



ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ
ของกิจกรรมไคเซ็น กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิต
ชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

โดย

นางสาวเพ็ญภา จันทรบำรุง

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ
ของกิจกรรมไคเซ็น กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิต
ชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

โดย

นางสาวเพ็ญภา จันทร์บำรุง

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES
ON THE SUCCESS OF KAIZEN IN AN ORGANIZATION: A CASE
STUDY OF JAPANESE AUTOMOBILE COMPANY

BY

MISS. PENNAPA JANBUMRUNG



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2016
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวเพ็ญภา จันทร์บำรุง

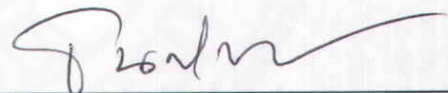
เรื่อง

ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น กรณีศึกษา
โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 13 ต.ค. 2560

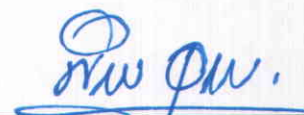
ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนวัต ลิ้มบพานิชย์กุล)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ


(อาจารย์ ดร. พิรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง)

คณบดี


(รองศาสตราจารย์ ดร. พิมพ อุตร)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง
ชื่อผู้เขียน	นางสาวเพ็ญภา จันทรบำรุง
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	อาจารย์ ดร.พีรเศรษฐ์ ชมภูมิ้ง
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง เป็นการวิจัยในเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลสนับสนุนการทำการกิจกรรมไคเซ็นให้เกิดผลสำเร็จในองค์กร 2. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน 3. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงาน 4. ความพึงพอใจในงานของพนักงานและจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานที่มีอิทธิพลสนับสนุนการทำการกิจกรรมไคเซ็นให้เกิดผลสำเร็จในองค์กร ซึ่งกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง จำนวน 424 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลประกอบด้วย แบบประเมินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจในงานของพนักงาน จิตสำนึกคุณภาพของพนักงาน ความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น และแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล โดยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS ในการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธี Simple Regression Analysis และ Multiple Regression Analysis

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง

เช่นเดียวกับมีจิตสำนึกคุณภาพอยู่ในระดับปานกลาง อีกทั้งจากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นได้ร้อยละ 3.7 (Adjusted R Square เท่ากับ .037) ซึ่งปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็น ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ และแรงงานสัมพันธ์, กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายความพึงพอใจในงานของพนักงานได้ร้อยละ 24.9 (Adjusted R Square เท่ากับ .249) ซึ่งปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาอาชีพ และสุขภาพและความปลอดภัย, กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายการมีจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานได้ร้อยละ 11.2 (Adjusted R Square เท่ากับ .112) ซึ่งปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงาน ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ และสุขภาพและความปลอดภัย ทั้งนี้ยังพบอีกว่าความพึงพอใจในงานและจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานสามารถทำนายความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นได้ถึงร้อยละ 16.7 (Adjusted R Square เท่ากับ .167)

จากผลการศึกษาสร้างข้อค้นพบใหม่ที่พบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและสามารถสร้างจิตสำนึกด้านคุณภาพให้เกิดขึ้นในตัวพนักงานได้ ซึ่งทำให้พนักงานร่วมมือกับองค์กรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วยการผลิตผลงานไคเซ็นที่มีคุณภาพให้แก่องค์กร ส่งผลให้การทำกิจกรรมไคเซ็นประสบผลสำเร็จได้ในองค์กร ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และเกิดแรงจูงใจในการทำงาน อีกทั้งเกิดจิตสำนึกคุณภาพ อันนำไปสู่การสร้างสรรคผลงานไคเซ็นที่มีคุณภาพแก่องค์กร ส่งผลให้การทำกิจกรรมไคเซ็นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์, ความพึงพอใจในงาน, จิตสำนึกคุณภาพ, ความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น, โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่น

Independent Study Title	THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON THE SUCCESS OF KAIZEN IN AN ORGANIZATION: A CASE STUDY OF JAPANESE AUTOMOBILE COMPANY
Author	Miss Pennapa Janbumrung
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Peraset Chompuming, Ph.D.
Academic Year	2016

ABSTRACT

The study of “The Influence of Human Resource Management Practices on The Success of Kaizen in an Organization” is a survey research where the case study took place in a Japanese automobile company. The purpose is to study on the processes in human resource management that 1. bring success of Kaizen implementation in an organization; 2. increase the level of employee satisfaction; 3. improve quality awareness to employees and 4. support the level of employee satisfaction and quality awareness to employees, which result to the success of Kaizen implementation in an organization. The samples used in this study consist of 424 employees in a Japanese automobile company. Evaluation forms and questionnaire were used as data collection instrument. The evaluation forms included the subjects on human resource management, job satisfaction, quality awareness to employees and success of Kaizen implementation, and Personal Information. By using the SPSS program, researcher analyzed the Mean, the Standard Deviation (S.D.) and used the approaches of Simple Regression Analysis and Multiple

Regression Analysis to make prediction of equations based on relationship between variables.

