่อปัจจัยป้องกัน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.04 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ทราบถึงนโยบายขององค์กรซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่น ๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปีให้ความสำคัญต่อปัจจัยป้องกัน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.75 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ทราบถึงนโยบายขององค์กร กิจกรรมไคเซ็นทำให้สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมบรรยากาศภายในพื้นที่ที่ทำงานเย็นสบายมีผลต่อการร่วมกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่น ๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ตามลำดับรองลงมา คือ การที่ร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้รู้สึกมีความมั่นคงในการทำงานในองค์กรซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปีให้ความสำคัญต่อปัจจัยป้องกัน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.18 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือการร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ทราบถึงนโยบายขององค์กรซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 รองลงมา คือ

กิจกรรมไคเซ็นทำให้สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่น ๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปีให้ความสำคัญต่อบังคับป้องกัน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.08 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือการร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ทราบถึงนโยบายขององค์กรซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่น ๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปีให้ความสำคัญต่อบังคับป้องกัน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.47 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือการร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ทราบถึงนโยบายขององค์กรซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่น ๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไปให้ความสำคัญต่อบังคับป้องกัน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.31 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือการร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ทราบถึงนโยบายขององค์กรซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่น ๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ตามลำดับ

3. การเปรียบเทียบด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า ให้ความสำคัญต่อบังคับป้องกัน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.27 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือการร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ทราบถึงนโยบายขององค์กรซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่น ๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.

ให้ความสำคัญต่อปัจจัยป้องกัน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.04 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือการร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ทราบถึงนโยบายขององค์กร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่น ๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาในระดับอนุปริญญา/ ปวส. ให้ความสำคัญต่อปัจจัยป้องกัน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.29 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือการร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ทราบถึงนโยบายขององค์กรซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่น ๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีให้ความสำคัญต่อปัจจัยป้องกัน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.44 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือการร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ทราบถึงนโยบายขององค์กรซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่น ๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีให้ความสำคัญต่อปัจจัยป้องกัน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.26 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือการร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ทราบถึงนโยบายขององค์กรซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 รองลงมา คือ การที่ร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้อาชีพการงานเจริญก้าวหน้าซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ตามลำดับรองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานกิจกรรมไคเซ็นช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่น ๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีสภาพแวดล้อมบรรยากาศภายในพื้นที่ทำงานเย็นสบายมีผลต่อการร่วมกิจกรรมไคเซ็นและกิจกรรมไคเซ็นทำให้ออกสาในการปรับเปลี่ยนขั้นเงินเดือนง่ายขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.20 ตามลำดับ

4. การเปรียบเทียบด้านตำแหน่งงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการให้ความสำคัญต่อปัจจัยป้องกันมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.13 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือการร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ทราบถึง

นโยบายขององค์กรซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่น ๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับผู้ช่วยหรือหัวหน้างานให้ความสำคัญต่อปัจจัยป้องกันมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.46 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือการร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ทราบถึงนโยบายขององค์กรซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่น ๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้าฝ่ายให้ความสำคัญต่อปัจจัยป้องกันมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.44 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือการร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ทราบถึงนโยบายขององค์กรซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ตามลำดับ รองลงมา คือ การที่ร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้อาชีพการงานของเจริญก้าวหน้าซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานสำนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยป้องกันมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.30 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือการร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ทราบถึงนโยบายขององค์กรซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่น ๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ตามลำดับรองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ตามลำดับ

5. การเปรียบเทียบด้านประสิทธิภาพการทำงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสิทธิภาพการทำงานไม่เกิน 1 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยป้องกันมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.80 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ทราบถึงนโยบายขององค์กรซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่น ๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีและสภาพแวดล้อมบรรยากาศ

ภายในพื้นที่ที่ท่านทำงานเย็นสบายมีผลต่อท่านในการร่วมกิจกรรมไคเซ็นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับอยู่ที่ 4.00 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 1 ปีถึง 3 ปีให้ความสำคัญต่อบังคับป้องกันมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.15 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ทราบถึงนโยบายขององค์กรซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่น ๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 3 ปีถึง 5 ปีให้ความสำคัญต่อบังคับป้องกันมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.26 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ทราบถึงนโยบายขององค์กรซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่น ๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปีถึง 10 ปีให้ความสำคัญต่อบังคับป้องกันมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.13 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ทราบถึงนโยบายขององค์กรซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่น ๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไปให้ความสำคัญต่อบังคับป้องกันมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.24 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ทราบถึงนโยบายขององค์กรซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่น ๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-10 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ปัจจัยจูงใจ  | X̄   | ระดับ   | เพศ  |      | อายุ           |                    |                    |                    |             | ระดับการศึกษา   |           |                  |      |      |
|--|------|---------|------|------|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------|---|-----------|------------------|------|------|
|  |      |         | ชาย  | หญิง | น้อยกว่า 25 ปี | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 40 ปีขึ้นไป | มัธยมศึกษาตอนต้น<br>หรือต่ำกว่า<br>มัธยมศึกษาตอน<br>ปลาย/ ปวช.<br>อนุปริญญา/ ปวศ. | ปริญญาตรี | สูงกว่าปริญญาตรี |      |      |
| 13. กิจกรรมใดเช่นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงานของท่าน                                 | 3.51 | มาก     | 3.62 | 3.39 | 4.08           | 3.47               | 3.39               | 3.69               | 3.54        | 3.47  | 3.37      | 3.63             | 3.66 | 3.40 |
| 8. กิจกรรมใดเช่นช่วยทำให้ท่านบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานได้ง่ายขึ้น               | 3.47 | มาก     | 3.66 | 3.27 | 4.08           | 3.40               | 3.39               | 3.67               | 3.38        | 3.68  | 3.31      | 3.47             | 3.67 | 3.60 |
| 14. กิจกรรมใดเช่นทำให้การทำงานของท่านไม่ซ้ำซากจำเจ                                 | 3.35 | ปานกลาง | 3.41 | 3.27 | 4.00           | 3.24               | 3.27               | 3.44               | 3.62        | 3.16  | 3.28      | 3.31             | 3.56 | 3.20 |
| 15. กิจกรรมใดเช่นทำให้ท่านได้ทำงานที่มีความแปลกใหม่                                | 3.28 | ปานกลาง | 3.43 | 3.11 | 4.00           | 3.31               | 3.13               | 3.33               | 3.38        | 3.26  | 3.14      | 3.31             | 3.51 | 3.00 |
| 11. กิจกรรมใดเช่นช่วยให้ท่านได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ                            | 3.27 | ปานกลาง | 3.45 | 3.07 | 4.00           | 3.27               | 3.10               | 3.36               | 3.54        | 3.21  | 3.10      | 3.33             | 3.51 | 3.20 |
| 9. การที่ท่านร่วมกิจกรรมใดเช่นทำให้ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากทีมงานและหัวหน้างาน | 3.22 | ปานกลาง | 3.38 | 3.04 | 3.69           | 3.20               | 3.11               | 3.39               | 3.15        | 3.11  | 3.03      | 3.27             | 3.49 | 3.40 |
| 10. กิจกรรมใดเช่นทำให้ท่านได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ           | 3.16 | ปานกลาง | 3.31 | 3.01 | 4.08           | 3.08               | 3.05               | 3.39               | 3.00        | 3.00  | 3.02      | 3.25             | 3.39 | 3.00 |
| 12. กิจกรรมใดเช่นทำให้ท่านได้รับโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น                   | 2.92 | ปานกลาง | 3.07 | 2.75 | 3.46           | 2.91               | 2.78               | 3.08               | 3.00        | 2.84  | 2.79      | 2.94             | 3.11 | 3.00 |
| ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.27 | ปานกลาง | 3.42 | 3.11 | 3.92           | 3.23               | 3.15               | 3.42               | 3.33        | 3.22  | 3.13      | 3.32             | 3.49 | 3.23 |



ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

| ปัจจัยจูงใจ  | X    | ระดับ   | ตำแหน่งงาน        |                       |             |                 | ประสบการณ์ทำงาน |                      |                      |                       |                     |
|--|------|---------|-------------------|-----------------------|-------------|-----------------|-----------------|----------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|
|  |      |         | พนักงานปฏิบัติการ | ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | หัวหน้าฝ่าย | พนักงานสำนักงาน | ไม่เกิน 1 ปี    | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป |
| 13. กิจกรรมไคเซ็นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงานของท่าน                                 | 3.51 | มาก     | 3.45              | 3.62                  | 3.81        | 3.46            | 3.92            | 3.42                 | 3.55                 | 3.37                  | 3.68                |
| 8. กิจกรรมไคเซ็นช่วยทำให้ท่านบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานได้ง่ายขึ้น               | 3.47 | มาก     | 3.36              | 3.76                  | 3.62        | 3.67            | 4.08            | 3.48                 | 3.42                 | 3.47                  | 3.37                |
| 14. กิจกรรมไคเซ็นทำให้การทำงานของท่านไม่ซ้ำซาก จำเจ                                | 3.35 | ปานกลาง | 3.25              | 3.59                  | 3.52        | 3.50            | 4.00            | 3.27                 | 3.28                 | 3.20                  | 3.61                |
| 15. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านได้ทำงานที่มีความแปลกใหม่                                | 3.28 | ปานกลาง | 3.20              | 3.41                  | 3.52        | 3.42            | 4.00            | 3.24                 | 3.33                 | 3.07                  | 3.46                |
| 11. กิจกรรมไคเซ็นช่วยทำให้ท่านได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ                          | 3.27 | ปานกลาง | 3.17              | 3.53                  | 3.48        | 3.33            | 3.85            | 3.15                 | 3.35                 | 3.11                  | 3.39                |
| 9. การที่ท่านร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากทีมงานและหัวหน้างาน | 3.22 | ปานกลาง | 3.09              | 3.47                  | 3.48        | 3.42            | 3.77            | 2.79                 | 3.37                 | 3.19                  | 3.22                |
| 10. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ           | 3.16 | ปานกลาง | 3.09              | 3.24                  | 3.52        | 3.25            | 3.62            | 3.00                 | 3.32                 | 3.04                  | 3.20                |
| 12. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านได้รับโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น                   | 2.92 | ปานกลาง | 2.86              | 2.97                  | 3.24        | 2.92            | 3.15            | 2.79                 | 3.20                 | 2.73                  | 2.93                |
| ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.27 | ปานกลาง | 3.18              | 3.45                  | 3.52        | 3.37            | 3.80            | 3.14                 | 3.35                 | 3.15                  | 3.36                |

จากตารางที่ 4-10 พบว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจมีค่าเท่ากับ 3.27 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานได้ง่ายขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้การทำงานไม่ซ้ำซาก จำเจซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35

1. การเปรียบเทียบด้านเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.42 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานได้ง่ายขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยให้ได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.11 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กิจกรรมไคเซ็นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานได้ง่ายขึ้นและกิจกรรมไคเซ็นทำให้การทำงานไม่ซ้ำซาก จำเจซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.27 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้ทำงานที่มีความแปลกใหม่ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปีให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.92 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กิจกรรมไคเซ็นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงานกิจกรรมไคเซ็นช่วยทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานได้ง่ายขึ้นและกิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 4.08 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้การทำงานไม่ซ้ำซาก จำเจ กิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้ทำงานที่มีความแปลกใหม่ และกิจกรรมไคเซ็นช่วยให้ได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 4.00 ตามลำดับ รองลงมา คือ การที่ร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้รับการยอมรับนับถือจากทีมงานและหัวหน้างาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปีให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.23 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กิจกรรมไคเซ็นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 รองลงมา คือ กิจกรรมไค

เช่นช่วยทำให้บรรลุมิติประสงค้ของการทำงานได้ง่ายขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้ทำงานที่มีความแปลกใหม่ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปีให้ความสำคัญต่อบังคับจูงใจ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.08 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยบังคับจูงใจที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กิจกรรมไคเซ็นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงาน และกิจกรรมไคเซ็นช่วยทำให้บรรลุมิติประสงค้ของการทำงานได้ง่ายขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้การทำงานไม่ซ้ำซาก จำเจซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้ทำงานที่มีความแปลกใหม่ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปีให้ความสำคัญต่อบังคับจูงใจมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.42 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยบังคับจูงใจที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยทำให้บรรลุมิติประสงค้ของการทำงานได้ง่ายขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้การทำงานไม่ซ้ำซาก จำเจซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไปให้ความสำคัญต่อบังคับจูงใจมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.33 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยบังคับจูงใจที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้การทำงานไม่ซ้ำซาก จำเจซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงาน และกิจกรรมไคเซ็นช่วยให้ได้ทำงานที่ทำทายความสามารถ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยทำให้บรรลุมิติประสงค้ของการทำงานได้ง่ายขึ้น และกิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้ทำงานที่มีความแปลกใหม่ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ตามลำดับ

3. การเปรียบเทียบด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า ให้ความสำคัญต่อบังคับจูงใจมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.22 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยบังคับจูงใจที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นช่วยทำให้บรรลุมิติประสงค้ของการทำงานได้ง่ายขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้ทำงานที่มีความแปลกใหม่ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. ให้ความสำคัญต่อบังคับจูงใจมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.13 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยบังคับจูงใจที่

ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานได้ง่ายขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้การทำงานไม่ซ้ำซาก จำเจซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับอนุปริญญา/ ปวส. ให้ความสำคัญต่อบังคับจูงใจมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.32 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานได้ง่ายขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นช่วยให้ได้ทำงานที่ทำทายความสามารถซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีให้ความสำคัญต่อบังคับจูงใจมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.49 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานได้ง่ายขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้การทำงานไม่ซ้ำซาก จำเจซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีให้ความสำคัญต่อบังคับจูงใจมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.23 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นช่วยทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานได้ง่ายขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงานและการที่ร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้รับการยอมรับนับถือจากทีมงานและหัวหน้างาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.40 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้การทำงานไม่ซ้ำซาก จำเจ และกิจกรรมไคเซ็นช่วยให้ได้ทำงานที่ทำทายความสามารถซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.20 ตามลำดับ

4. การเปรียบเทียบด้านตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการให้ความสำคัญต่อบังคับจูงใจมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.18 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรกคือ กิจกรรมไคเซ็นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นช่วยทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานได้ง่ายขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้การทำงานไม่ซ้ำซาก จำเจซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับผู้ช่วยหรือหัวหน้างานให้ความสำคัญต่อปัจจัย  
 จูงใจมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.45 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับ  
 แรก คือกิจกรรมไคเซ็นช่วยทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานได้ง่ายขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
 3.76 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62  
 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้การทำงานไม่ซ้ำซาก จำเจซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59  
 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้าฝ่ายให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจมี  
 ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.52 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ  
 กิจกรรมไคเซ็นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 รองลงมา คือกิจกรรมไค  
 เซ็นช่วยทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานได้ง่ายขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ตามลำดับ  
 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้การทำงานไม่ซ้ำซาก จำเจกิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้ทำงานที่มี  
 ความแปลกใหม่ และกิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญซึ่ง  
 มีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.52 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานสำนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูง  
 ใจมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.37 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3  
 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นช่วยทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานได้ง่ายขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ย  
 เท่ากับ 3.67 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้การทำงานไม่ซ้ำซาก จำเจซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50  
 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46  
 ตามลำดับ

5. การเปรียบเทียบด้านประสบการณ์ทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มี  
 ประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 1 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.80 ซึ่งอยู่ใน  
 ระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นช่วยทำให้บรรลุ  
 วัตถุประสงค์ของการทำงานได้ง่ายขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 รองลงมาคือกิจกรรมไคเซ็นทำให้  
 การทำงานไม่ซ้ำซาก จำเจและกิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้ทำงานที่มีความแปลกใหม่ซึ่งมีค่าเฉลี่ย  
 เท่ากันอยู่ที่ 4.00 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงานซึ่งมี  
 ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 1 ปีถึง 3 ปีให้ความสำคัญต่อปัจจัย  
 จูงใจมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.14 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3  
 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นช่วยทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานได้ง่ายขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 3.48 รองลงมาคือกิจกรรมไคเซ็นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ตามลำดับรองลงมาคือกิจกรรมไคเซ็นทำให้การทำงานไม่ซ้ำซาก จำเจซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 3 ปีถึง 5 ปีให้ความสำคัญต่อบังคับจูงใจมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.35 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 รองลงมาคือกิจกรรมไคเซ็นช่วยทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานได้ง่ายขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ตามลำดับ รองลงมา คือการที่ร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้รับการยอมรับนับถือจากทีมงานและหัวหน้างานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปีถึง 10 ปีให้ความสำคัญต่อบังคับจูงใจมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.15 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นช่วยทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานได้ง่ายขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ตามลำดับ รองลงมาคือกิจกรรมไคเซ็นทำให้การทำงานไม่ซ้ำซาก จำเจซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไปให้ความสำคัญต่อบังคับจูงใจมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.36 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กิจกรรมไคเซ็นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 รองลงมาคือกิจกรรมไคเซ็นทำให้การทำงานไม่ซ้ำซาก จำเจซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 ตามลำดับรองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้ทำงานที่มีความแปลกใหม่ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ตามลำดับ

#### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นของพนักงาน

ในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นของพนักงาน จะแปลความหมายโดยใช้หลักเกณฑ์แต่ละช่วงคะแนนดังนี้

|            |   |                     |                        |
|------------|---|---------------------|------------------------|
| ระดับคะแนน | 5 | ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 | อยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด  |
| ระดับคะแนน | 4 | ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 | อยู่ในเกณฑ์ มาก        |
| ระดับคะแนน | 3 | ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 | อยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง    |
| ระดับคะแนน | 2 | ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 | อยู่ในเกณฑ์ น้อย       |
| ระดับคะแนน | 1 | ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 | อยู่ในเกณฑ์ น้อยที่สุด |

ตารางที่ 4-11 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการวางแผนและการออกแบบกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ปัจจัยด้านการวางแผนและการออกแบบ                                     | X    | ระดับ | เพศ  |      | อายุ           |                    |                    |                    |             | ระดับการศึกษา               |                         |                 |           |                  |
|---|------|-------|------|------|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------|-----------|------------------|
|   |      |       | ชาย  | หญิง | น้อยกว่า 25 ปี | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 40 ปีขึ้นไป | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. | อนุปริญญา/ ปวส. | ปริญญาตรี | สูงกว่าปริญญาตรี |
| 3. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านค้นหาคำตอบจากการทำงานที่ผิดพลาดได้เร็วขึ้น | 3.57 | มาก   | 3.74 | 3.39 | 4.08           | 3.57               | 3.43               | 3.69               | 3.77        | 3.79                        | 3.34                    | 3.69            | 3.80      | 3.40             |
| 1. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านมีการวางแผนก่อนการทำงาน                    | 3.55 | มาก   | 3.67 | 3.41 | 3.85           | 3.49               | 3.50               | 3.69               | 3.54        | 3.74                        | 3.42                    | 3.57            | 3.75      | 2.80             |
| 2. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านมีความกล้าในการตัดสินใจในการทำงาน          | 3.52 | มาก   | 3.67 | 3.36 | 3.85           | 3.51               | 3.39               | 3.72               | 3.69        | 3.63                        | 3.35                    | 3.59            | 3.74      | 3.20             |
| ค่าเฉลี่ยรวม  | 3.55 | มาก   | 3.69 | 3.39 | 3.92           | 3.52               | 3.44               | 3.70               | 3.67        | 3.72                        | 3.37                    | 3.61            | 3.77      | 3.13             |



ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

| ปัจจัยด้านการวางแผนและการออกแบบ  | X    | ระดับ | ตำแหน่งงาน                                 |             |                 |              | ประสบการณ์ทำงาน      |                      |                       |                     |      |
|--|------|-------|--|-------------|-----------------|--------------|----------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|------|
|  |      |       | พนักงานปฏิบัติการ<br>ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | หัวหน้าฝ่าย | พนักงานสำนักงาน | ไม่เกิน 1 ปี | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป |      |
| 3. กิจกรรมใดเช่นทำให้ท่านค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้เร็วขึ้น | 3.57 | มาก   | 3.44                                       | 3.85        | 3.95            | 3.71         | 4.08                 | 3.73                 | 3.57                  | 3.43                | 3.59 |
| 1. กิจกรรมใดเช่นทำให้ท่านมีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงาน                    | 3.55 | มาก   | 3.47                                       | 3.68        | 3.71            | 3.75         | 3.92                 | 3.48                 | 3.60                  | 3.47                | 3.59 |
| 2. กิจกรรมใดเช่นทำให้ท่านมีความกล้าในการตัดสินใจในการดำเนินงาน           | 3.52 | มาก   | 3.43                                       | 3.76        | 3.57            | 3.71         | 3.92                 | 3.48                 | 3.55                  | 3.41                | 3.61 |
| ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.55 | มาก   | 3.45                                       | 3.76        | 3.75            | 3.72         | 3.97                 | 3.57                 | 3.57                  | 3.44                | 3.59 |

จากตารางที่ 4-11 พบว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านปัจจัยด้านการวางแผนและการออกแบบมีค่าเท่ากับ 3.55 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกของผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้ค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้เร็วขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีความกล้าในการตัดสินใจในการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52

1. การเปรียบเทียบด้านเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการวางแผนและการออกแบบ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.69 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 2 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้ค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้เร็วขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงาน และกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีความกล้าในการตัดสินใจในการดำเนินงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.67 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการวางแผนและการออกแบบมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.39 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้ค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้เร็วขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีความกล้าในการตัดสินใจในการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการวางแผนและการออกแบบ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.92 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 2 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้ค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้เร็วขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงาน และกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีความกล้าในการตัดสินใจในการดำเนินงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.85 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการวางแผนและการออกแบบ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.52 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้ค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้เร็วขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีความกล้าในการตัดสินใจในการ

ดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ตามลำดับรองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปีให้ความสำคัญต่อบังคับด้านการวางแผนและการออกแบบ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.44 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้ค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้เร็วขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีความกล้าในการตัดสินใจในการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปีให้ความสำคัญต่อบังคับด้านการวางแผนและการออกแบบมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.70 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 2 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีความกล้าในการตัดสินใจในการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้ค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้เร็วขึ้นและไคเซ็นทำให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไปให้ความสำคัญต่อบังคับด้านการวางแผนและการออกแบบ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.67 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้ค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้เร็วขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีความกล้าในการตัดสินใจในการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ตามลำดับรองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ตามลำดับ

3. การเปรียบเทียบด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า ให้ความสำคัญต่อบังคับด้านการวางแผนและการออกแบบ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.72 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้ค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้เร็วขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ตามลำดับรองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีความกล้าในการตัดสินใจในการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. ให้ความสำคัญต่อบังคับด้านการวางแผนและการออกแบบ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.37 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการ

วางแผนก่อนการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ตามลำดับรองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีความกล้าในการตัดสินใจในการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ตามลำดับรองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้ค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้เร็วขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับอนุปริญญา/ ปวส. ให้ความสำคัญต่อบังคับด้านการวางแผนและการออกแบบ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.32 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้ค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้เร็วขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีความกล้าในการตัดสินใจในการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ตามลำดับรองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีให้ความสำคัญต่อบังคับด้านการวางแผนและการออกแบบ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.77 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้ค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้เร็วขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ตามลำดับรองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีความกล้าในการตัดสินใจในการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีให้ความสำคัญต่อบังคับด้านการวางแผนและการออกแบบ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.13 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้ค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้เร็วขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีความกล้าในการตัดสินใจในการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 ตามลำดับรองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 ตามลำดับ

4. การเปรียบเทียบด้านตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการให้ความสำคัญต่อบังคับด้านการวางแผนและการออกแบบ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.45 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรกคือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้ค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้เร็วขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ตามลำดับรองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีความกล้าในการตัดสินใจในการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับผู้ช่วยหรือหัวหน้างานให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการวางแผนและการออกแบบ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.76 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้ค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด ได้เร็วขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีความกล้าในการตัดสินใจในการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ตามลำดับรองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้าฝ่ายให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการวางแผนและการออกแบบ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.75 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้ค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด ได้เร็วขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ตามลำดับรองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีความกล้าในการตัดสินใจในการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานสำนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการวางแผนและการออกแบบ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.72 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานซึ่งมี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้ค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้ เร็วขึ้นและกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีความกล้าในการตัดสินใจในการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ ที่ 3.71 ตามลำดับ

5. การเปรียบเทียบด้านประสบการณ์ทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มี ประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 1 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการวางแผนและการออกแบบ มี ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.97 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้ค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้เร็วขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานและกิจกรรมไคเซ็นทำให้มี ความกล้าในการตัดสินใจในการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.92 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 1 ปีถึง 3 ปีให้ความสำคัญต่อปัจจัย ด้านการวางแผนและการออกแบบ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.57 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้ค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด ได้เร็วขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการวางแผนก่อนการ

ปฏิบัติงานและกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีความกล้าในการตัดสินใจในการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.48 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 3 ปีถึง 5 ปีให้ความสำคัญต่อบัณฑิตด้านการวางแผนและการออกแบบ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.57 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยบัณฑิตย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้ค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้เร็วขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ตามลำดับรองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีความกล้าในการตัดสินใจในการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปีถึง 10 ปีให้ความสำคัญต่อบัณฑิตด้านการวางแผนและการออกแบบ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.44 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยบัณฑิตย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้ค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้เร็วขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ตามลำดับรองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีความกล้าในการตัดสินใจในการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไปให้ความสำคัญต่อบัณฑิตด้านการวางแผนและการออกแบบมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.59 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยบัณฑิตย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้ค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้เร็วขึ้น และกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.59 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีความกล้าในการตัดสินใจในการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-12 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการดำเนินการกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ปัจจัยด้านการดำเนินการ                                   | $\bar{X}$ | ระดับ   | เพศ  |      | อายุ           |                    |                    |                    |             | ระดับการศึกษา               |                                  |                |           |                  |
|--|-----------|---------|------|------|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------|-----------------------------|----------------------------------|----------------|-----------|------------------|
|  |           |         | ชาย  | หญิง | น้อยกว่า 25 ปี | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 40 ปีขึ้นไป | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | มัธยมศึกษาตอนปลาย/อนุปริญญา/ปวช. | อนุปริญญา/ปวศ. | ปริญญาตรี | สูงกว่าปริญญาตรี |
| 6. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล   | 3.52      | มาก     | 3.64 | 3.39 | 3.85           | 3.52               | 3.40               | 3.58               | 3.92        | 3.58                        | 3.35                             | 3.63           | 3.70      | 3.40             |
| 5. กิจกรรมไคเซ็นสอนให้ท่านกล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ทำงาน | 3.51      | มาก     | 3.64 | 3.36 | 3.92           | 3.53               | 3.37               | 3.67               | 3.54        | 3.58                        | 3.47                             | 3.57           | 3.56      | 2.80             |
| 4. ก่อนการร่วมกิจกรรมไคเซ็น ท่านต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อน  | 3.20      | ปานกลาง | 3.27 | 3.13 | 3.92           | 3.11               | 3.07               | 3.31               | 3.77        | 3.37                        | 3.15                             | 3.31           | 3.18      | 2.80             |
| ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.41      | มาก     | 3.52 | 3.29 | 3.90           | 3.39               | 3.28               | 3.52               | 3.74        | 3.51                        | 3.32                             | 3.50           | 3.48      | 3.00             |

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

| ปัจจัยด้านการดำเนินการ                                   | X    | ระดับ   | ตำแหน่งงาน        |                                 |            |                    |               | ประสบการณ์ทำงาน      |                      |                       |                         |  |
|--|------|---------|-------------------|---------------------------------|------------|--------------------|---------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------|--|
|  |      |         | พนักงานปฏิบัติการ | ช่างเทคนิคหรือผู้ช่วยช่างเทคนิค | ช่างเทคนิค | ช่างยนต์ช่างเทคนิค | ปี 1 ใหม่ในปี | ปี 3 ถึงปี 1 เกือบ ๓ | ปี 5 ถึงปี 3 เกือบ ๕ | ปี 01 ถึงปี 5 เกือบ ๑ | ปี ๑๑ ถึงปี ๑1 เกือบ ๑๑ |  |
| 6. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล   | 3.52 | มาก     | 3.41              | 3.85                            | 3.81       | 3.54               | 3.77          | 3.42                 | 3.57                 | 3.41                  | 3.68                    |  |
| 5. กิจกรรมไคเซ็นสอนให้ท่านกล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ทำงาน | 3.51 | มาก     | 3.46              | 3.65                            | 3.62       | 3.50               | 3.85          | 3.42                 | 3.57                 | 3.39                  | 3.63                    |  |
| 4. ก่อนการร่วมกิจกรรมไคเซ็น ท่านต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อน  | 3.20 | ปานกลาง | 3.18              | 3.47                            | 3.10       | 3.04               | 3.77          | 3.09                 | 3.12                 | 3.08                  | 3.51                    |  |
| ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.41 | มาก     | 3.35              | 3.66                            | 3.51       | 3.36               | 3.79          | 3.31                 | 3.42                 | 3.29                  | 3.61                    |  |



จากตารางที่ 4-12 พบว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านปัจจัยด้านการดำเนินการมีค่าเท่ากับ 3.41 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกของผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นสอนให้กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ตามลำดับ รองลงมา คือก่อนการร่วมกิจกรรมไคเซ็นต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อนซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20

1. การเปรียบเทียบด้านเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยด้านการดำเนินการ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.52 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 2 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและกิจกรรมไคเซ็นสอนให้กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.64 รองลงมา คือก่อนการร่วมกิจกรรมไคเซ็นต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อนซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง ให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยด้านการดำเนินการ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.29 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นสอนให้กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ตามลำดับ รองลงมา คือก่อนการร่วมกิจกรรมไคเซ็นต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อนซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี ให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยด้านการดำเนินการ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.90 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 2 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ทำงาน และก่อนการร่วมกิจกรรมไคเซ็นต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อนซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.92 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี ให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยด้านการดำเนินการ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.39 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 ตามลำดับ รองลงมา คือก่อนการร่วมกิจกรรมไคเซ็นต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อนซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปีให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.28 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 รองลงมา คือกิจกรรม ไคเซ็นสอนให้กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ตามลำดับ รองลงมา คือก่อนการร่วมกิจกรรมไคเซ็นต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อนซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปีให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.52 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กิจกรรมไคเซ็นสอนให้กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ตามลำดับ รองลงมา คือก่อนการร่วมกิจกรรมไคเซ็นต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อนซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไปให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.74 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 รองลงมา คือก่อนการร่วมกิจกรรมไคเซ็นต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อนซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ตามลำดับรองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ตามลำดับ

3. การเปรียบเทียบด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.51 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 2 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและกิจกรรมไคเซ็นสอนให้กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.58 รองลงมา คือก่อนการร่วมกิจกรรมไคเซ็นต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อนซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.32 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ตามลำดับ รองลงมา คือก่อนการร่วมกิจกรรมไคเซ็นต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อนซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับอนุปริญญา/ ปวส. ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.50 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ตามลำดับ รองลงมา คือก่อนการร่วมกิจกรรมไคเซ็นต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อนซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.48 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ตามลำดับ รองลงมา คือก่อนการร่วมกิจกรรมไคเซ็นต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อนซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการดำเนินการ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.00 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 2 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ทำงาน และก่อนการร่วมกิจกรรมไคเซ็นต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อนซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 2.80 ตามลำดับ

4. การเปรียบเทียบด้านตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการดำเนินการ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.35 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรกคือ กิจกรรมไคเซ็นสอนให้กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ตามลำดับ รองลงมา คือก่อนการร่วมกิจกรรมไคเซ็นต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อนซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับผู้ช่วยหรือหัวหน้างานให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการดำเนินการ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.66 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ตามลำดับ รองลงมา คือก่อนการร่วมกิจกรรมไคเซ็นต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อนซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้าฝ่ายให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการดำเนินการ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.51 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ตามลำดับ รองลงมา คือก่อนการร่วมกิจกรรมไคเซ็นต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อนซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานสำนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.36 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ตามลำดับ รองลงมา คือก่อนการร่วมกิจกรรมไคเซ็นต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อนซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 ตามลำดับ

