

การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น กรณีศึกษา บริษัท วาย เอส ภัณฑ์ จำกัด

สมภาร วรรณรณ¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ศึกษา การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น กรณีศึกษา บริษัท วาย เอส ภัณฑ์ จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการรวมทั้งสิ้น 334 คน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ ผลการศึกษาพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และ รายได้มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การปรับปรุงวิธีการทำงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง ผู้วิจัยเสนอแนะว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับกิจกรรมไคเซ็นอย่างจริงจัง โดยการสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวก ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จะทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรเพิ่มขึ้น

คำสำคัญ: ไคเซ็น การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

¹นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ที่อยู่: 3/184 หมู่ 8 ต.บางโกล้ง อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ 10540

Email: sompran_w@yspund.co.th

Towards Performance Efficiency Enhancement by Using Kaizen Concept: A Case Study of Y. S. Pund Co., Ltd

Somphan Wannarot ¹

Abstract

This research examined performance efficiency enhancement by using Kaizen concept at Y. S. Pund Company Limited. The sample of this survey research consisted of 334 employees at operational level. Gender, age, education, working experience, and salary affected working efficiency significantly. Working environment, working adaptation, and employee's participation were at a moderate level. It was suggested that for an enhancement of performance efficiency, Kaizen activity should be more encouraged by supporting facilities and promoting teamwork.

Keywords: Kaizen, Optimizing performance

¹Student, Master Degree Of Business Administration Program, Rajabhat Rajanagarindra University
House No.3/184 Village No 8, Bangchalong Sub-district, Bangphli District, Samut Prakan Province. Postal Code 10540
email: sompran_w@yspund.co.th

บทนำ

สภาวะทางเศรษฐกิจของโลกปัจจุบัน ได้มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจในสภาพปัจจุบัน ซึ่งมีผลมาจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ธุรกิจจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดต่างพยายามคิดกลยุทธ์ในการดำเนินของที่จะลดขั้นตอนในการทำงานลง เพื่อให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้น และมุ่งปรับปรุงในทุก ๆ ด้านขององค์กร เพื่อยกระดับชีวิตการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้นตลอดเวลา ไคเซ็นสามารถทำได้ทุกระดับชั้นขององค์กรนับตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงระดับปฏิบัติการ ที่ช่วยให้ทำงานได้สะดวกสบายยิ่งขึ้น เร็วขึ้น ตลอดจนประหยัดพลังงาน และ เวลา

ธุรกิจ ในการ ดำเนิน ธุรกิจ ผู้ประกอบการจะมุ่งเน้นที่ผลกำไรเป็นสำคัญ เป็นเรื่องอันดับต้น ๆ บริษัท วาย เอส ภัณฑ์ จำกัด เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการประกอบชิ้นส่วนรถยนต์ ผู้บริหารสูงสุดบริษัท วาย เอส ภัณฑ์ จำกัด คุณโทโมยะ ฮาซึกิจิ ได้ประกาศนโยบาย ในเดือนมิถุนายน ปี พ.ศ. 2558 ในเรื่องการบริหารงาน เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน โดยเน้นการปรับปรุงจุดที่ทำงานยาก การกำจัดความสูญเปล่าที่ไม่ได้สร้างงาน และดำเนินงานจัดกิจกรรม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ในทางปฏิบัติจริงนั้นพบว่า ตั้งแต่ในเดือนโดยเป้าหมายของบริษัทอยู่ที่ ร้อยละ 97.6 ผลการดำเนินงานประสิทธิภาพโดยรวม ค่าเฉลี่ยร้อยละ 91.84 ซึ่งปัญหาที่ทำให้ประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานฝ่ายผลิตที่ต่ำ เกิดจากมีของเสียในกระบวนการผลิต คิดเป็นต้นทุนที่ต้องเสียไป โดยเฉลี่ย 74, 228 บาทต่อ

เดือน ข้อมูลจากรายงานผลประกอบการ ของบริษัท ทำให้ต้องผลิตงานเพิ่ม เพื่อทดแทนงานที่เสียไป

ไคเซ็นเป็นเทคนิควิธีหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานขององค์กร โดยหลักการเป็นการปรับปรุงการทำงานให้น้อยลง โดยมุ่งเน้นที่จะลดขั้นตอนในการทำงานลง เพื่อให้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่สูงขึ้น และมุ่งปรับปรุงในทุก ๆ ด้านขององค์กร เพื่อยกระดับชีวิตการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้นตลอดเวลา ไคเซ็นสามารถทำได้ทุกระดับชั้นขององค์กร นับตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงระดับปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความแตกต่างของสภาพแวดล้อมในการทำงาน การปรับปรุงวิธีการทำงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น (Kaizen) ในบริษัท วาย เอส ภัณฑ์ จำกัด

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมในการทำงาน การปรับปรุงวิธีการทำงาน และการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น (Kaizen) ในบริษัท วาย เอส ภัณฑ์ จำกัด

แนวความคิดเกี่ยวกับไคเซ็น

ศวรรษ 1980 ซึ่งเป็นช่วงตั้งต้นของนิตยสาร Creative & Idea ทางนิตยสารได้รับการชี้แนะเป็นอย่างมากจากอาจารย์ชิเกะโอะชินโก ซึ่งเป็นผู้วางรากฐานระบบการควบคุมและไคเซ็นยุคใหม่ของบริษัทโตโยต้า เช่น การเตรียมงานแบบเลขหลักเดียว หรือ การควบคุมการ

เคลื่อนที่จากต้นทางจนไปถึงปลายทาง อันเป็นพื้นฐานของการผลิตแบบโตโยต้าในปัจจุบัน ดังนั้นเมื่อสมาคมฝ่ายบุคคลประเทศญี่ปุ่น ได้ทำวิธีการทำไคเซ็น ขึ้นมาจากแนวคิดในการทำไคเซ็นแบบวิทยาศาสตร์ รวมถึงแนวคิดพื้นฐานของวิธีการผลิตแบบโตโยต้า ซึ่งเริ่มต้นโดยอาจารย์ชิเกะโอะ ชินโกจนกลายมาเป็นพื้นฐานในปัจจุบัน ไคเซ็น (Kaizen) เป็นแนวคิดที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งหัวใจสำคัญของไคเซ็น ก็คือการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด (Continuous Improvement) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือเป็นที่รู้จักกันในนามไคเซ็น เป็นศัพท์ภาษาญี่ปุ่น มาจากคำว่า ไค (Kai) หมายถึงการเปลี่ยนแปลง และคำว่า เซ็น (Zen) หมายถึง ดี รวมสองคำ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น (บัณฑิตนิพนธ์, 2555)