The research found that the employees' opinion on human resource management and the success of Kaizen is at high level. Job satisfaction and quality awareness were moderate. According to the hypothesis, the research found that the Human Resources Management Practices affecting the success of Kaizen was 3.7% (Adjusted R Square equals .037). The factors of human resource management that affected the success of Kaizen model were development leadership and labor relations. Human Resources Management Practices were able to support the prediction of employee satisfaction; by 24.9 per cent, (Adjusted R Square equals .249). Factors in human resource management that affect employee satisfaction include leadership development, performance evaluation, career development, health and safety. Human Resources Management Practices were able to support the prediction on quality awareness to employees by 11.2% (Adjusted R Square equals .122). Factors in human resource management that affect quality awareness include leadership development, health and safety. Job satisfaction and quality awareness to employees were able to support the prediction on the success of Kaizen implementation by 16.7 per cent.

Based on this research, the new finding is that the effective Human Resources Management Practices, which is able to meet the demand of employees will improve the level of job satisfaction and quality awareness to employees. This enables employees to collaborate with the organization to streamline their workflow, improving work performance following Kaizen. According to the result, it is crucial that an organization focus on human resource management as it plays an important role to create job satisfaction, motivation and quality awareness. It also leads to the goal of effective Kaizen implementation in an organization.

KEYWORDS: Human Resources Management Practices, Job satisfaction, Quality awareness, Success of Kaizen, Japanese automobile company.

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัย เรื่อง “ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง” สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีจากความกรุณาของบุคคลหลายท่าน ทั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ ดร. พีรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง ที่กรุณารับเป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้วิจัย ตลอดจนให้คำแนะนำ ให้กำลังใจและสนับสนุนการวิจัยเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนวัต ลิ้มบิพาณิชย์กุล ที่กรุณาใช้เวลาอันมีค่าในการรับเป็นประธานกรรมการสอบวิชาการค้นคว้าอิสระและให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้มีความถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.นภดล ร่มโพธิ์ อาจารย์ ดร.จตุรงค์ นภاطر และอาจารย์ อาจารย์ณัฐรัฐพร มณีโรจน์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านที่กล่าวมานี้เป็นอย่างสูง

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณพี่ๆ น้องๆ ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ที่ให้ความช่วยเหลือในการจัดเก็บข้อมูลและข้อมูลสนับสนุนต่างๆ และที่สำคัญอีกประการผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้สละเวลาให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัยในช่วงเวลาอันรวดเร็ว

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณพ่อและคุณแม่และพี่ชายที่คอยสนับสนุนและเป็นที่กำลังใจที่ดีเสมอมาและคอยสานฝันให้นาคดที่สดใสถึงทุกวันนี้ ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ตลอดระยะเวลาที่ศึกษา ขอขอบคุณเพื่อนสนิทขวามัธยมที่คอยช่วยเหลือและสนับสนุนการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อนร่วมรุ่น MBA-HRM 14 ที่ให้ความช่วยเหลือ และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน จนการค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จลงได้อย่างสมบูรณ์ และที่ขาดไม่ได้ขอขอบคุณพี่ๆโครงการ MBA-HRM ที่ให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำตลอดระยะเวลาที่ศึกษา ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้ผู้วิจัยศึกษางานวิจัยให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นางสาวเพ็ญภา จันทรบำรุง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	3
1.4 กรอบแนวคิด	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.6 นิยามศัพท์ในการศึกษา	5
บทที่ 2 บรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	10
2.1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	10
2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	12
2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน	37

2.2.1 ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน	37
2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน	38
2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับจิตสำนึกคุณภาพ	43
2.3.1 ความหมายของจิตสำนึกคุณภาพ	43
2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับจิตสำนึกคุณภาพ	43
2.4 แนวความคิดเกี่ยวกับไคเซ็น	46
2.4.1 ความหมายของไคเซ็น	46
2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับไคเซ็น	47
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	57
2.5.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมไคเซ็น	57
2.5.2 ความพึงพอใจในงาน	59
2.5.3 จิตสำนึกคุณภาพ	60
2.5.4 ผลสำเร็จการทำกิจกรรมไคเซ็น	60
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	63
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา	63
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	64
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	64
3.4 การตรวจสอบและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	67
3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	68
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา	69
บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	71
4.1 การวิเคราะห์สถิติบรรยาย	71
4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	71
4.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	73
4.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน	74
4.2 อภิปรายผลการวิจัย	87

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	95
5.1 สรุปผลการศึกษา	96
5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	96
5.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	96
5.1.3 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	97
5.2 ประโยชน์ที่ได้รับเชิงวิชาการ	98
5.3 ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร	99
5.4 ข้อจำกัดในงานวิจัย	100
5.5 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	101
รายการอ้างอิง	102
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	109
ภาคผนวก ข ตารางความคิดเห็นการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง	118
ประวัติผู้เขียน	130