5. การเปรียบเทียบด้านประสิทธิภาพทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสิทธิภาพทำงานไม่เกิน 1 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.79 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 2 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและก่อนการร่วมกิจกรรมไคเซ็นต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อนซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.77 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสิทธิภาพทำงานมากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.31 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 2 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและกิจกรรมไคเซ็นสอนให้กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.42 รองลงมา คือก่อนการร่วมกิจกรรมไคเซ็นต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อนซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสิทธิภาพทำงานมากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.42 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 2 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและกิจกรรมไคเซ็นสอนให้กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.57 รองลงมา คือก่อนการร่วมกิจกรรมไคเซ็นต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อนซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปีถึง 10 ปีให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.29 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ตามลำดับ รองลงมา คือก่อนการร่วมกิจกรรมไคเซ็นต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อนซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไปให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.61 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 2 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและกิจกรรมไคเซ็นสอนให้กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.63 รองลงมา คือก่อนการร่วมกิจกรรมไคเซ็นต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อนซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-13 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการตรวจสอบผลกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ปัจจัยด้านการตรวจสอบผล   | X    | ระดับ | เพศ  |      | อายุ           |                    |                    |                    |             | ระดับการศึกษา               |                      |                |           |                  |
|--|------|-------|------|------|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------|-----------------------------|----------------------|----------------|-----------|------------------|
|  |      |       | ชาย  | หญิง | น้อยกว่า 25 ปี | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 40 ปีขึ้นไป | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | ม.ช./เอกชน/เทียบเท่า | อนุปริญญา/ปวส. | ปริญญาตรี | สูงกว่าปริญญาตรี |
| 7. กิจกรรมไคเซ็นสอนให้ท่านรอบคอบ เช่นตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงาน          | 3.58 | มาก   | 3.73 | 3.42 | 3.92           | 3.61               | 3.49               | 3.56               | 3.85        | 3.63                        | 3.44                 | 3.69           | 3.74      | 3.40             |
| 9. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านมีการปรับและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานจากการตรวจสอบ | 3.57 | มาก   | 3.73 | 3.41 | 4.31           | 3.57               | 3.45               | 3.69               | 3.54        | 3.58                        | 3.43                 | 3.71           | 3.75      | 3.20             |
| 8. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านมีการตรวจสอบทั้งในและจนสิ้นสุดการปฏิบัติงาน       | 3.53 | มาก   | 3.69 | 3.37 | 4.15           | 3.51               | 3.41               | 3.69               | 3.62        | 3.68                        | 3.35                 | 3.71           | 3.69      | 3.20             |
| ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.56 | มาก   | 3.72 | 3.40 | 4.13           | 3.56               | 3.45               | 3.65               | 3.67        | 3.63                        | 3.40                 | 3.70           | 3.73      | 3.27             |

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

| ปัจจัยด้านการตรวจสอบผล   | X    | ระดับ | ตำแหน่งงาน                                 |             |                 |              | ประสบการณ์ทำงาน      |                      |                       |                     |      |
|--|------|-------|--|-------------|-----------------|--------------|----------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|------|
|  |      |       | พนักงานปฏิบัติการ<br>ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | หัวหน้าฝ่าย | พนักงานสำนักงาน | ไม่เกิน 1 ปี | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป |      |
| 7. กิจกรรมไคเซ็นสอนให้ท่านรอบคอบ เช่นตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงาน          | 3.58 | มาก   | 3.47                                       | 3.91        | 3.71            | 3.71         | 3.85                 | 3.64                 | 3.60                  | 3.50                | 3.61 |
| 9. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านมีการปรับและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานจากการตรวจสอบ | 3.57 | มาก   | 3.51                                       | 3.82        | 3.67            | 3.63         | 4.08                 | 3.70                 | 3.60                  | 3.49                | 3.49 |
| 8. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านมีการตรวจสอบทั้งในและจนสิ้นสุดการปฏิบัติงาน       | 3.53 | มาก   | 3.46                                       | 3.68        | 3.62            | 3.75         | 4.00                 | 3.58                 | 3.57                  | 3.42                | 3.56 |
| ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.56 | มาก   | 3.48                                       | 3.80        | 3.67            | 3.69         | 3.97                 | 3.64                 | 3.59                  | 3.47                | 3.55 |

จากตารางที่ 4-13 พบว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการตรวจสอบผล มีค่าเท่ากับ 3.56 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นสอนให้รอบคอบ เช่นตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการปรับและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานจากการตรวจสอบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการตรวจสอบทั้งในและจนสิ้นสุดการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53

1. การเปรียบเทียบด้านเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการตรวจสอบผล มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.72 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 2 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้รอบคอบ เช่นตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงาน และไคเซ็นทำให้มีการปรับและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานจากการตรวจสอบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.73 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการตรวจสอบทั้งในและจนสิ้นสุดการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการตรวจสอบผล มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.40 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้รอบคอบ เช่นตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการปรับและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานจากการตรวจสอบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการตรวจสอบทั้งในและจนสิ้นสุดการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการตรวจสอบผล มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.13 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการปรับและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานจากการตรวจสอบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการตรวจสอบทั้งในและจนสิ้นสุดการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ตามลำดับรองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้รอบคอบ เช่นตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการตรวจสอบผล มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.56 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้รอบคอบ เช่นตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการปรับและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานจากการ



ตรวจสอบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการตรวจสอบทั้งในและจนสิ้นสุดการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปีให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านการตรวจสอบผล มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.45 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กิจกรรมไคเซ็นสอนให้รอบคอบ เช่นตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการปรับและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานจากการตรวจสอบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการตรวจสอบทั้งในและจนสิ้นสุดการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปีให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านการตรวจสอบผล มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.65 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 2 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการปรับและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานจากการตรวจสอบและ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการตรวจสอบทั้งในและจนสิ้นสุดการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.69 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้รอบคอบ เช่นตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไปให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านการตรวจสอบผล มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.67 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กิจกรรมไคเซ็นสอนให้รอบคอบ เช่นตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการตรวจสอบทั้งในและจนสิ้นสุดการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.62 ตามลำดับรองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการปรับและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานจากการตรวจสอบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ตามลำดับ

3. การเปรียบเทียบด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า ให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านการตรวจสอบผล มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.63 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการตรวจสอบทั้งในและจนสิ้นสุดการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.68 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้รอบคอบ เช่นตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการปรับและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานจากการตรวจสอบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. ให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านการตรวจสอบผล มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.40 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้รอบคอบ เช่น ตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการปรับและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานจากการตรวจสอบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการตรวจสอบทั้งในและจนสิ้นสุดการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับอนุปริญญา/ ปวส. ให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ด้านการตรวจสอบผลมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.70 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 2 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการปรับและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานจากการตรวจสอบและกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการตรวจสอบทั้งในและจนสิ้นสุดการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.71 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้รอบคอบ เช่น ตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ด้านการตรวจสอบผลมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.73 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการปรับและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานจากการตรวจสอบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.75 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้รอบคอบ เช่น ตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการตรวจสอบทั้งในและจนสิ้นสุดการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.69 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ด้านการตรวจสอบผลมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.27 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 2 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้รอบคอบ เช่น ตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการปรับและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานจากการตรวจสอบและกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการตรวจสอบทั้งในและจนสิ้นสุดการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.20 ตามลำดับ

4. การเปรียบเทียบด้านตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ด้านการตรวจสอบผลมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.48 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรกคือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการปรับและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานจากการตรวจสอบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.51 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นสอนให้รอบคอบ เช่น ตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47

ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการตรวจสอบทั้งในและจนสิ้นสุดการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับผู้ช่วยหรือหัวหน้างานให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการตรวจสอบผลมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.80 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้รอบคอบ เช่นตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการปรับและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานจากการตรวจสอบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการตรวจสอบทั้งในและจนสิ้นสุดการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้าฝ่ายให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการตรวจสอบผล มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.67 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้รอบคอบ เช่นตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการปรับและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานจากการตรวจสอบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการตรวจสอบทั้งในและจนสิ้นสุดการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานสำนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการตรวจสอบผลมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.69 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการตรวจสอบทั้งในและจนสิ้นสุดการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้รอบคอบ เช่นตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการปรับและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานจากการตรวจสอบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ตามลำดับ

5. การเปรียบเทียบด้านประสิทธิภาพทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสิทธิภาพทำงานไม่เกิน 1 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการตรวจสอบผลมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.97 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการปรับและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานจากการตรวจสอบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการตรวจสอบทั้งในและจนสิ้นสุดการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ตามลำดับรองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้รอบคอบ เช่นตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสิทธิภาพทำงานมากกว่า 1 ปีถึง 3 ปีให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการตรวจสอบผลมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.64 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญ

สูงสุด 3 อันดับแรกคือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการปรับและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานจากการตรวจสอบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้รอบคอบ เช่น ตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการตรวจสอบทั้งในและจนสิ้นสุดการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี ให้ความสำคัญต่อบัจฉัยด้านการตรวจสอบผลมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.59 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยบัจฉัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 2 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้รอบคอบ เช่นตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงาน และไคเซ็นทำให้มีการปรับและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานจากการตรวจสอบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการตรวจสอบทั้งในและจนสิ้นสุดการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปีถึง 10 ปีให้ความสำคัญต่อบัจฉัยด้านการตรวจสอบผลมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.47 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยบัจฉัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้รอบคอบ เช่นตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการปรับและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานจากการตรวจสอบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการตรวจสอบทั้งในและจนสิ้นสุดการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไปให้ความสำคัญต่อบัจฉัยด้านการตรวจสอบผลมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.55 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยบัจฉัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นสอนให้รอบคอบ เช่นตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการตรวจสอบทั้งในและจนสิ้นสุดการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ตามลำดับรองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการปรับและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานจากการตรวจสอบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-14 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน   | X    | ระดับ | เพศ  |      | อายุ           |                    |                    |                    |             |                             | ระดับการศึกษา           |                 |           |                  |
|---|------|-------|------|------|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------|-----------|------------------|
|   |      |       | ชาย  | หญิง | น้อยกว่า 25 ปี | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 40 ปีขึ้นไป | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. | อนุปริญญา/ ปวส. | ปริญญาตรี | สูงกว่าปริญญาตรี |
| 11. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านมีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐาน | 3.64 | มาก   | 3.79 | 3.50 | 4.15           | 3.71               | 3.51               | 3.72               | 3.69        | 3.58                        | 3.48                    | 3.76            | 3.89      | 3.40             |
| 10. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านคิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานมีความสำคัญ                          | 3.60 | มาก   | 3.70 | 3.50 | 4.00           | 3.67               | 3.46               | 3.69               | 3.69        | 3.58                        | 3.51                    | 3.63            | 3.77      | 3.20             |
| 12. ท่านมองว่ากิจกรรมไคเซ็นนั้น จะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA                             | 3.47 | มาก   | 3.59 | 3.34 | 3.92           | 3.43               | 3.37               | 3.64               | 3.62        | 3.53                        | 3.23                    | 3.49            | 3.87      | 3.20             |
| ค่าเฉลี่ยรวม  | 3.57 | มาก   | 3.69 | 3.45 | 4.03           | 3.60               | 3.45               | 3.69               | 3.67        | 3.56                        | 3.41                    | 3.63            | 3.84      | 3.27             |

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

| ปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน   | X    | ระดับ | ตำแหน่งงาน        |                       |             |                 | ประสบการณ์ทำงาน |                      |                      |                       |                     |
|---|------|-------|-------------------|-----------------------|-------------|-----------------|-----------------|----------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|
|   |      |       | พนักงานปฏิบัติการ | ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | หัวหน้าฝ่าย | พนักงานชำนาญงาน | ไม่เกิน 1 ปี    | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป |
| 11. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านมีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐาน | 3.64 | มาก   | 3.53              | 3.94                  | 3.86        | 3.88            | 3.92            | 3.79                 | 3.77                 | 3.46                  | 3.71                |
| 10. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านคิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานมีความสำคัญ                          | 3.60 | มาก   | 3.51              | 3.88                  | 3.71        | 3.75            | 3.92            | 3.82                 | 3.58                 | 3.50                  | 3.59                |
| 12. ท่านมองว่ากิจกรรมไคเซ็นนั้น จะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA                             | 3.47 | มาก   | 3.28              | 3.79                  | 4.00        | 3.79            | 3.92            | 3.39                 | 3.50                 | 3.37                  | 3.59                |
| ค่าเฉลี่ยรวม  | 3.57 | มาก   | 3.44              | 3.87                  | 3.86        | 3.81            | 3.92            | 3.67                 | 3.62                 | 3.44                  | 3.63                |

จากตารางที่ 4-14 พบว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 3.57 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้คิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานมีความสำคัญซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นนั้น จะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47

1. การเปรียบเทียบด้านเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.62 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้คิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานมีความสำคัญซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นนั้น จะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.45 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 2 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐานและ กิจกรรมไคเซ็นทำให้คิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานมีความสำคัญซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.50 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นนั้น จะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.03 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้คิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานมีความสำคัญซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นนั้น จะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.60 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้คิดว่ากระบวนการปฏิบัติงาน

มีความสำคัญซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นนั้น จะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปีให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.45 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้คิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานมีความสำคัญซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นนั้น จะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปีให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.69 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 2 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้คิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานมีความสำคัญซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นนั้น จะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไปให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.67 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 2 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐานและกิจกรรมไคเซ็นทำให้คิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานมีความสำคัญซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.69 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นนั้น จะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ตามลำดับ

3. การเปรียบเทียบด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า ให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.56 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 2 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐานและกิจกรรมไคเซ็นทำให้คิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานมีความสำคัญซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.58 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นนั้น จะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. ให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.41 ซึ่งอยู่ในระดับ



มาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้คิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานมีความสำคัญซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 ตามลำดับรองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นนั้น จะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับอนุปริญญา/ ปวส. ให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.63 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้คิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานมีความสำคัญซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นนั้น จะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.84 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นนั้น จะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ตามลำดับรองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้คิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานมีความสำคัญซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.27 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 2 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นนั้น จะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA และกิจกรรมไคเซ็นทำให้คิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานมีความสำคัญซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 ตามลำดับ

4. การเปรียบเทียบด้านตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.44 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรกคือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้คิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานมีความสำคัญซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

3.51 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นนั้น จะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับผู้ช่วยหรือหัวหน้างานให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.87 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้คิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานมีความสำคัญซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นนั้น จะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้าฝ่ายให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.86 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นนั้น จะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้คิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานมีความสำคัญซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานสำนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.81 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นนั้น จะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้คิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานมีความสำคัญซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ตามลำดับ

5. การเปรียบเทียบด้านประสิทธิภาพทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสิทธิภาพทำงานไม่เกิน 1 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.92 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐานกิจกรรมไคเซ็นทำให้คิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานมีความสำคัญและกิจกรรมไคเซ็นนั้น จะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.92 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสิทธิภาพทำงานมากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.64 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรกคือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้คิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานมีความสำคัญ

ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับอยู่ที่ 3.82 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ตามลำดับรองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นนั้น จะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.63 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นนั้น จะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้คิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานมีความสำคัญซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.44 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้คิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานมีความสำคัญซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับอยู่ที่ 3.50 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ตามลำดับรองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นนั้น จะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.63 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นนั้น จะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA และกิจกรรมไคเซ็นทำให้คิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานมีความสำคัญซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับอยู่ที่ 3.59 ตามลำดับ

## ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน

ในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน จะแปลความหมายโดยใช้หลักเกณฑ์แต่ละช่วงคะแนน ดังนี้

|              |                     |                        |
|--------------|---------------------|------------------------|
| ระดับคะแนน 5 | ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 | อยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด  |
| ระดับคะแนน 4 | ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 | อยู่ในเกณฑ์ มาก        |
| ระดับคะแนน 3 | ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 | อยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง    |
| ระดับคะแนน 2 | ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 | อยู่ในเกณฑ์ น้อย       |
| ระดับคะแนน 1 | ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 | อยู่ในเกณฑ์ น้อยที่สุด |

ตารางที่ 4-15 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ  | X    | ระดับ   | เพศ  |      | อายุ           |                    |                    |                    |             | ระดับการศึกษา               |                         |                 |           |                  |
|---|------|---------|------|------|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------|-----------|------------------|
|   |      |         | ชาย  | หญิง | น้อยกว่า 25 ปี | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 40 ปีขึ้นไป | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. | อนุปริญญา/ ปวส. | ปริญญาตรี | สูงกว่าปริญญาตรี |
| 3. กิจกรรมใดเช่นทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการทำงานที่ถูกต้อง                                 | 3.43 | มาก     | 3.54 | 3.32 | 4.31           | 3.39               | 3.26               | 3.61               | 3.69        | 3.47                        | 3.31                    | 3.55            | 3.54      | 3.40             |
| 2. กิจกรรมใดเช่นทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับงาน                          | 3.26 | ปานกลาง | 3.31 | 3.21 | 4.08           | 3.24               | 3.05               | 3.47               | 3.62        | 3.42                        | 3.24                    | 3.27            | 3.26      | 3.00             |
| 1. กิจกรรมใดเช่นทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการออกเสียงคัดค้านหยุดการทำงานที่ไม่จำเป็น และไม่มีมีความสำคัญ | 3.17 | ปานกลาง | 3.16 | 3.18 | 4.08           | 3.07               | 3.07               | 3.31               | 3.23        | 3.32                        | 3.12                    | 3.29            | 3.13      | 2.80             |
| ค่าเฉลี่ยรวม  | 3.29 | ปานกลาง | 3.34 | 3.24 | 4.15           | 3.23               | 3.13               | 3.46               | 3.51        | 3.40                        | 3.22                    | 3.37            | 3.31      | 3.07             |

ตารางที่ 4-15 (ต่อ)

| ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ   | X    | ระดับ   | ตำแหน่งงาน        |                       |             |                  | ประสบการณ์ทำงาน |                      |                      |                       |                     |
|--|------|---------|-------------------|-----------------------|-------------|------------------|-----------------|----------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|
|  |      |         | พนักงานปฏิบัติการ | ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | หัวหน้าฝ่าย | พนักงานดำเนินงาน | ไม่เกิน 1 ปี    | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป |
| 3. กิจกรรมใดเช่นทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการทำงานที่ถูกต้อง                              | 3.43 | มาก     | 3.32              | 3.76                  | 3.81        | 3.42             | 3.92            | 3.58                 | 3.38                 | 3.32                  | 3.49                |
| 2. กิจกรรมใดเช่นทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับงาน                       | 3.26 | ปานกลาง | 3.20              | 3.50                  | 3.48        | 3.13             | 3.69            | 3.39                 | 3.20                 | 3.13                  | 3.39                |
| 1. กิจกรรมใดเช่นทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการออกเสียงคัดค้านหยุดการทำงานที่ไม่จำเป็นและไม่มีความสำคัญ | 3.17 | ปานกลาง | 3.15              | 3.29                  | 3.19        | 3.08             | 3.69            | 3.30                 | 3.03                 | 3.09                  | 3.27                |
| ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.29 | ปานกลาง | 3.22              | 3.52                  | 3.49        | 3.21             | 3.77            | 3.42                 | 3.21                 | 3.18                  | 3.38                |

จากตารางที่ 4-15 พบว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีค่าเท่ากับ 3.29 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกของผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการทำงานที่ถูกต้อง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการออกเสียงคัดค้านหยุดการทำงานที่ไม่จำเป็น และไม่มีความสำคัญ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17

1. การเปรียบเทียบด้านเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชาย ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.34 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรกคือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการทำงานที่ถูกต้อง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการออกเสียงคัดค้านหยุดการทำงานที่ไม่จำเป็น และไม่มีความสำคัญ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.24 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการทำงานที่ถูกต้อง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการออกเสียงคัดค้านหยุดการทำงานที่ไม่จำเป็น และไม่มีความสำคัญ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.15 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 2 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการทำงานที่ถูกต้อง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับ และกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการออกเสียงคัดค้านหยุดการทำงานที่ไม่จำเป็น และไม่มีความสำคัญ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 4.08 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.23 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการทำงานที่ถูกต้อง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดผู้ปฏิบัติงานที่









5. การเปรียบเทียบด้านประสบการณ์ทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 1 ปี ให้ความสำคัญต่อบัณฑิตด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.77 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 2 อันดับแรก คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการทำงานที่ถูกต้อง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับงานและ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการออกเสียงคัดค้านหยุดการทำงานที่ไม่จำเป็น และ ไม่มีความสำคัญ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.69 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี ให้ความสำคัญต่อบัณฑิตด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.42 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการทำงานที่ถูกต้อง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการออกเสียงคัดค้านหยุดการทำงานที่ไม่จำเป็น และ ไม่มีความสำคัญ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี ให้ความสำคัญต่อบัณฑิตด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.21 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการทำงานที่ถูกต้อง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการออกเสียงคัดค้านหยุดการทำงานที่ไม่จำเป็น และ ไม่มีความสำคัญ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี ให้ความสำคัญต่อบัณฑิตด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.18 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการทำงานที่ถูกต้อง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการออกเสียงคัดค้านหยุดการทำงานที่ไม่จำเป็น และ ไม่มีความสำคัญ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไปให้ความสำคัญต่อบัณฑิตด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.38 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญสูงสุด 3 อันดับแรก คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการทำงานที่ถูกต้อง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการออกเสียงคัดค้านหยุดการทำงานที่ไม่จำเป็น และ ไม่มีความสำคัญ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-16 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ  | $\bar{X}$ | ระดับ   | เพศ  |      | อายุ           |                    |                    |                    |             |                             | ระดับการศึกษา          |                |           |                  |
|---|-----------|---------|------|------|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------|-----------------------------|------------------------|----------------|-----------|------------------|
|   |           |         | ชาย  | หญิง | น้อยกว่า 25 ปี | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 40 ปีขึ้นไป | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. | อนุปริญญา/ปวส. | ปริญญาตรี | สูงกว่าปริญญาตรี |
| 4. กิจกรรมใดเช่นทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า | 3.47      | มาก     | 3.64 | 3.29 | 4.31           | 3.45               | 3.30               | 3.47               | 4.08        | 3.42                        | 3.32                   | 3.69           | 3.61      | 3.00             |
| 5. กิจกรรมใดเช่นทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการบริหารหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย             | 3.42      | มาก     | 3.59 | 3.24 | 4.15           | 3.37               | 3.26               | 3.58               | 3.69        | 3.32                        | 3.31                   | 3.51           | 3.56      | 3.40             |
| 6. กิจกรรมใดเช่นทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงาน                      | 3.40      | ปานกลาง | 3.54 | 3.25 | 4.31           | 3.35               | 3.26               | 3.53               | 3.46        | 3.16                        | 3.30                   | 3.53           | 3.57      | 2.80             |
| ค่าเฉลี่ยรวม  | 3.43      | มาก     | 3.59 | 3.26 | 4.26           | 3.39               | 3.27               | 3.53               | 3.74        | 3.30                        | 3.31                   | 3.58           | 3.58      | 3.07             |

ตารางที่ 4-16 (ต่อ)

| ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ  | X    | ระดับ   | ตำแหน่งงาน                                 |             |                 |              | ประสบการณ์ทำงาน      |                      |                       |                     |      |
|---|------|---------|--|-------------|-----------------|--------------|----------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|------|
|   |      |         | พนักงานปฏิบัติการ<br>ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | หัวหน้าฝ่าย | พนักงานสำนักงาน | ไม่เกิน 1 ปี | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป |      |
| 4. กิจกรรมใดเช่นทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า | 3.47 | มาก     | 3.39                                       | 3.76        | 3.62            | 3.50         | 3.92                 | 3.52                 | 3.48                  | 3.37                | 3.51 |
| 5. กิจกรรมใดเช่นทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการบริหารหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย             | 3.42 | มาก     | 3.33                                       | 3.68        | 3.71            | 3.38         | 3.85                 | 3.52                 | 3.42                  | 3.28                | 3.51 |
| 6. กิจกรรมใดเช่นทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงาน                      | 3.40 | ปานกลาง | 3.32                                       | 3.59        | 3.62            | 3.42         | 3.92                 | 3.58                 | 3.38                  | 3.26                | 3.41 |
| ค่าเฉลี่ยรวม  | 3.43 | มาก     | 3.35                                       | 3.68        | 3.65            | 3.43         | 3.90                 | 3.54                 | 3.43                  | 3.30                | 3.48 |

จากตารางที่ 4-16 พบว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ มีค่าเท่ากับ 3.43 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่อยู่ต่อบนแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการบริหารหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40

1. การเปรียบเทียบด้านเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชาย ให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ มีค่าเท่ากับ 3.59 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่อยู่ต่อบนแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการบริหารหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง ให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ มีค่าเท่ากับ 3.26 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่อยู่ต่อบนแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการบริหารหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี ให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ มีค่าเท่ากับ 3.26 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อย 2 อันดับแรกที่อยู่ต่อบนแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า และกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 4.31 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการบริหารหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี ให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ มีค่าเท่ากับ 3.39 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่อยู่ต่อบน

แบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการบริหารหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปีให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ มีค่าเท่ากับ 3.27 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยบัจจัยย่อย 3 อันดับแรกของผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการบริหารหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.26 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปีให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ มีค่าเท่ากับ 3.53 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยบัจจัยย่อย 3 อันดับแรกของผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการบริหารหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ตามลำดับรองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไปให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ มีค่าเท่ากับ 3.74 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยบัจจัยย่อย 3 อันดับแรกของผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการบริหารหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ตามลำดับ

3. การเปรียบเทียบด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า ให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ มีค่าเท่ากับ 3.30 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยบัจจัยย่อย 3 อันดับแรกของผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ทรัพยากรในการ





ร่วมในการกำหนดการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 ตามลำดับรองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 ตามลำดับ

4. การเปรียบเทียบด้านตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ มีค่าเท่ากับ 3.35 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกของผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการบริหารหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับผู้ช่วยหรือหัวหน้างานให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ มีค่าเท่ากับ 3.68 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกของผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการบริหารหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้าฝ่ายให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ มีค่าเท่ากับ 3.65 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อย 2 อันดับแรกของผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการบริหารหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า และกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานสำนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ มีค่าเท่ากับ 3.43 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกของผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42

ตามลำดับรองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการบริหารหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ตามลำดับ

5. การเปรียบเทียบด้านประสบการณ์ทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 1 ปี ให้ความสำคัญต่อบังคับด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ มีค่าเท่ากับ 3.90 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อย 2 อันดับแรกของผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า และกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.92 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการบริหารหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี ให้ความสำคัญต่อบังคับด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ มีค่าเท่ากับ 3.54 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อย 2 อันดับแรกของผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า และกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการบริหารหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.52 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี ให้ความสำคัญต่อบังคับด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ มีค่าเท่ากับ 3.43 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกของผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการบริหารหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี ให้ความสำคัญต่อบังคับด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ มีค่าเท่ากับ 3.30 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกของผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการบริหารหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไปให้ความสำคัญต่อบังคับ  
ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ มีค่าเท่ากับ 3.48 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อย 2 อันดับ  
แรกที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการ  
กำหนดการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการบริหาร  
หน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 3.51 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มี  
ส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-17 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์กับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์  | $\bar{X}$ | ระดับ   | เพศ  |      | อายุ           |                    |                    |                    |             | ระดับการศึกษา               |                        |                |           |                  |
|--|-----------|---------|------|------|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------|-----------------------------|------------------------|----------------|-----------|------------------|
|  |           |         | ชาย  | หญิง | น้อยกว่า 25 ปี | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 40 ปีขึ้นไป | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. | อนุปริญญา/ปวศ. | ปริญญาตรี | สูงกว่าปริญญาตรี |
| 8. การที่ท่านร่วมกิจกรรมไคเซ็นส่วนหนึ่งทำให้สังคมภายในที่ทำงานได้รับประโยชน์ไปด้วย | 3.61      | มาก     | 3.68 | 3.53 | 3.85           | 3.59               | 3.54               | 3.75               | 3.62        | 3.63                        | 3.51                   | 3.63           | 3.79      | 3.00             |
| 7. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านได้รับประโยชน์จากกิจกรรมที่ท่านได้ทำ                      | 3.49      | มาก     | 3.62 | 3.36 | 3.92           | 3.53               | 3.36               | 3.53               | 3.77        | 3.68                        | 3.37                   | 3.53           | 3.62      | 3.40             |
| 9. กิจกรรมไคเซ็นที่ท่านทำนั้นทำให้บุคคลอื่นได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบ             | 3.16      | ปานกลาง | 3.23 | 3.10 | 3.54           | 3.32               | 3.05               | 3.11               | 2.92        | 3.21                        | 3.11                   | 3.20           | 3.26      | 2.60             |
| ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.42      | มาก     | 3.51 | 3.33 | 3.77           | 3.48               | 3.32               | 3.46               | 3.44        | 3.51                        | 3.33                   | 3.45           | 3.56      | 3.00             |

ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

| ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์  | X    | ระดับ   | ตำแหน่งงาน                                 |             |                 |              | ประสบการณ์ทำงาน      |                      |                       |                     |      |
|--|------|---------|--|-------------|-----------------|--------------|----------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|------|
|  |      |         | พนักงานปฏิบัติการ<br>ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | หัวหน้าฝ่าย | พนักงานสำนักงาน | ไม่เกิน 1 ปี | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป |      |
| 8. การที่ท่านร่วมกิจกรรมใดเช่นส่วนหนึ่งทำให้สังคมภายในที่ทำงานได้รับประโยชน์<br>ไปด้วย | 3.61 | มาก     | 3.54                                       | 3.74        | 3.62            | 3.88         | 3.92                 | 3.55                 | 3.60                  | 3.59                | 3.61 |
| 7. กิจกรรมใดเช่นทำให้ท่านได้รับประโยชน์จากกิจกรรมที่ท่านได้ทำ                          | 3.49 | มาก     | 3.39                                       | 3.71        | 3.86            | 3.54         | 3.77                 | 3.61                 | 3.47                  | 3.40                | 3.56 |
| 9. กิจกรรมใดเช่นที่ท่านทำนั้นทำให้บุคคลอื่นได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบ                 | 3.16 | ปานกลาง | 3.16                                       | 3.18        | 3.00            | 3.29         | 3.15                 | 3.42                 | 3.33                  | 3.02                | 3.02 |
| ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.42 | มาก     | 3.36                                       | 3.54        | 3.49            | 3.57         | 3.62                 | 3.53                 | 3.47                  | 3.34                | 3.40 |

จากตารางที่ 4-17 พบว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์มีค่าเท่ากับ 3.42 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ การที่ร่วมกิจกรรมไคเซ็นส่วนหนึ่งทำให้สังคมภายในที่ทำงานได้รับประโยชน์ไปด้วย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้รับประโยชน์จากกิจกรรมที่ท่านได้ทำซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นที่ท่านนั้นทำให้บุคคลอื่นได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16

1. การเปรียบเทียบด้านเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชาย ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์มีค่าเท่ากับ 3.51 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ การที่ร่วมกิจกรรมไคเซ็นส่วนหนึ่งทำให้สังคมภายในที่ทำงานได้รับประโยชน์ไปด้วย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้รับประโยชน์จากกิจกรรมที่ท่านได้ทำซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นที่ท่านนั้นทำให้บุคคลอื่นได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์มีค่าเท่ากับ 3.33 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ การที่ร่วมกิจกรรมไคเซ็นส่วนหนึ่งทำให้สังคมภายในที่ทำงานได้รับประโยชน์ไปด้วย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้รับประโยชน์จากกิจกรรมที่ท่านได้ทำซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นที่ท่านนั้นทำให้บุคคลอื่นได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์มีค่าเท่ากับ 3.77 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้รับประโยชน์จากกิจกรรมที่ท่านได้ทำซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 รองลงมา คือการที่ร่วมกิจกรรมไคเซ็นส่วนหนึ่งทำให้สังคมภายในที่ทำงานได้รับประโยชน์ไปด้วย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นที่ท่านนั้นทำให้บุคคลอื่นได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์มีค่าเท่ากับ 3.48 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ การที่ร่วมกิจกรรมไคเซ็นส่วนหนึ่งทำให้สังคมภายในที่





ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.