วัตถุประสงค์ของการทำไคเซ็น (Kaizen) เป็นการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพของงาน เพื่อการเพิ่มผลผลิต และเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรไคเซ็น (Kaizen) เป็นความท้าทายสู่ความก้าวหน้าโดยเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพ ความปลอดภัย และความสะอาดสบาย ในสถานที่ทำงาน เนื่องจากปรัชญาของกิจกรรมคือทำงานให้น้อยลงด้วยการปรับปรุงการทำงานด้วยตนเอง เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายได้ดีกว่าเดิม เป็นการเสริมสร้างศักยภาพส่วนบุคคล ของพนักงานทุกระดับชั้น ในกระบวนการทำงานที่จุดปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความจำเป็นพื้นฐานที่จะนำไปใช้สำหรับรับมือกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงอย่างมี

ประสิทธิภาพ กล่าวโดยสรุปก็คือ การทำงานให้น้อยลง ด้วยการปรับปรุงงานด้วยตนเอง เพื่อตนเอง เพื่อให้งานนั้น บรรลุเป้าหมายได้ดีกว่าเดิม เป็นการเสริมสร้างศักยภาพส่วนบุคคล ของพนักงานทุกระดับชั้น ทุกหน่วยงาน ในการรู้จักการบริหารจัดการกับความแปรปรวนรายวัน ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน ที่จุดปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความจำเป็นขั้นพื้นฐาน ที่จะนำไปใช้สำหรับรับมือกับภาระงาน ที่ได้รับมอบหมายมาให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มาดหมาย และ รักษ์สวัสดิ์ (2553: 105) ระบุว่าในการปรับปรุงอาจไม่จำเป็นต้องใช้เทคนิคพิเศษใด ๆ เพียงแต่ใช้สามัญสำนึกของพนักงานทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับล่าง ในการตรวจสอบงานของตนเอง และตั้งใจปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมปกติในแต่ละวันโดยมีหลักการดังต่อไปนี้

1. การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน
2. แสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน
3. สภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งหัวใจสำคัญของไคเซ็น (Kaizen) ก็คือการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด (Continuous Improvement) โดยจุดมุ่งหมายของไคเซ็นคือ รวดเร็ว ประหยัด ปลอดภัย สบาย และสนุก ซึ่งเป็นการวางแผนงานที่จะเพิ่มประสิทธิภาพงาน คุณภาพของงาน ความปลอดภัย ความสะอาด ในสถานที่ทำงาน โดยการนำเอาทรัพยากรมาใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ จากแนวความคิดในการดำเนินการของไคเซ็น (Kaizen) จึงเป็นแนวคิดที่จะช่วยรักษามาตรฐานที่มีอยู่เดิม (Maintain) และปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น (Improvement)

เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเสมือนกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy) ที่มุ่งรักษาความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนด้วยการจัดการความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ซึ่งมีความสำคัญในกระบวนการของไคเซ็น (Kaizen) คือการใช้ความรู้ความสามารถของพนักงาน มาคิดปรับปรุงซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงที่ละเล็กละน้อยค่อย ๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จุดสำคัญในการทำกิจกรรมไคเซ็นให้สำเร็จได้นั้นคือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี ในสถานที่ทำงานซึ่งสามารถสร้างขึ้นได้จาก การสื่อสารที่ดี ในสถานที่ทำงาน การหักทลายปราชัยที่ดี การแจ้ง ติดต่อ ปฏิภาณที่ดี และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ร่วมกัน เพื่อปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ สิ่งที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจคือต้องยอมรับการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จจะต้องแสวงหาวิธีที่ทำให้ลูกค้าพอใจสามารถตอบสนองความพึงพอใจลูกค้าได้เป็นอย่างดี หากขาดซึ่งแนวคิดนี้แล้วมาตรฐานที่มีอยู่ก็จะค่อย ๆ ลดลง ซึ่งต้องให้ทุกคนมีใจรักในการปรับปรุงงานพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นจุดปฏิบัติงานของตนเอง ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานดังกล่าวจึงเป็นตัวอย่างของการทำไคเซ็น ซึ่งเป็นการปรับปรุงโดยลดขั้นตอนการทำงาน ผสมกับความคิดสร้างสรรค์ในการหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อบรรลุผลได้เร็วขึ้น การเปลี่ยนแปลงวิธีการเพียงเล็กน้อย ก็สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้แล้ว พนักงานและลูกค้าก็ล้วนแต่ได้ประโยชน์จากการทำงานแบบใหม่นี้ โดยพนักงานทำงานน้อยลง ส่วนลูกค้าก็ประหยัดเวลา ไม่ต้องเสียเวลาคอยโดยเปล่าประโยชน์ (พนัสบดี , 2558)

แนวความคิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

คำว่า”ประสิทธิภาพ” เป็นคำศัพท์ที่ใช้กันอย่างกว้างขวางไม่ว่าจะเป็นวงการบริหารธุรกิจและรัฐกิจ ความหมายของคำนี้ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525. กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลงาน อย่างไรก็ตามยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพดังต่อไปนี้

ประสิทธิภาพตามแนวคิดในเชิงเศรษฐศาสตร์ หมายถึงการผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุดมีองค์ประกอบหลัก 5 ประการคือ ต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) เวลา (Time) และกระบวนการในการผลิต (Method)

เฮอร์เบิร์ต เอ ไชมอน (Herbert A. Simon) (1960) กล่าวว่า งานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด วัดจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิตที่ได้รับ (Out put) เขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$\text{Efficient} = \text{Output} - \text{Input}$$