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 สรุปแนวคิดกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการ	17
2.2 สรุปการศึกษาค้นคว้างานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมไคเซ็น	20
2.3 สรุปการศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลความสำเร็จ ของการทำกิจกรรมไคเซ็น	56
3.1 แสดงช่วงคะแนนของการแปลความหมายระดับการนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มาใช้ในองค์กร	66
3.2 แสดงช่วงคะแนนแสดงช่วงคะแนนของการแปลความหมายระดับความสำเร็จ	67
3.3 สรุปผลการทดสอบค่า Cronbach Alpha ของแต่ละตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย	68
3.4 ตารางแสดงสมมติฐานและสถิติที่ใช้ทดสอบ	69
4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	71
4.2 แสดงระดับคะแนนค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	73
4.3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R ²) ในการวิเคราะห์ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็น	74
4.4 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ในการพยากรณ์ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ของการทำกิจกรรมไคเซ็น	75
4.5 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R ²) ในการวิเคราะห์ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็น	76
4.6 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ในการพยากรณ์ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ของการทำกิจกรรมไคเซ็น	77
4.7 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R ²) ในการวิเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน	78

4.8 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ในการพยากรณ์ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อ ความพึงพอใจในงาน	79
4.9 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R2) ในการวิเคราะห์ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อ ความพึงพอใจในงานของพนักงาน	80
4.10 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ในการพยากรณ์ของปัจจัยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อ ความพึงพอใจในงาน	81
4.11 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R2) ในการวิเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพ	82
4.12 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ในการพยากรณ์ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพ	83
4.13 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R2) ในการวิเคราะห์ปัจจัยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อ จิตสำนึกคุณภาพ	84
4.14 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ในการพยากรณ์ของปัจจัยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อ จิตสำนึกคุณภาพ	85
4.15 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R2) ในการวิเคราะห์ความพึงพอใจในงานและจิตสำนึกคุณภาพของพนักงาน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็น	86
4.16 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ในการพยากรณ์ของปัจจัยความพึงพอใจในงานและจิตสำนึกคุณภาพของพนักงาน ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็น	87
5.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	97
ข.1 แสดงความคิดเห็นการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม	118

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
2.1 เทคนิคการปรับปรุงงานภายใต้ร่มไคเซ็น	48
2.2 วงจร PDCA	51
4.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	93



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ในปัจจุบันสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง สังคม เทคโนโลยี และการขยายตัวของเศรษฐกิจ ประกอบกับมีการพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลให้ทุกองค์กรต้องเร่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดต้นทุนการผลิต ลดสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันเวลาที่ ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับศักยภาพขององค์กร ด้วยการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร นำไปสู่องค์กรที่แข็งแกร่งและสามารถดำรงอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

กิจกรรมหลักที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องและค่อยเป็นค่อยไป คือ กิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ซึ่งถือเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยอิม (Imai, 1986) ได้กล่าวไว้ว่า ไคเซ็น เป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดยทำการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไป ด้วยการมุ่งเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุง ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับพนักงาน ซึ่งเน้นที่กระบวนการทำงานและระบบการบริหารที่สนับสนุนในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้การทำให้ไคเซ็นจะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงทีละเล็กละน้อยขึ้นในองค์กร โดยไคเซ็นที่ทำนั้นจะต้องสามารถลดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงาน ช่วยเพิ่มผลผลิตในการทำงาน ช่วยลดของเสียที่เกิดในกระบวนการทำงาน ช่วยลดอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ (Cheser, 1998) ดังนั้นการทำกิจกรรมไคเซ็นที่มีคุณภาพ และสามารถแผ่ขยายผลงานนั้นไปสู่หน่วยงานทั่วทั้งองค์กร จะส่งผลให้องค์กรมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ กล่าวคือ การทำกิจกรรมไคเซ็นจะช่วยให้พนักงานสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงาน เช่น เพิ่มคุณภาพผลงาน เพิ่มผลผลิต ลดเวลาการทำงาน ลดของเสีย ลดอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้พนักงานสามารถผลิตผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้ แต่หากพนักงานไม่เข้าใจการทำกิจกรรมไคเซ็น และขาดแรงจูงใจในการร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น พนักงานจะรู้สึกว่าการทำกิจกรรมไคเซ็นเป็นการเพิ่มภาระงาน พนักงานก็จะทำไค

เซ็นในเรื่องที่ไม่มีคุณภาพหรือเกิดประโยชน์ต่อองค์กรน้อย ส่งผลให้การทำกิจกรรมไคเซ็นในองค์กรล้มเหลวได้