ให้ความสำคัญต่อบัณฑิตด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์มีค่าเท่ากับ 3.33 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ การที่ร่วมกิจกรรมไคเซ็นส่วนหนึ่งทำให้สังคมภายในที่ทำงานได้รับประโยชน์ไปด้วย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้รับประโยชน์จากกิจกรรมที่ท่านได้ทำซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นที่ท่านนั้นทำให้บุคคลอื่นได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับอนุปริญญา/ ปวส. ให้ความสำคัญต่อบัณฑิตด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์มีค่าเท่ากับ 3.45 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ การที่ร่วมกิจกรรมไคเซ็นส่วนหนึ่งทำให้สังคมภายในที่ทำงานได้รับประโยชน์ไปด้วย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้รับประโยชน์จากกิจกรรมที่ท่านได้ทำซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นที่ท่านนั้นทำให้บุคคลอื่นได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีให้ความสำคัญต่อบัณฑิตด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์มีค่าเท่ากับ 3.56 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ การที่ร่วมกิจกรรมไคเซ็นส่วนหนึ่งทำให้สังคมภายในที่ทำงานได้รับประโยชน์ไปด้วย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้รับประโยชน์จากกิจกรรมที่ท่านได้ทำซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นที่ท่านนั้นทำให้บุคคลอื่นได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีให้ความสำคัญต่อบัณฑิตด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์มีค่าเท่ากับ 3.00 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้รับประโยชน์จากกิจกรรมที่ท่านได้ทำซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 รองลงมา คือการที่ร่วมกิจกรรมไคเซ็นส่วนหนึ่งทำให้สังคมภายในที่ทำงานได้รับประโยชน์ไปด้วย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นที่ท่านนั้นทำให้บุคคลอื่นได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.60 ตามลำดับ

4. การเปรียบเทียบด้านตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการให้ความสำคัญต่อบัณฑิตด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์มีค่าเท่ากับ 3.36 ซึ่ง





กิจกรรมไคเซ็นที่ทำนั้นทำให้บุคคลอื่นได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
3.02 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-18 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล  | X    | ระดับ   | เพศ  |      | อายุ           |                    |                    |                    |             | ระดับการศึกษา               |                         |                 |           |                  |
|--|------|---------|------|------|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------|-----------|------------------|
|  |      |         | ชาย  | หญิง | น้อยกว่า 25 ปี | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 40 ปีขึ้นไป | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. | อนุปริญญา/ ปวส. | ปริญญาตรี | สูงกว่าปริญญาตรี |
| 12. กิจกรรมใดเช่นทำให้ท่านได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น          | 3.58 | มาก     | 3.72 | 3.43 | 4.31           | 3.60               | 3.43               | 3.67               | 3.62        | 3.42                        | 3.45                    | 3.51            | 3.93      | 3.20             |
| 11. กิจกรรมใดเช่นทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการเสนอผลการปฏิบัติงาน                                   | 3.44 | มาก     | 3.62 | 3.25 | 4.00           | 3.51               | 3.30               | 3.44               | 3.54        | 3.32                        | 3.21                    | 3.59            | 3.74      | 3.40             |
| 10. กิจกรรมใดเช่นทำให้ท่านได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน | 3.37 | ปานกลาง | 3.55 | 3.17 | 4.23           | 3.32               | 3.27               | 3.42               | 3.38        | 3.26                        | 3.22                    | 3.53            | 3.54      | 3.00             |
| ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.46 | มาก     | 3.63 | 3.28 | 4.18           | 3.48               | 3.33               | 3.51               | 3.51        | 3.33                        | 3.29                    | 3.54            | 3.74      | 3.20             |

ตารางที่ 4-18 (ต่อ)

| ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล  | X    | ระดับ   | ตำแหน่งงาน                                 |             |                  |              | ประสบการณ์ทำงาน      |                      |                       |                     |      |  |
|--|------|---------|--|-------------|------------------|--------------|----------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|------|--|
|  |      |         | พนักงานปฏิบัติการ<br>ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | หัวหน้าฝ่าย | พนักงานดำเนินงาน | ไม่เกิน 1 ปี | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป |      |  |
| 12. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น         | 3.58 | มาก     | 3.44                                       | 3.82        | 3.95             | 3.83         | 4.15                 | 3.76                 | 3.52                  | 3.49                | 3.54 |  |
| 11. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการเสนอผลการปฏิบัติงาน                                   | 3.44 | มาก     | 3.32                                       | 3.53        | 3.86             | 3.75         | 3.69                 | 3.48                 | 3.50                  | 3.36                | 3.41 |  |
| 10. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน | 3.37 | ปานกลาง | 3.29                                       | 3.62        | 3.57             | 3.33         | 4.00                 | 3.42                 | 3.37                  | 3.30                | 3.27 |  |
| ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.46 | มาก     | 3.35                                       | 3.66        | 3.79             | 3.64         | 3.95                 | 3.56                 | 3.46                  | 3.38                | 3.41 |  |

จากตารางที่ 4-18 พบว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลมีค่าเท่ากับ 3.46 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่สุดคือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการเสนอผลการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37

1. การเปรียบเทียบด้านเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชาย ให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลมีค่าเท่ากับ 3.63 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่สุดคือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการเสนอผลการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง ให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลมีค่าเท่ากับ 3.28 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่สุดคือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้มีส่วนร่วมในการ เสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการเสนอผลการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 ตามลำดับ รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี ให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลมีค่าเท่ากับ 4.18 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่สุดคือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 รองลงมา คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 ตามลำดับรองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการเสนอผลการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี ให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลมีค่าเท่ากับ 3.48 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่สุดคือ











คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไปให้ความสำคัญต่อบัณฑิตด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลมีค่าเท่ากับ 3.41 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการเสนอผลการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ตามลำดับ รองลงมา คือกิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 ตามลำดับ

## ส่วนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ในการทดสอบสมมติฐานครั้งนี้ ในส่วนของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ทำการวิจัยได้ทำการวิเคราะห์ทางสถิติในการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้ Independent sample t-test และการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ One-way ANOVA F-test ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้วิธี Least significant difference (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงาน ปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงาน ปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็น และการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ (Multiple linear regression analysis)

ในการวิเคราะห์กำหนดค่าระดับความเชื่อมั่นที่ 95% หรือกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติ ( $\alpha$ ) ที่ระดับ 0.05 โดยพิจารณาเงื่อนไขการยอมรับ หรือปฏิเสธสมมติฐานดังนี้

1. หากค่าความน่าจะเป็น (P-value) ที่คำนวณได้จากโปรแกรม ถ้ามีค่ามากกว่าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ ( $\alpha$ ) จะยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ )
2. หากค่าความน่าจะเป็น (P-value) ที่คำนวณได้จากโปรแกรม ถ้ามีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ ( $\alpha$ ) จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ )

การแปลความหมายการวิเคราะห์สมการทำนายความสัมพันธ์ จะแปลความหมาย การศึกษาระดับความสัมพันธ์ จากค่า  $R^2$  หรือ Adjusted  $R^2$  โดยใช้หลักเกณฑ์ ดังนี้

ค่า  $R^2$  หรือ Adjusted  $R^2$  ค่าใกล้ 1 แสดงว่า ตัวแปรอิสระสัมพันธ์กับตัวแปรตามมาก

ค่า  $R^2$  หรือ Adjusted  $R^2$  ค่าใกล้ 0 แสดงว่า ตัวแปรอิสระสัมพันธ์กับตัวแปรตามน้อย

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัยด้านส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำ กิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคอเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคอเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกัน

$H_0$ : ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง โคอเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง โคอเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเพศ ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง โคอเซ็นของพนักงาน

| การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคอเซ็น<br>ของพนักงาน | t-test | P-value |
|---|--------|---------|
| การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ                                      | 1.03   | 0.31    |
| การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ                                       | 3.44   | 0.00*   |
| การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์                                       | 2.46   | 0.01*   |
| การมีส่วนร่วมในการประเมินผล                                     | 4.07   | 0.00*   |
| รวม   | 3.16   | 0.00*   |

หมายเหตุ:\* ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเพศ ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคอเซ็นของพนักงาน โดยใช้สถิติ Independent sample t-test ในการทดสอบ สมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการทดสอบ โดยรวมพบว่า t-test มีค่าเท่ากับ 3.16 และ P-value มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$  หมายความว่า ผู้ตอบ

แบบสอบถามที่มีเพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกันทุก ๆ ด้าน ยกเว้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สมมติฐานที่ 1.2 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกัน

$H_0$ : ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอายุ ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน

| การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็น<br>ของพนักงาน | F-test | P-value |
|--|--------|---------|
| การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ                                     | 7.19   | 0.00*   |
| การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ                                      | 6.21   | 0.00*   |
| การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์                                      | 2.32   | 0.06    |
| การมีส่วนร่วมในการประเมินผล                                    | 4.90   | 0.00*   |
| รวม  | 6.71   | 0.00*   |

หมายเหตุ: \* ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอายุส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน โดยใช้สถิติ One-way ANOVA F-test ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการทดสอบโดยรวมพบว่า F-test มีค่าเท่ากับ 6.71 และ P-value มีค่าเท่ากับ 0.00 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$  หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกันทุก ๆ ด้าน ยกเว้นการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์

เมื่อพบความแตกต่างจึงทำการทดสอบต่อเนื่องด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (LSD) จากการนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison) โดยการทดสอบแบบ Least significant difference

(LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังตารางที่ 4-21, 4-22, 4-23 และ 4-24

ตารางที่ 4-21 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของอายุ ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานโดยรวม

| ตัวแปรตาม   | อายุ<br>(I)        | อายุ<br>(J)        | ผลต่างค่าเฉลี่ย<br>(I-J) | P-value |
|---|--------------------|--------------------|--------------------------|---------|
| การร่วมทำกิจกรรมการ<br>ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง<br>ไคเซ็นของพนักงาน | น้อยกว่า 25 ปี     | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 0.70*                    | 0.00*   |
|   |                    | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 0.83*                    | 0.00*   |
|   |                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 0.60*                    | 0.00*   |
|   |                    | 40 ปีขึ้นไป        | 0.54*                    | 0.02*   |
|   | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 0.13                     | 0.13    |
|   |                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | -0.10                    | 0.40    |
|   |                    | 40 ปีขึ้นไป        | -0.16                    | 0.35    |
|   | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | -0.23*                   | 0.04*   |
|   |                    | 40 ปีขึ้นไป        | -0.29                    | 0.09    |
|   |                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 40 ปีขึ้นไป              | -0.06   |

หมายเหตุ:\* ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-21 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของอายุ ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานโดยรวม

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี และอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี พบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานโดยรวมของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.70

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี และอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี พบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า

การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน โดยรวมของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.83

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี และอายุ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี พบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน โดยรวมของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.60

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี และอายุ 40 ปีขึ้นไป พบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.02 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน โดยรวมของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.54

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี และอายุ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี พบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.04 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน โดยรวมของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.23



ตารางที่ 4-22 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของอายุ ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

| ตัวแปรตาม                      | อายุ<br>(I)        | อายุ<br>(J)        | ผลต่างค่าเฉลี่ย<br>(I-J) | P-value |
|--------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------------|---------|
| การมีส่วนร่วมในการ<br>ตัดสินใจ | น้อยกว่า 25 ปี     | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 0.92*                    | 0.00*   |
|                                |                    | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 1.03*                    | 0.00*   |
|                                |                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 0.70*                    | 0.00*   |
|                                |                    | 40 ปีขึ้นไป        | 0.64*                    | 0.02*   |
|                                | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 0.10                     | 0.33    |
|                                |                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | -0.23                    | 0.11    |
|                                |                    | 40 ปีขึ้นไป        | -0.28                    | 0.19    |
| 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี             | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | -0.34*             | 0.02*                    |         |
|                                | 40 ปีขึ้นไป        | -0.39              | 0.07                     |         |
| 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี             | 40 ปีขึ้นไป        | -0.05              | 0.83                     |         |

หมายเหตุ:\* ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-22 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของอายุ ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี และอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี พบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.92

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี และอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี พบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.03

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี และอายุ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี พบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.70

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี และอายุ 40 ปีขึ้นไป พบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.02 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.64

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี และอายุ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี พบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.02 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.34

ตารางที่ 4-23 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของอายุ ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ

| ตัวแปรตาม                        | อายุ<br>(I)        | อายุ<br>(J)        | ผลต่างค่าเฉลี่ย<br>(I-J) | P-value |
|----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------------|---------|
| การมีส่วนร่วมในการ<br>ปฏิบัติการ | น้อยกว่า 25 ปี     | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 0.87*                    | 0.00*   |
|                                  |                    | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 0.98*                    | 0.00*   |
|                                  |                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 0.73*                    | 0.00*   |
|                                  |                    | 40 ปีขึ้นไป        | 0.51                     | 0.07    |
|                                  | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 0.12                     | 0.29    |
|                                  |                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | -0.14                    | 0.35    |
|                                  |                    | 40 ปีขึ้นไป        | -0.35                    | 0.11    |
| 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี               | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | -0.25              | 0.07                     |         |
|                                  | 40 ปีขึ้นไป        | -0.47*             | 0.03*                    |         |
| 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี               | 40 ปีขึ้นไป        | -0.22              | 0.36                     |         |

หมายเหตุ: \* ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-23 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของอายุ ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี และอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี พบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.87

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี และอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี พบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.98

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี และอายุ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี พบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.73

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี และอายุ 40 ปีขึ้นไป พบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.03 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.47

ตารางที่ 4-24 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของอายุ ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการประเมินผล

| ตัวแปรตาม                       | อายุ<br>(I)        | อายุ<br>(J)        | ผลต่างค่าเฉลี่ย<br>(I-J) | P-value |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------------|---------|
| การมีส่วนร่วมในการ<br>ประเมินผล | น้อยกว่า 25 ปี     | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 0.70*                    | 0.00*   |
|                                 |                    | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 0.85*                    | 0.00*   |
|                                 |                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 0.67*                    | 0.00*   |
|                                 |                    | 40 ปีขึ้นไป        | 0.67*                    | 0.01*   |
|                                 | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 0.14                     | 0.16    |
|                                 |                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | -0.03                    | 0.80    |
|                                 |                    | 40 ปีขึ้นไป        | -0.04                    | 0.85    |
| 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี              | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | -0.18              | 0.17                     |         |
|                                 | 40 ปีขึ้นไป        | -0.18              | 0.36                     |         |
| 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี              | 40 ปีขึ้นไป        | 0.00               | 0.99                     |         |

หมายเหตุ:\* ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-24 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของอายุ ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการประเมินผล

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี และอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี พบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การมีส่วนร่วมในการประเมินผลของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.70

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี และอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี พบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การมีส่วนร่วมในการประเมินผลของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.85

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี และอายุ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี พบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า

การมีส่วนร่วมในการประเมินผลของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.67

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี และอายุ 40 ปีขึ้นไป พบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.01 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การมีส่วนร่วมในการประเมินผลของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.67

สมมติฐานที่ 1.3 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกัน

$H_0$ : ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการศึกษา ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน

| การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็น<br>ของพนักงาน | F-test | P-value |
|---|--------|---------|
| การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ                                      | 0.61   | 0.66    |
| การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ                                       | 2.21   | 0.07    |
| การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์                                       | 2.37   | 0.05*   |
| การมีส่วนร่วมในการประเมินผล                                     | 4.97   | 0.00*   |
| รวม   | 2.51   | 0.04*   |

หมายเหตุ: \* ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการศึกษา ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน โดยใช้สถิติ One-way ANOVA F-test ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการทดสอบโดยรวมพบว่า F-test มีค่าเท่ากับ 2.51 และ P-value มีค่าเท่ากับ 0.04 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$  หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม

ที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกันทุก ๆ ด้าน ยกเว้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ

เมื่อพบความแตกต่างจึงทำการทดสอบต่อเนื่องด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (LSD) จากการนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison) โดยการทดสอบแบบ Least significant difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังตารางที่ 4-26, 4-27 และ 4-28

ตารางที่ 4-26 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของระดับการศึกษา ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานโดยรวม

| ตัวแปรตาม   | การศึกษา<br>(I)             | การศึกษา<br>(J)  | ผลต่างค่าเฉลี่ย<br>(I-J) | P-value |      |
|---|-----------------------------|------------------|--------------------------|---------|------|
| การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน |                             | มัธยมศึกษาตอนต้น |                          |         |      |
|   | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | ปลาย/ ปวช.       | 0.10                     | 0.50    |      |
|   | กว่า                        | อนุปริญญา/ ปวส.  | -0.10                    | 0.53    |      |
|   |                             | ปริญญาตรี        | -0.16                    | 0.30    |      |
|   |                             | สูงกว่าปริญญาตรี | 0.30                     | 0.31    |      |
|   | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | อนุปริญญา/ ปวส.  | -0.20                    | 0.05*   |      |
|   |                             | ปริญญาตรี        | -0.26*                   | 0.01*   |      |
|   |                             | สูงกว่าปริญญาตรี | 0.20                     | 0.45    |      |
|   |                             | อนุปริญญา/ ปวส.  | ปริญญาตรี                | -0.06   | 0.58 |
|   |                             | สูงกว่าปริญญาตรี | 0.40                     | 0.15    |      |
|   | ปริญญาตรี                   | สูงกว่าปริญญาตรี | 0.46                     | 0.09    |      |

หมายเหตุ:\* ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-26 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของระดับการศึกษา ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานโดยรวม

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. และระดับการศึกษาระดับอนุปริญญา/ ปวส. พบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.05 ซึ่งเท่ากับระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับอนุปริญญา/ ปวส. โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.20

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. และระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีพบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.01 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.26

ตารางที่ 4-27 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของระดับการศึกษา ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์

| ตัวแปรตาม                     | การศึกษา<br>(I)       | การศึกษา<br>(J)  | ผลต่างค่าเฉลี่ย<br>(I-J) | P-value |
|-------------------------------|-----------------------|------------------|--------------------------|---------|
| การมีส่วนร่วมใน<br>ผลประโยชน์ | มัธยมศึกษา            | มัธยมศึกษาตอน    | 0.18                     | 0.21    |
|                               |                       | ปลาย/ ปวช.       |                          |         |
|                               | ตอนต้นหรือต่ำ<br>กว่า | อนุปริญญา/ ปวส.  | 0.06                     | 0.71    |
|                               |                       | ปริญญาตรี        | -0.05                    | 0.74    |
|                               | มัธยมศึกษาตอน         | สูงกว่าปริญญาตรี | 0.51                     | 0.08    |
|                               |                       | อนุปริญญา/ ปวส.  | -0.12                    | 0.22    |
|                               | ปลาย/ ปวช.            | ปริญญาตรี        | -0.23*                   | 0.01*   |
|                               |                       | สูงกว่าปริญญาตรี | 0.33                     | 0.21    |
|                               | อนุปริญญา/ ปวส.       | ปริญญาตรี        | -0.11                    | 0.32    |
|                               |                       | สูงกว่าปริญญาตรี | 0.45                     | 0.09    |
|                               | ปริญญาตรี             | สูงกว่าปริญญาตรี | 0.56*                    | 0.04*   |

หมายเหตุ:\* ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-27 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของระดับการศึกษา ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. และระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีพบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.01 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.23

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีพบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.04 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่



มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.56

ตารางที่ 4-28 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของระดับการศึกษา ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการประเมินผล

| ตัวแปรตาม                   | การศึกษา<br>(I)             | การศึกษา<br>(J)         | ผลต่างค่าเฉลี่ย<br>(I-J) | P-value |
|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------------|---------|
| การมีส่วนร่วมในการประเมินผล | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. | 0.04                     | 0.79    |
|                             | สูงกว่า                     | อนุปริญญา/ ปวส.         | -0.21                    | 0.24    |
|                             |                             | ปริญญาตรี               | -0.40*                   | 0.02*   |
|                             |                             | สูงกว่าปริญญาตรี        | 0.13                     | 0.69    |
|                             | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | อนุปริญญา/ ปวส.         | -0.25*                   | 0.03*   |
|                             |                             | ปริญญาตรี               | -0.45*                   | 0.00*   |
|                             |                             | สูงกว่าปริญญาตรี        | 0.09                     | 0.76    |
|                             | อนุปริญญา/ ปวส.             | ปริญญาตรี               | -0.20                    | 0.12    |
|                             |                             | สูงกว่าปริญญาตรี        | 0.34                     | 0.27    |
|                             |                             | ปริญญาตรี               | สูงกว่าปริญญาตรี         | 0.54    |

หมายเหตุ:\* ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-28 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของระดับการศึกษา ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการประเมินผล

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า และระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีพบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.02 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การมีส่วนร่วมในการประเมินผลของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่ามีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.40

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. และระดับการศึกษาระดับอนุปริญญา/ ปวส. พบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.03 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับอนุปริญญา/ ปวส. โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.25

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. และระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีพบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.45

สมมติฐานที่ 1.4 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกัน

$H_0$ : ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-29 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตำแหน่งงาน ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน

| การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็น<br>ของพนักงาน | F-test | P-value |
|---|--------|---------|
| การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ                                      | 2.15   | 0.09    |
| การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ                                       | 2.49   | 0.06    |
| การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์                                       | 1.64   | 0.18    |
| การมีส่วนร่วมในการประเมินผล                                     | 4.85   | 0.00*   |
| รวม   | 3.21   | 0.02*   |

หมายเหตุ:\* ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-29 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตำแหน่งงาน ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน โดยใช้สถิติ One-way ANOVA F-test ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการทดสอบโดยรวมพบว่า F-test มีค่าเท่ากับ 3.21 และ P-value มีค่าเท่ากับ 0.02 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$  หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกันในด้านของการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ยกเว้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ และการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์

เมื่อพบความแตกต่างจึงทำการทดสอบต่อเนื่องด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (LSD) จากการนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison) โดยการทดสอบแบบ Least significant difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังตารางที่ 4-30 และ 4-31

ตารางที่ 4-30 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของตำแหน่งงาน ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน

| ตัวแปรตาม  | ตำแหน่งงาน<br>(I) | ตำแหน่งงาน<br>(J)     | ผลต่างค่าเฉลี่ย<br>(I-J) | P-value |
|--|-------------------|-----------------------|--------------------------|---------|
| การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน | พนักงาน           | ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | -0.28*                   | 0.01*   |
|  |                   | หัวหน้าฝ่าย           | -0.29*                   | 0.04*   |
|  | ปฏิบัติการ        | พนักงานสำนักงาน       | -0.14                    | 0.27    |
|  |                   | ผู้ช่วยหรือ           | หัวหน้าฝ่าย              | -0.01   |
|  | หัวหน้างาน        | พนักงานสำนักงาน       | 0.14                     | 0.39    |
|  |                   | หัวหน้าฝ่าย           | พนักงานสำนักงาน          | 0.15    |

หมายเหตุ:\* ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-30 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของตำแหน่งงาน ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน โดยรวมการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการ และระดับผู้ช่วยหรือหัวหน้างานพบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.01 ซึ่งน้อยกว่า

ระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่าความร่วมมือทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการมีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.28

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการ และตำแหน่งงานระดับหัวหน้าฝ่ายพบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.04 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่าความร่วมมือทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการมีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้าฝ่าย โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.29

ตารางที่ 4-31 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของตำแหน่งงาน ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการประเมินผล

| ตัวแปรตาม                       | ตำแหน่งงาน<br>(I) | ตำแหน่งงาน<br>(J)     | ผลต่างค่าเฉลี่ย<br>(I-J) | P-value |
|---------------------------------|-------------------|-----------------------|--------------------------|---------|
| การมีส่วนร่วมในการ<br>ประเมินผล | พนักงาน           | ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | -0.31 *                  | 0.01*   |
|                                 |                   | หัวหน้าฝ่าย           | -0.45 *                  | 0.00*   |
|                                 | ปฏิบัติการ        | พนักงานสำนักงาน       | -0.29 *                  | 0.05*   |
|                                 |                   | ผู้ช่วยหรือ           | หัวหน้าฝ่าย              | -0.14   |
|                                 | หัวหน้างาน        | พนักงานสำนักงาน       | 0.02                     | 0.92    |
|                                 | หัวหน้าฝ่าย       | พนักงานสำนักงาน       | 0.15                     | 0.44    |

หมายเหตุ:\* ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-31 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของตำแหน่งงาน ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการประเมินผล

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการ และระดับผู้ช่วยหรือหัวหน้างานพบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.01 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่าความร่วมมือในการประเมินผลของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการมีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.31

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการ และระดับหัวหน้าฝ่ายพบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การมีส่วนร่วมในการประเมินผลของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการมีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้าฝ่ายโดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.45

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการ และระดับพนักงานสำนักงานพบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.05 ซึ่งเท่ากับระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การมีส่วนร่วมในการประเมินผลของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการมีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานสำนักงาน โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.29

สมมติฐานที่ 1.5 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกัน

$H_0$ : ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-32 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสบการณ์การทำงาน ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน

| การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น<br>ของพนักงาน | F-test | P-value |
|---|--------|---------|
| การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ                                    | 2.52   | 0.04*   |
| การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ                                     | 2.15   | 0.08    |
| การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์                                     | 1.24   | 0.29    |
| การมีส่วนร่วมในการประเมินผล                                   | 2.26   | 0.06    |
| รวม   | 2.52   | 0.04*   |

หมายเหตุ:\* ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-32 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสพการณ์การทำงาน ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน โดยใช้สถิติ One-way ANOVA F-test ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการทดสอบโดยรวมพบว่า F-test มีค่าเท่ากับ 2.52 และ P-value มีค่าเท่ากับ 0.04 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$  หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสพการณ์การทำงาน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงานของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกันในด้านของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยกเว้นการมีส่วนร่วมในการประเมินผล การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ และการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์

เมื่อพบความแตกต่างจึงทำการทดสอบต่อเนื่องด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (LSD) จากการนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison) โดยการทดสอบแบบ Least significant difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังตารางที่ 4-33, และ 4-34

ตารางที่ 4-33 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน โดยรวม

| ตัวแปรตาม   | ประสพการณ์การทำงาน (I) | ประสพการณ์การทำงาน (J) | ผลต่างค่าเฉลี่ย (I-J) | P-value |
|---|------------------------|------------------------|-----------------------|---------|
| การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน | ไม่เกิน 1 ปี           | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี   | 0.30                  | 0.12    |
|   |                        | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี   | 0.42*                 | 0.02*   |
|   |                        | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี  | 0.51*                 | 0.00*   |
|   |                        | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป    | 0.39*                 | 0.04*   |
| การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี   | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี   | 0.12                  | 0.35    |
|   |                        | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี  | 0.21                  | 0.08    |
|   |                        | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป    | 0.09                  | 0.50    |
|   |                        | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป    | -0.03                 | 0.82    |
| การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี  | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี  | 0.09                  | 0.36    |
|   |                        | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป    | -0.12                 | 0.29    |

หมายเหตุ: \* ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-33 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของประสพการณ์การทำงานส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานโดยรวม

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสพการณ์ไม่เกิน 1 ปี และประสพการณ์มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปีพบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.02 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสพการณ์ไม่เกิน 1 ปี มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสพการณ์มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.42

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสพการณ์ไม่เกิน 1 ปี และมากกว่า 5 ปีถึง 10 ปีพบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสพการณ์ไม่เกิน 1 ปี มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสพการณ์มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.51

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสพการณ์ไม่เกิน 1 ปี และประสพการณ์มากกว่า 10 ปีขึ้นไปพบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.04 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสพการณ์ไม่เกิน 1 ปี มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสพการณ์มากกว่า 10 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.39

ตารางที่ 4-34 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

| ตัวแปรตาม                  | ประสบการณ์การทำงาน (I) | ประสบการณ์การทำงาน (J) | ผลต่างค่าเฉลี่ย (I-J) | P-value |      |
|----------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|---------|------|
| การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ | ไม่เกิน 1 ปี           | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี   | 0.34                  | 0.15    |      |
|                            |                        | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี   | 0.56*                 | 0.01*   |      |
|                            |                        | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี  | 0.59*                 | 0.01*   |      |
|                            |                        | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป    | 0.39                  | 0.10    |      |
|                            | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี   | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี   | 0.22                  | 0.17    |      |
|                            |                        | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี  | 0.24                  | 0.11    |      |
|                            |                        | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป    | 0.04                  | 0.81    |      |
|                            |                        | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี   | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | 0.02    | 0.84 |
|                            |                        | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี  | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | -0.18   | 0.24 |
|                            |                        | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป    | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | -0.20   | 0.15 |

หมายเหตุ:\* ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-34 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของประสบการณ์การทำงานส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 1 ปี และประสบการณ์มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปีพบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.01 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 1 ปี มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.56

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 1 ปี และประสบการณ์มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปีพบว่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.01 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 1 ปี มีน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.59



สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน

$H_0$ : ปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-35 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ ของปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานและการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน โดยใช้วิธี Enter

| R        | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | F     | Sig.  | Durbin-Watson |
|----------|----------|-------------------|----------------------------|-------|-------|---------------|
| 0.61 (a) | 0.37     | 0.36              | 0.48                       | 45.35 | 0.00* | 1.99          |

| ตัวแปร  | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t    | P-Value | Collinearity Statistics |      |
|---|-----------------------------|------------|---------------------------|------|---------|-------------------------|------|
|   | B                           | Std. Error | Beta                      |      |         | Tolerance               | VIF  |
| ค่าคงที่ ( $b_0$ )                            | 1.25                        | 0.20       |                           | 6.39 | 0.00*   |                         |      |
| ด้านความรู้สึกและอารมณ์ ( $b_1$ )             | 0.15                        | 0.07       | 0.14                      | 2.01 | 0.05*   | 0.53                    | 1.88 |
| ด้านการรับรู้หรือความเชื่อ ( $b_2$ )          | 0.29                        | 0.07       | 0.35                      | 4.40 | 0.00*   | 0.44                    | 2.29 |
| ความพร้อมที่จะกระทำหรือด้านพฤติกรรม ( $b_3$ ) | 0.17                        | 0.06       | 0.19                      | 2.67 | 0.01*   | 0.51                    | 1.96 |

หมายเหตุ:\* หมายถึง ความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

a Predictors (Constant) ตัวแปรอิสระ หมายถึง ด้านความรู้สึกและอารมณ์ ด้านการรับรู้หรือความเชื่อ และความพร้อมที่จะกระทำหรือด้านพฤติกรรม

b Dependent Variable ตัวแปรตาม หมายถึง การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน

จากตารางที่ 4-35 ซึ่งผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ ของปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานและการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน พบว่าไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance มีค่ามากกว่า 0.1 ค่า VIF มีค่าน้อยกว่า 10 และค่า Durbin-watson อยู่ระหว่าง 1.5-2.5 แสดงว่าตัวแปรอิสระตัวนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระอื่นๆ น้อย โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.61 หมายความว่า ด้านความรู้สึกละอายใจ ด้านการรับรู้หรือความเชื่อ และความพร้อมที่จะกระทำหรือด้านพฤติกรรมมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 61 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R square) เท่ากับ 0.37 หมายความว่า ด้านความรู้สึกละอายใจ ด้านการรับรู้หรือความเชื่อ และความพร้อมที่จะกระทำหรือด้านพฤติกรรม ร้อยละ 37 เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ส่วนที่เหลือจะเป็นอิทธิพลจากตัวแปรอื่น

ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยด้านความรู้สึกละอายใจเท่ากับ 0.15 ค่า t เท่ากับ 2.01 มีค่า P-value เท่ากับ 0.05\* ซึ่งเท่ากับที่ผู้ทำการวิจัยได้กำหนดไว้ คือ 0.05

ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยด้านการรับรู้หรือความเชื่อเท่ากับ 0.29 ค่า t เท่ากับ 4.40 มีค่า P-value เท่ากับ 0.00\* ซึ่งน้อยกว่าที่ผู้ทำการวิจัยได้กำหนดไว้ คือ 0.05

ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของความพร้อมที่จะกระทำหรือด้านพฤติกรรมเท่ากับ 0.17 ค่า t เท่ากับ 2.67 มีค่า P-value เท่ากับ 0.01\* ซึ่งน้อยกว่าที่ผู้ทำการวิจัยได้กำหนดไว้ คือ 0.05

ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$\text{Unstandardized equation คือ } \hat{Y} = 1.25 + 0.15X_1 + 0.29X_2 + 0.17X_3$$

เมื่อ  $\hat{Y}$  = การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน

$X_1$  = ด้านความรู้สึกละอายใจ

$X_2$  = ด้านการรับรู้หรือความเชื่อ

$X_3$  = ความพร้อมที่จะกระทำหรือด้านพฤติกรรม

จากสมการข้างต้นสามารถพยากรณ์ได้ว่า ด้านความรู้สึกและอารมณ์ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน เพิ่มขึ้น 0.15 หน่วย ถ้าด้านการรับรู้หรือความเชื่อ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน เพิ่มขึ้น 0.29 หน่วย และถ้าความพร้อมที่จะกระทำหรือด้านพฤติกรรม เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน เพิ่มขึ้น 0.17 หน่วย

|  |
|--|
| Standardized คือ $\hat{Y} = 0.14X_1 + 0.35X_2 + 0.19X_3$ |
|--|

เมื่อ  $\hat{Y}$  = การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน

$X_1$  = ด้านความรู้สึกและอารมณ์

$X_2$  = ด้านการรับรู้หรือความเชื่อ

$X_3$  = ความพร้อมที่จะกระทำหรือด้านพฤติกรรม

ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานด้านความรู้สึกและอารมณ์เท่ากับ 0.14

ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานด้านการรับรู้หรือความเชื่อเท่ากับ 0.35

ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานของความพร้อมที่จะกระทำหรือด้าน

พฤติกรรมเท่ากับ 0.19

จากสมการข้างต้นสามารถพยากรณ์ได้ว่า ด้านความรู้สึกและอารมณ์ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน เพิ่มขึ้น 0.14 หน่วย ถ้าด้านการรับรู้หรือความเชื่อ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน เพิ่มขึ้น 0.35 หน่วย และถ้าความพร้อมที่จะกระทำหรือด้านพฤติกรรม เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน เพิ่มขึ้น 0.19 หน่วย

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$  หมายความว่า ปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงานแตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน

$H_0$ : ปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงานแตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงานแตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-36 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ ของปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงาน และการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน โดยใช้วิธี Enter

| R        | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | F      | Sig.  | Durbin-Watson |
|----------|----------|-------------------|----------------------------|--------|-------|---------------|
| 0.75 (a) | 0.55     | 0.55              | 0.40                       | 145.54 | 0.00* | 2.01          |

| ตัวแปร                  | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t    | P-Value | Collinearity Statistics |      |
|-------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|---------|-------------------------|------|
|                         | B                           | Std. Error | Beta                      |      |         | Tolerance               | VIF  |
|                         | ค่าคงที่ ( $b_0$ )          | 1.21       | 0.13                      |      |         |                         | 9.25 |
| ปัจจัยป้องกัน ( $b_1$ ) | 0.22                        | 0.06       | 0.25                      | 3.57 | 0.00*   | 0.38                    | 2.64 |
| ปัจจัยจูงใจ ( $b_2$ )   | 0.46                        | 0.06       | 0.53                      | 7.46 | 0.00*   | 0.38                    | 2.64 |

หมายเหตุ:\* หมายถึง ความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

a Predictors (Constant) ตัวแปรอิสระ หมายถึง ปัจจัยป้องกัน และปัจจัยจูงใจ

b Dependent Variable ตัวแปรตาม หมายถึง การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน

จากตารางที่ 4-36 ซึ่งผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ ของปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงานและการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน พบว่าไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance มีค่ามากกว่า 0.1 ค่า VIF มีค่าน้อยกว่า 10 และค่า Durbin-watson อยู่ระหว่าง 1.5-2.5 แสดงว่าตัวแปรอิสระตัวนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระอื่นๆ น้อย โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.75 หมายความว่า ปัจจัยป้องกัน และปัจจัยจูงใจ มีความสัมพันธ์กันร้อยละ 75 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R square) เท่ากับ 0.55 หมายความว่า ปัจจัยป้องกัน และปัจจัยจูงใจ ร้อยละ 37 เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ส่วนที่เหลือจะเป็นอิทธิพลจากตัวแปรอื่น

ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยป้องกันเท่ากับ 0.22 ค่า t เท่ากับ 3.57 มีค่า P-value เท่ากับ 0.00\* ซึ่งน้อยกว่าที่ผู้ทำการวิจัยได้กำหนดไว้ คือ 0.05

ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยจูงใจเท่ากับ 0.46 ค่า t เท่ากับ 7.46 มีค่า P-value เท่ากับ 0.00\* ซึ่งน้อยกว่าที่ผู้ทำการวิจัยได้กำหนดไว้ คือ 0.05

ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$\text{Unstandardized equation คือ } \hat{Y} = 1.21 + 0.22X_1 + 0.46X_2$$

เมื่อ  $\hat{Y}$  = การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน

$X_1$  = ปัจจัยป้องกัน

$X_2$  = ปัจจัยจูงใจ

จากสมการข้างต้นสามารถพยากรณ์ได้ว่า ปัจจัยป้องกัน เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน เพิ่มขึ้น 0.22 หน่วย และถ้าปัจจัยจูงใจ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน เพิ่มขึ้น 0.46 หน่วย

|  |
|--|
| Standardized คือ $\hat{Y} = 0.25X_1 + 0.53X_2$ |
|--|

เมื่อ  $\hat{Y}$  = การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน

$X_1$  = ปัจจัยป้องกัน

$X_2$  = ปัจจัยจูงใจ

ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานของปัจจัยป้องกันเท่ากับ 0.25

ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานของปัจจัยจูงใจเท่ากับ 0.53

จากสมการข้างต้นสามารถพยากรณ์ได้ว่า ปัจจัยป้องกัน เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน เพิ่มขึ้น 0.25 หน่วย และถ้าปัจจัยจูงใจ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน เพิ่มขึ้น 0.53 หน่วย

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$  หมายความว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน

$H_0$ : ปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-37 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ ของปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นของพนักงานและการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน โดยใช้วิธี Enter ครั้งที่ 1

| R        | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | F      | Sig.  | Durbin-Watson |
|----------|----------|-------------------|----------------------------|--------|-------|---------------|
| 0.83 (a) | 0.69     | 0.68              | 0.34                       | 127.77 | 0.00* | 2.11          |

| ตัวแปร                                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t    | P-Value | Collinearity Statistics |      |
|---------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|---------|-------------------------|------|
|                                       | B                           | Std. Error | Beta                      |      |         | Tolerance               | VIF  |
|                                       | ค่าคงที่ ( $b_0$ )          | 0.57       | 0.13                      |      |         |                         | 4.34 |
| ด้านการวางแผนและการออกแบบ ( $b_1$ )   | 0.10                        | 0.05       | 0.11                      | 1.92 | 0.06    | 0.42                    | 2.36 |
| ด้านการดำเนินการ ( $b_2$ )            | 0.26                        | 0.05       | 0.29                      | 5.05 | 0.00*   | 0.40                    | 2.48 |
| ด้านการตรวจสอบผล ( $b_3$ )            | 0.22                        | 0.05       | 0.28                      | 4.89 | 0.00*   | 0.42                    | 2.38 |
| ด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน ( $b_4$ ) | 0.23                        | 0.05       | 0.27                      | 4.84 | 0.00*   | 0.43                    | 2.35 |

หมายเหตุ:\* หมายถึง ความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

a Predictors (Constant) ตัวแปรอิสระ หมายถึง ด้านการวางแผนและการออกแบบ ด้านการดำเนินการ ด้านการตรวจสอบผล และด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน

b Dependent Variable ตัวแปรตาม หมายถึง การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน

ตารางที่ 4-38 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ ของปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นของพนักงานและการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน โดยใช้วิธี Enter ครั้งที่ 2

| R    | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | F      | Sig.  | Durbin-Watson |
|------|----------|-------------------|----------------------------|--------|-------|---------------|
| 0.83 | 0.68     | 0.68              | 0.34                       | 167.21 | 0.00* | 2.09          |

| ตัวแปร                                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t    | P-Value | Collinearity Statistics |      |
|---------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|---------|-------------------------|------|
|                                       | B                           | Std. Error | Beta                      |      |         | Tolerance               | VIF  |
|                                       | ค่าคงที่ ( $b_0$ )          | 0.65       | 0.13                      |      |         |                         | 5.18 |
| ด้านการดำเนินการ ( $b_2$ )            | 0.29                        | 0.05       | 0.33                      | 6.15 | 0.00*   | 0.47                    | 2.15 |
| ด้านการตรวจสอบผล ( $b_3$ )            | 0.24                        | 0.04       | 0.31                      | 5.59 | 0.00*   | 0.45                    | 2.20 |
| ด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน ( $b_4$ ) | 0.25                        | 0.05       | 0.29                      | 5.33 | 0.00*   | 0.44                    | 2.25 |

หมายเหตุ:\* หมายถึง ความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

a Predictors (Constant) ตัวแปรอิสระ หมายถึง ด้านการดำเนินการ ด้านการตรวจสอบผล และด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน

b Dependent Variable ตัวแปรตาม หมายถึง การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน

จากตารางที่ 4-38 ซึ่งผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ ปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นของพนักงาน และการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน พบว่าไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance มีค่ามากกว่า 0.1 ค่า VIF มีค่าน้อยกว่า 10 และค่า Durbin-watson อยู่ระหว่าง 1.5-2.5 แสดงว่าตัวแปรอิสระตัวนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระอื่น ๆ น้อย โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.83 หมายความว่า ด้านการดำเนินการ ด้านการตรวจสอบผล และด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 83 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R square)



เท่ากับ 0.68 หมายความว่า ด้านการดำเนินการ ด้านการตรวจสอบผล และด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน ร้อยละ 68 เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ส่วนที่เหลือจะเป็นอิทธิพลจากตัวแปรอื่น

ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยด้านการดำเนินการเท่ากับ 0.29 ค่า t เท่ากับ 6.15 มีค่า P-value เท่ากับ 0.00\* ซึ่งน้อยกว่าที่ผู้ทำการวิจัยได้กำหนดไว้ คือ 0.05

ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยด้านการตรวจสอบผลเท่ากับ 0.24 ค่า t เท่ากับ 5.59 มีค่า P-value เท่ากับ 0.00\* ซึ่งน้อยกว่าที่ผู้ทำการวิจัยได้กำหนดไว้ คือ 0.05

ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานเท่ากับ 0.25 ค่า t เท่ากับ 5.33 มีค่า P-value เท่ากับ 0.00\* ซึ่งน้อยกว่าที่ผู้ทำการวิจัยได้กำหนดไว้ คือ 0.05

ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการ ได้ดังนี้

$$\text{Unstandardized equation คือ } \hat{Y} = 0.65 + 0.29X_2 + 0.24X_3 + 0.25X_4$$

เมื่อ  $\hat{Y}$  = การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน

$X_2$  = ด้านการดำเนินการ

$X_3$  = ด้านการตรวจสอบผล

$X_4$  = ด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน

จากสมการข้างต้นสามารถพยากรณ์ได้ว่า ด้านการดำเนินการ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน เพิ่มขึ้น 0.29 หน่วย ถ้าด้านการตรวจสอบผล เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน เพิ่มขึ้น 0.24 หน่วย และถ้าด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน เพิ่มขึ้น 0.25 หน่วย

|  |
|--|
| Standardized คือ $\hat{Y} = 0.33X_2 + 0.31X_3 + 0.29X_4$ |
|--|

เมื่อ  $\hat{Y}$  = การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน

$X_2$  = ด้านการดำเนินการ

$X_3$  = ด้านการตรวจสอบผล

$X_4$  = ด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน

ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานด้านการดำเนินการเท่ากับ 0.33

ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานด้านการตรวจสอบผลเท่ากับ 0.31

ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานเท่ากับ 0.29

จากสมการข้างต้นสามารถพยากรณ์ได้ว่า ด้านการดำเนินการ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน เพิ่มขึ้น 0.33 หน่วย ถ้าด้านการตรวจสอบผล เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน เพิ่มขึ้น 0.31 หน่วย และถ้าด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน เพิ่มขึ้น 0.29 หน่วย

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$  หมายความว่า ปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาการวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็น ของพนักงาน บริษัท A เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงพรรณนาด้วยวิธีการสำรวจ (Survey research) และวิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงาน บริษัท A ระดับหัวหน้างานลงมา ไม่รวมผู้บริหารของบริษัท ที่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมไคเซ็น จำนวน 237 คน โดยผู้ทำการวิจัยได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาเป็นคิดเป็นร้อยละ 100 ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ทำการวิจัยใช้วิธีทางสถิติและคำนวณค่าต่าง ๆ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยหาค่าสถิติ ดังนี้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็น ที่บอกระดับปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงาน ปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงาน ปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็น และการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน ตัวสถิติทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค สถิติทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ Independent sample t-test, One-way ANOVA F-test และ Multiple linear regression analysis โดยเสนอข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์เชิงทฤษฎี ได้ดังนี้

1. สรุปผล
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะในการวิจัย
4. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

### สรุปผล

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็น ของพนักงาน บริษัท A ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงาน บริษัท A ระดับหัวหน้างานลงมา ไม่รวมผู้บริหารของบริษัท ที่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมไคเซ็น จำนวน 237 คน โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม จากนั้นใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ซึ่งเป็น Non-probability โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับหัวหน้างานลงมาที่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมไคเซ็น ที่ทำงานอยู่ในบริษัท A และใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตามความสะดวก (Convenience sampling) ซึ่งเป็น Non-probability โดยใช้

แบบสอบถามที่ได้จัดเตรียมไว้ไปทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับหัวหน้างานลงมาที่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมไคเซ็น ที่ทำงานอยู่ในบริษัท A โดยขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

### **ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม**

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาวัยครั้งนี้ อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน แบ่งเป็นเพศชาย จำนวน 123 ราย คิดเป็นร้อยละ 51.90 มีอายุระหว่าง 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี จำนวน 100 ราย คิดเป็นร้อยละ 42.19 มีระดับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. จำนวน 101 ราย คิดเป็นร้อยละ 42.61 มีตำแหน่งงานระดับ พนักงานปฏิบัติการ จำนวน 158 ราย คิดเป็นร้อยละ 66.67 และมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี จำนวน 90 ราย คิดเป็นร้อยละ 37.97

### **ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงาน**

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงาน ทั้ง 3 ลักษณะ โดยเรียงลำดับระดับความคิดเห็นจากมากที่สุด ไปน้อยที่สุด พบว่า ปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ความพร้อมที่จะกระทำหรือด้านพฤติกรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และปัจจัยด้านความรู้สึกละแวมใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ซึ่งทั้ง 3 ลักษณะ มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยสิ่งที่คุณตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้มีแนวโน้มในการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเพื่อนในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และความพร้อมที่จะให้การสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ตามลำดับ

### **ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงาน**

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงาน ทั้ง 2 ลักษณะ โดยเรียงลำดับระดับความคิดเห็นจากมากที่สุด ไปน้อยที่สุด พบว่า ปัจจัยจูงใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 และปัจจัยป้องกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 ซึ่งทั้ง 2 ลักษณะ มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง โดยสิ่งที่คุณตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ การร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านทราบถึงนโยบายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 กิจกรรมไคเซ็นทำให้สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 และกิจกรรมไคเซ็นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ตามลำดับ

#### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นของพนักงาน ทั้ง 4 ลักษณะ โดยเรียงลำดับระดับความคิดเห็นจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด พบว่า ปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ปัจจัยด้านการตรวจสอบผล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ปัจจัยด้านการวางแผนและการออกแบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 และปัจจัยด้านการดำเนินการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ซึ่งทั้ง 3 ลักษณะ มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยสิ่งที่คุณตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 กิจกรรมไคเซ็นทำให้คิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานมีความสำคัญ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 และกิจกรรมไคเซ็นสอนให้รอบคอบ เช่นตรวจสอบผลหลังจาการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ตามลำดับ

#### ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นของพนักงาน ทั้ง 4 ลักษณะ โดยเรียงลำดับระดับความคิดเห็นจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด พบว่า ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ซึ่งทั้ง 3 ลักษณะ มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก และปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยสิ่งที่คุณตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ การที่ร่วมกิจกรรมไคเซ็นส่วนหนึ่งทำให้สังคมภายในที่ทำงานได้รับประโยชน์ไปด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 กิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และกิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้รับประโยชน์จากกิจกรรมที่ได้ทำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 ตามลำดับ

#### ส่วนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัยด้านส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ Independent sample t-test ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม พบว่าค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 สรุปว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$  หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อ

การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม  
แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรม  
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ One-way ANOVA F-test ทดสอบความแตกต่าง  
ระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม พบว่าค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า  
0.05 สรุปว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$  หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุที่แตกต่างกัน มี  
ผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม  
แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วม  
ทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ One-way ANOVA F-test ทดสอบความแตกต่าง  
ระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม พบว่าค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.04 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า  
0.05 สรุปว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$  หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาที่  
แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบ  
แบบสอบถาม แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำ  
กิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ One-way ANOVA F-test ทดสอบความแตกต่าง  
ระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม พบว่าค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.02 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า  
0.05 สรุปว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$  หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานที่  
แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบ  
แบบสอบถาม แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการ  
ร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม แตกต่าง  
กัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ One-way ANOVA F-test ทดสอบความแตกต่าง  
ระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม พบว่าค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.04 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า  
0.05 สรุปว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$  หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การ

ทำงาน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.61 หมายความว่า ด้านความรู้สึกละอายใจ ด้านการรับรู้หรือความเชื่อ และความพร้อมที่จะกระทำ หรือด้านพฤติกรรม มีความสัมพันธ์กันร้อยละ 61

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงานแตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงานแตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.75 หมายความว่า ปัจจัยป้องกัน และปัจจัยจูงใจ มีความสัมพันธ์กันร้อยละ 75

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.83 หมายความว่า ด้านการดำเนินการ ด้านการตรวจสอบผล และด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน มีความสัมพันธ์กันร้อยละ 83

## อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคนเซ็นของพนักงาน บริษัท A สามารถอภิปรายผลซึ่งอ้างอิงจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัยด้านส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคนเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคนเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคนเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกัน ในด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ยกเว้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จากผลการวิจัยที่ได้จะพบว่าการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคนเซ็นของพนักงาน ในด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ พบว่าเพศชายและเพศหญิงให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น กิจกรรมโคนเซ็นทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า เพศชายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 อยู่ในระดับมาก และเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ เพศชายและเพศหญิงให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมากที่สุดคือ การที่ร่วมกิจกรรมโคนเซ็นส่วนหนึ่งทำให้สังคมภายในที่ทำงานได้รับประโยชน์ไปด้วย โดยค่าเฉลี่ยเพศชายและเพศหญิงมีค่า 3.68 และ 3.53 อยู่ในระดับมากแต่เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ เพศชายและเพศหญิงมีค่าที่แตกต่างกันคือมีค่าเท่ากับ 3.51 และ 3.33 อยู่ในระดับมากและปานกลางตามลำดับ ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ค่าเฉลี่ยเพศชายและเพศหญิงด้านความคิดเห็นกิจกรรมโคนเซ็นทำให้ได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น อยู่ที่ 3.72 และ 3.43 อยู่ในระดับมากและปานกลาง ตามลำดับ ซึ่งจากผลการวิจัยที่ได้ดูเหมือนว่าค่าเฉลี่ยของผู้ชายและผู้หญิงแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดคือเพศชายมีค่าเฉลี่ยมากกว่าเพศหญิงในทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะจำนวนประชากรเพศชายมีมากกว่าเพศหญิง และงานบางประเภทต้องใช้แรงในการทำงานมาก ทำให้เพศชายมีความคิดที่จะลดหรือหาวิธีการทำงานที่ใช้แรงน้อยจึงส่งผลให้การเข้าร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคนเซ็นของเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกัน

ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อติเรก เพ็ชรรัตน์ (2548) ที่ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคนเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิต บริษัท ทีซีแอล ทอมสัน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคนเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิต ไม่แตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับ



งานวิจัยของ ซาริน่า ไวยสุภี (2554) ที่ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วม กิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัย พบว่า เพศที่แตกต่างกัน มีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็นของพนักงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อการ ร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกัน ในด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ และการมีส่วนร่วมในการ ประเมินผล ยกเว้นการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ ซึ่งจากผลการวิจัย พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนมากมี อายุอยู่ในช่วง 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.19 รองลงมา อายุอยู่ในช่วง 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี คิด เป็นร้อยละ 31.64 เมื่อรวม 2 กลุ่มจะมีอัตราร้อยละ 73.83 ถือเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ ในด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พบว่า ช่วงอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ถัดมาคือ ช่วงอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 ซึ่งอยู่ใน ระดับปานกลาง ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ พบว่า ช่วงอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ถัดมาคือ ช่วงอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ซึ่งอยู่ใน ระดับปานกลาง ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล พบว่า ช่วงอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.33 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ถัดมาคือ ช่วงอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 ซึ่ง อยู่ในระดับมาก จากค่าเฉลี่ยที่ได้ถึงแม้ว่าค่าเฉลี่ยจะอยู่ระดับเดียวกัน แต่ความแตกต่างระหว่างช่วง อายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี และช่วงอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี มีมากพอสมควรซึ่งสนับสนุนผลการทดสอบ สมมติฐานนี้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะช่วงอายุ 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี ซึ่งเป็นช่วงของการเริ่มต้นทำงานมีความ ต้องการที่จะเรียนรู้และพัฒนาตัวเองมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าช่วงอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ซาริน่า ไวยสุภี (2554) ที่ทำการศึกษา ปัจจัยที่มี ความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานด้านอายุที่ต่างกันมีผลให้การมี ส่วนร่วมในด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และด้านการติดตามและ ประเมินผล แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อติเรก เพ็ชรรัตน์ (2548) ที่ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิต บริษัท ทีซีแอล ทอมสัน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อ การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิต ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกัน ในด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ ยกเว้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ซึ่งจากผลการวิจัย พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีที่สุุดส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.จำนวน 101 ราย คิดเป็นร้อยละ 42.61 รองลงมาอันดับที่ 2 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 61 ราย คิดเป็นร้อยละ 25.74 เมื่อรวม 2 กลุ่มจะมีอัตราร้อยละ 68.35 ถือเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ในด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล พบว่า ระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ถัดมาคือ ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ พบว่า ระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ถัดมาคือ ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ซึ่งอยู่ในระดับมาก จากค่าเฉลี่ยจะเห็นว่ามีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดทำให้สนับสนุนผลการทดสอบสมมติฐานนี้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความเข้าใจในการทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาริน่า ไวยสุทิ (2554) ที่ทำการศึกษา ปัจจัยที่มี ความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรม โคลเซ็นของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลให้การมีส่วนร่วมกิจกรรม โคลเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อติเรก เพ็ชรรัตน์ (2548) ที่ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิต บริษัท ทีซีแอล ทอมสัน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิตไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคลเซ็นของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกัน ในด้านของการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ยกเว้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการ



สนับสนุนผลการทดสอบสมมติฐานนี้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานที่มีประสบการณ์มากได้ให้ความร่วมมือทำกิจกรรมตามอาชญากรที่เข้ามาทำงานมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ซาริน่า ไวยสุทิ (2554) ที่ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน วิทยาลัย บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานด้านประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีผลให้การมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อติเรก เพ็ชรรัตน์ (2548) ที่ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิต บริษัท ทีซีแอล ทอมสัน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านส่วนบุคคล ในด้านประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิตไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ (Multiple linear regression analysis) ของปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานและการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน พบว่า ด้านความรู้สึกและอารมณ์ ด้านการรับรู้หรือความเชื่อ และความพร้อมที่จะกระทำหรือด้านพฤติกรรม เพิ่มขึ้นในทิศทางเดียวกัน โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างทัศนคติกับการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น มีค่าเท่ากับ 0.61 หมายความว่า ด้านความรู้สึกและอารมณ์ ด้านการรับรู้หรือความเชื่อ และความพร้อมที่จะกระทำหรือด้านพฤติกรรมมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 61 ซึ่งสามารถสนับสนุนสมมติฐานการวิจัย และจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติพบว่าปัจจัยด้านความรู้สึกและอารมณ์ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ส่วนปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้มีแนวโน้มในการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้น ส่วนปัจจัยด้านความพร้อมที่จะกระทำหรือด้านพฤติกรรมผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเพื่อนในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อติเรก เพ็ชรรัตน์ (2548) ที่ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิต บริษัท ทีซีแอล ทอมสัน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านจิตวิทยาในด้านทัศนคติไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิต

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงานแตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ (Multiple linear regression analysis) ของปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงานและการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน พบว่าปัจจัยป้องกัน และปัจจัยจูงใจ เพิ่มขึ้นในทิศทางเดียวกัน โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างแรงจูงใจของพนักงานและการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น มีค่าเท่ากับ 0.75 หมายความว่า ปัจจัยป้องกัน และปัจจัยจูงใจ มีความสัมพันธ์กันร้อยละ 75 ซึ่งสามารถสนับสนุนสมมติฐานการวิจัย และจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจพบว่า ปัจจัยป้องกัน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับการร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ทราบถึงนโยบายขององค์กร ส่วนปัจจัยจูงใจ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับ กิจกรรมไคเซ็นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อคิเรก เพ็ชรรัตน์ (2548) ที่ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิต บริษัท ทีซีแอล ทอมสัน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านจิตวิทยาในด้านแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิต

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นที่แตกต่างกัน มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน แตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ (Multiple linear regression analysis) ของปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นของพนักงานและการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน พบว่า ด้านการดำเนินการ ด้านการตรวจสอบผล และด้านการแก้ไข และสร้างมาตรฐาน เพิ่มขึ้นในทิศทางเดียวกัน โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นของพนักงานและการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น มีค่าเท่ากับ 0.83 หมายความว่า ด้านการดำเนินการ ด้านการตรวจสอบผล และด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 83 ซึ่งสามารถสนับสนุนสมมติฐานการวิจัย และจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับไคเซ็น พบว่าปัจจัยด้านการดำเนินการ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนปัจจัยด้านการตรวจสอบผล ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับกิจกรรมไคเซ็นสอนให้รอบคอบ เช่น ตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงาน ส่วนปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับ กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อคิเรก เพ็ชรรัตน์ (2548) ที่ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิต บริษัท ทีซีแอล ทอมสัน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้าน

ความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงานฝ่ายการผลิตไม่แตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะในการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผลการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงานบริษัท A ผู้ทำการวิจัยมีข้อเสนอแนะในการศึกษาค้างนี้ ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจากการวิจัย พบว่ากลุ่มที่มีส่วนร่วมในการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นส่วนมากเป็นเพศชาย มีช่วงอายุน้อยกว่า 25 ปี มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้าฝ่าย และประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 1 ปี และกลุ่มที่มีความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นส่วนมากเป็นเพศชาย มีช่วงอายุน้อยกว่า 25 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีตำแหน่งงานระดับผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน และประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 1 ปี ทั้งนี้รวมถึงผู้ตอบแบบสอบถามที่มีช่วงอายุ 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. มีตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการ และประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอาจจะเนื่องมาจากพนักงานยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกิจกรรมไคเซ็น ดังนั้นบริษัทควรมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ในเรื่องของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็น เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเพื่อที่จะทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการร่วมกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นมากขึ้น

2. ปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงาน จากการวิจัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญด้านในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นท่านมีจุดประสงค์เพื่อรางวัลตอบแทน ความรู้สึกที่ดีในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นจะทำให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีจากผู้บังคับบัญชาในทางที่ดี และความพร้อมที่จะปฏิบัติตัวเป็นผู้นำในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อาจจะเนื่องมาจากพนักงานที่ร่วมกิจกรรมไคเซ็นคาดหวังเรื่องรางวัลตอบแทนหรือถูกบังคับให้เข้าร่วมกิจกรรมไคเซ็นเพราะว่ามีการประเมินผลประจำปีในเรื่องไคเซ็นทำให้มีความรู้สึกที่ไม่ดีกับการร่วมกิจกรรมไคเซ็น ดังนั้นบริษัทควรที่จะทำการกระตุ้นและโน้มน้าวใจให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้นในทุก ๆ กิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นสูงสุด

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงาน ด้านปัจจัยป้องกันหรือปัจจัยอนามัย จากการวิจัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญด้านกิจกรรมไคเซ็นทำให้โอกาสในการปรับเลื่อนขั้นเงินเดือนง่ายขึ้น การร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้อาชีพการงานเจริญก้าวหน้า และการร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้รู้สึกมีความมั่นคงในการทำงานในองค์กร ส่วนด้านปัจจัยจูงใจ พบว่าผู้ตอบ

แบบสอบถามให้ความสำคัญด้านกิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้รับโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น และกิจกรรมไคเซ็นทำให้ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อาจจะเนื่องมาจากพนักงานคิดว่าเมื่อร่วมกิจกรรมไคเซ็นแล้ว ซึ่งการเข้าร่วมกิจกรรมไม่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนเงินเดือน ไม่มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และความมั่นคงในการทำงาน ดังนั้นบริษัท ควรส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรร่วมมือในการทำกิจกรรมอย่างจริงจัง การประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร และกิจกรรมต่าง ๆ ของการทำงานด้วยวิธีไคเซ็น การสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญ ในการที่จะส่งเสริมให้กิจกรรมสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ ด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ หรือแม้แต่แรงจูงใจในการทำกิจกรรม รวมถึงการให้คะแนนต่าง ๆ จะต้องชัดเจน

4. ปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นของพนักงาน จากการวิจัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความสำคัญด้านกิจกรรมไคเซ็นทำให้มีความกล้าในการตัดสินใจในการดำเนินงาน ก่อนการร่วม กิจกรรมไคเซ็นต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อน กิจกรรมไคเซ็นทำให้มีการตรวจสอบทั้งในและจน สิ้นสุดการปฏิบัติงาน และกิจกรรมไคเซ็นนั้นจะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อาจจะเนื่องมาจากพนักงานยังไม่มีความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นว่าจะต้องทำอะไรใช้หลักการอะไรใน การทำ ดังนั้นบริษัทควรที่จะสร้างความรู้และความเข้าใจให้กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับ มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. และพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการเพิ่มเติม เพราะว่าพนักงานเหล่านี้บางส่วนอาจจะยังไม่เข้าใจถึงหัวข้อหรือประเด็นที่เกี่ยวกับไคเซ็น ว่าเกี่ยวข้องกับอะไรบ้าง แต่เมื่อพูดถึงรายละเอียดในแต่ละกิจกรรมของไคเซ็น พนักงานจะมีความรู้ และความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ มากกว่าการที่จะมองเป็นภาพรวมของไคเซ็น ซึ่งเป็นความไม่รู้และ ความสับสนของพนักงานที่เกิดขึ้น ดังนั้นควรที่จะจัดอบรมเพิ่มความรู้ในส่วนนี้ให้กับพนักงานเพิ่ม มากขึ้น และเมื่อพนักงานมีความรู้และความเข้าใจแล้ว ย่อมที่จะสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ กิจกรรมมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมกิจกรรมการปรับปรุง อย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน เช่น ความขัดแย้งภายในองค์กร ภาวะผู้นำ เป็นต้น
2. ควรมีการศึกษาทัศนคติที่แต่ละบุคคลมีต่องานของตนเอง ความพึงพอใจในงาน เช่น เรื่องผลตอบแทนจำนวนเงินที่ได้รับเท่ากับที่คาดว่าจะได้รับ ลักษณะของงานมีความน่าสนใจ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. ควรมีการศึกษาการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานและยกระดับการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้กลยุทธ์การจูงใจบุคลากร เช่น การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน การจูงใจด้วยลักษณะการทำงาน และการจูงใจด้วยรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม เป็นต้น

4. ควรมีการศึกษาแนวคิดของการจัดการแบบไคเซ็น ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องเรียนรู้ที่จะนำแนวคิดและหลักการต่าง ๆ ลงไปสู่การปฏิบัติเพื่อที่จะทำให้กิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นเกิดผลจริงจรรวมไปถึงการใช้เครื่องมือการบริหารคุณภาพอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น TPM, TQC, TQM เพิ่มขึ้น



## บรรณานุกรม

- กฤติตชิ่งห์ พุทธรักษา. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานของพนักงานฝ่ายผลิตโดยระบบ ไคเซ็น กรณีศึกษาโรงงาน นาคารช่าง, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.*
- ชูชัย สมิตทไกร. (2554). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.* กรุงเทพฯ: วี. พรินท์
- ชลิต ฐานิตสรณ์. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กรณีศึกษา บริษัท ฟาบริเนท จำกัด, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการวิศวกรรมธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.*
- ช่วงโชติ พันธุ์เวช. (2547). *การจัดการคุณภาพ.* นครปฐม: เพชรเกษม
- ชาริณา ไวยสุทิ. (2554). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.*
- วิจิต อู่อัน. (2550). *การวิจัยและการสืบค้นข้อมูลทางธุรกิจ.* กรุงเทพฯ: พรินท์แอมที.
- วิเชียร วิทญอคม. (2554). *พฤติกรรมองค์การ.* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ธนรัช
- สถาบันยานยนต์. (2558) *แผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ ปี พ.ศ. 2555–2559, เข้าถึงได้จาก,*  
[http://www.thaiauto.or.th/2012/th/about-us/download/Master\\_Plan\\_Final\\_2555-2559.pdf](http://www.thaiauto.or.th/2012/th/about-us/download/Master_Plan_Final_2555-2559.pdf)
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2558). *คลังข้อมูลอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์.* เข้าถึงได้จาก, <http://www.nstda.or.th/industry/autoparts-industry>
- สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). (2558) *การปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น-Kaizen).* เข้าถึงได้จาก <http://www.tpa.or.th/shindan/detail.php?page=kaizen>
- เอกชัย บุรณชน. (2550). *ภาวะผู้นำ ทักษะคิดทำงาน การมีส่วนร่วมในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ศึกษาเฉพาะหัวหน้างานระดับต้น ของธนาคารเอกชนแห่งหนึ่ง, วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*

อดิเรก เพ็ชรรัตน์. (2548). ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของ พนักงานฝ่ายการผลิตบริษัท ทีซีแอลทอมสัน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

Positioning Magazine (2552). อุตสาหกรรมยานยนต์โลกวิกฤตการลงทุนในไทยเผชิญกับการแข่งขันที่สูงขึ้น, เข้าถึงได้จาก, <http://www.positioningmag.com>

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม

เลขที่แบบสอบถาม.....



## วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate school of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

### แบบสอบถาม

เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น ของพนักงาน

#### บริษัท A

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการเรียนวิชาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้ทำการวิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ด้วยและขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานในการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หรือเติมข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

1. เพศ

(1) ชาย

(2) หญิง

2. อายุ

(1) น้อยกว่า 25 ปี

(2) 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี

(3) 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี

(4) 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี

(5) 40 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

(1) มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า

(2) มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.

(3) อนุปริญญา/ปวส.

(4) ปริญญาตรี

(5) สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงาน

(1) พนักงานปฏิบัติการ

(2) ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน

(3) หัวหน้าฝ่าย

(4) พนักงานสำนักงาน

5. ประสบการณ์การทำงาน

(1) ไม่เกิน 1 ปี

(2) มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี

(3) มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี

(4) มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี

(5) มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ทศนคติของพนักงานในการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น

คำชี้แจงโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

| ทัศนคติ  | ระดับความคิดเห็น |       |           |        |              |
|--|------------------|-------|-----------|--------|--------------|
|  | มากที่สุด 5      | มาก 4 | ปานกลาง 3 | น้อย 2 | น้อยที่สุด 1 |
| <b>ด้านความรู้สึกละเอารมณ์</b>   |                  |       |           |        |              |
| 1. ท่านมีความรู้สึกที่ดีในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น   |                  |       |           |        |              |
| 2. ท่านมีความสนใจในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น  |                  |       |           |        |              |
| 3. ท่านมีประสบการณ์ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น  |                  |       |           |        |              |
| 4. ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็นท่านมีจุดประสงค์เพื่อรางวัลตอบแทน   |                  |       |           |        |              |
| 5. ท่านเกิดการเรียนรู้ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น   |                  |       |           |        |              |
| <b>ด้านการรับรู้หรือความเชื่อ</b>  |                  |       |           |        |              |
| 6. ท่านมีความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้ท่านมีแนวโน้มในการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้น  |                  |       |           |        |              |
| 7. ท่านมีความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ทำให้ท่านได้แสดงออกถึงผลงานของท่านต่อบุคคลอื่นว่าสิ่งที่ทำนั้นมีประโยชน์ในการการปฏิบัติงาน |                  |       |           |        |              |
| 8. ท่านมีความเชื่อว่าการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น จะทำให้ท่านได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีจากผู้บังคับบัญชาในทางที่ดี               |                  |       |           |        |              |
| <b>ความพร้อมที่จะกระทำหรือด้านพฤติกรรม</b>   |                  |       |           |        |              |
| 9. ท่านพร้อมที่จะให้การสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์ในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น  |                  |       |           |        |              |
| 10. ท่านพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเพื่อนในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น   |                  |       |           |        |              |
| 11. ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติตัวเป็นผู้นำในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น  |                  |       |           |        |              |

ส่วนที่ 3 แรงจูงใจของพนักงานในการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น

คำชี้แจงโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

| แรงจูงใจ  | ระดับความคิดเห็น |       |           |        |              |
|---|------------------|-------|-----------|--------|--------------|
|   | มากที่สุด 5      | มาก 4 | ปานกลาง 3 | น้อย 2 | น้อยที่สุด 1 |
| <b>ปัจจัยป้องกัน</b>  |                  |       |           |        |              |
| 1. การร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านทราบถึงนโยบายขององค์กร          |                  |       |           |        |              |
| 2. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านสามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน |                  |       |           |        |              |

| แรงจูงใจ   | ระดับความคิดเห็น |       |           |        |              |
|--|------------------|-------|-----------|--------|--------------|
|  | มากที่สุด 5      | มาก 4 | ปานกลาง 3 | น้อย 2 | น้อยที่สุด 1 |
| 3. กิจกรรมไคเซ็นช่วยให้ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่น ๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี |                  |       |           |        |              |
| 4. สภาพแวดล้อมบรรยากาศภายในพื้นที่ที่ท่านทำงานเช่นสบายมีผลต่อท่านในการร่วมกิจกรรมไคเซ็น  |                  |       |           |        |              |
| 5. กิจกรรมไคเซ็นทำให้โอกาสในการปรับเลื่อนขั้นเงินเดือนง่ายขึ้น                           |                  |       |           |        |              |
| 6. การที่ท่านร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงานในองค์กร              |                  |       |           |        |              |
| 7. การที่ท่านร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้อาชีพการงานของท่านเจริญก้าวหน้า                       |                  |       |           |        |              |
| <b>ปัจจัยจูงใจ</b>   |                  |       |           |        |              |
| 8. กิจกรรมไคเซ็นช่วยทำให้ท่านบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานได้ง่ายขึ้น                     |                  |       |           |        |              |
| 9. การที่ท่านร่วมกิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากทีมงานและหัวหน้างาน       |                  |       |           |        |              |
| 10. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ                 |                  |       |           |        |              |
| 11. กิจกรรมไคเซ็นช่วยทำให้ท่านได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ                                |                  |       |           |        |              |
| 12. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านได้รับโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น                         |                  |       |           |        |              |
| 13. กิจกรรมไคเซ็นมีส่วนพัฒนาทักษะในการทำงานของท่าน                                       |                  |       |           |        |              |
| 14. กิจกรรมไคเซ็นทำให้การทำงานของท่านไม่ซ้ำซากจำเจ                                       |                  |       |           |        |              |
| 15. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านได้ทำงานที่มีความแปลกใหม่                                      |                  |       |           |        |              |

**ส่วนที่ 4** ความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นของพนักงาน ในการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

| ความรู้เกี่ยวกับไคเซ็น   | ระดับความคิดเห็น |       |           |        |              |
|--|------------------|-------|-----------|--------|--------------|
|  | มากที่สุด 5      | มาก 4 | ปานกลาง 3 | น้อย 2 | น้อยที่สุด 1 |
| <b>ด้านการวางแผนและการออกแบบ</b>   |                  |       |           |        |              |
| 1. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านมีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงาน                    |                  |       |           |        |              |
| 2. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านมีความกล้าในการตัดสินใจในการดำเนินงาน           |                  |       |           |        |              |
| 3. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้เร็วขึ้น |                  |       |           |        |              |
| <b>ด้านการดำเนินการ</b>  |                  |       |           |        |              |
| 4. ก่อนการร่วมกิจกรรมไคเซ็น ท่านต้องศึกษาและฝึกอบรมก่อน                  |                  |       |           |        |              |

| ความรู้เกี่ยวกับไคเซ็น  | ระดับความคิดเห็น |       |           |        |              |
|---|------------------|-------|-----------|--------|--------------|
|   | มากที่สุด 5      | มาก 4 | ปานกลาง 3 | น้อย 2 | น้อยที่สุด 1 |
| 5. กิจกรรมไคเซ็นสอนให้ท่านกล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ทำงาน                                |                  |       |           |        |              |
| 6. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล                                  |                  |       |           |        |              |
| <b>ด้านการตรวจสอบผล</b>   |                  |       |           |        |              |
| 7. กิจกรรมไคเซ็นสอนให้ท่านรอบคอบ เช่นตรวจสอบผลหลังจากการดำเนินงาน                       |                  |       |           |        |              |
| 8. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านมีการตรวจสอบทั้งในและจนสิ้นสุดการปฏิบัติงาน                    |                  |       |           |        |              |
| 9. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านมีการปรับและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานจากการตรวจสอบ              |                  |       |           |        |              |
| <b>ด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐาน</b>  |                  |       |           |        |              |
| 10. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านคิดว่ากระบวนการปฏิบัติงานมีความสำคัญ                          |                  |       |           |        |              |
| 11. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านมีการดำเนินการทดลองทำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นมาตรฐาน |                  |       |           |        |              |
| 12. ท่านมองว่ากิจกรรมไคเซ็นนั้น จะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA                             |                  |       |           |        |              |

ส่วนที่ 5 การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

| การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน  | ระดับความคิดเห็น |       |           |        |              |
|--|------------------|-------|-----------|--------|--------------|
|  | มากที่สุด 5      | มาก 4 | ปานกลาง 3 | น้อย 2 | น้อยที่สุด 1 |
| <b>การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</b>  |                  |       |           |        |              |
| 1. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการออกเสียงคัดค้านหยุดการทำงานที่ไม่จำเป็นและไม่มีความสำคัญ |                  |       |           |        |              |
| 2. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับงาน                       |                  |       |           |        |              |
| 3. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการทำงานที่ถูกต้อง                              |                  |       |           |        |              |
| <b>การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ</b>  |                  |       |           |        |              |
| 4. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า          |                  |       |           |        |              |
| 5. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการบริหารหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย                      |                  |       |           |        |              |
| 6. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงาน                               |                  |       |           |        |              |
| <b>การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์</b>   |                  |       |           |        |              |
| 7. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านได้รับประโยชน์จากกิจกรรมที่ท่านได้ทำ                                    |                  |       |           |        |              |



| การร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน                                      | ระดับความคิดเห็น |       |           |        |              |
|--|------------------|-------|-----------|--------|--------------|
|  | มากที่สุด 5      | มาก 4 | ปานกลาง 3 | น้อย 2 | น้อยที่สุด 1 |
| 8. การที่ท่านร่วมกิจกรรมไคเซ็นส่วนหนึ่งทำให้สังคมภายในที่ท่านทำงานได้รับประโยชน์ไปด้วย         |                  |       |           |        |              |
| 9. กิจกรรมไคเซ็นที่ท่านทำนั้นทำให้บุคคลอื่นได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบ                         |                  |       |           |        |              |
| <b>การมีส่วนร่วมในการประเมินผล</b>   |                  |       |           |        |              |
| 10. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน |                  |       |           |        |              |
| 11. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการเสนอผลการปฏิบัติงาน                                   |                  |       |           |        |              |
| 12. กิจกรรมไคเซ็นทำให้ท่านได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น          |                  |       |           |        |              |

**ส่วนที่ 6** ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น.....

.....

.....

.....

\*\*\* ขอขอบคุณทุกท่านที่สละเวลาในการให้ข้อมูลในแบบสอบถามนี้ \*\*\*

**ภาคผนวก ข**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม

### ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางภาคผนวก ข-1 ผลการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ใคเซ็น ของพนักงาน บริษัท A

#### RELIABILITY ANALYSIS–CRONBACH’S ALPHA

N of cases = 237

N of items = 50

Alpha = 0.946

ตารางภาคผนวก ข-2 ผลการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานที่มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ใคเซ็น

#### RELIABILITY ANALYSIS–CRONBACH’S ALPHA

N of cases = 237

N of items = 11

Alpha = 0.853

ตารางภาคผนวก ข-3 ผลการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงานที่มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ใคเซ็น

#### RELIABILITY ANALYSIS–CRONBACH’S ALPHA

N of cases = 237

N of items = 15

Alpha = 0.868

ตารางภาคผนวก ข-4 ผลการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับใคเซ็นของพนักงานที่มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ใคเซ็น

#### RELIABILITY ANALYSIS–CRONBACH’S ALPHA

N of cases = 237

N of items = 12

Alpha = 0.744

ตารางภาคผนวก ข-5 ผลการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามด้านการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น

RELIABILITY ANALYSIS–CRONBACH'S ALPHA

|                  |                 |
|------------------|-----------------|
| N of cases = 237 | N of items = 12 |
| Alpha = 0.838    |                 |

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางภาคผนวก ข-6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ

|       |        | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Male   | 123       | 51.90   | 51.90         | 51.90              |
|       | Female | 114       | 48.10   | 48.10         | 100.00             |
|       | Total  | 237       | 100.00  | 100.00        |                    |

ตารางภาคผนวก ข-7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ

|       |                    | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | น้อยกว่า 25 ปี     | 13        | 5.49    | 5.49          | 5.49               |
|       | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 75        | 31.65   | 31.65         | 37.13              |
|       | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 100       | 42.19   | 42.19         | 79.32              |
|       | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 36        | 15.19   | 15.19         | 94.51              |
|       | 40 ปีขึ้นไป        | 13        | 5.49    | 5.49          | 100.00             |
|       | Total              | 237       | 100.00  | 100.00        |                    |

ตารางภาคผนวก ข-8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา

|       |                   | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | มัธยมศึกษา        | 19        | 8.02    | 8.02          | 8.02               |
|       | ตอนต้นหรือต่ำกว่า |           |         |               |                    |
|       | กว่า              |           |         |               |                    |
|       | มัธยมศึกษาตอน     | 101       | 42.62   | 42.62         | 50.63              |
|       | ปลาย/ ปวช.        |           |         |               |                    |
|       | อนุปริญญา/ ปวส.   | 51        | 21.52   | 21.52         | 72.15              |
|       | ปริญญาตรี         | 61        | 25.74   | 25.74         | 97.89              |
|       | สูงกว่าปริญญาตรี  | 5         | 2.11    | 2.11          | 100.00             |
|       | Total             | 237       | 100.00  | 100.00        |                    |

ตารางภาคผนวก ข-9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

|       |                    | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | พนักงาน            | 158       | 66.67   | 66.67         | 66.67              |
|       | ปฏิบัติการ         |           |         |               |                    |
|       | ผู้ช่วยหรือหัวหน้า | 34        | 14.35   | 14.35         | 81.01              |
|       | งาน                |           |         |               |                    |
|       | หัวหน้าฝ่าย        | 21        | 8.86    | 8.86          | 89.87              |
|       | พนักงาน            | 24        | 10.13   | 10.13         | 100.00             |
|       | สำนักงาน           |           |         |               |                    |
|       | Total              | 237       | 100.00  | 100.00        |                    |

ตารางภาคผนวก ข-10 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

|       |                       | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ไม่เกิน 1 ปี          | 13        | 5.49    | 5.49          | 5.49               |
|       | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | 33        | 13.92   | 13.92         | 19.41              |
|       | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | 60        | 25.32   | 25.32         | 44.73              |
|       | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | 90        | 37.97   | 37.97         | 82.70              |
|       | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | 41        | 17.30   | 17.30         | 100.00             |
|       | Total                 | 237       | 100.00  | 100.00        |                    |

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงาน

ตารางภาคผนวก ข-11 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานด้านความรู้สึกและอารมณ์

|                | B1     | B2     | B3     | B4      | B5     |
|----------------|--------|--------|--------|---------|--------|
| Mean           | 3.4388 | 3.4726 | 3.5570 | 3.1730  | 3.4726 |
| N              | 237    | 237    | 237    | 237     | 237    |
| Std. deviation | .72592 | .76211 | .80381 | 1.03315 | .86620 |

หมายเหตุ: B แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-12 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านความรู้สึกและอารมณ์กับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามเพศ

| Gender | B1     | B2     | B3     | B4     | B5     |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Male   | 3.5122 | 3.5528 | 3.6504 | 3.3902 | 3.6667 |
| Female | 3.3596 | 3.3860 | 3.4561 | 2.9386 | 3.2632 |
| Total  | 3.4388 | 3.4726 | 3.5570 | 3.1730 | 3.4726 |

หมายเหตุ: B แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-13 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านความรู้สึกและอารมณ์กับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามอายุ

| Age                | B1     | B2     | B3     | B4     | B5     |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| น้อยกว่า 25 ปี     | 3.9231 | 4.0000 | 3.3846 | 2.9231 | 3.7692 |
| 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 3.3600 | 3.3333 | 3.3867 | 3.0933 | 3.4667 |
| 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 3.3500 | 3.4200 | 3.5300 | 3.2200 | 3.3100 |
| 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 3.5833 | 3.5833 | 3.8889 | 3.2222 | 3.7222 |
| 40 ปีขึ้นไป        | 3.6923 | 3.8462 | 4.0000 | 3.3846 | 3.7692 |
| Total              | 3.4388 | 3.4726 | 3.5570 | 3.1730 | 3.4726 |

หมายเหตุ: B แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-14 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านความรู้สึกและอารมณ์กับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา

| Education                   | B1     | B2     | B3     | B4     | B5     |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | 3.6842 | 3.6842 | 3.7895 | 3.2105 | 3.6316 |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | 3.4554 | 3.4356 | 3.3564 | 3.0891 | 3.2673 |
| อนุปริญญา/ ปวส.             | 3.3922 | 3.5294 | 3.5882 | 3.4314 | 3.6275 |
| ปริญญาตรี                   | 3.4098 | 3.4590 | 3.7869 | 3.0328 | 3.6393 |
| สูงกว่าปริญญาตรี            | 3.0000 | 3.0000 | 3.6000 | 3.8000 | 3.4000 |
| Total                       | 3.4388 | 3.4726 | 3.5570 | 3.1730 | 3.4726 |

หมายเหตุ: B แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-15 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านความรู้สึกและอารมณ์กับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

| Position              | B1     | B2     | B3     | B4     | B5     |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| พนักงานปฏิบัติการ     | 3.4430 | 3.4494 | 3.4177 | 3.2405 | 3.3797 |
| ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | 3.4706 | 3.5882 | 3.8824 | 2.7941 | 3.7353 |
| หัวหน้าฝ่าย           | 3.5714 | 3.7143 | 4.0952 | 3.4762 | 3.7619 |
| พนักงานสำนักงาน       | 3.2500 | 3.2500 | 3.5417 | 3.0000 | 3.4583 |
| Total                 | 3.4388 | 3.4726 | 3.5570 | 3.1730 | 3.4726 |

หมายเหตุ: B แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามในงานวิจัย



ตารางภาคผนวก ข-16 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านความรู้สึกและอารมณ์กับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

| Experience            | B1     | B2     | B3     | B4     | B5     |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ไม่เกิน 1 ปี          | 4.0000 | 4.0000 | 3.3846 | 2.9231 | 3.8462 |
| มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | 3.3636 | 3.3030 | 3.3333 | 3.1818 | 3.4848 |
| มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | 3.3833 | 3.4333 | 3.5167 | 3.2667 | 3.5333 |
| มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | 3.3444 | 3.3889 | 3.5111 | 3.2444 | 3.3778 |
| มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | 3.6098 | 3.6829 | 3.9512 | 2.9512 | 3.4634 |
| Total                 | 3.4388 | 3.4726 | 3.5570 | 3.1730 | 3.4726 |

หมายเหตุ: B แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-17 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานด้านการรับรู้หรือความเชื่อ

|                | B6     | B7     | B8     |
|----------------|--------|--------|--------|
| Mean           | 3.7426 | 3.6709 | 3.4641 |
| N              | 237    | 237    | 237    |
| Std. deviation | .84196 | .81908 | .88045 |

หมายเหตุ: B แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-18 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ

| Gender | B6     | B7     | B8     |
|--------|--------|--------|--------|
| Male   | 3.8780 | 3.8699 | 3.6098 |
| Female | 3.5965 | 3.4561 | 3.3070 |
| Total  | 3.7426 | 3.6709 | 3.4641 |

หมายเหตุ: B แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-19 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ

| Age                | B6     | B7     | B8     |
|--------------------|--------|--------|--------|
| น้อยกว่า 25 ปี     | 4.0769 | 4.1538 | 3.7692 |
| 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 3.7467 | 3.6133 | 3.4000 |
| 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 3.6200 | 3.5600 | 3.3800 |
| 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 3.9167 | 3.8611 | 3.6389 |
| 40 ปีขึ้นไป        | 3.8462 | 3.8462 | 3.6923 |
| Total              | 3.7426 | 3.6709 | 3.4641 |

หมายเหตุ: B แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-20 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา

| Education                   | B6     | B7     | B8     |
|-----------------------------|--------|--------|--------|
| มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | 3.8947 | 3.7895 | 3.4211 |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | 3.5842 | 3.4950 | 3.2574 |
| อนุปริญญา/ ปวส.             | 3.8235 | 3.7647 | 3.5882 |
| ปริญญาตรี                   | 3.8852 | 3.8197 | 3.6557 |
| สูงกว่าปริญญาตรี            | 3.8000 | 4.0000 | 4.2000 |
| Total                       | 3.7426 | 3.6709 | 3.4641 |

หมายเหตุ: B แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-21 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการรับรู้หรือความเชื่อกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

| Position              | B6     | B7     | B8     |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| พนักงานปฏิบัติการ     | 3.6709 | 3.5886 | 3.3734 |
| ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | 3.9706 | 3.9706 | 3.5588 |
| หัวหน้าฝ่าย           | 3.8095 | 3.9524 | 3.8571 |
| พนักงานสำนักงาน       | 3.8333 | 3.5417 | 3.5833 |
| Total                 | 3.7426 | 3.6709 | 3.4641 |

หมายเหตุ: B แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-22 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยการรับรู้หรือความเชื่อกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

| Experience            | B6     | B7     | B8     |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| ไม่เกิน 1 ปี          | 4.0769 | 4.0769 | 3.7692 |
| มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | 3.7273 | 3.6667 | 3.3939 |
| มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | 3.7833 | 3.6667 | 3.6000 |
| มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | 3.7000 | 3.6111 | 3.3444 |
| มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | 3.6829 | 3.6829 | 3.4878 |
| Total                 | 3.7426 | 3.6709 | 3.4641 |

หมายเหตุ: B แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-23 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานด้านความพร้อมที่จะกระทำหรือ  
ด้านพฤติกรรม

|                | B9     | B10    | B11    |
|----------------|--------|--------|--------|
| Mean           | 3.5696 | 3.7089 | 3.4557 |
| N              | 237    | 237    | 237    |
| Std. deviation | .7368  | .7727  | .8046  |

หมายเหตุ: B แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-24 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านความพร้อมที่จะกระทำหรือด้าน  
พฤติกรรมกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ

| Gender | B9     | B10    | B11    |
|--------|--------|--------|--------|
| Male   | 3.6992 | 3.7967 | 3.6016 |
| Female | 3.4298 | 3.6140 | 3.2982 |
| Total  | 3.5696 | 3.7089 | 3.4557 |

หมายเหตุ: B แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-25 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านความพร้อมที่จะกระทำหรือด้าน  
พฤติกรรมกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ

| Age                | B9     | B10    | B11    |
|--------------------|--------|--------|--------|
| น้อยกว่า 25 ปี     | 4.0769 | 4.3077 | 3.8462 |
| 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 3.5867 | 3.6933 | 3.4267 |
| 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 3.4500 | 3.5500 | 3.3000 |
| 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 3.6111 | 3.8889 | 3.6667 |
| 40 ปีขึ้นไป        | 3.7692 | 3.9231 | 3.8462 |
| Total              | 3.5696 | 3.7089 | 3.4557 |

หมายเหตุ: B แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-26 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านความพร้อมที่จะกระทำหรือด้าน  
พฤติกรรมกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตาม  
ระดับการศึกษา

| Education                   | B9     | B10    | B11    |
|-----------------------------|--------|--------|--------|
| มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | 3.6316 | 3.7368 | 3.4737 |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | 3.4455 | 3.4752 | 3.3168 |
| อนุปริญญา/ ปวส.             | 3.4902 | 3.7255 | 3.3922 |
| ปริญญาตรี                   | 3.8033 | 4.0492 | 3.7377 |
| สูงกว่าปริญญาตรี            | 3.8000 | 4.0000 | 3.4000 |
| Total                       | 3.5696 | 3.7089 | 3.4557 |

หมายเหตุ: B แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-27 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านความพร้อมที่จะกระทำหรือด้าน  
พฤติกรรมกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตาม  
ตำแหน่งงาน

| Position              | B9     | B10    | B11    |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| พนักงานปฏิบัติการ     | 3.4557 | 3.5316 | 3.3101 |
| ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | 3.8235 | 4.0294 | 3.7941 |
| หัวหน้าฝ่าย           | 3.8095 | 4.1429 | 3.8571 |
| พนักงานสำนักงาน       | 3.7500 | 4.0417 | 3.5833 |
| Total                 | 3.5696 | 3.7089 | 3.4557 |

หมายเหตุ: B แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-28 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านความพร้อมที่จะกระทำหรือด้านพฤติกรรมกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

| Experience            | B9     | B10    | B11    |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| ไม่เกิน 1 ปี          | 4.3077 | 4.3846 | 4.0000 |
| มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | 3.5152 | 3.7273 | 3.3030 |
| มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | 3.5667 | 3.6000 | 3.3833 |
| มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | 3.5000 | 3.6556 | 3.3778 |
| มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | 3.5366 | 3.7561 | 3.6829 |
| Total                 | 3.5696 | 3.7089 | 3.4557 |

หมายเหตุ: B แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงาน

ตารางภาคผนวก ข-29 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงานด้านปัจจัยป้องกัน

|                | C1     | C2     | C3     | C4     | C5     | C6     | C7     |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Mean           | 3.6751 | 3.5274 | 3.3966 | 3.2152 | 2.8143 | 2.9789 | 2.9367 |
| N              | 237    | 237    | 237    | 237    | 237    | 237    | 237    |
| Std. deviation | .7189  | .7338  | .7667  | 1.0776 | 1.0967 | .9762  | 1.0457 |

หมายเหตุ: C แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 3 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-30 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยป้องกันกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ  
แบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ

| Gender | C1     | C2     | C3     | C4     | C5     | C6     | C7     |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Male   | 3.8049 | 3.6585 | 3.4878 | 3.3984 | 3.0325 | 3.1463 | 3.1626 |
| Female | 3.5351 | 3.3860 | 3.2982 | 3.0175 | 2.5789 | 2.7982 | 2.6930 |
| Total  | 3.6751 | 3.5274 | 3.3966 | 3.2152 | 2.8143 | 2.9789 | 2.9367 |

หมายเหตุ: C แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 3 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-31 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยป้องกันกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ  
แบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ

| Age                | C1     | C2     | C3     | C4     | C5     | C6     | C7     |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| น้อยกว่า 25 ปี     | 4.1538 | 4.1538 | 4.0000 | 4.1538 | 2.7692 | 3.6154 | 3.3846 |
| 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 3.6000 | 3.4267 | 3.3600 | 3.1333 | 2.7733 | 2.9867 | 2.9600 |
| 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 3.5900 | 3.4100 | 3.2700 | 3.1600 | 2.7000 | 2.7700 | 2.6900 |
| 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 3.8333 | 3.7500 | 3.5278 | 3.3889 | 3.1667 | 3.2778 | 3.3333 |
| 40 ปีขึ้นไป        | 3.8462 | 3.7692 | 3.6154 | 2.6923 | 3.0000 | 3.0769 | 3.1538 |
| Total              | 3.6751 | 3.5274 | 3.3966 | 3.2152 | 2.8143 | 2.9789 | 2.9367 |

หมายเหตุ: C แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 3 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-32 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยป้องกันกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ  
แบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา

| Education                   | C1     | C2     | C3     | C4     | C5     | C6     | C7     |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | 3.6842 | 3.5789 | 3.4737 | 3.0000 | 3.0000 | 3.2105 | 2.9474 |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | 3.5644 | 3.4059 | 3.3069 | 3.0792 | 2.5248 | 2.7426 | 2.6733 |
| อนุปริญญา/ ปวส.             | 3.7451 | 3.6667 | 3.3725 | 3.1961 | 2.9804 | 3.0392 | 3.0588 |
| ปริญญาตรี                   | 3.8033 | 3.6230 | 3.5574 | 3.5246 | 3.0656 | 3.2459 | 3.2295 |
| สูงกว่าปริญญาตรี            | 3.6000 | 3.2000 | 3.2000 | 3.2000 | 3.2000 | 3.0000 | 3.4000 |
| Total                       | 3.6751 | 3.5274 | 3.3966 | 3.2152 | 2.8143 | 2.9789 | 2.9367 |