แต่หากเป็นงานบริการจะเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการเข้าไปด้วย

$$\text{Efficient} = \text{Output} - \text{Input} + \text{Satisfaction}$$

E = Efficiency ประสิทธิภาพในการทำงาน

O = Output ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมา

I = Input ปัจจัยนำเข้า หรือทรัพยากรทางการบริหารทั่วไป

S = Satisfaction ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

กิบสัน และคณะ (Gipson and Others,1988) ให้ความหมายคำว่าประสิทธิภาพว่า อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย (Ratio of

Output to Input) การวัดประสิทธิภาพจะวัดตัวบ่งชี้หลายตัวประกอบด้วยกัน เช่น

1. อัตราการได้ผลตอบแทน (Rate of Return) ในเงินลงทุน หรือทรัพย์สินที่ลงทุน
2. ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (Unit Cost)
3. อัตราการสูญเสียเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร
4. อัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

ประสิทธิภาพ เป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวชี้บ่งแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลา ในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเสียเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงมีการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรงและมีคุณภาพ ประสิทธิภาพมี 2 ระดับ คือ

1. ประสิทธิภาพของบุคคล การมีประสิทธิภาพของบุคคล เป็นการทำงานเสร็จโดยสูญเสียเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุด คำนิยมการทำงานที่ยึดกับสังคม คือ การทำงานได้เร็ว และได้งานที่ดีมีประสิทธิภาพการทำงานคือบุคคลที่ตั้งใจ

ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดย

สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่จะเพิ่มพูนคุณภาพงาน และปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลงานดีเสมอ

2. ประสิทธิภาพขององค์การ คือ การที่องค์การสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์การโดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคน อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเสียเปล่าที่น้อยที่สุดมีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี โดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และกำลังคน องค์การมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิตได้ตามเป้าหมาย องค์การมีความสามารถใช้อยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีอย่างฉลาดทำให้เกิดวิธีการที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหาอุปสรรค และความขัดแย้งน้อยที่สุด

บุคคลกรมีขวัญกำลังใจดี มีความสุข ความพอใจในการทำงาน แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

Jones (อ้างถึงใน มาลา, 2557, หน้า 18-20) ได้กล่าวถึงสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และความรู้สึกนึกคิดของมนุษย์โดยแบ่งออกเป็น

1. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) หมายถึง ภูมิอากาศ พื้นที่ภูมิประเทศ และอุณหภูมิซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่มีชีวิตที่มีอยู่โดยทั่วไป เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญในแง่ของการเป็นรูปแบบการปฏิสัมพันธ์กับมนุษย์ในอันดับแรกๆ

2. สิ่งแวดล้อมทางสังคม (Social Environment) หมายถึงผู้คนที่อยู่ล้อมรอบ

บุคคลทั่วไป และมีอิทธิพลต่อบุคคลนั้น อาจมีกิจกรรมร่วมกันหรือไม่ก็ได้

3. สิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Cultural Environment) มีความสำคัญมากที่สุดเพราะได้รวมถึงสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นทั้งหมด เช่นเครื่องมืออุปกรณ์ เครื่องจักร ที่อยู่อาศัย กฎหมาย ความเชื่อประเพณี และกฎเกณฑ์ต่างๆ

4. สิ่งแวดล้อมย่อย (Segmented Environment) ได้แก่ สภาพชนบท และสภาพสังคมเมืองประเภทของสภาพแวดล้อม เมื่อกล่าวถึงประเภทของสภาพแวดล้อมอาจพิจารณาได้หลายมิติซึ่งนักวิชาการได้กล่าวถึงประเภทของสภาพแวดล้อมไว้ดังนี้ Hoy & Miskel (1991, p.56) แบ่งสภาพแวดล้อมออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างทางการเมือง และรูปแบบปทัสถานทางกฎหมายสภาพสังคม และค่านิยมทางวัฒนธรรมเศรษฐกิจ การตลาด และลักษณะทางนิเวศวิทยา

2. สภาพแวดล้อมเฉพาะ (Specific Environment) ส่วนใหญ่เป็นบุคคล และเป็นองค์การที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานทางด้านการศึกษาทั้งในระดับใกล้ชิด และห่างออกไป เช่น ผู้ร่วมผลประโยชน์ ได้แก่ บิดามารดา หุ่นส่วน องค์การที่ออกกฎหมายของรัฐ และรัฐบาลกลางที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบาย หรืองานทางด้านการศึกษา นอกจากนี้สภาพแวดล้อมยังแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นแรงผลักดันภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดูแลจัดการที่สามารถควบคุม

จัดการสภาพแวดล้อม ลักษณะนี้ให้เป็นไปตามแนวทางขององค์การ

2. โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) โครงสร้างขององค์การจะเป็นตัวกำหนดทิศทางในการดำเนินกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์การนั้น จะมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์การ มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบเพื่อให้เกิดความสะดวกสบายของผู้รับบริการ

3. บุคลากรมีความสามารถของบุคลากร (Human Resource and Ability) องค์การจะสามารถเป็นตัวปรับเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมได้ดี เมื่อพนักงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ ทำให้บุคลากร ในองค์การมีผลการทำงานที่ดีมีผลลัพธ์ที่ดีกลับคืนมา

4. วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงค่านิยม หรือการเปลี่ยนแปลงรูปแบบวัฒนธรรมในการทำงานที่มีผลต่อการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

5. องค์ประกอบอื่นๆ ในองค์การ ได้แก่ การบริหารงาน การทำงานในองค์การ กระบวนการผลิตในกระบวนการ ทรัพยากรต่างๆ ในองค์การที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบขององค์การ

2. สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นปัจจัยภายนอกที่องค์การไม่สามารถดำเนินการควบคุมได้ หรือเป็นสิ่งที่ไม่สามารถกำหนดขอบเขตได้อย่างชัดเจนดังนั้นสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การจึงได้แก่ องค์ประกอบทั้งหมด ที่อยู่ภายนอกองค์การซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานส่วนหนึ่งส่วนใด หรือทั้งหมดขององค์การ เป็นสิ่งที่มีผลต่อการทำงาน