บริษัทกรณีศึกษาเป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่น แห่งหนึ่งที่สามารถได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยการให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพของผลผลิต ลดต้นทุนการผลิต และคำนึงถึงความปลอดภัยในการทำงาน องค์กรจึงได้นำกิจกรรมไคเซ็นเข้ามาใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารได้ผลักดันให้พนักงานทุกคนเข้าร่วมทำกิจกรรมไคเซ็น ซึ่งพบว่าหลังจากทำกิจกรรมไคเซ็นแล้วสามารถลดต้นทุนการผลิตได้เป็นจำนวนมาก แต่ก็ยังมีไคเซ็นเรื่องที่ไม่มีคุณภาพอยู่จำนวนมาก เช่น เรื่องตีเส้นวางตู้น้ำดื่มให้อยู่ในจุดที่เหมาะสม เป็นเรื่องที่ไม่ก่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน ส่งผลให้การทำกิจกรรมไคเซ็นยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรในองค์กร เนื่องจากพนักงานยังไม่เข้าใจการทำกิจกรรมไคเซ็นกล่าวคือ พนักงานยังไม่สามารถแยกแยะถึงสิ่งที่ควรจะทำกับสิ่งที่สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นออกจากกันได้ รวมถึงไม่ได้นำความยากลำบากที่แท้จริงจากการทำงานมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทำให้บริษัทกรณีศึกษาต้องสูญเสียทรัพยากรทั้งเงินและเวลา ในการสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็น แต่ผลของกิจกรรมไม่ได้ก่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานได้เท่าที่ควร

จากปัญหาการทำไคเซ็นที่ยังไม่ประสบความสำเร็จของบริษัทกรณีศึกษานั้น เนื่องจากองค์กรยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยสนับสนุนให้การทำกิจกรรมไคเซ็นมีคุณภาพและประสบความสำเร็จ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของทุกกิจกรรมในองค์กร โดยณรงค์วิทย์ แสงทอง (2547) ได้กล่าวไว้ว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้แก่องค์การได้ ยิ่งองค์กรใช้ทรัพยากรมนุษย์มากเท่าใดก็ยิ่งเพิ่มประสบการณ์และทักษะของทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้นเท่านั้น นำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มสูงสุดให้แก่องค์การได้ เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์กร ยากต่อการลอกเลียนแบบ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้เป็นอย่างมากนั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงสามารถช่วยผลักดันให้กิจกรรมไคเซ็นประสบความสำเร็จได้ เพราะการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยเสริมสร้างให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Ching Chow Yang, 2006; Alina and Rob, 2008; Lewis and Florence, 2012) เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานย่อมทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำกิจกรรมไคเซ็นและอยากที่จะผลิตผลงานไคเซ็นที่มีคุณภาพซึ่งสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นได้ ส่งผลให้พนักงานผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพแก่องค์การได้ นอกจากนี้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพยังส่งผลต่อการสร้างจิตสำนึกคุณภาพให้กับพนักงาน (Ching Chow Yang, 2006) เมื่อพนักงานมีจิตสำนึกคุณภาพ พนักงานจะปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงคุณภาพใน

การปฏิบัติงาน และให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆขององค์การ สร้างสรรค์โคเซ็นคุณภาพเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น นำไปสู่การผลิตผลงานที่มีประสิทธิผลและเกิดประสิทธิภาพแก่องค์การ ส่งผลให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้

ดังนั้นเพื่อให้การทำกิจกรรมโคเซ็นเกิดประสิทธิผลและประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญของการศึกษาปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลสนับสนุนการทำกิจกรรมโคเซ็นให้เกิดผลสำเร็จในองค์การ เพื่อให้องค์การได้ทราบว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยส่งเสริมให้การทำกิจกรรมโคเซ็นประสบผลสำเร็จได้อย่างไร เพื่อเป็นแนวทางให้องค์การต่างๆได้นำไปใช้ปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนการทำกิจกรรมโคเซ็นให้เกิดผลสำเร็จ นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์การและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้