หมายเหตุ: C แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 3 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-33 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยป้องกันกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ  
แบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

| Position              | C1     | C2     | C3     | C4     | C5     | C6     | C7     |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| พนักงานปฏิบัติการ     | 3.6076 | 3.4494 | 3.3228 | 3.1329 | 2.7089 | 2.8734 | 2.8038 |
| ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | 3.8824 | 3.7647 | 3.6471 | 3.5882 | 2.9118 | 3.2353 | 3.2059 |
| หัวหน้าฝ่าย           | 3.8095 | 3.7143 | 3.3333 | 3.0000 | 3.4286 | 3.2857 | 3.4762 |
| พนักงานสำนักงาน       | 3.7083 | 3.5417 | 3.5833 | 3.4167 | 2.8333 | 3.0417 | 2.9583 |
| Total                 | 3.6751 | 3.5274 | 3.3966 | 3.2152 | 2.8143 | 2.9789 | 2.9367 |

หมายเหตุ: C แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 3 ของแบบสอบถามในงานวิจัย



ตารางภาคผนวก ข-34 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยป้องกันกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ  
แบบสอบถามโดยจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

| Experience            | C1     | C2     | C3     | C4     | C5     | C6     | C7     |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ไม่เกิน 1 ปี          | 4.3846 | 4.0769 | 4.0000 | 4.0000 | 3.0000 | 3.6923 | 3.4615 |
| มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | 3.6667 | 3.6364 | 3.4242 | 3.0606 | 2.6364 | 2.8788 | 2.7576 |
| มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | 3.6833 | 3.4167 | 3.3167 | 3.1667 | 3.0333 | 3.0833 | 3.1333 |
| มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | 3.5444 | 3.4667 | 3.3222 | 3.2667 | 2.6667 | 2.8444 | 2.7778 |
| มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | 3.7317 | 3.5610 | 3.4634 | 3.0488 | 2.9024 | 2.9756 | 2.9756 |
| Total                 | 3.6751 | 3.5274 | 3.3966 | 3.2152 | 2.8143 | 2.9789 | 2.9367 |

หมายเหตุ: C แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 3 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-35 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงานด้านปัจจัยจูงใจ

|                | C8     | C9     | C10    | C11    | C12    | C13    | C14    | C15    |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Mean           | 3.4726 | 3.2152 | 3.1646 | 3.2658 | 2.9156 | 3.5063 | 3.3460 | 3.2785 |
| N              | 237    | 237    | 237    | 237    | 237    | 237    | 237    | 237    |
| Std. deviation | .88075 | .87340 | .86009 | .89786 | .98358 | .81105 | .91046 | .88686 |

หมายเหตุ: C แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 3 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-36 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ  
แบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ

| Gender | C8     | C9     | C10    | C11    | C12    | C13    | C14    | C15    |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Male   | 3.6585 | 3.3821 | 3.3089 | 3.4472 | 3.0650 | 3.6179 | 3.4146 | 3.4309 |
| Female | 3.2719 | 3.0351 | 3.0088 | 3.0702 | 2.7544 | 3.3860 | 3.2719 | 3.1140 |
| Total  | .88075 | .87340 | .86009 | .89786 | .98358 | .81105 | .91046 | .88686 |

หมายเหตุ: C แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 3 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-37 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ  
แบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ

| Age                | C8     | C9     | C10    | C11    | C12    | C13    | C14    | C15    |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| น้อยกว่า 25 ปี     | 4.0769 | 3.6923 | 4.0769 | 4.0000 | 3.4615 | 4.0769 | 4.0000 | 4.0000 |
| 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 3.4000 | 3.2000 | 3.0800 | 3.2667 | 2.9067 | 3.4667 | 3.2400 | 3.3067 |
| 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 3.3900 | 3.1100 | 3.0500 | 3.1000 | 2.7800 | 3.3900 | 3.2700 | 3.1300 |
| 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 3.6667 | 3.3889 | 3.3889 | 3.3611 | 3.0833 | 3.6944 | 3.4444 | 3.3333 |
| 40 ปีขึ้นไป        | 3.3846 | 3.1538 | 3.0000 | 3.5385 | 3.0000 | 3.5385 | 3.6154 | 3.3846 |
| Total              | 3.4726 | 3.2152 | 3.1646 | 3.2658 | 2.9156 | 3.5063 | 3.3460 | 3.2785 |

หมายเหตุ: C แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 3 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-38 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ  
แบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา

| Education                   | C8     | C9     | C10    | C11    | C12    | C13    | C14    | C15    |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | 3.6842 | 3.1053 | 3.0000 | 3.2105 | 2.8421 | 3.4737 | 3.1579 | 3.2632 |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | 3.3069 | 3.0297 | 3.0198 | 3.0990 | 2.7921 | 3.3663 | 3.2772 | 3.1386 |
| อนุปริญญา/ ปวส.             | 3.4706 | 3.2745 | 3.2549 | 3.3333 | 2.9412 | 3.6275 | 3.3137 | 3.3137 |
| ปริญญาตรี                   | 3.6721 | 3.4918 | 3.3934 | 3.5082 | 3.1148 | 3.6557 | 3.5574 | 3.5082 |
| สูงกว่าปริญญาตรี            | 3.6000 | 3.4000 | 3.0000 | 3.2000 | 3.0000 | 3.4000 | 3.2000 | 3.0000 |
| Total                       | 3.4726 | 3.2152 | 3.1646 | 3.2658 | 2.9156 | 3.5063 | 3.3460 | 3.2785 |

หมายเหตุ: C แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 3 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-39 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยเชิงจิตกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ  
แบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

| Position              | C8     | C9     | C10    | C11    | C12    | C13    | C14    | C15    |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| พนักงานปฏิบัติการ     | 3.3608 | 3.0949 | 3.0886 | 3.1709 | 2.8608 | 3.4494 | 3.2468 | 3.1962 |
| ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | 3.7647 | 3.4706 | 3.2353 | 3.5294 | 2.9706 | 3.6176 | 3.5882 | 3.4118 |
| หัวหน้าฝ่าย           | 3.6190 | 3.4762 | 3.5238 | 3.4762 | 3.2381 | 3.8095 | 3.5238 | 3.5238 |
| พนักงานสำนักงาน       | 3.6667 | 3.4167 | 3.2500 | 3.3333 | 2.9167 | 3.4583 | 3.5000 | 3.4167 |
| Total                 | 3.4726 | 3.2152 | 3.1646 | 3.2658 | 2.9156 | 3.5063 | 3.3460 | 3.2785 |

หมายเหตุ: C แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 3 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-40 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยเชิงจิตกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ  
แบบสอบถามโดยจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

| Experience            | C8     | C9     | C10    | C11    | C12    | C13    | C14    | C15    |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ไม่เกิน 1 ปี          | 4.0769 | 3.7692 | 3.6154 | 3.8462 | 3.1538 | 3.9231 | 4.0000 | 4.0000 |
| มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | 3.4848 | 2.7879 | 3.0000 | 3.1515 | 2.7879 | 3.4242 | 3.2727 | 3.2424 |
| มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | 3.4167 | 3.3667 | 3.3167 | 3.3500 | 3.2000 | 3.5500 | 3.2833 | 3.3333 |
| มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | 3.4667 | 3.1889 | 3.0444 | 3.1111 | 2.7333 | 3.3667 | 3.2000 | 3.0667 |
| มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | 3.3659 | 3.2195 | 3.1951 | 3.3902 | 2.9268 | 3.6829 | 3.6098 | 3.4634 |
| Total                 | 3.4726 | 3.2152 | 3.1646 | 3.2658 | 2.9156 | 3.5063 | 3.3460 | 3.2785 |

หมายเหตุ: C แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 3 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

#### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นของพนักงาน

ตารางภาคผนวก ข-41 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นของพนักงานด้านการวางแผน และการออกแบบ

|                | D1     | D2     | D3     |
|----------------|--------|--------|--------|
| Mean           | 3.5485 | 3.5190 | 3.5696 |
| N              | 237    | 237    | 237    |
| Std. deviation | .72103 | .72826 | .78681 |

หมายเหตุ: D แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-42 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการวางแผนและการออกแบบกับข้อมูล ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ

| Gender | D1     | D2     | D3     |
|--------|--------|--------|--------|
| Male   | 3.6748 | 3.6667 | 3.7398 |
| Female | 3.4123 | 3.3596 | 3.3860 |
| Total  | 3.5485 | 3.5190 | 3.5696 |

หมายเหตุ: D แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-43 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการวางแผนและการออกแบบกับข้อมูล  
ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ

| Age                | D1     | D2     | D3     |
|--------------------|--------|--------|--------|
| น้อยกว่า 25 ปี     | 3.8462 | 3.8462 | 4.0769 |
| 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 3.4933 | 3.5067 | 3.5733 |
| 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 3.5000 | 3.3900 | 3.4300 |
| 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 3.6944 | 3.7222 | 3.6944 |
| 40 ปีขึ้นไป        | 3.5385 | 3.6923 | 3.7692 |
| Total              | 3.5485 | 3.5190 | 3.5696 |

หมายเหตุ: D แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-44 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการวางแผนและการออกแบบกับข้อมูล  
ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา

| Education                   | D1     | D2     | D3     |
|-----------------------------|--------|--------|--------|
| มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | 3.7368 | 3.6316 | 3.7895 |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | 3.4158 | 3.3465 | 3.3366 |
| อนุปริญญา/ ปวส.             | 3.5686 | 3.5882 | 3.6863 |
| ปริญญาตรี                   | 3.7541 | 3.7377 | 3.8033 |
| สูงกว่าปริญญาตรี            | 2.8000 | 3.2000 | 3.4000 |
| Total                       | 3.5485 | 3.5190 | 3.5696 |

หมายเหตุ: D แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-45 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการวางแผนและการออกแบบกับข้อมูล  
ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

| Position              | D1     | D2     | D3     |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| พนักงานปฏิบัติการ     | 3.4684 | 3.4304 | 3.4367 |
| ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | 3.6765 | 3.7647 | 3.8529 |
| หัวหน้าฝ่าย           | 3.7143 | 3.5714 | 3.9524 |
| พนักงานสำนักงาน       | 3.7500 | 3.7083 | 3.7083 |
| Total                 | 3.5485 | 3.5190 | 3.5696 |

หมายเหตุ: D แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-46 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการวางแผนและการออกแบบกับข้อมูล  
ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

| Experience            | D1     | D2     | D3     |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| ไม่เกิน 1 ปี          | 3.9231 | 3.9231 | 4.0769 |
| มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | 3.4848 | 3.4848 | 3.7273 |
| มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | 3.6000 | 3.5500 | 3.5667 |
| มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | 3.4667 | 3.4111 | 3.4333 |
| มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | 3.5854 | 3.6098 | 3.5854 |
| Total                 | 3.5485 | 3.5190 | 3.5696 |

หมายเหตุ: D แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-47 ค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นของพนักงานด้านการดำเนินการ

|                | D4     | D5     | D6     |
|----------------|--------|--------|--------|
| Mean           | 3.2025 | 3.5063 | 3.5190 |
| N              | 237    | 237    | 237    |
| Std. deviation | .88843 | .75700 | .81606 |

หมายเหตุ: D แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-48 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการดำเนินการกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ

| Gender | D4     | D5     | D6     |
|--------|--------|--------|--------|
| Male   | 3.2683 | 3.6423 | 3.6423 |
| Female | 3.1316 | 3.3596 | 3.3860 |
| Total  | .88843 | .75700 | .81606 |

หมายเหตุ: D แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-49 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการดำเนินการกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ

| Age                | D4     | D5     | D6     |
|--------------------|--------|--------|--------|
| น้อยกว่า 25 ปี     | 3.9231 | 3.9231 | 3.8462 |
| 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 3.1067 | 3.5333 | 3.5200 |
| 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 3.0700 | 3.3700 | 3.4000 |
| 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 3.3056 | 3.6667 | 3.5833 |
| 40 ปีขึ้นไป        | 3.7692 | 3.5385 | 3.9231 |
| Total              | 3.2025 | 3.5063 | 3.5190 |

หมายเหตุ: D แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-50 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการดำเนินการกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา

| Education                   | D4     | D5     | D6     |
|-----------------------------|--------|--------|--------|
| มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | 3.3684 | 3.5789 | 3.5789 |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | 3.1485 | 3.4653 | 3.3465 |
| อนุปริญญา/ ปวส.             | 3.3137 | 3.5686 | 3.6275 |
| ปริญญาตรี                   | 3.1803 | 3.5574 | 3.7049 |
| สูงกว่าปริญญาตรี            | 2.8000 | 2.8000 | 3.4000 |
| Total                       | 3.2025 | 3.5063 | 3.5190 |

หมายเหตุ: D แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-51 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการดำเนินการกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

| Position              | D4     | D5     | D6     |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| พนักงานปฏิบัติการ     | 3.1835 | 3.4620 | 3.4051 |
| ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | 3.4706 | 3.6471 | 3.8529 |
| หัวหน้าฝ่าย           | 3.0952 | 3.6190 | 3.8095 |
| พนักงานสำนักงาน       | 3.0417 | 3.5000 | 3.5417 |
| Total                 | 3.2025 | 3.5063 | 3.5190 |

หมายเหตุ: D แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามในงานวิจัย



ตารางภาคผนวก ข-52 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการดำเนินการกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

| Experience            | D4     | D5     | D6     |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| ไม่เกิน 1 ปี          | 3.7692 | 3.8462 | 3.7692 |
| มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | 3.0909 | 3.4242 | 3.4242 |
| มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | 3.1167 | 3.5667 | 3.5667 |
| มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | 3.0778 | 3.3889 | 3.4111 |
| มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | 3.5122 | 3.6341 | 3.6829 |
| Total                 | 3.2025 | 3.5063 | 3.5190 |

หมายเหตุ: D แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-53 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นของพนักงานด้านการตรวจสอบผล

|                | D7     | D8     | D9     |
|----------------|--------|--------|--------|
| Mean           | 3.5823 | 3.5359 | 3.5781 |
| N              | 237    | 237    | 237    |
| Std. deviation | .80160 | .78908 | .83312 |

หมายเหตุ: D แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-54 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการตรวจสอบผลกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ

| Gender | D7     | D8     | D9     |
|--------|--------|--------|--------|
| Male   | 3.7317 | 3.6911 | 3.7317 |
| Female | 3.4211 | 3.3684 | 3.4123 |
| Total  | 3.5823 | 3.5359 | 3.5781 |

หมายเหตุ: D แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-55 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการตรวจสอบผลกับข้อมูลส่วนบุคคล  
ของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ

| Age                | D7     | D8     | D9     |
|--------------------|--------|--------|--------|
| น้อยกว่า 25 ปี     | 3.9231 | 4.1538 | 4.3077 |
| 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 3.6133 | 3.5067 | 3.5733 |
| 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 3.4900 | 3.4100 | 3.4500 |
| 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 3.5556 | 3.6944 | 3.6944 |
| 40 ปีขึ้นไป        | 3.8462 | 3.6154 | 3.5385 |
| Total              | 3.5823 | 3.5359 | 3.5781 |

หมายเหตุ: D แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-56 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการตรวจสอบผลกับข้อมูลส่วนบุคคล  
ของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา

| Education                   | D7     | D8     | D9     |
|-----------------------------|--------|--------|--------|
| มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | 3.6316 | 3.6842 | 3.5789 |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | 3.4356 | 3.3465 | 3.4257 |
| อนุปริญญา/ ปวส.             | 3.6863 | 3.7059 | 3.7059 |
| ปริญญาตรี                   | 3.7377 | 3.6885 | 3.7541 |
| สูงกว่าปริญญาตรี            | 3.4000 | 3.2000 | 3.2000 |
| Total                       | 3.5823 | 3.5359 | 3.5781 |

หมายเหตุ: D แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-57 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการตรวจสอบผลกับข้อมูลส่วนบุคคล  
ของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

| Position              | D7     | D8     | D9     |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| พนักงานปฏิบัติการ     | 3.4747 | 3.4620 | 3.5063 |
| ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | 3.9118 | 3.6765 | 3.8235 |
| หัวหน้าฝ่าย           | 3.7143 | 3.6190 | 3.6667 |
| พนักงานสำนักงาน       | 3.7083 | 3.7500 | 3.6250 |
| Total                 | 3.5823 | 3.5359 | 3.5781 |

หมายเหตุ: D แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-58 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการตรวจสอบผลกับข้อมูลส่วนบุคคล  
ของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

| Experience            | D7     | D8     | D9     |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| ไม่เกิน 1 ปี          | 3.8462 | 4.0000 | 4.0769 |
| มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | 3.6364 | 3.5758 | 3.6970 |
| มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | 3.6000 | 3.5667 | 3.6000 |
| มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | 3.5000 | 3.4222 | 3.4889 |
| มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | 3.6098 | 3.5610 | 3.4878 |
| Total                 | 3.5823 | 3.5359 | 3.5781 |

หมายเหตุ: D แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-59 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับโคเซ็นของพนักงานด้านการแก้ไขและ  
สร้างมาตรฐาน

|                | D10    | D11    | D12    |
|----------------|--------|--------|--------|
| Mean           | 3.6034 | 3.6498 | 3.4726 |
| N              | 237    | 237    | 237    |
| Std. deviation | .73852 | .80762 | .83634 |

หมายเหตุ: D แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-60 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานกับข้อมูล  
ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ

| Gender | D10    | D11    | D12    |
|--------|--------|--------|--------|
| Male   | 3.6992 | 3.7886 | 3.5935 |
| Female | 3.5000 | 3.5000 | 3.3421 |
| Total  | 3.6034 | 3.6498 | 3.4726 |

หมายเหตุ: D แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-61 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานกับข้อมูล  
ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ

| Age                | D10    | D11    | D12    |
|--------------------|--------|--------|--------|
| น้อยกว่า 25 ปี     | 4.0000 | 4.1538 | 3.9231 |
| 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 3.6667 | 3.7067 | 3.4267 |
| 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 3.4600 | 3.5100 | 3.3700 |
| 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 3.6944 | 3.7222 | 3.6389 |
| 40 ปีขึ้นไป        | 3.6923 | 3.6923 | 3.6154 |
| Total              | 3.6034 | 3.6498 | 3.4726 |

หมายเหตุ: D แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-62 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานกับข้อมูล  
ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา

| Education                   | D10    | D11    | D12    |
|-----------------------------|--------|--------|--------|
| มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | 3.5789 | 3.5789 | 3.5263 |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | 3.5149 | 3.4752 | 3.2277 |
| อนุปริญญา/ ปวส.             | 3.6275 | 3.7647 | 3.4902 |
| ปริญญาตรี                   | 3.7705 | 3.8852 | 3.8689 |
| สูงกว่าปริญญาตรี            | 3.2000 | 3.4000 | 3.2000 |
| Total                       | 3.6034 | 3.6498 | 3.4726 |

หมายเหตุ: D แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-63 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานกับข้อมูล  
ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

| Position              | D10    | D11    | D12    |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| พนักงานปฏิบัติการ     | 3.5063 | 3.5253 | 3.2848 |
| ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | 3.8824 | 3.9412 | 3.7941 |
| หัวหน้าฝ่าย           | 3.7143 | 3.8571 | 4.0000 |
| พนักงานสำนักงาน       | 3.7500 | 3.8750 | 3.7917 |
| Total                 | 3.6034 | 3.6498 | 3.4726 |

หมายเหตุ: D แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-64 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการแก้ไขและสร้างมาตรฐานกับข้อมูล  
ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

| Experience            | D10    | D11    | D12    |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| ไม่เกิน 1 ปี          | 3.9231 | 3.9231 | 3.9231 |
| มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | 3.8182 | 3.7879 | 3.3939 |
| มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | 3.5833 | 3.7667 | 3.5000 |
| มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | 3.5000 | 3.4556 | 3.3667 |
| มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | 3.5854 | 3.7073 | 3.5854 |
| Total                 | 3.6034 | 3.6498 | 3.4726 |

หมายเหตุ: D แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องใ  
เซ็นของพนักงาน

ตารางภาคผนวก ข-65 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องใ  
เซ็นของพนักงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

|                | E1     | E2     | E3     |
|----------------|--------|--------|--------|
| Mean           | 3.1688 | 3.2616 | 3.4346 |
| N              | 237    | 237    | 237    |
| Std. deviation | .8617  | .8381  | .8188  |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-66 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับข้อมูล  
ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ

| Gender | E1     | E2     | E3     |
|--------|--------|--------|--------|
| Male   | 3.1626 | 3.3089 | 3.5366 |
| Female | 3.1754 | 3.2105 | 3.3246 |
| Total  | 3.1688 | 3.2616 | 3.4346 |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-67 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับข้อมูล  
ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ

| Age                | E1     | E2     | E3     |
|--------------------|--------|--------|--------|
| น้อยกว่า 25 ปี     | 4.3077 | 4.0769 | 4.0769 |
| 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 3.3867 | 3.2400 | 3.0667 |
| 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 3.2600 | 3.0500 | 3.0700 |
| 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 3.6111 | 3.4722 | 3.3056 |
| 40 ปีขึ้นไป        | 3.6923 | 3.6154 | 3.2308 |
| Total              | 3.4346 | 3.2616 | 3.1688 |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-68 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา

| Education                   | E1     | E2     | E3     |
|-----------------------------|--------|--------|--------|
| มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | 3.4737 | 3.4211 | 3.3158 |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | 3.3069 | 3.2376 | 3.1188 |
| อนุปริญญา/ ปวส.             | 3.5490 | 3.2745 | 3.2941 |
| ปริญญาตรี                   | 3.5410 | 3.2623 | 3.1311 |
| สูงกว่าปริญญาตรี            | 3.4000 | 3.0000 | 2.8000 |
| Total                       | 3.4346 | 3.2616 | 3.1688 |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-69 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

| Position              | E1     | E2     | E3     |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| พนักงานปฏิบัติการ     | 3.3165 | 3.2025 | 3.1519 |
| ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | 3.7647 | 3.5000 | 3.2941 |
| หัวหน้าฝ่าย           | 3.8095 | 3.4762 | 3.1905 |
| พนักงานสำนักงาน       | 3.4167 | 3.1250 | 3.0833 |
| Total                 | 3.4346 | 3.2616 | 3.1688 |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย



ตารางภาคผนวก ข-70 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

| Experience            | E1     | E2     | E3     |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| ไม่เกิน 1 ปี          | 3.9231 | 3.6923 | 3.6923 |
| มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | 3.5758 | 3.3939 | 3.3030 |
| มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | 3.3833 | 3.2000 | 3.0333 |
| มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | 3.3222 | 3.1333 | 3.0889 |
| มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | 3.4878 | 3.3902 | 3.2683 |
| Total                 | 3.4346 | 3.2616 | 3.1688 |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-71 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ

|                | E4     | E5     | E6     |
|----------------|--------|--------|--------|
| Mean           | 3.4726 | 3.4177 | 3.3966 |
| N              | 237    | 237    | 237    |
| Std. deviation | .81582 | .86271 | .82523 |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-72 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ

| Gender | E4     | E5     | E6     |
|--------|--------|--------|--------|
| Male   | 3.6423 | 3.5854 | 3.5366 |
| Female | 3.2895 | 3.2368 | 3.2456 |
| Total  | 3.4726 | 3.4177 | 3.3966 |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-73 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกรกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ

| Age                | E4     | E5     | E6     |
|--------------------|--------|--------|--------|
| น้อยกว่า 25 ปี     | 4.3077 | 4.1538 | 4.3077 |
| 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 3.4533 | 3.3733 | 3.3467 |
| 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 3.3000 | 3.2600 | 3.2600 |
| 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 3.4722 | 3.5833 | 3.5278 |
| 40 ปีขึ้นไป        | 4.0769 | 3.6923 | 3.4615 |
| Total              | 3.4726 | 3.4177 | 3.3966 |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-74 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกรกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา

| Education                   | E4     | E5     | E6     |
|-----------------------------|--------|--------|--------|
| มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | 3.4211 | 3.3158 | 3.1579 |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | 3.3168 | 3.3069 | 3.2970 |
| อนุปริญญา/ ปวส.             | 3.6863 | 3.5098 | 3.5294 |
| ปริญญาตรี                   | 3.6066 | 3.5574 | 3.5738 |
| สูงกว่าปริญญาตรี            | 3.0000 | 3.4000 | 2.8000 |
| Total                       | 3.4726 | 3.4177 | 3.3966 |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-75 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

| Position              | E4     | E5     | E6     |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| พนักงานปฏิบัติการ     | 3.3861 | 3.3291 | 3.3228 |
| ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | 3.7647 | 3.6765 | 3.5882 |
| หัวหน้าฝ่าย           | 3.6190 | 3.7143 | 3.6190 |
| พนักงานสำนักงาน       | 3.5000 | 3.3750 | 3.4167 |
| Total                 | 3.4726 | 3.4177 | 3.3966 |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-76 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

| Experience            | E4     | E5     | E6     |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| ไม่เกิน 1 ปี          | 3.9231 | 3.8462 | 3.9231 |
| มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | 3.5152 | 3.5152 | 3.5758 |
| มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | 3.4833 | 3.4167 | 3.3833 |
| มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | 3.3667 | 3.2778 | 3.2556 |
| มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | 3.5122 | 3.5122 | 3.4146 |
| Total                 | 3.4726 | 3.4177 | 3.3966 |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-77 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น  
ของพนักงาน ด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์

|                | E7     | E8     | E9     |
|----------------|--------|--------|--------|
| Mean           | 3.4937 | 3.6076 | 3.1646 |
| N              | 237    | 237    | 237    |
| Std. deviation | .73427 | .74363 | .78811 |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-78 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์กับข้อมูล  
ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ

| Gender | E7     | E8     | E9     |
|--------|--------|--------|--------|
| Male   | 3.6179 | 3.6829 | 3.2276 |
| Female | 3.3596 | 3.5263 | 3.0965 |
| Total  | 3.4937 | 3.6076 | 3.1646 |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-79 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์กับข้อมูล  
ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ

| Age                | E7     | E8     | E9     |
|--------------------|--------|--------|--------|
| น้อยกว่า 25 ปี     | 3.9231 | 3.8462 | 3.5385 |
| 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 3.5333 | 3.5867 | 3.3200 |
| 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 3.3600 | 3.5400 | 3.0500 |
| 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 3.5278 | 3.7500 | 3.1111 |
| 40 ปีขึ้นไป        | 3.7692 | 3.6154 | 2.9231 |
| Total              | 3.4937 | 3.6076 | 3.1646 |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-80 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์กับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา

| Education                   | E7     | E8     | E9     |
|-----------------------------|--------|--------|--------|
| มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | 3.6842 | 3.6316 | 3.2105 |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | 3.3663 | 3.5149 | 3.1089 |
| อนุปริญญา/ ปวส.             | 3.5294 | 3.6275 | 3.1961 |
| ปริญญาตรี                   | 3.6230 | 3.7869 | 3.2623 |
| สูงกว่าปริญญาตรี            | 3.4000 | 3.0000 | 2.6000 |
| Total                       | 3.4937 | 3.6076 | 3.1646 |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-81 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์กับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

| Position              | E7     | E8     | E9     |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| พนักงานปฏิบัติการ     | 3.3924 | 3.5380 | 3.1646 |
| ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | 3.7059 | 3.7353 | 3.1765 |
| หัวหน้าฝ่าย           | 3.8571 | 3.6190 | 3.0000 |
| พนักงานสำนักงาน       | 3.5417 | 3.8750 | 3.2917 |
| Total                 | 3.4937 | 3.6076 | 3.1646 |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-82 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์กับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

| Experience            | E7     | E8     | E9     |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| ไม่เกิน 1 ปี          | 3.7692 | 3.9231 | 3.1538 |
| มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | 3.6061 | 3.5455 | 3.4242 |
| มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | 3.4667 | 3.6000 | 3.3333 |
| มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | 3.4000 | 3.5889 | 3.0222 |
| มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | 3.5610 | 3.6098 | 3.0244 |
| Total                 | 3.4937 | 3.6076 | 3.1646 |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-83 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล

|                | E10    | E11    | E12    |
|----------------|--------|--------|--------|
| Mean           | 3.3671 | 3.4388 | 3.5781 |
| N              | 237    | 237    | 237    |
| Std. deviation | .72796 | .76569 | .84323 |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-84 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ

| Gender | E10    | E11    | E12    |
|--------|--------|--------|--------|
| Male   | 3.5528 | 3.6179 | 3.7154 |
| Female | 3.1667 | 3.2456 | 3.4298 |
| Total  | 3.3671 | 3.4388 | 3.5781 |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-85 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลกับ  
ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามอายุ

| Age                | E10    | E11    | E12    |
|--------------------|--------|--------|--------|
| น้อยกว่า 25 ปี     | 4.2308 | 4.0000 | 4.3077 |
| 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 3.3200 | 3.5067 | 3.6000 |
| 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 3.2700 | 3.3000 | 3.4300 |
| 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 3.4167 | 3.4444 | 3.6667 |
| 40 ปีขึ้นไป        | 3.3846 | 3.5385 | 3.6154 |
| Total              | 3.3671 | 3.4388 | 3.5781 |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-86 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลกับ  
ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา

| Education                   | E10    | E11    | E12    |
|-----------------------------|--------|--------|--------|
| มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | 3.2632 | 3.3158 | 3.4211 |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | 3.2178 | 3.2079 | 3.4455 |
| อนุปริญญา/ ปวส.             | 3.5294 | 3.5882 | 3.5098 |
| ปริญญาตรี                   | 3.5410 | 3.7377 | 3.9344 |
| สูงกว่าปริญญาตรี            | 3.0000 | 3.4000 | 3.2000 |
| Total                       | 3.3671 | 3.4388 | 3.5781 |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-87 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลกับ  
ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

| Position              | E10    | E11    | E12    |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| พนักงานปฏิบัติการ     | 3.2911 | 3.3165 | 3.4367 |
| ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | 3.6176 | 3.5294 | 3.8235 |
| หัวหน้าฝ่าย           | 3.5714 | 3.8571 | 3.9524 |
| พนักงานสำนักงาน       | 3.3333 | 3.7500 | 3.8333 |
| Total                 | 3.3671 | 3.4388 | 3.5781 |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-88 ค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลกับ  
ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามประสบการณ์  
ทำงาน

| Experience            | E10    | E11    | E12    |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| ไม่เกิน 1 ปี          | 4.0000 | 3.6923 | 4.1538 |
| มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | 3.4242 | 3.4848 | 3.7576 |
| มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | 3.3667 | 3.5000 | 3.5167 |
| มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | 3.3000 | 3.3556 | 3.4889 |
| มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | 3.2683 | 3.4146 | 3.5366 |
| Total                 | 3.3671 | 3.4388 | 3.5781 |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย



## ส่วนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางภาคผนวก ข-89 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเพศ ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องใ้ของพนักงาน

|         |                             | Levene's test for<br>Equality of variances |      | t-test for equality of means |         |                 |                 |                          |  |        |
|---------|-----------------------------|--|------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|--------------------------|--|--------|
|         |                             | F  | Sig. | t                            | df      | Sig. (2-tailed) | Mean difference | Std. error<br>difference | 95% Confidence interval of<br>the difference |        |
|         |                             |  |      |                              |         |                 |                 | Lower                    | Upper  |        |
| E1_3    | Equal variances assumed     | .028                                       | .868 | 1.027                        | 235     | .305            | .09920          | .09655                   | -.09101                                      | .28941 |
|         | Equal variances not assumed |  |      | 1.026                        | 232.452 | .306            | .09920          | .09665                   | -.09123                                      | .28963 |
| E4_6    | Equal variances assumed     | .093                                       | .761 | 3.438                        | 235     | .001            | .33077          | .09621                   | .14123                                       | .52031 |
|         | Equal variances not assumed |  |      | 3.433                        | 232.050 | .001            | .33077          | .09634                   | .14095                                       | .52058 |
| E7_9    | Equal variances assumed     | .619                                       | .432 | 2.464                        | 235     | .014            | .18200          | .07386                   | .03649                                       | .32751 |
|         | Equal variances not assumed |  |      | 2.452                        | 225.672 | .015            | .18200          | .07422                   | .03575                                       | .32825 |
| E10_12  | Equal variances assumed     | .590                                       | .443 | 4.069                        | 235     | .000            | .34802          | .08554                   | .17951                                       | .51654 |
|         | Equal variances not assumed |  |      | 4.049                        | 225.999 | .000            | .34802          | .08594                   | .17867                                       | .51738 |
| E_total | Equal variances assumed     | .071                                       | .790 | 3.159                        | 235     | .002            | .24000          | .07598                   | .09032                                       | .38968 |
|         | Equal variances not assumed |  |      | 3.150                        | 230.043 | .002            | .24000          | .07618                   | .08990                                       | .39010 |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-90 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอายุ ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุง  
อย่างต่อเนืองไคเซ็นของพนักงาน

|         |                | Sum of squares | df  | Mean square | F     | Sig. |
|---------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
|         | Between groups | 14.351         | 4   | 3.588       | 7.185 | .000 |
| E1_3    | Within groups  | 115.836        | 232 | .499        |       |      |
|         | Total          | 130.187        | 236 |             |       |      |
|         | Between groups | 13.069         | 4   | 3.267       | 6.208 | .000 |
| E4_6    | Within groups  | 122.097        | 232 | .526        |       |      |
|         | Total          | 135.165        | 236 |             |       |      |
|         | Between groups | 2.992          | 4   | .748        | 2.320 | .058 |
| E7_9    | Within groups  | 74.814         | 232 | .322        |       |      |
|         | Total          | 77.806         | 236 |             |       |      |
|         | Between groups | 8.475          | 4   | 2.119       | 4.895 | .001 |
| E10_12  | Within groups  | 100.420        | 232 | .433        |       |      |
|         | Total          | 108.895        | 236 |             |       |      |
|         | Between groups | 8.672          | 4   | 2.168       | 6.707 | .000 |
| E_total | Within groups  | 74.993         | 232 | .323        |       |      |
|         | Total          | 83.664         | 236 |             |       |      |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-91 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของอายุ ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง  
ไคเซ็นของพนักงาน

LSD

| Dependent variable | (I) Age            | (J) Age            | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig. | 95% Confidence interval |             |
|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                    |                    |                    |                       |            |      | Lower bound             | Upper bound |
| E1_3               | น้อยกว่า 25 ปี     | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | .92274*               | .21228     | .000 | .5045                   | 1.3410      |
|                    |                    | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 1.02718*              | .20833     | .000 | .6167                   | 1.4376      |
|                    |                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | .69088*               | .22864     | .003 | .2404                   | 1.1414      |
|                    |                    | 40 ปีขึ้นไป        | .64103*               | .27715     | .022 | .0950                   | 1.1871      |
|                    | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | น้อยกว่า 25 ปี     | -.92274*              | .21228     | .000 | -1.3410                 | -.5045      |
|                    |                    | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | .10444                | .10794     | .334 | -.1082                  | .3171       |
|                    |                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | -.23185               | .14327     | .107 | -.5141                  | .0504       |
|                    |                    | 40 ปีขึ้นไป        | -.28171               | .21228     | .186 | -.7000                  | .1365       |
|                    | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | น้อยกว่า 25 ปี     | -1.02718*             | .20833     | .000 | -1.4376                 | -.6167      |
|                    |                    | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | -.10444               | .10794     | .334 | -.3171                  | .1082       |
|                    |                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | -.33630*              | .13734     | .015 | -.6069                  | -.0657      |
|                    |                    | 40 ปีขึ้นไป        | -.38615               | .20833     | .065 | -.7966                  | .0243       |
|                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | น้อยกว่า 25 ปี     | -.69088*              | .22864     | .003 | -1.1414                 | -.2404      |
|                    |                    | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | .23185                | .14327     | .107 | -.0504                  | .5141       |

ตารางภาคผนวก ข-91 (ต่อ)

LSD

| Dependent variable | (I) Age            | (J) Age            | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig. | 95% Confidence interval |             |
|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                    |                    |                    |                       |            |      | Lower bound             | Upper bound |
| E4_6               | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | .33630*               | .13734     | .015 | .0657                   | .6069       |
|                    |                    | 40 ปีขึ้นไป        | -.04986               | .22864     | .828 | -.5003                  | .4006       |
|                    | 40 ปีขึ้นไป        | น้อยกว่า 25 ปี     | -.64103*              | .27715     | .022 | -1.1871                 | -.0950      |
|                    |                    | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | .28171                | .21228     | .186 | -.1365                  | .7000       |
|                    |                    | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | .38615                | .20833     | .065 | -.0243                  | .7966       |
|                    | น้อยกว่า 25 ปี     | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | .04986                | .22864     | .828 | -.4006                  | .5003       |
|                    |                    | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | .86530*               | .21795     | .000 | .4359                   | 1.2947      |
|                    |                    | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | .98308*               | .21388     | .000 | .5617                   | 1.4045      |
|                    |                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | .72863*               | .23474     | .002 | .2661                   | 1.1911      |
|                    | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 40 ปีขึ้นไป        | .51282                | .28455     | .073 | -.0478                  | 1.0734      |
|                    |                    | น้อยกว่า 25 ปี     | -.86530*              | .21795     | .000 | -1.2947                 | -.4359      |
|                    |                    | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | .11778                | .11081     | .289 | -.1006                  | .3361       |
|                    |                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | -.13667               | .14709     | .354 | -.4265                  | .1531       |
|                    |                    | 40 ปีขึ้นไป        | -.35248               | .21795     | .107 | -.7819                  | .0769       |

ตารางภาคผนวก ข-91 (ต่อ)

LSD

| Dependent variable | (I) Age            | (J) Age            | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig.   | 95% Confidence interval |             |
|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|------------|--------|-------------------------|-------------|
|                    |                    |                    |                       |            |        | Lower bound             | Upper bound |
| E7_9               | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | น้อยกว่า 25 ปี     | -.98308*              | .21388     | .000   | -1.4045                 | -.5617      |
|                    |                    | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | -.11778               | .11081     | .289   | -.3361                  | .1006       |
|                    |                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | -.25444               | .14100     | .072   | -.5323                  | .0234       |
|                    |                    | 40 ปีขึ้นไป        | -.47026*              | .21388     | .029   | -.8917                  | -.0489      |
|                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | น้อยกว่า 25 ปี     | -.72863*              | .23474     | .002   | -1.1911                 | -.2661      |
|                    |                    | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | .13667                | .14709     | .354   | -.1531                  | .4265       |
|                    |                    | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | .25444                | .14100     | .072   | -.0234                  | .5323       |
|                    |                    | 40 ปีขึ้นไป        | -.21581               | .23474     | .359   | -.6783                  | .2467       |
|                    | 40 ปีขึ้นไป        | น้อยกว่า 25 ปี     | -.51282               | .28455     | .073   | -1.0734                 | .0478       |
|                    |                    | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | .35248                | .21795     | .107   | -.0769                  | .7819       |
|                    |                    | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | .47026*               | .21388     | .029   | .0489                   | .8917       |
|                    |                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | .21581                | .23474     | .359   | -.2467                  | .6783       |
| น้อยกว่า 25 ปี     | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | .28923             | .17060                | .091       | -.0469 | .6254                   |             |
|                    | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | .45256*            | .16742                | .007       | .1227  | .7824                   |             |
|                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | .30627             | .18375                | .097       | -.0558 | .6683                   |             |

ตารางภาคผนวก ข-91 (ต่อ)

LSD

| Dependent variable | (I) Age            | (J) Age            | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig. | 95% Confidence interval |             |
|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                    |                    |                    |                       |            |      | Lower bound             | Upper bound |
|                    | น้อยกว่า 25 ปี     | 40 ปีขึ้นไป        | .33333                | .22274     | .136 | -.1055                  | .7722       |
|                    | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | น้อยกว่า 25 ปี     | -.28923               | .17060     | .091 | -.6254                  | .0469       |
|                    |                    | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | .16333                | .08674     | .061 | -.0076                  | .3342       |
|                    |                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | .01704                | .11514     | .882 | -.2098                  | .2439       |
|                    |                    | 40 ปีขึ้นไป        | .04410                | .17060     | .796 | -.2920                  | .3802       |
|                    | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | น้อยกว่า 25 ปี     | -.45256*              | .16742     | .007 | -.7824                  | -.1227      |
|                    |                    | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | -.16333               | .08674     | .061 | -.3342                  | .0076       |
|                    |                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | -.14630               | .11037     | .186 | -.3638                  | .0712       |
|                    |                    | 40 ปีขึ้นไป        | -.11923               | .16742     | .477 | -.4491                  | .2106       |
|                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | น้อยกว่า 25 ปี     | -.30627               | .18375     | .097 | -.6683                  | .0558       |
|                    |                    | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | -.01704               | .11514     | .882 | -.2439                  | .2098       |
|                    |                    | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | .14630                | .11037     | .186 | -.0712                  | .3638       |
|                    |                    | 40 ปีขึ้นไป        | .02707                | .18375     | .883 | -.3350                  | .3891       |
|                    | 40 ปีขึ้นไป        | น้อยกว่า 25 ปี     | -.33333               | .22274     | .136 | -.7722                  | .1055       |
|                    |                    | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | -.04410               | .17060     | .796 | -.3802                  | .2920       |

ตารางภาคผนวก ข-91 (ต่อ)

LSD

| Dependent variable | (I) Age            | (J) Age            | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig. | 95% Confidence interval |             |
|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                    |                    |                    |                       |            |      | Lower bound             | Upper bound |
| E10_12             | 40 ปีขึ้นไป        | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | .11923                | .16742     | .477 | -.2106                  | .4491       |
|                    |                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | -.02707               | .18375     | .883 | -.3891                  | .3350       |
|                    | น้อยกว่า 25 ปี     | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | .70393*               | .19765     | .000 | .3145                   | 1.0934      |
|                    |                    | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | .84615*               | .19397     | .000 | .4640                   | 1.2283      |
|                    |                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | .67023*               | .21288     | .002 | .2508                   | 1.0897      |
|                    | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | 40 ปีขึ้นไป        | .66667*               | .25805     | .010 | .1582                   | 1.1751      |
|                    |                    | น้อยกว่า 25 ปี     | -.70393*              | .19765     | .000 | -1.0934                 | -.3145      |
|                    |                    | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | .14222                | .10050     | .158 | -.0558                  | .3402       |
|                    | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | -.03370               | .13340     | .801 | -.2965                  | .2291       |
|                    |                    | 40 ปีขึ้นไป        | -.03726               | .19765     | .851 | -.4267                  | .3522       |
|                    |                    | น้อยกว่า 25 ปี     | -.84615*              | .19397     | .000 | -1.2283                 | -.4640      |
|                    |                    | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | -.14222               | .10050     | .158 | -.3402                  | .0558       |
|                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | -.17593               | .12787     | .170 | -.4279                  | .0760       |
|                    |                    | 40 ปีขึ้นไป        | -.17949               | .19397     | .356 | -.5617                  | .2027       |
|                    |                    | น้อยกว่า 25 ปี     | -.67023*              | .21288     | .002 | -1.0897                 | -.2508      |

ตารางภาคผนวก ข-91 (ต่อ)

LSD

| Dependent variable | (I) Age            | (J) Age            | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig. | 95% Confidence interval |             |
|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                    |                    |                    |                       |            |      | Lower bound             | Upper bound |
| E_total            | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | .03370                | .13340     | .801 | -.2291                  | .2965       |
|                    |                    | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | .17593                | .12787     | .170 | -.0760                  | .4279       |
|                    |                    | 40 ปีขึ้นไป        | -.00356               | .21288     | .987 | -.4230                  | .4159       |
|                    | น้อยกว่า 25 ปี     | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | .69530*               | .17081     | .000 | .3588                   | 1.0318      |
|                    |                    | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | .82724*               | .16762     | .000 | .4970                   | 1.1575      |
|                    |                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | .59900*               | .18397     | .001 | .2365                   | .9615       |
|                    |                    | 40 ปีขึ้นไป        | .53846*               | .22300     | .017 | .0991                   | .9778       |
|                    | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | น้อยกว่า 25 ปี     | -.69530*              | .17081     | .000 | -1.0318                 | -.3588      |
|                    |                    | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | .13194                | .08685     | .130 | -.0392                  | .3031       |
|                    |                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | -.09630               | .11528     | .404 | -.3234                  | .1308       |
|                    |                    | 40 ปีขึ้นไป        | -.15684               | .17081     | .359 | -.4934                  | .1797       |
|                    | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | น้อยกว่า 25 ปี     | -.82724*              | .16762     | .000 | -1.1575                 | -.4970      |
|                    |                    | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | -.13194               | .08685     | .130 | -.3031                  | .0392       |
|                    |                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | -.22824*              | .11051     | .040 | -.4460                  | -.0105      |
|                    |                    | 40 ปีขึ้นไป        | -.28878               | .16762     | .086 | -.6190                  | .0415       |



ตารางภาคผนวก ข-91 (ต่อ)

LSD

| Dependent variable | (I) Age            | (J) Age            | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig. | 95% Confidence interval |             |
|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                    |                    |                    |                       |            |      | Lower bound             | Upper bound |
|                    | 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี | น้อยกว่า 25 ปี     | -.59900*              | .18397     | .001 | -.9615                  | -.2365      |
|                    |                    | 25 แต่ไม่ถึง 30 ปี | .09630                | .11528     | .404 | -.1308                  | .3234       |
|                    |                    | 30 แต่ไม่ถึง 35 ปี | .22824*               | .11051     | .040 | .0105                   | .4460       |
|                    |                    | 40 ปีขึ้นไป        | -.06054               | .18397     | .742 | -.4230                  | .3019       |

หมายเหตุ: ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

E แทนสัญลักษณ์ข้อความในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-92 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการศึกษา ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรม  
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน

|         |                | Sum of squares | df  | Mean square | F     | Sig. |
|---------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
|         | Between groups | 1.348          | 4   | .337        | .607  | .658 |
| E1_3    | Within groups  | 128.838        | 232 | .555        |       |      |
|         | Total          | 130.187        | 236 |             |       |      |
|         | Between groups | 4.953          | 4   | 1.238       | 2.206 | .069 |
| E4_6    | Within groups  | 130.213        | 232 | .561        |       |      |
|         | Total          | 135.165        | 236 |             |       |      |
|         | Between groups | 3.049          | 4   | .762        | 2.365 | .054 |
| E7_9    | Within groups  | 74.757         | 232 | .322        |       |      |
|         | Total          | 77.806         | 236 |             |       |      |
|         | Between groups | 8.598          | 4   | 2.149       | 4.972 | .001 |
| E10_12  | Within groups  | 100.298        | 232 | .432        |       |      |
|         | Total          | 108.895        | 236 |             |       |      |
|         | Between groups | 3.471          | 4   | .868        | 2.511 | .043 |
| E_total | Within groups  | 80.193         | 232 | .346        |       |      |
|         | Total          | 83.664         | 236 |             |       |      |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-93 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของระดับการศึกษา ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่าง  
ต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน

LSD

| Dependent variable | (I) Education               | (J) Education               | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig. | 95% Confidence interval |             |
|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                    |                             |                             |                       |            |      | Lower bound             | Upper bound |
| E1_3               | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | .18239                | .18635     | .329 | -.1848                  | .5495       |
|                    |                             | อนุปริญญา/ ปวส.             | .03096                | .20029     | .877 | -.3637                  | .4256       |
|                    |                             | ปริญญาตรี                   | .09203                | .19579     | .639 | -.2937                  | .4778       |
|                    |                             | สูงกว่าปริญญาตรี            | .33684                | .37456     | .369 | -.4011                  | 1.0748      |
|                    | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | -.18239               | .18635     | .329 | -.5495                  | .1848       |
|                    |                             | อนุปริญญา/ ปวส.             | -.15143               | .12801     | .238 | -.4036                  | .1008       |
|                    |                             | ปริญญาตรี                   | -.09035               | .12084     | .455 | -.3284                  | .1477       |
|                    |                             | สูงกว่าปริญญาตรี            | .15446                | .34142     | .651 | -.5182                  | .8271       |
|                    | อนุปริญญา/ ปวส.             | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | -.03096               | .20029     | .877 | -.4256                  | .3637       |
|                    |                             | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | .15143                | .12801     | .238 | -.1008                  | .4036       |
|                    |                             | ปริญญาตรี                   | .06107                | .14140     | .666 | -.2175                  | .3397       |
|                    |                             | สูงกว่าปริญญาตรี            | .30588                | .34922     | .382 | -.3822                  | .9939       |

ตารางภาคผนวก ข-93 (ต่อ)

LSD

| Dependent variable | (I) Education               | (J) Education               | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig. | 95% Confidence interval |             |
|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                    |                             |                             |                       |            |      | Lower bound             | Upper bound |
| E4_6               | ปริญญาตรี                   | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | -.09203               | .19579     | .639 | -.4778                  | .2937       |
|                    |                             | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | .09035                | .12084     | .455 | -.1477                  | .3284       |
|                    |                             | อนุปริญญา/ ปวส.             | -.06107               | .14140     | .666 | -.3397                  | .2175       |
|                    |                             | สูงกว่าปริญญาตรี            | .24481                | .34666     | .481 | -.4382                  | .9278       |
|                    | สูงกว่าปริญญาตรี            | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | -.33684               | .37456     | .369 | -1.0748                 | .4011       |
|                    |                             | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | -.15446               | .34142     | .651 | -.8271                  | .5182       |
|                    |                             | อนุปริญญา/ ปวส.             | -.30588               | .34922     | .382 | -.9939                  | .3822       |
|                    |                             | ปริญญาตรี                   | -.24481               | .34666     | .481 | -.9278                  | .4382       |
|                    | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | -.00869               | .18734     | .963 | -.3778                  | .3604       |
|                    |                             | อนุปริญญา/ ปวส.             | -.27692               | .20136     | .170 | -.6736                  | .1198       |
|                    |                             | ปริญญาตรี                   | -.28099               | .19683     | .155 | -.6688                  | .1068       |
|                    |                             | สูงกว่าปริญญาตรี            | .23158                | .37655     | .539 | -.5103                  | .9735       |
|                    | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | .00869                | .18734     | .963 | -.3604                  | .3778       |

ตารางภาคผนวก ข-93 (ต่อ)

LSD

| Dependent variable      | (I) Education               | (J) Education           | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig. | 95% Confidence interval |             |
|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                         |                             |                         |                       |            |      | Lower bound             | Upper bound |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. | อนุปริญญา/ ปวส.             |                         |                       |            |      |                         |             |
|                         |                             | ปริญญาตรี               | -.26823*              | .12869     | .038 | -.5218                  | -.0147      |
|                         |                             | สูงกว่าปริญญาตรี        | -.27230*              | .12148     | .026 | -.5117                  | -.0330      |
| อนุปริญญา/ ปวส.         | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า |                         |                       |            |      |                         |             |
|                         |                             | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. | .24026                | .34323     | .485 | -.4360                  | .9165       |
|                         |                             | ปริญญาตรี               | .27692                | .20136     | .170 | -.1198                  | .6736       |
| ปริญญาตรี               | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า |                         |                       |            |      |                         |             |
|                         |                             | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. | .26823*               | .12869     | .038 | .0147                   | .5218       |
|                         |                             | ปริญญาตรี               | -.00407               | .14215     | .977 | -.2841                  | .2760       |
| สูงกว่าปริญญาตรี        | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า |                         |                       |            |      |                         |             |
|                         |                             | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. | .50850                | .35108     | .149 | -.1832                  | 1.2002      |
|                         |                             | ปริญญาตรี               | .28099                | .19683     | .155 | -.1068                  | .6688       |
| สูงกว่าปริญญาตรี        | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     |                         |                       |            |      |                         |             |
|                         |                             | อนุปริญญา/ ปวส.         | .27230*               | .12148     | .026 | .0330                   | .5117       |
|                         |                             | สูงกว่าปริญญาตรี        | .00407                | .14215     | .977 | -.2760                  | .2841       |
| สูงกว่าปริญญาตรี        | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า |                         |                       |            |      |                         |             |
|                         |                             | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. | .51257                | .34850     | .143 | -.1741                  | 1.1992      |
|                         |                             | ปริญญาตรี               | -.23158               | .37655     | .539 | -.9735                  | .5103       |
| สูงกว่าปริญญาตรี        | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     |                         |                       |            |      |                         |             |
|                         |                             | ปริญญาตรี               | -.24026               | .34323     | .485 | -.9165                  | .4360       |

ตารางภาคผนวก ข-93 (ต่อ)

LSD

| Dependent variable | (I) Education               | (J) Education               | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig. | 95% Confidence interval |             |
|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                    |                             |                             |                       |            |      | Lower bound             | Upper bound |
| E7_9               | สูงกว่าปริญญาตรี            | อนุปริญญา/ ปวส.             | -.50850               | .35108     | .149 | -1.2002                 | .1832       |
|                    |                             | ปริญญาตรี                   | -.51257               | .34850     | .143 | -1.1992                 | .1741       |
|                    | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | .17874                | .14195     | .209 | -.1009                  | .4584       |
|                    |                             | อนุปริญญา/ ปวส.             | .05779                | .15257     | .705 | -.2428                  | .3584       |
|                    |                             | ปริญญาตรี                   | -.04861               | .14914     | .745 | -.3424                  | .2452       |
|                    |                             | สูงกว่าปริญญาตรี            | .50877                | .28532     | .076 | -.0534                  | 1.0709      |
|                    | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | -.17874               | .14195     | .209 | -.4584                  | .1009       |
|                    |                             | อนุปริญญา/ ปวส.             | -.12095               | .09751     | .216 | -.3131                  | .0712       |
|                    |                             | ปริญญาตรี                   | -.22734*              | .09205     | .014 | -.4087                  | -.0460      |
|                    |                             | สูงกว่าปริญญาตรี            | .33003                | .26007     | .206 | -.1824                  | .8424       |
|                    | อนุปริญญา/ ปวส.             | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | -.05779               | .15257     | .705 | -.3584                  | .2428       |
|                    |                             | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | .12095                | .09751     | .216 | -.0712                  | .3131       |
|                    |                             | ปริญญาตรี                   | -.10640               | .10771     | .324 | -.3186                  | .1058       |
|                    |                             | สูงกว่าปริญญาตรี            | .45098                | .26602     | .091 | -.0731                  | .9751       |

ตารางภาคผนวก ข-93 (ต่อ)

LSD

| Dependent variable | (I) Education               | (J) Education               | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig. | 95% Confidence interval |             |
|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                    |                             |                             |                       |            |      | Lower bound             | Upper bound |
| E10_12             | ปริญญาตรี                   | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | .04861                | .14914     | .745 | -.2452                  | .3424       |
|                    |                             | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | .22734*               | .09205     | .014 | .0460                   | .4087       |
|                    |                             | อนุปริญญา/ ปวส.             | .10640                | .10771     | .324 | -.1058                  | .3186       |
|                    |                             | สูงกว่าปริญญาตรี            | .55738*               | .26406     | .036 | .0371                   | 1.0776      |
|                    | สูงกว่าปริญญาตรี            | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | -.50877               | .28532     | .076 | -1.0709                 | .0534       |
|                    |                             | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | -.33003               | .26007     | .206 | -.8424                  | .1824       |
|                    |                             | อนุปริญญา/ ปวส.             | -.45098               | .26602     | .091 | -.9751                  | .0731       |
|                    |                             | ปริญญาตรี                   | -.55738*              | .26406     | .036 | -1.0776                 | -.0371      |
|                    | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | .04290                | .16442     | .794 | -.2810                  | .3669       |
|                    |                             | อนุปริญญา/ ปวส.             | -.20915               | .17672     | .238 | -.5573                  | .1390       |
|                    |                             | ปริญญาตรี                   | -.40437*              | .17274     | .020 | -.7447                  | -.0640      |
|                    |                             | สูงกว่าปริญญาตรี            | .13333                | .33048     | .687 | -.5178                  | .7845       |
|                    | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | -.04290               | .16442     | .794 | -.3669                  | .2810       |

ตารางภาคผนวก ข-93 (ต่อ)

LSD

| Dependent variable | (I) Education               | (J) Education               | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig. | 95% Confidence interval |             |
|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                    |                             |                             |                       |            |      | Lower bound             | Upper bound |
| E_total            | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | อนุปริญญา/ ปวส.             | -.25205*              | .11295     | .027 | -.4746                  | -.0295      |
|                    |                             | ปริญญาตรี                   | -.44728*              | .10662     | .000 | -.6573                  | -.2372      |
|                    |                             | สูงกว่าปริญญาตรี            | .09043                | .30124     | .764 | -.5031                  | .6839       |
|                    | อนุปริญญา/ ปวส.             | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | .20915                | .17672     | .238 | -.1390                  | .5573       |
|                    |                             | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | .25205*               | .11295     | .027 | .0295                   | .4746       |
|                    |                             | ปริญญาตรี                   | -.19522               | .12476     | .119 | -.4410                  | .0506       |
|                    | ปริญญาตรี                   | สูงกว่าปริญญาตรี            | .34248                | .30812     | .267 | -.2646                  | .9496       |
|                    |                             | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | .40437*               | .17274     | .020 | .0640                   | .7447       |
|                    |                             | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | .44728*               | .10662     | .000 | .2372                   | .6573       |
|                    | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | อนุปริญญา/ ปวส.             | .19522                | .12476     | .119 | -.0506                  | .4410       |
|                    |                             | สูงกว่าปริญญาตรี            | .53770                | .30586     | .080 | -.0649                  | 1.1403      |
|                    |                             | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | .09884                | .14702     | .502 | -.1908                  | .3885       |
|                    |                             | อนุปริญญา/ ปวส.             | -.09933               | .15802     | .530 | -.4107                  | .2120       |
|                    |                             | ปริญญาตรี                   | -.16048               | .15446     | .300 | -.4648                  | .1438       |



ตารางภาคผนวก ข-93 (ต่อ)

LSD

| Dependent variable          | (I) Education           | (J) Education               | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig. | 95% Confidence interval |             |
|-----------------------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                             |                         |                             |                       |            |      | Lower bound             | Upper bound |
| มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. | สูงกว่าปริญญาตรี            | .30263                | .29551     | .307 | -.2796                  | .8849       |
|                             |                         | อนุปริญญา/ ปวส.             | -.19817               | .10100     | .051 | -.3972                  | .0008       |
|                             |                         | ปริญญาตรี                   | -.25932*              | .09534     | .007 | -.4472                  | -.0715      |
|                             |                         | สูงกว่าปริญญาตรี            | .20380                | .26936     | .450 | -.3269                  | .7345       |
| อนุปริญญา/ ปวส.             | ปริญญาตรี               | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | .09933                | .15802     | .530 | -.2120                  | .4107       |
|                             |                         | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | .19817                | .10100     | .051 | -.0008                  | .3972       |
|                             |                         | ปริญญาตรี                   | -.06115               | .11155     | .584 | -.2809                  | .1586       |
|                             |                         | สูงกว่าปริญญาตรี            | .40196                | .27552     | .146 | -.1409                  | .9448       |
| ปริญญาตรี                   | อนุปริญญา/ ปวส.         | มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | .16048                | .15446     | .300 | -.1438                  | .4648       |
|                             |                         | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.     | .25932*               | .09534     | .007 | .0715                   | .4472       |
|                             |                         | อนุปริญญา/ ปวส.             | .06115                | .11155     | .584 | -.1586                  | .2809       |

ตารางภาคผนวก ข-93 (ต่อ)

LSD

| Dependent variable | (I) Education | (J) Education    | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig. | 95% Confidence interval |             |
|--------------------|---------------|------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                    |               |                  |                       |            |      | Lower bound             | Upper bound |
|                    | ปริญญาตรี     | สูงกว่าปริญญาตรี | .46311                | .27349     | .092 | -.0757                  | 1.0020      |

หมายเหตุ: ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

E แทนสัญลักษณ์ข้อความในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-94 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตำแหน่งงาน ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการ  
ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน

|         |                | Sum of squares | df  | Mean square | F     | Sig. |
|---------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
|         | Between groups | 3.505          | 3   | 1.168       | 2.149 | .095 |
| E1_3    | Within groups  | 126.681        | 233 | .544        |       |      |
|         | Total          | 130.187        | 236 |             |       |      |
|         | Between groups | 4.204          | 3   | 1.401       | 2.493 | .061 |
| E4_6    | Within groups  | 130.961        | 233 | .562        |       |      |
|         | Total          | 135.165        | 236 |             |       |      |
|         | Between groups | 1.606          | 3   | .535        | 1.637 | .182 |
| E7_9    | Within groups  | 76.200         | 233 | .327        |       |      |
|         | Total          | 77.806         | 236 |             |       |      |
|         | Between groups | 6.401          | 3   | 2.134       | 4.851 | .003 |
| E10_12  | Within groups  | 102.494        | 233 | .440        |       |      |
|         | Total          | 108.895        | 236 |             |       |      |
|         | Between groups | 3.320          | 3   | 1.107       | 3.210 | .024 |
| E_total | Within groups  | 80.344         | 233 | .345        |       |      |
|         | Total          | 83.664         | 236 |             |       |      |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-95 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของตำแหน่งงาน ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่าง  
ต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน

LSD

| Dependent variable | (I) Position          | (J) Position          | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig. | 95% Confidence interval |             |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                    |                       |                       |                       |            |      | Lower bound             | Upper bound |
| E1_3               | พนักงานปฏิบัติการ     | ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | -.29598*              | .13940     | .035 | -.5706                  | -.0213      |
|                    |                       | หัวหน้าฝ่าย           | -.26843               | .17126     | .118 | -.6059                  | .0690       |
|                    |                       | พนักงานสำนักงาน       | .01530                | .16154     | .925 | -.3030                  | .3336       |
|                    | ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | พนักงานปฏิบัติการ     | .29598*               | .13940     | .035 | .0213                   | .5706       |
|                    |                       | หัวหน้าฝ่าย           | .02754                | .20465     | .893 | -.3757                  | .4307       |
|                    |                       | พนักงานสำนักงาน       | .31127                | .19658     | .115 | -.0760                  | .6986       |
|                    | หัวหน้าฝ่าย           | พนักงานปฏิบัติการ     | .26843                | .17126     | .118 | -.0690                  | .6059       |
|                    |                       | ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | -.02754               | .20465     | .893 | -.4307                  | .3757       |
|                    |                       | พนักงานสำนักงาน       | .28373                | .22033     | .199 | -.1504                  | .7178       |
|                    | พนักงานสำนักงาน       | พนักงานปฏิบัติการ     | -.01530               | .16154     | .925 | -.3336                  | .3030       |
|                    |                       | ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | -.31127               | .19658     | .115 | -.6986                  | .0760       |
|                    |                       | หัวหน้าฝ่าย           | -.28373               | .22033     | .199 | -.7178                  | .1504       |
| E4_6               | พนักงานปฏิบัติการ     | ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | -.33048*              | .14173     | .021 | -.6097                  | -.0512      |
|                    |                       | หัวหน้าฝ่าย           | -.30480               | .17413     | .081 | -.6479                  | .0383       |

ตารางภาคผนวก ข-95 (ต่อ)