เพื่อต้องการให้งานมีการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งสิ่งแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และก่อให้เกิดทั้งที่เป็นโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ต่อการดำเนินงานขององค์การโดยสามารถจัดแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การได้ ดังนี้

2.1 สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task Environment) จะเป็นสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การโดยตรงในการบรรลุเป้าหมาย สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ คู่แข่ง ผู้จำหน่าย ปัจจัยการตลาดแรงงาน ผู้ใช้สินค้า และบริการลูกค้า เป็นต้น

2.2 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) จัดเป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การในทางอ้อม (Indirectly Interactive Forces) แม้ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมที่ไม่ส่งผลกระทบโดยตรง แต่สภาพแวดล้อมในแต่ละด้านดังกล่าวก็จะส่งผลกระทบต่อองค์การ

2.3 สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ (International Environment) องค์การภายในประเทศควรติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ เพื่อจะได้หาแนวทางการดำเนินงานการตอบสนอง และสามารถกำหนดเป้าหมาย ตลอดจนแนวทางในการดำเนินงานให้เหมาะสมต่อไป โดยสภาพแวดล้อมแบ่งเป็น สภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมเฉพาะซึ่งเป็นแรงผลักดันที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานขององค์การ และสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน สภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ เป็นต้น

แนวความคิดความเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

จันทรแจ่มใส (2551) ได้กล่าวถึงลักษณะของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วมของบุคคลจะต้องมี และเกิดขึ้นมาโดยตลอด ทั้งนี้เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการมีส่วนร่วมในการวางแผนโครงการ การบริหารจัดการดำเนินงานตามแผน การเสียสละกำลังแรงงานของบุคคล ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ กำลังเงิน หรือทรัพยากรที่มีอยู่

สุวดี (2551) ได้กล่าวถึง ลักษณะเงื่อนไขพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของบุคคล เกิดจากพื้นฐาน 4 ประการ คือ

1. เป็นบุคคลที่จะต้องมีความสามารถที่จะเข้าร่วม กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้มีศักยภาพที่จะเข้าร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อาทิเช่น จะต้องมีความสามารถในการค้นหาความต้องการวางแผนการบริหารจัดการ การบริการองค์การ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

2. เป็นบุคคลที่มีความพร้อมที่จะเข้ามามีส่วนร่วม กล่าวคือ ผู้นั้นจะต้องมีสภาพทางเศรษฐกิจวัฒนธรรม และกายภาพที่เปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมได้

3. เป็นบุคคลที่มีความประสงค์จะเข้าร่วม กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีความเต็มใจสมัครใจ ที่จะเข้าร่วมเล็งเห็นผลประโยชน์ของการมีส่วนร่วม จะต้องไม่เป็นการบังคับ หรือผลักดันให้เข้าร่วม โดยที่ตนเองไม่ประสงค์จะไม่เข้าร่วม

4. เป็นบุคคลที่ต้องมีความเป็นไปได้ที่จะเข้าร่วม กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีโอกาสที่จะเข้าร่วม ซึ่งถือว่าเป็นการกระจายอำนาจให้กับบุคคลในการตัดสินใจ และกำหนดกิจกรรมที่ตนเองต้องการในระดับที่เหมาะสม บุคคลจะต้องมีโอกาส และมีความเป็นไปได้ที่จะจัดการด้วยตนเอง สำหรับลักษณะการมีส่วนร่วมของบุคคล

โดยทั่วไปแล้ว ยังมีปัจจัยอีกหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม ได้แก่ เพศ อายุ สภาพครอบครัว ระดับการศึกษา สภาพทางสังคม และอาชีพรายได้ เป็นต้น

อาร์นสไตน์ (Arnstein, 1969: 219-224 อ้างถึงในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544: 623) ในการให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของอาร์นสไตน์นั้น อาร์นสไตน์ได้เน้นมิติคุณภาพการมีส่วนร่วมเหมือนกับผลงานของ พาร์รีนนั้นเอง กล่าวคือ อาร์นสไตน์เห็นว่าการมีส่วนร่วมที่ “คุณภาพ” นั้นบังเกิดผลขึ้นมาหรือกล่าวอย่างสั้น ๆ ได้ว่า อาร์นสไตน์เห็นว่าการมีส่วนร่วมก็คือการมีอำนาจและการควบคุมกิจกรรมนั่นเอง โคเฮน และ อัฟฮอฟ (Cohen & Uphoff, 1984) ได้แบ่งชนิดของการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ชนิดคือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision-making) ประกอบด้วย ขั้นตอนการริเริ่มตัดสินใจดำเนินการตัดสินใจ และตัดสินใจปฏิบัติการ

2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านทรัพยากรการบริหารและการประสานของความร่วมมือ

3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ทางด้านวัตถุประสงค์ทางด้านสังคมหรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) การมีส่วนร่วมทางตรงและการมีส่วนร่วมทางอ้อม การมีส่วนร่วมในการประเมินผลส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางมากกว่าคนในท้องถิ่น ซึ่งทำหน้าที่ประเมินผลด้านงบประมาณ ความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อ

โครงการ ประเมินว่ามีผู้เห็นด้วยกับโครงการหรือไม่

วิธีการวิจัย

ประชากรในการวิจัย

ได้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการอยู่ในบริษัท วาย เอส ภัณฑ์ จำกัด จำนวนพนักงาน 2, 010 คน (ข้อมูลจากฝ่ายบุคลากร บริษัท วาย เอส ภัณฑ์ จำกัด วันที่ 23 เมษายน 2558)

ขนาดตัวอย่างคำนวณโดยใช้สูตรของ ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) จำนวน 334 คน ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างโดยสุ่มจากแผนก คือ แผนกปั๊มขึ้นรูป แผนกประกอบชิ้นส่วน แผนกเชื่อมประกอบ แผนกผลิตท่อ และแผนกจัดเตรียมวัตถุดิบ ตาราง 1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ระดับปฏิบัติการ

ฝ่าย/แผนก	จำนวนประชากร	จำนวนตัวอย่าง
1. แผนกปั๊มขึ้นรูป	361	60
2. แผนกประกอบชิ้นส่วน	745	124
3. แผนกเชื่อมประกอบ	480	80
4. แผนกผลิตท่อ	106	18
5. แผนกจัดเตรียมวัตถุดิบ	318	53
รวม	2,010	334