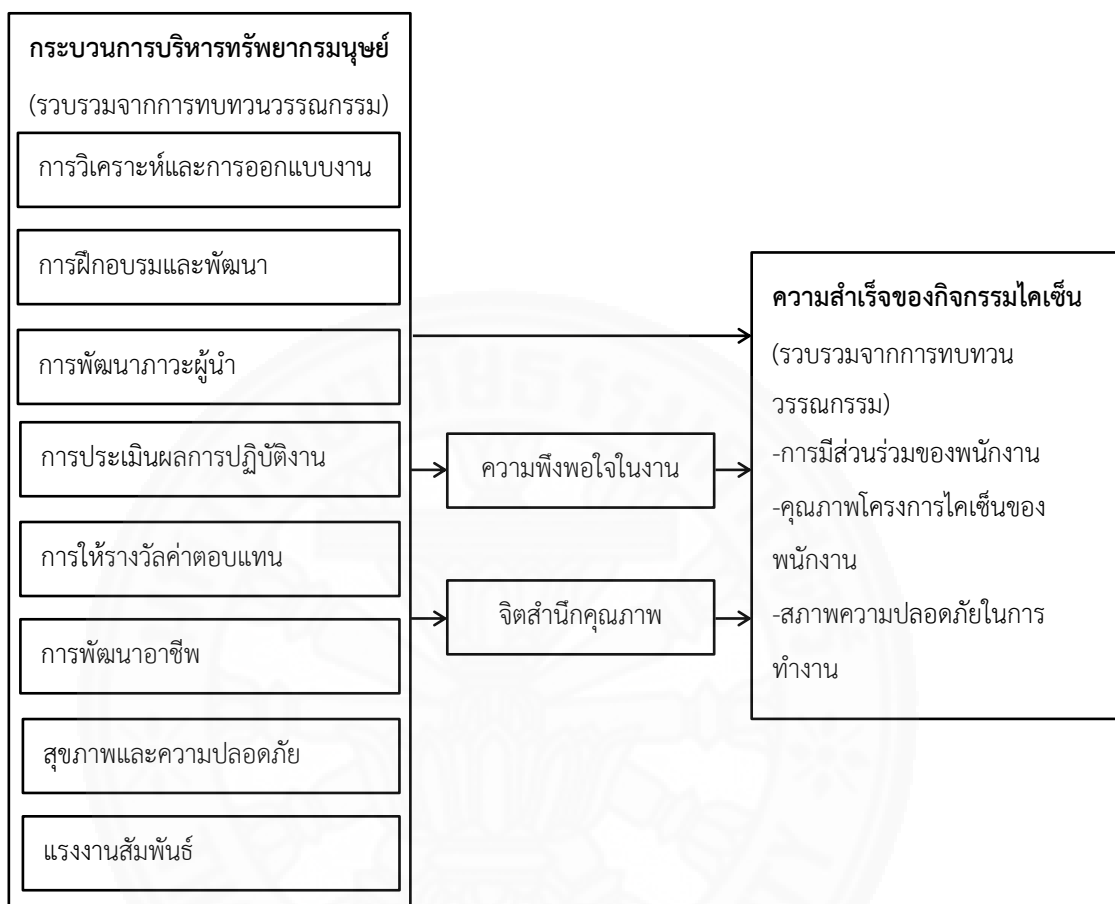
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลสนับสนุนการทำกิจกรรมโคเซ็นให้เกิดผลสำเร็จในองค์การ
2. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัทกรณีศึกษา
3. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานบริษัทกรณีศึกษา
4. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานและจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานบริษัทกรณีศึกษาที่มีอิทธิพลสนับสนุนการทำกิจกรรมโคเซ็นให้เกิดผลสำเร็จในองค์การ

1.3 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจกรรมโคเซ็น กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่น ซึ่งมีจำนวนประชากรทั้งหมด 5,494 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 มกราคม 2560)

1.4 กรอบแนวคิด



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการศึกษาทำให้ทราบและเพิ่มความเข้าใจในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถกระตุ้นให้การทำกิจกรรมไคเซ็นในองค์กรประสบความสำเร็จได้
2. ผลการศึกษานำไปใช้เป็นแนวทางในการนำกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุนการทำกิจกรรมไคเซ็นในองค์กรต่างๆให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และสามารถลดการสูญเสียทรัพยากรเช่น เงิน เวลา ในการสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็นที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรเท่าที่ควรได้

3. ผลการศึกษานำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการทำกิจกรรมใดชิ้นในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.6 นิยามศัพท์ในการศึกษา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์การ ด้วยการพัฒนาและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์การระยะยาว เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามที่องค์การตั้งไว้ (Dessler, 2000)

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ตามแนวคิดของอิวานเซวิช (Ivancevich, 2007) ได้แบ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การได้บุคลากรมาร่วมงาน (Acquiring Human Resources) หมายถึง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการสร้างโอกาส และการให้ความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน การสรรหาและการคัดเลือกทั้งจากภายในและระหว่างประเทศ
2. การให้รางวัลพนักงาน (Rewarding Human Resources) หมายถึง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการบริหารผลงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนในการทำงาน รวมถึงสวัสดิการที่พนักงานจะได้รับ
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources) หมายถึง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการปฐมนิเทศพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การพัฒนาและวางแผนอาชีพอาชีพให้แก่พนักงาน
4. การธำรงรักษาและปกป้องทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining and Protecting Human Resources) หมายถึง หน้าที่ในการรักษาและปกป้องทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์การอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ และเป็นระยะเวลายาวนาน ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องแรงงานสัมพันธ์ การเจรจาต่อรอง ความปลอดภัย สุขภาพอนามัย และการดูแลระเบียบวินัยพนักงานในองค์การ

การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน หมายถึง ขั้นตอนการพิจารณากำหนดหน้าที่งานต่างๆ และคุณสมบัติของบุคคลที่จะถูกจ้างมาเพื่อทำงานที่กำหนดให้ การวิเคราะห์งานทำให้รู้ว่ามีกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องทำในงานนั้น และงานนั้นต้องใช้พนักงานประเภทใด ข้อมูลที่ได้ทั้งหมดนี้จะ

นำมาใช้เพื่อเขียนใบบรรยายลักษณะงาน (job description) ว่ามีขอบเขตหน้าที่ลักษณะงานอย่างไร และต้องมีคุณสมบัติเฉพาะอะไรบ้างสำหรับผู้ทำงานในตำแหน่งงานนั้น (job specification) ซึ่งหัวหน้าหรือผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากรจะเป็นผู้ทำการวิเคราะห์งานโดยใช้แบบสอบถาม (questionnaires) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล (Dessler, 2000)

การฝึกอบรมและพัฒนา สำหรับการฝึกอบรม (training) หมายถึง กระบวนการสร้างการเรียนรู้และประสบการณ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude) โดยการฝึกอบรมนั้นจะเน้นไปทำงานปัจจุบัน เพื่อส่งเสริมความสามารถและทักษะเฉพาะที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันที ทั้งนี้จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม อันนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงาน และก่อให้เกิดผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ได้ ส่วนการพัฒนา (Development) หมายถึง กระบวนการให้การศึกษาระยะยาวที่จัดให้กับบุคลากรระดับผู้บริหาร โดยมุ่งให้บุคคลเกิดการพัฒนาทักษะด้านแนวความคิดและพร้อมที่จะทำงานในอนาคต (ธงชัย สมบูรณ์, 2549)

การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีวิสัยทัศน์ ศักยภาพ ทักษะในการแก้ปัญหา และสามารถนำพาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบุคคลที่มีภาวะผู้นำจะสามารถจูงใจหรือมีอิทธิพลให้ผู้อื่นร่วมมือกันทำงานได้ นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ (มานิต บุญประเสริฐ และคณะ, 2549)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินความสำเร็จของงาน อันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่างๆ โดยเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้จริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานที่หัวหน้าในฐานะผู้ประเมินและพนักงานผู้ปฏิบัติงานได้กำหนดไว้ร่วมกันก่อนการประเมิน (องอาจ นัยพัฒน์, 2558)

การให้รางวัลค่าตอบแทน หมายถึง รูปแบบต่าง ๆ ของการจ่ายค่าจ้างหรือรางวัลให้แก่พนักงานซึ่งเป็นผลมาจากการจ้างงาน โดยมีการจ่าย 2 ลักษณะ คือ 1.การจ่ายในรูปของตัวเงินโดยตรง ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน สิ่งจูงใจ ค่าคอมมิชชั่น และโบนัส 2.การจ่ายทางอ้อมในรูปของผลประโยชน์อื่น ได้แก่ การจ่ายเบี้ยประกันชีวิตให้ และการให้วันลาพักผ่อน (Dessler, 2003 อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2552)

การพัฒนาอาชีพ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีขึ้น เพื่อช่วยให้พนักงานแต่ละคนได้มีแผนสำหรับงานอาชีพในอนาคตของตนเองภายในองค์กร โดยการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพนั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ได้ และช่วยให้พนักงานมีโอกาสในการพัฒนาตนเองได้อย่างสูงสุด เพื่อให้ประสบความสำเร็จในสายอาชีพของตนได้ ซึ่งการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพจะอยู่ในใจกลางของขอบเขตงานการบริหารทรัพยากร

มนุษย์ทั้งหมด โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน และทำการวิเคราะห์งานทำได้ตำแหน่งงานและกลุ่มงานอาชีพ จากนั้นเข้าสู่กระบวนการสรรหา และคัดเลือกให้ได้คนที่เหมาะสมตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการ ข้อมูลทางด้านตำแหน่งและความพึงพอใจในทางอาชีพจะถูกรวบรวมมาตลอดกระบวนการข้างต้น และเมื่อมาถึงจุดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพนั้นจะอาศัยผลการปฏิบัติงาน ประกอบการพิจารณาวางแผนและให้คำปรึกษาแก่พนักงานตลอดเวลาด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา นำไปสู่การได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้าย ตามความเหมาะสมของจังหวะเวลาจนถึงเกษียณอายุ (ธงชัย สันติวงษ์, 2546)

สุขภาพและความปลอดภัย สำหรับสุขภาพ (Health) หมายถึง การที่พนักงานไม่เจ็บป่วยและมีร่างกายจิตใจที่พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน ส่วนความปลอดภัย (Safety) หมายถึง การป้องกันพนักงานจากการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน การที่พนักงานมีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์และทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ทำให้พนักงานสามารถผลิตผลงานที่สร้างผลประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาวได้ (Mondy and Noe, 2004)

แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความเกี่ยวข้องและการปฏิบัติต่อกันทั้งทางบวกและทางลบ ระหว่างบุคคลสองฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้างกับฝ่ายลูกจ้าง ตั้งแต่การกำหนดนโยบายบุคคล การว่าจ้างไปจนถึงการเลิกจ้างหรือลาออก เช่น การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม การกำหนดสวัสดิการ การบังคับบัญชา การกำหนดวินัยและโทษทางวินัย การใช้มาตรการทางวินัย การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การยอมรับนับถือต่อกัน การเข้าไปมีส่วนในการจัดการและการตัดสินใจของอีกฝ่ายหนึ่ง การร้องทุกข์ การเจรจาต่อรอง รวมทั้งการใช้มาตรการต่างๆ ในการบังคับให้ฝ่ายหนึ่งปฏิบัติตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง เช่น การปิดงาน การนัดหยุดงาน (เกษมสันต์ วิลาวรรณ, 2556)

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกทางบวกโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดเป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิภาพ อีกทั้งยังส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรด้วย (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535)

จิตสำนึกคุณภาพ หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีการรับรู้ถึงผลกระทบที่ได้จากการปฏิบัติงาน หรือมีสติรู้ว่าขณะปฏิบัติงานนั้นต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการที่ได้มีคุณภาพ หรือได้มาตรฐานตรงตามที่กำหนดเอาไว้ ส่งผลให้สามารถปรับปรุงคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ดียิ่งขึ้น (Quality Improvement) ลดปริมาณของเสีย (Defect) ลดการแก้ไขงาน (Rework) ลดการหยุดรองาน (Delay) และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้ (ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์, 2552)

ไคเซ็น หมายถึง การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดยทำการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไป ด้วยการมุ่งเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุง ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับพนักงาน ซึ่งเน้นที่กระบวนการทำงานและระบบการบริหาร ที่สนับสนุนในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น (Imai, 1986)

ผลสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น หมายถึง การวัดผลลัพธ์ของไคเซ็น วัดได้ทั้งจากมุมมองทางปริมาณและมุมมองทางคุณภาพ ตามแนวคิดของกอนด์ฮาสิการ์ และคณะ (Gondhalekar et al., 1995) ดังนี้

1. จำนวนของโครงการปรับปรุงต่อคนต่อเดือน เป็นตัววัดเชิงปริมาณจากแนวคิดใหม่หรือโครงการไคเซ็นใหม่ ที่พนักงานได้นำเสนอให้แก่องค์การเพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
2. ประเภทของไคเซ็น เป็นตัววัดเชิงคุณภาพซึ่งเป็นการบ่งชี้ว่าพนักงานทำโครงการไคเซ็นเพื่อจุดมุ่งหมายอะไร เช่น ปรับปรุงคุณภาพการทำงาน ลดต้นทุน ลดเวลาที่ใช้ในกระบวนการทำงาน ลดอุบัติเหตุในการทำงาน
3. การมีส่วนร่วมของพนักงาน เป็นตัววัดเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งเป็นการบ่งชี้ถึงจำนวนพนักงานที่มีส่วนร่วมและสนับสนุนให้ความร่วมมือกับทีมงานในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน รวมทั้งนำวิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงานไปประยุกต์ใช้ในงานของตน
4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นตัววัดเชิงคุณภาพจากแนวคิดใหม่ที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
5. สถานะของการนำกิจกรรมไคเซ็นไปประยุกต์ใช้ เป็นตัววัดเชิงคุณภาพที่บ่งบอกถึงระยะของการนำแนวคิดการปรับปรุงงานไปใช้ เช่น อยู่ระหว่างทดลองใช้ ดำเนินการนำไปใช้อย่างถาวร
6. ประโยชน์ที่ได้รับ เป็นตัววัดเชิงคุณภาพซึ่งบ่งบอกถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งให้ประโยชน์แก่เจ้าของแนวความคิด ภายในฝ่าย ตลอดจนแผ่ขยายนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กรได้

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า และทบทวนแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางและกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.1.2 แนวความคิดกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

2.2.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน

2.2.2 แนวความคิดความพึงพอใจในงาน

2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับจิตสำนึกคุณภาพ

2.3.1 ความหมายของจิตสำนึกคุณภาพ

2.3.2 แนวความคิดจิตสำนึกคุณภาพ

2.4 แนวความคิดเกี่ยวกับไคเซ็น

2.4.1 ความหมายของไคเซ็น

2.4.2 แนวความคิดเกี่ยวกับไคเซ็น

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมไคเซ็น

2.5.2 ความพึงพอใจในงาน

2.5.3 จิตสำนึกคุณภาพ

2.5.4 ผลสำเร็จการทำกิจกรรมไคเซ็น

2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การที่องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรตั้งไว้ และประสบความสำเร็จได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งทรัพยากรที่มีคุณค่า ยากต่อการลอกเลียนแบบ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้เป็นอย่างมากนั้น คือ ทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาองค์กรและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กร