LSD

| Dependent variable    | (I) Position      | (J) Position          | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig.   | 95% Confidence interval |             |       |
|-----------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|------------|--------|-------------------------|-------------|-------|
|                       |                   |                       |                       |            |        | Lower bound             | Upper bound |       |
| E7_9                  | พนักงานปฏิบัติการ | พนักงานสำนักงาน       | -.08456               | .16425     | .607   | -.4082                  | .2390       |       |
|                       |                   | ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | พนักงานปฏิบัติการ     | .33048*    | .14173 | .021                    | .0512       | .6097 |
|                       |                   |                       | หัวหน้าฝ่าย           | .02568     | .20808 | .902                    | -.3843      | .4356 |
|                       | หัวหน้าฝ่าย       | พนักงานสำนักงาน       | .24592                | .19988     | .220   | -.1479                  | .6397       |       |
|                       |                   | พนักงานปฏิบัติการ     | .30480                | .17413     | .081   | -.0383                  | .6479       |       |
|                       |                   | ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | -.02568               | .20808     | .902   | -.4356                  | .3843       |       |
|                       | พนักงานสำนักงาน   | พนักงานสำนักงาน       | .22024                | .22402     | .327   | -.2211                  | .6616       |       |
|                       |                   | พนักงานปฏิบัติการ     | .08456                | .16425     | .607   | -.2390                  | .4082       |       |
|                       |                   | ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | -.24592               | .19988     | .220   | -.6397                  | .1479       |       |
|                       | พนักงานปฏิบัติการ | หัวหน้าฝ่าย           | -.22024               | .22402     | .327   | -.6616                  | .2211       |       |
|                       |                   | ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | -.17424               | .10811     | .108   | -.3872                  | .0388       |       |
|                       |                   | หัวหน้าฝ่าย           | -.12708               | .13283     | .340   | -.3888                  | .1346       |       |
| ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | พนักงานสำนักงาน   | -.20447               | .12529                | .104       | -.4513 | .0424                   |             |       |
|                       | พนักงานปฏิบัติการ | .17424                | .10811                | .108       | -.0388 | .3872                   |             |       |
|                       | หัวหน้าฝ่าย       | .04715                | .15872                | .767       | -.2656 | .3599                   |             |       |

ตารางภาคผนวก ข-95 (ต่อ)

LSD

| Dependent variable | (I) Position          | (J) Position          | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig.   | 95% Confidence interval |             |        |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|--------|-------------------------|-------------|--------|
|                    |                       |                       |                       |            |        | Lower bound             | Upper bound |        |
| E10_12             | ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | พนักงานสำนักงาน       | -.03023               | .15246     | .843   | -.3306                  | .2702       |        |
|                    |                       | หัวหน้าฝ่าย           | .12708                | .13283     | .340   | -.1346                  | .3888       |        |
|                    | หัวหน้าฝ่าย           | ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | -.04715               | .15872     | .767   | -.3599                  | .2656       |        |
|                    |                       | พนักงานสำนักงาน       | -.07738               | .17088     | .651   | -.4140                  | .2593       |        |
|                    | พนักงานสำนักงาน       | พนักงานปฏิบัติการ     | .20447                | .12529     | .104   | -.0424                  | .4513       |        |
|                    |                       | ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | .03023                | .15246     | .843   | -.2702                  | .3306       |        |
|                    | พนักงานปฏิบัติการ     | หัวหน้าฝ่าย           | .07738                | .17088     | .651   | -.2593                  | .4140       |        |
|                    |                       | ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | -.30876*              | .12539     | .015   | -.5558                  | -.0617      |        |
|                    | E10_12                | พนักงานปฏิบัติการ     | หัวหน้าฝ่าย           | -.44555*   | .15405 | .004                    | -.7491      | -.1420 |
|                    |                       |                       | พนักงานสำนักงาน       | -.29079*   | .14530 | .047                    | -.5771      | -.0045 |
|                    |                       | ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | พนักงานปฏิบัติการ     | .30876*    | .12539 | .015                    | .0617       | .5558  |
|                    |                       |                       | หัวหน้าฝ่าย           | -.13679    | .18408 | .458                    | -.4995      | .2259  |
| หัวหน้าฝ่าย        |                       | พนักงานสำนักงาน       | .01797                | .17682     | .919   | -.3304                  | .3664       |        |
|                    |                       | พนักงานปฏิบัติการ     | .44555*               | .15405     | .004   | .1420                   | .7491       |        |

ตารางภาคผนวก ข-95 (ต่อ)

LSD

| Dependent variable | (I) Position          | (J) Position          | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig. | 95% Confidence interval |             |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                    |                       |                       |                       |            |      | Lower bound             | Upper bound |
| E_total            | หัวหน้าฝ่าย           | ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | .13679                | .18408     | .458 | -.2259                  | .4995       |
|                    |                       | พนักงานสำนักงาน       | .15476                | .19818     | .436 | -.2357                  | .5452       |
|                    |                       | พนักงานปฏิบัติการ     | .29079*               | .14530     | .047 | .0045                   | .5771       |
|                    | พนักงานปฏิบัติการ     | ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | -.01797               | .17682     | .919 | -.3664                  | .3304       |
|                    |                       | หัวหน้าฝ่าย           | -.15476               | .19818     | .436 | -.5452                  | .2357       |
|                    |                       | ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | -.30876*              | .12539     | .015 | -.5558                  | -.0617      |
|                    | พนักงานปฏิบัติการ     | ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | -.27736*              | .11101     | .013 | -.4961                  | -.0586      |
|                    |                       | หัวหน้าฝ่าย           | -.28647*              | .13639     | .037 | -.5552                  | -.0177      |
|                    |                       | พนักงานสำนักงาน       | -.14113               | .12865     | .274 | -.3946                  | .1123       |
|                    | ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | พนักงานปฏิบัติการ     | .27736*               | .11101     | .013 | .0586                   | .4961       |
|                    |                       | หัวหน้าฝ่าย           | -.00910               | .16298     | .956 | -.3302                  | .3120       |
|                    |                       | พนักงานสำนักงาน       | .13623                | .15656     | .385 | -.1722                  | .4447       |
|                    | หัวหน้าฝ่าย           | พนักงานปฏิบัติการ     | .28647*               | .13639     | .037 | .0177                   | .5552       |
|                    |                       | ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | .00910                | .16298     | .956 | -.3120                  | .3302       |
|                    |                       | พนักงานสำนักงาน       | .14534                | .17546     | .408 | -.2004                  | .4910       |

ตารางภาคผนวก ข-95 (ต่อ)

LSD

| Dependent variable | (I) Position    | (J) Position          | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig. | 95% Confidence interval |             |
|--------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                    |                 |                       |                       |            |      | Lower bound             | Upper bound |
|                    | พนักงานสำนักงาน | พนักงานปฏิบัติการ     | .14113                | .12865     | .274 | -.1123                  | .3946       |
|                    |                 | ผู้ช่วยหรือหัวหน้างาน | -.13623               | .15656     | .385 | -.4447                  | .1722       |
|                    |                 | หัวหน้าฝ่าย           | -.14534               | .17546     | .408 | -.4910                  | .2004       |

หมายเหตุ: ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย



ตารางภาคผนวก ข-96 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงาน ส่งผลต่อการร่วมทำ  
กิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน

|         |                | Sum of squares | df  | Mean square | F     | Sig. |
|---------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
|         | Between groups | 5.415          | 4   | 1.354       | 2.517 | .042 |
| E1_3    | Within groups  | 124.771        | 232 | .538        |       |      |
|         | Total          | 130.187        | 236 |             |       |      |
|         | Between groups | 4.829          | 4   | 1.207       | 2.149 | .076 |
| E4_6    | Within groups  | 130.337        | 232 | .562        |       |      |
|         | Total          | 135.165        | 236 |             |       |      |
|         | Between groups | 1.630          | 4   | .408        | 1.241 | .294 |
| E7_9    | Within groups  | 76.176         | 232 | .328        |       |      |
|         | Total          | 77.806         | 236 |             |       |      |
|         | Between groups | 4.078          | 4   | 1.020       | 2.257 | .064 |
| E10_12  | Within groups  | 104.817        | 232 | .452        |       |      |
|         | Total          | 108.895        | 236 |             |       |      |
|         | Between groups | 3.478          | 4   | .869        | 2.516 | .042 |
| E_total | Within groups  | 80.187         | 232 | .346        |       |      |
|         | Total          | 83.664         | 236 |             |       |      |

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-97 ผลการทดสอบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD จำแนกตามความแตกต่างของประสบการณ์การทำงาน ส่งผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องใ้คะแนนของพนักงาน

LSD

| Dependent variable    | (I) Education        | (J) Education         | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig.    | 95% Confidence interval |             |
|-----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|---------|-------------------------|-------------|
|                       |                      |                       |                       |            |         | Lower bound             | Upper bound |
| E1_3                  | ไม่เกิน 1 ปี         | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | .34499                | .24014     | .152    | -.1281                  | .8181       |
|                       |                      | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | .56368*               | .22435     | .013    | .1216                   | 1.0057      |
|                       |                      | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | .58775*               | .21759     | .007    | .1590                   | 1.0165      |
|                       |                      | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | .38712                | .23342     | .099    | -.0728                  | .8470       |
|                       | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี | ไม่เกิน 1 ปี          | -.34499               | .24014     | .152    | -.8181                  | .1281       |
|                       |                      | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | .21869                | .15894     | .170    | -.0945                  | .5318       |
|                       |                      | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | .24276                | .14924     | .105    | -.0513                  | .5368       |
|                       |                      | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | .04213                | .17151     | .806    | -.2958                  | .3800       |
|                       | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี | ไม่เกิน 1 ปี          | -.56368*              | .22435     | .013    | -1.0057                 | -.1216      |
|                       |                      | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | -.21869               | .15894     | .170    | -.5318                  | .0945       |
|                       |                      | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | .02407                | .12223     | .844    | -.2167                  | .2649       |
|                       |                      | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | -.17656               | .14860     | .236    | -.4693                  | .1162       |
| มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | ไม่เกิน 1 ปี         | -.58775*              | .21759                | .007       | -1.0165 | -.1590                  |             |

ตารางภาคผนวก ข-97 (ต่อ)

LSD

| Dependent variable | (I) Education         | (J) Education         | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig. | 95% Confidence interval |             |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                    |                       |                       |                       |            |      | Lower bound             | Upper bound |
| E4_6               | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | -.24276               | .14924     | .105 | -.5368                  | .0513       |
|                    |                       | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | -.02407               | .12223     | .844 | -.2649                  | .2167       |
|                    |                       | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | -.20063               | .13818     | .148 | -.4729                  | .0716       |
|                    | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | ไม่เกิน 1 ปี          | -.38712               | .23342     | .099 | -.8470                  | .0728       |
|                    |                       | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | -.04213               | .17151     | .806 | -.3800                  | .2958       |
|                    |                       | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | .17656                | .14860     | .236 | -.1162                  | .4693       |
|                    | ไม่เกิน 1 ปี          | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | .20063                | .13818     | .148 | -.0716                  | .4729       |
|                    |                       | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | .36208                | .24544     | .141 | -.1215                  | .8457       |
|                    |                       | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | .46966*               | .22930     | .042 | .0179                   | .9214       |
|                    | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | .59744*               | .22239     | .008 | .1593                   | 1.0356      |
|                    |                       | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | .41776                | .23857     | .081 | -.0523                  | .8878       |
|                    |                       | ไม่เกิน 1 ปี          | -.36208               | .24544     | .141 | -.8457                  | .1215       |
|                    | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | .10758                | .16244     | .508 | -.2125                  | .4276       |
|                    |                       | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | .23535                | .15253     | .124 | -.0652                  | .5359       |

ตารางภาคผนวก ข-97 (ต่อ)

LSD

| Dependent variable | (I) Education         | (J) Education         | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig. | 95% Confidence interval |             |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                    |                       |                       |                       |            |      | Lower bound             | Upper bound |
| E7_9               | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | .05568                | .17529     | .751 | -.2897                  | .4010       |
|                    |                       | ไม่เกิน 1 ปี          | -.46966*              | .22930     | .042 | -.9214                  | -.0179      |
|                    |                       | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | -.10758               | .16244     | .508 | -.4276                  | .2125       |
|                    | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | .12778                | .12492     | .307 | -.1183                  | .3739       |
|                    |                       | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | -.05190               | .15187     | .733 | -.3511                  | .2473       |
|                    |                       | ไม่เกิน 1 ปี          | -.59744*              | .22239     | .008 | -1.0356                 | -.1593      |
|                    | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | -.23535               | .15253     | .124 | -.5359                  | .0652       |
|                    |                       | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | -.12778               | .12492     | .307 | -.3739                  | .1183       |
|                    |                       | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | -.17967               | .14122     | .205 | -.4579                  | .0986       |
|                    | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | ไม่เกิน 1 ปี          | -.41776               | .23857     | .081 | -.8878                  | .0523       |
|                    |                       | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | -.05568               | .17529     | .751 | -.4010                  | .2897       |
|                    |                       | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | .05190                | .15187     | .733 | -.2473                  | .3511       |
|                    | ไม่เกิน 1 ปี          | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | .17967                | .14122     | .205 | -.0986                  | .4579       |
|                    |                       | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | .09013                | .18764     | .631 | -.2796                  | .4598       |
|                    |                       | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | .14872                | .17530     | .397 | -.1967                  | .4941       |

ตารางภาคผนวก ข-97 (ต่อ)

LSD

| Dependent variable | (I) Education         | (J) Education         | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig. | 95% Confidence interval |             |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                    |                       |                       |                       |            |      | Lower bound             | Upper bound |
|                    | ไม่เกิน 1 ปี          | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | .27835                | .17002     | .103 | -.0566                  | .6133       |
|                    |                       | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | .21701                | .18239     | .235 | -.1423                  | .5764       |
|                    | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | ไม่เกิน 1 ปี          | -.09013               | .18764     | .631 | -.4598                  | .2796       |
|                    |                       | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | .05859                | .12419     | .638 | -.1861                  | .3033       |
|                    | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | .18822                | .11661     | .108 | -.0415                  | .4180       |
|                    |                       | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | .12688                | .13401     | .345 | -.1371                  | .3909       |
|                    | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | ไม่เกิน 1 ปี          | -.14872               | .17530     | .397 | -.4941                  | .1967       |
|                    |                       | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | -.05859               | .12419     | .638 | -.3033                  | .1861       |
|                    | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | .12963                | .09550     | .176 | -.0585                  | .3178       |
|                    |                       | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | .06829                | .11611     | .557 | -.1605                  | .2971       |
|                    | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | ไม่เกิน 1 ปี          | -.27835               | .17002     | .103 | -.6133                  | .0566       |
|                    |                       | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | -.18822               | .11661     | .108 | -.4180                  | .0415       |
|                    | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | -.12963               | .09550     | .176 | -.3178                  | .0585       |
|                    |                       | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | -.06134               | .10797     | .571 | -.2741                  | .1514       |
|                    | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | ไม่เกิน 1 ปี          | -.21701               | .18239     | .235 | -.5764                  | .1423       |

ตารางภาคผนวก ข-97 (ต่อ)

LSD

| Dependent variable | (I) Education        | (J) Education         | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig. | 95% Confidence interval |             |
|--------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                    |                      |                       |                       |            |      | Lower bound             | Upper bound |
| E10_12             | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป  | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | -.12688               | .13401     | .345 | -.3909                  | .1371       |
|                    |                      | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | -.06829               | .11611     | .557 | -.2971                  | .1605       |
|                    |                      | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | .06134                | .10797     | .571 | -.1514                  | .2741       |
|                    | ไม่เกิน 1 ปี         | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | .39316                | .22010     | .075 | -.0405                  | .8268       |
|                    |                      | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | .48761*               | .20563     | .019 | .0825                   | .8927       |
|                    |                      | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | .56724*               | .19943     | .005 | .1743                   | .9602       |
|                    |                      | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | .54221*               | .21395     | .012 | .1207                   | .9637       |
|                    | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี | ไม่เกิน 1 ปี          | -.39316               | .22010     | .075 | -.8268                  | .0405       |
|                    |                      | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | .09444                | .14567     | .517 | -.1926                  | .3815       |
|                    |                      | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | .17407                | .13679     | .204 | -.0954                  | .4436       |
|                    |                      | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | .14905                | .15720     | .344 | -.1607                  | .4588       |
|                    | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี | ไม่เกิน 1 ปี          | -.48761*              | .20563     | .019 | -.8927                  | -.0825      |
|                    |                      | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | -.09444               | .14567     | .517 | -.3815                  | .1926       |
|                    |                      | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | .07963                | .11203     | .478 | -.1411                  | .3003       |

ตารางภาคผนวก ข-97 (ต่อ)

LSD

| Dependent variable | (I) Education         | (J) Education         | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig. | 95% Confidence interval |             |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                    |                       |                       |                       |            |      | Lower bound             | Upper bound |
| E_total            | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | .05461                | .13620     | .689 | -.2137                  | .3229       |
|                    |                       | ไม่เกิน 1 ปี          | -.56724*              | .19943     | .005 | -.9602                  | -.1743      |
|                    | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | -.17407               | .13679     | .204 | -.4436                  | .0954       |
|                    |                       | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | -.07963               | .11203     | .478 | -.3003                  | .1411       |
|                    | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | ไม่เกิน 1 ปี          | -.02502               | .12665     | .844 | -.2745                  | .2245       |
|                    |                       | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | .29759                | .19251     | .124 | -.0817                  | .6769       |
|                    | ไม่เกิน 1 ปี          | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | .41741*               | .17985     | .021 | .0631                   | .7718       |
|                    |                       | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | .50769*               | .17443     | .004 | .1640                   | .8514       |
|                    | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | .39103*               | .18713     | .038 | .0223                   | .7597       |
|                    |                       | ไม่เกิน 1 ปี          | -.29759               | .19251     | .124 | -.6769                  | .0817       |
|                    | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | .11982                | .12741     | .348 | -.1312                  | .3709       |
|                    |                       | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | .21010                | .11964     | .080 | -.0256                  | .4458       |
|                    | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | .09343                | .13749     | .497 | -.1775                  | .3643       |
|                    |                       | ไม่เกิน 1 ปี          | -.41741*              | .17985     | .021 | -.7718                  | -.0631      |

ตารางภาคผนวก ข-97 (ต่อ)

LSD

| Dependent variable | (I) Education         | (J) Education         | Mean difference (I-J) | Std. error | Sig. | 95% Confidence interval |             |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                    |                       |                       |                       |            |      | Lower bound             | Upper bound |
|                    | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | -.11982               | .12741     | .348 | -.3709                  | .1312       |
|                    |                       | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | .09028                | .09798     | .358 | -.1028                  | .2833       |
|                    |                       | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | -.02639               | .11912     | .825 | -.2611                  | .2083       |
|                    | มากกว่า 5 ปีถึง 10 ปี | ไม่เกิน 1 ปี          | -.50769*              | .17443     | .004 | -.8514                  | -.1640      |
|                    |                       | มากกว่า 1 ปีถึง 3 ปี  | -.21010               | .11964     | .080 | -.4458                  | .0256       |
|                    |                       | มากกว่า 3 ปีถึง 5 ปี  | -.09028               | .09798     | .358 | -.2833                  | .1028       |
|                    |                       | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | -.11667               | .11077     | .293 | -.3349                  | .1016       |

หมายเหตุ: ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย



ตารางภาคผนวก ข-98 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ ของปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานและการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นของพนักงาน โดยใช้วิธี Enter

#### Model summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R square | Adjusted R square | Std. error of the estimate | Durbin-watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .607 <sup>a</sup> | .369     | .361              | .47613                     | 1.988         |

a. Predictors: (Constant), B1\_5, B6\_8, B9\_11

b. Dependent Variable: E\_total

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of squares | df  | Mean square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
|       | Regression | 30.843         | 3   | 10.281      | 45.351 | .000 <sup>a</sup> |
| 1     | Residual   | 52.821         | 233 | .227        |        |                   |
|       | Total      | 83.664         | 236 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), B1\_5, B6\_8, B9\_11

b. Dependent Variable: E\_total

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized coefficients |            | Standardized coefficients | t     | Sig. | Collinearity statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
|       |            |                             |            |                           |       |      |                         |       |
|       | (Constant) | 1.253                       | .196       |                           | 6.393 | .000 |                         |       |
| 1     | B1_5       | .145                        | .072       | .144                      | 2.015 | .045 | .531                    | 1.885 |
|       | B6_8       | .289                        | .066       | .347                      | 4.404 | .000 | .437                    | 2.289 |
|       | B9_11      | .168                        | .063       | .195                      | 2.672 | .008 | .511                    | 1.958 |

a. Dependent Variable: E\_total

หมายเหตุ: B แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

E\_Total แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-99 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ ของปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงานและการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นของพนักงาน โดยใช้วิธี Enter

#### Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R square | Std. error of the estimate | Durbin-watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .745 <sup>a</sup> | .554     | .551              | .39917                     | 2.012         |

a. Predictors: (Constant), C1\_7, C8\_15

b. Dependent Variable: E\_Total

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of squares | df  | Mean square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
|       | Regression | 46.380         | 2   | 23.190      | 145.543 | .000 <sup>a</sup> |
| 1     | Residual   | 37.284         | 234 | .159        |         |                   |
|       | Total      | 83.664         | 236 |             |         |                   |

a. Predictors: (Constant), C1\_7, C8\_15

b. Dependent Variable: E\_Total

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized coefficients |            | Standardized coefficients | t     | Sig. | Collinearity statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
|       |            |                             |            |                           |       |      |                         |       |
|       | (Constant) | 1.214                       | .131       |                           | 9.255 | .000 |                         |       |
| 1     | C1_7       | .215                        | .060       | .253                      | 3.567 | .000 | .379                    | 2.638 |
|       | C8_15      | .456                        | .061       | .529                      | 7.462 | .000 | .379                    | 2.638 |

a. Dependent Variable: E\_Total

หมายเหตุ: B แทนสัญลักษณ์ข้อความในส่วนที่ 3 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

E\_Total แทนสัญลักษณ์ข้อความในส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-100 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ ของปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับ  
ไคเซ็นของพนักงานและการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องใ  
ไคเซ็นของพนักงาน โดยใช้วิธี Enter ครั้งที่ 2

#### Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R square | Std. error of the estimate | Durbin-watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .826 <sup>a</sup> | .683     | .679              | .33747                     | 2.085         |

a. Predictors: (Constant), D4\_6, D7\_9, D10\_12

b. Dependent Variable: E\_Total

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of squares | df  | Mean square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
|       | Regression | 57.129         | 3   | 19.043      | 167.212 | .000 <sup>a</sup> |
| 1     | Residual   | 26.535         | 233 | .114        |         |                   |
|       | Total      | 83.664         | 236 |             |         |                   |

a. Predictors: (Constant), D4\_6, D7\_9, D10\_12

b. Dependent Variable: E\_Total

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized coefficients |            | Standardized coefficients | t     | Sig. | Collinearity statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
|       |            |                             |            |                           |       |      |                         |       |
|       | (Constant) | .648                        | .125       |                           | 5.180 | .000 |                         |       |
| 1     | D4_6       | .293                        | .048       | .333                      | 6.154 | .000 | .466                    | 2.147 |
|       | D7_9       | .244                        | .044       | .306                      | 5.585 | .000 | .454                    | 2.204 |
|       | D10_12     | .247                        | .046       | .295                      | 5.328 | .000 | .445                    | 2.248 |

a. Dependent Variable: E\_Total

หมายเหตุ: E แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามใน ส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

E\_Total แทนสัญลักษณ์ข้อคำถามใน ส่วนที่ 5 ของแบบสอบถามในงานวิจัย

# ตรวจแล้ว



แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น  
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงปริมาณ)

ได้

ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน

ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ.....  
ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

12 4 16 2558

ดร.ศรีอภัย เดิศทุปะชาวัชร

## แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม (วิจัยเชิงปริมาณ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์ ปัจจัยที่มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น  
ของพนักงานบริษัท A

ชื่อผู้วิจัย นายสุรชัย แผงเฮ้า

รหัสประจำตัว 56750096

นิสิตหลักสูตร  สาขาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร (Y-MBA รุ่น27/1)

หมายเลขโทรศัพท์ 081-5905154

Email surachai\_pha@hotmail.com

อาจารย์ที่ปรึกษา ดร. ฤทธิ ชูเกียรติ



แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น  
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงปริมาณ)

ได้

ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน

ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ.....

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

...../...../.....

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม (วิจัยเชิงปริมาณ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์ บัณฑิตที่มีผลต่อการร่วมทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็น  
ของพนักงานบริษัท A

ชื่อผู้วิจัย นายสุรชัย แพ่งเฮ้า

รหัสประจำตัว 56750096

นิสิตหลักสูตร  สาขาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร (Y-MBA รุ่น27/1)

หมายเลขโทรศัพท์ 081-5905154

Email surachai\_pha@hotmail.com

อาจารย์ที่ปรึกษา ดร. ฤทธิ ชูเกียรติ



19/7/2558

อักษรวิสุทธิ์

## Plagiarism Checking Report

Created on Jul 19, 2015 at 16:29 PM

### Submission Information

| ID     | SUBMISSION DATE          | SUBMITTED BY            | ORGANIZATION     | FILENAME                 | STATUS    | SIMILARITY INDEX |
|--------|--------------------------|-------------------------|------------------|--------------------------|-----------|------------------|
| 117876 | Jul 19, 2015 at 16:29 PM | 56750096@live.buu.ac.th | มหาวิทยาลัยบูรพา | 05_ch1_150522_12.33.docx | Completed | 0.00 %           |

### Match Overview

| NO.                        | TITLE | AUTHOR(S) | SOURCE | SIMILARITY INDEX |
|----------------------------|-------|-----------|--------|------------------|
| No data available in table |       |           |        |                  |

19/7/2558

อักษรวิสุทธิ์

*Match Details*

---

**TEXT FROM SUBMITTED DOCUMENT**

**TEXT FROM SOURCE DOCUMENT(S)**



19/7/2558

อักษรวิสุทธิ์

## Plagiarism Checking Report

Created on Jul 19, 2015 at 16:30 PM

### Submission Information

| ID     | SUBMISSION DATE          | SUBMITTED BY            | ORGANIZATION     | FILENAME                 | STATUS    | SIMILARITY INDEX |
|--------|--------------------------|-------------------------|------------------|--------------------------|-----------|------------------|
| 117878 | Jul 19, 2015 at 16:30 PM | 56750096@live.buu.ac.th | มหาวิทยาลัยบูรพา | 05_ch2_150718_15.19.docx | Completed | 0.37 %           |

### Match Overview

| NO. | TITLE  | AUTHOR(S) | SOURCE                | SIMILARITY INDEX |
|-----|--|-----------|-----------------------|------------------|
| 1   | อิทธิพลของแรงจูงใจในกิจกรรมและการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์กรต่อความตั้งใจลาออก โดยมีความผูกพันกับองค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่าน |           | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย | 0.37 %           |

19/7/2558

อักษรวิสุทธิ์

## Match Details

| TEXT FROM SUBMITTED DOCUMENT   | TEXT FROM SOURCE DOCUMENT(S)  |
|--|---|
| <p>เข้มและระยะเวลาของพฤติกรรมการทำงานนั้น Pinder 1998 จากนิยามที่แรงจูงใจในการทำงานจึงมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือประการแรกทิศทาง direction ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดว่าบุคคลจะเลือกกระทำและทุ่มเทแรงกายแรงใจให้แก่การทํากิจกรรมอะไรประการที่ 2 ความเข้ม intensity หมายถึงระดับความทุ่มเทและความพยายามของบุคคลในการทำงานหนึ่งๆและประการที่ 3 ความยืนหยัด persistence คือสิ่งที่บ่งบอกว่าบุคคลมีความมุ่งมั่นและไม่ทอดย้อต่ออุปสรรค</p> | <p>ดังนั้นนอกจากที่จะอยู่ในทฤษฎีแรงจูงใจในกิจกรรมยังมีความเกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจในกิจกรรมอื่นๆด้วยทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานของ Pinder ( 1998 )กล่าวว่าแรงจูงใจในการทำงาน( work motivation )คือพลังที่เกิดจากความรู้สึกภายในและภายนอกตัวบุคคลซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงานรวมทั้งกำหนดรูปแบบทิศทางความเข้มและระยะเวลาของพฤติกรรมการทำงานนั้นจากนิยามนี้แรงจูงใจในการทำงานจึงมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ 1 )ทิศทาง( direction )ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดว่าบุคคลจะเลือกกระทำและทุ่มเทแรงกายแรงใจให้แก่การทํากิจกรรมอะไร 2 )ความเข้ม( intensity )หมายถึงระดับความทุ่มเทและความพยายามของบุคคลในการทำงานหนึ่งๆ 3 )ความยืนหยัด( persistence )คือสิ่งที่บ่งบอกว่าบุคคลมีความมุ่งมั่นและไม่ทอดย้อต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานต่างๆสามารถยืนหยัดอดทนกับงานในระยะเวลายาวนานได้จากทฤษฎีดังกล่าวทิศทางคือการที่บุคคลรู้สึกคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงานความเข้มคือการที่บุคคลให้ความสำคัญกับงานของตนและความยืนหยัดคือการที่บุคคลมีแรงจูงใจในกิจกรรมการที่จะพยายามทําหน้าที่</p> |

19/7/2558

อักษรวิสุทธิ์

## Plagiarism Checking Report

Created on Jul 19, 2015 at 16:30 PM

### Submission Information

| ID     | SUBMISSION DATE          | SUBMITTED BY            | ORGANIZATION     | FILENAME                 | STATUS    | SIMILARITY INDEX |
|--------|--------------------------|-------------------------|------------------|--------------------------|-----------|------------------|
| 117879 | Jul 19, 2015 at 16:30 PM | 56750096@live.buu.ac.th | มหาวิทยาลัยบูรพา | 05_ch3_150718_15.20.docx | Completed | 0.00 %           |

### Match Overview

| NO.                        | TITLE | AUTHOR(S) | SOURCE | SIMILARITY INDEX |
|----------------------------|-------|-----------|--------|------------------|
| No data available in table |       |           |        |                  |

19/7/2558

อักษรวิสุทธิ์

*Match Details*

---

**TEXT FROM SUBMITTED DOCUMENT**

**TEXT FROM SOURCE DOCUMENT(S)**

19/7/2558

อักษรวิสุทธิ์

## Plagiarism Checking Report

Created on Jul 19, 2015 at 16:30 PM

### Submission Information

| ID     | SUBMISSION DATE          | SUBMITTED BY            | ORGANIZATION     | FILENAME                 | STATUS    | SIMILARITY INDEX |
|--------|--------------------------|-------------------------|------------------|--------------------------|-----------|------------------|
| 117880 | Jul 19, 2015 at 16:30 PM | 56750096@live.buu.ac.th | มหาวิทยาลัยบูรพา | 05_ch4_150715_22.22.docx | Completed | 0.00%            |

### Match Overview

| NO.                        | TITLE | AUTHOR(S) | SOURCE | SIMILARITY INDEX |
|----------------------------|-------|-----------|--------|------------------|
| No data available in table |       |           |        |                  |

19/7/2558

อักษรวิสุทธิ์

*Match Details*

---

**TEXT FROM SUBMITTED DOCUMENT**

**TEXT FROM SOURCE DOCUMENT(S)**

19/7/2558

อักษรวิสุทธิ์

**Plagiarism Checking Report***Created on Jul 19, 2015 at 16:31 PM**Submission Information*

| ID     | SUBMISSION DATE          | SUBMITTED BY            | ORGANIZATION     | FILENAME                 | STATUS    | SIMILARITY INDEX |
|--------|--------------------------|-------------------------|------------------|--------------------------|-----------|------------------|
| 117881 | Jul 19, 2015 at 16:31 PM | 56750096@live.buu.ac.th | มหาวิทยาลัยบูรพา | 05_ch5_150718_09.44.docx | Completed | 0.00 %           |

*Match Overview*

| NO.                        | TITLE | AUTHOR(S) | SOURCE | SIMILARITY INDEX |
|----------------------------|-------|-----------|--------|------------------|
| No data available in table |       |           |        |                  |

19/7/2558

อักษรวิสุทธิ์

*Match Details*

---

**TEXT FROM SUBMITTED DOCUMENT**

**TEXT FROM SOURCE DOCUMENT(S)**