ตัวแปรในการวิจัย

ตัวแปรต้น คือสภาพแวดล้อมประกอบด้วย บรรยากาศในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และการสนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จการปรับปรุงวิธีการทำงาน ประกอบด้วยด้านกระบวนการ และการออกแบบการมีส่วนร่วมของพนักงาน ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมการได้รับ

ผลประโยชน์ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ
การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

ตัวแปรตาม คือประสิทธิภาพการทำงาน
ระดับปฏิบัติการโดยใช้แนวคิดไคเซ็น (Kaizen)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม
(Questionnaire) โดยแบ่งแบบสอบถาม
ออกเป็น 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะ
ทางประชากรศาสตร์

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ
สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ
การทำงาน โดยใช้แนวคิดไคเซ็น (Kaizen)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการปรับปรุงวิธีการ
ทำงาน ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการ
ทำงาน โดยใช้แนวคิดไคเซ็น(Kaizen)

ตอนที่ 4 แบบสอบถามการมีส่วนร่วมของ
พนักงาน ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการ
ทำงาน โดยใช้แนวคิดไคเซ็น (Kaizen)

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ลักษณะบุคคล

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย
คิดเป็นร้อยละ 83.80 และเป็นเพศหญิงคิดเป็น

ร้อยละ 16.20 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 35-40 ปี
คิดเป็นร้อยละ 56.90 ระดับการศึกษา
มัธยมศึกษาตอนปลาย /ปวช. คิดเป็นร้อยละ
62.30 แผนกที่ปฏิบัติงานประกอบขึ้นส่วน คิด
เป็นร้อยละ 42.80 มีประสบการณ์ทำงาน
มากกว่า 10-13 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.70 มี
รายได้ 11,000-15,000 บาท คิดเป็น ร้อยละ
31.10

ตอนที่ 2 สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบ
แบบสอบถามสภาพแวดล้อมในการทำงาน ใน
ระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ มีระดับค่าเฉลี่ย
โดยรวมของสภาพแวดล้อมในการทำงาน เท่ากับ
3.31 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ในเรื่อง
เกี่ยวกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน
กับเพื่อนร่วมงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 3.65 รองลงมาด้านบรรยากาศในการ
ทำงานค่าเฉลี่ย 3.52 ด้านการสนับสนุนให้
ประสบผลสำเร็จค่าเฉลี่ย 3.12 และลำดับสุดท้าย
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับ
ผู้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 ตามลำดับ

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมในการทำงานพนักงานที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้แนวคิดไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานโดยรวม

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยรวม	ระดับสภาพแวดล้อม		ระดับความคิดเห็น
	$\bar{x}$	S.D.	
1. ด้านบรรยากาศในการทำงาน	3.52	0.82	มาก
2. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน	3.65	0.78	มาก
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา	2.97	0.82	ปานกลาง
4. ด้านการสนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จ	3.12	0.82	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	3.31	0.81	ปานกลาง

ผลวิเคราะห์ระดับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้แนวคิดไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน พบว่ามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และผลงานเป็นที่น่าพอใจ ด้านบรรยากาศในการทำงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ มีพร้อมในการปฏิบัติงาน อุปกรณ์ความปลอดภัยติดตั้งเข้าไปในเครื่องจักรทุกจุดทำให้พนักงาน

ปฏิบัติด้วยความสบายใจ ด้านการสนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จ พบว่าการควบคุม และการติดตามงานยังไม่ดีพอทำให้ปัญหาไม่ได้โดนแก้ไข ได้ทันตามแผน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหามาจัดการปัญหาจะล่าช้า และระดับหัวหน้างานไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65, 3.52 และ 2.97 ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับการปรับปรุงงานวิธีการทำงานพนักงานที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้แนวคิดไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานโดยรวม

การปรับปรุงงานวิธีการทำงานโดยรวม	ระดับสภาพแวดล้อม		ระดับความคิดเห็น
	$\bar{x}$	S.D.	
1.ด้านกระบวนการ	3.19	0.77	ปานกลาง
2.ด้านการออกแบบ	3.41	0.78	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	3.30	0.77	ปานกลาง

ผลวิเคราะห์ระดับการปรับปรุงงาน
วิธีการทำงาน ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ
การทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น (kaizen) ปรับปรุง
งานวิธีการทำงาน ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย
โดยรวมเท่ากับ 3.30 ในด้านการออกแบบ พบว่า
การวางอุปกรณ์ เครื่องจักร มีความเหมาะสม ทำให้
ทำงานได้ง่าย และสะดวก และด้านการ

กระบวนการ พบว่าการสามารถพบจุดที่มีปัญหา
ในการปฏิบัติงานได้เร็ว และรอบทำงานเป็นไป
ตามมาตรฐานที่โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41, 3.19
ตามลำดับ

**ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมพนักงานที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ
การทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานโดยรวม**

ด้านการมีส่วนร่วมโดยรวม	ระดับการมีส่วนร่วม		ระดับความคิดเห็น
	$\bar{x}$	S.D.	
1. การมีส่วนร่วมการได้รับผลประโยชน์	3.30	0.76	ปานกลาง
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.22	0.79	ปานกลาง
3. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล	2.92	0.83	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	3.14	0.79	ปานกลาง

ผลวิเคราะห์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ที่มีผลต่อ
การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไค
เซ็น (kaizen) ในระดับปานกลางค่าเฉลี่ยโดยรวม
เท่ากับ 3.14 การมีส่วนร่วมการได้รับ
ผลประโยชน์ พบว่าพนักงานทราบว่าเมื่อบริษัทมี
กำไรจะแบ่งผลกำไรให้กับพนักงานทุกๆปี เมื่อมี
ทักษะความสามารถมากขึ้น จะถูกเลือกให้
ทำงานที่ท้าทาย จะได้รับการประเมินผลงาน
ประจำปีอยู่ในขั้นดีเสมอ ส่วนการมีส่วนร่วมในการ
ตัดสินใจปฏิบัติงาน สามารถทำงานเสร็จทันต่อ
ความต้องการเสมอ ในแผนกมีการส่งเสริมการ
ทำงานเป็นทีมโดยเน้น การปรับปรุงงาน ในพื้นที่

ปฏิบัติงาน มีงานตัวอย่างเพื่อไว้เปรียบเทียบ
กรณีที่ตัดสินใจไม่ได้และทุกครั้งที่มีการปรับปรุง
งาน หัวหน้างานจะมีการเรียกเพื่อฟังความ
คิดเห็นเสมอ ด้านการมีส่วนร่วมในการ
ประเมินผล เมื่อมีการปรับปรุงงานเสร็จจะมีการ
สรุป ผลงานให้ทราบทุกครั้ง เมื่อพบปัญหาจาก
การดำเนินงานที่ผิดพลาดเป็นคนเสนอแนว
ทางการแก้ไขกับระดับหัวหน้างานเสมอ และ
ได้รับการชมเชยในที่ประชุมเมื่อผลงานออกมาดี
โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.30, 3.22 และ 2.92
ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้แนวคิดไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน บริษัท วาย เอส ภัณฑ์ จำกัด

Correlation

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น (kaizen)			
	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	p.	ระดับความสัมพันธ์
1. ด้านบรรยากาศในการทำงาน	0.77	0.00	ระดับสูง
2. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน	0.52	0.00	ระดับปานกลาง
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา	0.56	0.00	ระดับปานกลาง
4. ด้านการสนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จ	0.46	0.00	ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	0.57	0.00*	ระดับปานกลาง

ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้แนวคิดไคเซ็น(kaizen) ของพนักงาน บริษัท วาย เอส ภัณฑ์ จำกัดโดยใช้ค่าสถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน พบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานที่มี ผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น (kaizen)แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันระดับปานกลางมีค่าเป็นบวกความสัมพันธ์ จึงเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าในด้านบรรยากาศมี

ความสัมพันธ์ในการทำงานมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเนื่องจาก เครื่องจักร อุปกรณ์มีความเพียงพอต่อความ การสนับสนุนในเรื่องอุปกรณ์ อำนวยความสะดวก และต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์ค่าเฉลี่ยดังนี้ 0.77,0.52, 0.56 และ 0.46

ตารางที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงวิธีการทำงานที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน บริษัท วาย เอส ภัณฑ์ จำกัด

ด้านปรับปรุงวิธีการทำงานที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น (kaizen)			
	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	p.	ระดับความสัมพันธ์
1. ด้านกระบวนการ	0.68	0.00	ระดับสูง
2. ด้านการออกแบบ	0.61	0.00	ระดับสูง
ค่าเฉลี่ยรวม	0.65	0.00	ระดับสูง

ตาราง 5 ความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงวิธีการทำงานที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงาน โดยใช้แนวคิดไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน บริษัท วาย เอส ภัณฑ์ จำกัด การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้แนวคิดไคเซ็น (kaizen) ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับ ด้านกระบวนการ และด้านการ

ออกแบบที่มีความเหมาะสมจะทำให้ทำงานได้ง่าย มีความคล่องตัว จะทำให้ทำงานได้ทุกรอบตามกำหนด มีค่าเท่ากับ 0.68 และ 0.61 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันระดับสูง มีค่าเป็นบวกความสัมพันธ์จึงเป็นในทิศทางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของพนักงานกับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน บริษัท วาย เอส ภัณฑ์ จำกัด

ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน			
	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	p.	ระดับความสัมพันธ์
1. ด้านการมีส่วนร่วมการได้รับผลประโยชน์	0.66	0.00	ระดับสูง
2. ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	0.62	0.00	ระดับสูง
3. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล	0.61	0.00	ระดับสูง
ค่าเฉลี่ยรวม	0.65	0.00	ระดับสูง

ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น (kaizen) ของพนักงาน บริษัท วาย เอส ภัณฑ์ จำกัด โดยใช้ค่าสถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน พบว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น

(kaizen) ของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ระยะปฏิบัติงานสามารถทำงานเสร็จได้ทัน ในแผนกมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยเน้น การปรับปรุงงาน ในพื้นที่ปฏิบัติงาน เพื่อฟังความคิดเห็นเสมอ มีความสัมพันธ์ตามลำดับ มีค่าเท่ากับ 0.66, 0.62 และ 0.61 แสดงว่ามีค่าเป็นบวกความสัมพันธ์ จึง

เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุป และอภิปรายผล

ในด้านบรรยากาศในการทำงาน และความสัมพันธ์ผู้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน ความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับมาก แสดงว่าเครื่องจักร อุปกรณ์ ในการปฏิบัติงานมีความพร้อม ครบตามความต้องการของพนักงาน ระบบความปลอดภัยมีครบทุกจุด พื้นที่ปฏิบัติงานอยู่ในสภาพที่ดี แสงสว่าง เสียง การระบายอากาศ อยู่ในมาตรฐานที่กำหนด ทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความสบายใจ ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ทำให้เกิดการประสานงานระหว่างเพื่อนร่วมงานง่าย และทำให้พนักงานปฏิบัติงานเป็นทีมจะประสบความสำเร็จได้ง่าย ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา และการสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าการประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานไม่ดีเท่าที่ควร การเข้าไปจัดการกับปัญหาทำได้อ้างไม่ดี พร้อมทั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง (4M) ไม่ว่าจะเป็นเปลี่ยนจุดการทำงานของพนักงาน เปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานใหม่ การปรับปรุงเครื่องจักร อุปกรณ์ เมื่อแก้ไขเสร็จแล้ว การสื่อสารให้พนักงานทราบยังไม่ดี ทำให้เกิดปัญหาตามมาหลังการปรับปรุงงานเสมอ

ในด้านการออกแบบ ความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับมาก แสดงว่าเครื่องจักร อุปกรณ์มีความเหมาะสมมีความเพียงพอต่อผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ทำงานง่าย เมื่อผู้ปฏิบัติงาน

เสนอแนะจุดที่บกพร่อง จะแก้ไขทันทีพร้อมกับมีการจัดทำเป็นมาตรฐาน ทำให้ง่ายต่อการทำงาน

ในด้านกระบวนการ ความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำไม่ได้ตามเวลาทุกรอบ เนื่องจากในกระบวนการยังมีจุดที่ทำงานยากอยู่ พร้อมทั้งมีของเสีย งานซ่อมในกระบวนการ และการจัดการกับจุดที่เกิดปัญหาทำได้ล่าช้า ทำให้เกิดเวลาสูญเสียมาก

ในด้านการมีส่วนร่วมการได้รับผลประโยชน์ การตัดสินใจ และในด้านการประเมินผล ความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.14 แสดงว่าพนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานในเรื่องนโยบายน้อย อำนาจตัดสินใจอยู่กับฝ่ายบริหารเป็นส่วนใหญ่ ทำให้แผนการดำเนินงานไม่ได้ตามแผนที่กำหนด เนื่องจากการแก้ไขยังไม่ตรงจุดตามที่พนักงานต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของคุณบูรณะศักดิ์ มาดหมายในเรื่อง ไคเซ็นต้องมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน พร้อมทั้งแสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งหัวใจสำคัญของไคเซ็น (Kaizen) คือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด (continuous improvement) โดยจุดมุ่งหมายคือ รวดเร็ว ประหยัด ปลอดภัย สบาย และสนุก

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้แนวคิดไคเซ็น

สภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้แนวคิดไคเซ็น (Kaizen) ของพนักงาน ด้าน

บรรยากาศในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านบรรยากาศในการทำงานมีค่าเท่ากับ 0.77 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันระดับสูง มีค่าเป็นบวกความสัมพันธ์จึงเป็นในทิศทาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาและด้านการสนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จ มีค่าเท่ากับ 0.52, 0.56 และ 0.46 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันระดับปานกลางมีค่าเป็นบวกความสัมพันธ์ จึงเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงวิธีการทำงาน ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้แนวคิดไคเซ็น

การปรับปรุงงานวิธีการทำงานของพนักงาน ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้แนวคิดไคเซ็น (Kaizen) ของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับ ด้านกระบวนการและด้านการออกแบบ มีค่าเท่ากับ 0.68 และ 0.61 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันระดับสูง มีค่าเป็นบวกความสัมพันธ์จึงเป็นในทิศทาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของพนักงาน ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้แนวคิดไคเซ็น

การมีส่วนร่วมของพนักงาน ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้แนวคิดไคเซ็น (Kaizen) ของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ด้านการมีส่วนร่วม การได้รับผลประโยชน์ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล มีค่าเท่ากับ 0.66, 0.62 และ 0.61

แสดงว่ามีค่าเป็นบวกความสัมพันธ์ระดับสูง จึงเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กล่าวโดยสรุปการนำ (Kaizen) ไคเซ็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งวัดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และอัตราของเสียที่เกิดขึ้น ในกระบวนการประสิทธิภาพในปี มิถุนายน พ.ศ. 2558 อยู่ที่ 91.84% อัตราของเสียเฉลี่ยอยู่ที่ 74,228 บาทต่อเดือน หลังจากบริษัทได้ส่งเสริมในกิจกรรม (Kaizen) ไคเซ็นอย่างจริงจังส่งผลให้ประสิทธิภาพโดยรวมของบริษัท ปี สิงหาคม พ.ศ. 2561 อยู่ที่ 95.26 % อัตราของเสียอยู่ที่ 55,679 บาทต่อเดือน ถ้าองค์กรได้นำหลัก (Kaizen) ไคเซ็นมาทำภารกิจกรรมโดยผ่านการทำงาน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม พร้อมทั้งผู้บริหารให้ความสำคัญอย่างจริงจังจะทำให้บริษัทนั้นมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น และมีอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้แนวคิดไคเซ็น (Kaizen) ของพนักงาน บริษัท วาย เอส ภัณฑ จำกัด พบว่าปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการออกแบบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับดี ดังนั้นทางด้านผู้บริหารควรให้การสนับสนุน ส่งเสริมกิจกรรมไคเซ็น เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พร้อมจัดให้เป็นมาตรฐาน เพื่อเป็นแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ผู้วิจัยพบประเด็นที่ต้องมีการปรับปรุงเพิ่มมีดังต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน พบว่าความสัมพันธ์หัวหน้างานกับพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าการปฏิบัติงานระหว่างหัวหน้างาน และพนักงานยังไม่ดี เพื่อส่งเสริมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ควรปฏิบัติดังนี้ หัวหน้างานควรมีการส่งเสริม สนับสนุนในเรื่องความสัมพันธ์อันดีกับทางด้านพนักงาน เช่น การยอมรับฟังความคิดเห็นพนักงาน การดูแลเอาใจใส่ การแสดงอำนาจหน้าที่ชัดเจน มีความยุติธรรมโปร่งใส และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ถ้าผลงานออกมาดีก็ให้คำชมเชย ถ้าผลงานไม่ได้ตามเป้าหมายก็ให้คำปรึกษาและลงไปช่วยเหลือ ถ้าสามารถปฏิบัติได้เช่นนี้ จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกดี มีความภาคภูมิใจ และมีความกระตือรือร้นต่องานที่ทำ นอกจากนี้ยังเป็นการป้องกันพฤติกรรมที่ไม่ดีต่อองค์กร สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การสนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จ ผลความคิดเห็นของพนักงาน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่า การเอาใจใส่ การเข้าไปช่วยเหลือ สนับสนุนยังไม่เพียงพอ ดังนั้นผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยให้ความช่วยเหลือในสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ เครื่องมือ ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้กิจกรรมสำเร็จลุล่วงโดยมีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทุกคนทราบถึงเป้าหมายที่วางไว้ โดยให้พนักงานทราบถึงนโยบายที่ชัดเจน มีการวางแผนควบคุม มีการติดตามผลงานเป็นระยะเพื่อประเมินผลงานที่วางไว้

3. ด้านกระบวนการ ความคิดเห็นพนักงาน อยู่ในระดับมาก แสดงว่าการออกแบบด้าน

กระบวนการมีผลต่อประสิทธิภาพ ดังนั้นควรให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนในการเสนอแนะในการวางระบบการผลิต การสร้างระบบจัดการคุณภาพ ระบบการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงการสร้างเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และการควบคุมมาตรฐาน เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาในอนาคต

4. การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง แสดงผลคือการมีส่วนร่วมกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทมีน้อยมาส่วนใหญ่จะเป็นทางด้านผู้บริหารมีอำนาจในการตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นเพื่อเป็นการส่งเสริมในการเพื่อประสิทธิภาพควรปฏิบัติ ดังนี้เริ่มต้นจากผู้บริหารทุกระดับต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมไคเซ็น เพื่อแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น และเพื่อแสดงความพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม โดยแยกเป็น 3 ประเด็นคือ

4.1 การมีส่วนร่วมการได้รับผลประโยชน์ ควรรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ในด้านการวางแผนงานเชิงนโยบาย การกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้งานมีความท้าทาย พร้อมทั้งเปิดโอกาสเสนอจุดที่ทำงานยาก เพื่อแก้ไขปรับปรุง และมีการประเมินร่วมกันให้ทุกคนทราบ

4.2 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ควรมีการยอมรับข้อเสนอแนะจากตัวผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ทำการแก้ไขให้ตรงจุด และควรชี้แจงให้พนักงานถึงผลงานที่พนักงานทำหลังการปรับปรุง เพื่อให้พนักงานทราบถึงเป้าหมายของงานที่ตนเองทำ

4.3 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล ผู้บังคับบัญชาควรมีกิจกรรมส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยผ่านงานที่ทำ โดยการแก้ไขงานที่ทำที่ละเล็กละน้อยให้มีความสะดวก สบายในการ

ปฏิบัติงาน การยอมรับข้อผิดพลาด แล้วนำไป ประสิทธิภาพในการทำงาน
แก้ไขปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่ม

References

- Kasson Desintrom. (2003). **Increasing Productivity Industrial**. Bangkok: Electrical and Electronics Institute.
- Godditcing Putraca and Panya Teravitayarat.(2552).**Factors affecting job Improvement Behavior of Employees by concept kaizen**. Cast Study of Writing *Workshop*. Industrial Technology Faculty of Education Chandrakasem Rajabhat University.
- Kitipong Grankron. (2007). **Factors Continuous Improvement By Concept Kaizen achieve Writing goals**. Data access Day 25 July 2015. To <https://www.research-system.siam.edu/images/coop/.../07ref.pdf>
- Kedtikajon Komanarun. (2011). **Process Management Review Leading to excellence industrial** Data access Day 28 April 2015. to <http://www.Kiatkajohn@ftpi.or.th>.
- Kronniga Susom. (2011). **Factors Activity 5 s Work Shop in Hospital Suratthani Rajabhat University**. Master of Business Administration.
- Jatarut pantu. (2013). **Activity Development and Analysis 5W 1H Program in Business Kasetsart University**. Data access Day 22 July 2015. to <http://pirun.ku.ac.th/~fedundl/upload/5210600327-2556-2-2.pdf>
- Jitawan Tawanwogsakon. (2011). **The Study of management Paradigm Which affects to the Efficiency of Level Two-Seven officer in provincial Electricity Auttltority Head Quarters**. Master of Public Administration Program. Silpakorn University.
- Jerapong Phogpaw. (2011). **The Study Recognition and Behavior Using Concept Kaizen By Management Industry Rubber Vehicle in Thailand**. Institute of Technology Ladkrabang.
- Catcawan Kradkankai. (2006). **Kaizen-Based Energy Conservation Technique**. King Mongkut Institute of Technology North Bangkok.
- Sarina Waisuppee. (2011). **Factors Affecting Employees,Participation in Kaizen Activity : A Case Study of sony Technology Thailand.co.,LTD**. Rajamangala Master of Businness Program .University of Technology Thanyaburi
- Nuttawan Ratcarot. (2018). **Activity Improvement Using By Kaizen**. Industrial Engineering.Data access 10 May 2015. <http://www.lib.ru.ac.th/forum/index>
- Dusit Srimuang. (2018). **Attitude Towards Kaizen Activties,Perception of Team Effectiveness and Success of kaizen Activities**. Thammasat University.



- Toyota Motor Thailand (M.P.P.). *Kaizen Data* access. Day 26 Jun 2015. To http://www.toyota.co.th/th/about_path.htm
- Tipparut Koscompu. (2009). **Activities Improvement Quality The Study of Plastic Injection Department**. Master of Business Administration. Rajamangala University of Technology Thanyaburi.
- Bunyut Boonya and Surat Tunpitun. (2018). **The Kaizen By Continuous Improvement**. Data access Day 25 Jun 2015. to <http://ballmar.wordpress.com>.
- Boontan Pantanayo. (2008). **Increasing Efficiency of Production Process Stepping Motor By Using Kaizen Concepts**. Business Engineering Theses. Rajamangala University of Technology Thanyaburi.
- Boranasak Masman and Teae. (2012). **Increasing Efficiency By Using Kaizen**. Data access. Day 26 July 2015. to <http://www.siblor.com/image/03-01-14.pdf>
- Prasit Kriromsom. (2552). **Increasing Efficiency of Production Process a Car air Conditioner**. Rajamangala King Mongkut's University of Technology North Bangkok Data access. Day 2 May 2015. to <http://www.dms.eng.su.ac.th/filebox/FileData/POME022.pdf>
- Panutda Buntunnipit. (2012). **Kaizen and Human Resource Management**. [Online]. Data access. Day 12 May 2018. to <http://www.jfklib.oas.psu.ac.th>.
- Putcarin Sinaumnuypan. (2005). **Increasing Efficiency By Using Kaizen**. Data access. Day 5 May 2015. to http://www.phatcharin_eve2012@hotmail.com
- Panutda Wanphat. (2012). **Increasing Efficiency By Using Kaizen. Case Study accounting division Department**. Master of Business Administration. Rajamangala University of Technology Thanburi.
- . (2002). **Education Manual and Recommend Using Kaizen**. Bangkok. Promotion Association (Thailand-Japan)
- . (2002). **Department of Education and Training. Kaizen for Kaizen: Bangkok** Promotion Association (Thailand-Japan)