ทั้งนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความหมายของผู้วิจัย หมายถึง การที่องค์กรต้องมีการบริหารจัดการกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรให้มีความเชื่อมโยงกัน ตั้งแต่การได้บุคคลเข้ามาร่วมงานกับองค์กร การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรระยะยาว เพื่อให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์เกิดประโยชน์สูงสุด พนักงานสามารถผลิตผลงานที่มีประสิทธิผลและเกิดประสิทธิภาพ นำไปสู่การเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ และมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรม ช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

จากการศึกษา และค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีผู้ศึกษาแนวคิดและให้ความหมายไว้หลายท่านด้วยกัน โดยฮาร์วีและโบวิน (Harvey and Bowin, 1996) ได้ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารกิจการที่ดำเนินการดึงดูด พัฒนา และธำรงรักษากำลังคนให้สามารถปฏิบัติงานและผลิตผลงานที่ดีที่สุด รวมไปถึงการมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร โดยการผสมผสานความต้องการความก้าวหน้าและการพัฒนาของบุคคลกับเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเดสเลอร์ (Dessler, 2000) ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์กร ด้วยการพัฒนาและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรระยะยาว เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรตั้งไว้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับการให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมอนดี และโนว์ (Mondy and Noe, 2004) ที่ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การนำทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อนำไปสู่ความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ โดยผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะองค์กรจะประสบความสำเร็จ

ได้ต้องอาศัยความสามารถของพนักงานทุกคนในการผลิตผลงานที่เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่คล้ายคลึงและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับนักวิชาการที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยพยอม วงศ์สารศรี (2537) ได้ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้มาปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจในการพัฒนาและธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่จะทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข สำหรับอานวย แสงสว่าง (2540) ได้ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยการที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารงานสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงานจากพนักงานทุกคนอย่างเต็มความสามารถและด้วยความสมัครใจเป็นปัจจัยสำคัญ นอกจากนี้สุนันทา เลาहनันท์ (2542) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ เป็นกระบวนการต่างๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การ ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งเสนาะ ตีแยว (2545) ได้ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดระเบียบดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคคลได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินงานต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์การนั้น

จากคำจำกัดความของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อองค์การ ด้วยการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์การ การพัฒนาระดับความรู้ความสามารถ ตลอดจนการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การในระยะยาว เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถสร้างผลงานที่เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์การได้อีกด้วย

2.1.2 แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิด กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีความคล้ายคลึงและแตกต่างกันอยู่ในบางกระบวนการ โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

ณัฐพันธุ์ เขจรันันท์ (2541) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องมีกิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์การ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ก่อนเข้าร่วมงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สรรหา และจูงใจบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมกับงานที่ต้องการ ให้เกิดความสนใจ ที่จะเข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์การ ซึ่งเรื่องที่มีความสำคัญมากในการสรรหาบุคลากรคือ การเข้าถึง กลุ่มเป้าหมายที่องค์การต้องการ ดังนั้นผู้ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานด้านนี้จำเป็นต้องมีความรู้ ความ เข้าใจ และสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์การต้องการให้เข้ามาร่วมงานได้อย่างเหมาะสม อีกทั้ง หน่วยงานนี้ยังต้องทำหน้าที่ในการคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุดให้เข้ามาร่วมทำงานกับ องค์การ เนื่องจากบุคลากรที่มีคุณภาพจะเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์การก้าวหน้าได้อย่างมั่นคง

2. ขณะปฏิบัติงาน หลังจากสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถให้เข้ามา ร่วมงานกับองค์การได้แล้ว ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังจำเป็นต้องรักษาบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิต การทำงานที่ดี และมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์การ เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยคำนึงถึง การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม จัดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง จัดสรรสวัสดิการและ เสริมสร้างสุขอนามัยในการปฏิบัติงาน ตลอดจนช่วยกำหนดแนวทางความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ส่งผลให้บุคลากรทุ่มเทร่างกาย และแรงใจในการทำงานได้อย่างเต็มที่

3. ภายหลังการร่วมงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ได้มุ่งหวังผลเพียงได้ บุคลากรเข้ามาและปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น ภาระงานอีกหน้าที่หนึ่งที่ฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความเอาใจใส่เช่นเดียวกัน คือ การดูแลบุคลากรหลังเกษียณอายุ หรือ บุคลากรที่มีความจำเป็นต้องลาออกจากงานก่อนเวลาด้วยความจำเป็นบางประการ ยกเว้นการกระทำ ผิดวินัยอย่างร้ายแรง โดยองค์การจะต้องจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตหลังออก จากงานได้อย่างมีความสุขในสังคม เช่น เงินบำเหน็จ เงินบำนาญ เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และ ผลตอบแทนในรูปแบบอื่น ที่จะสามารถเอื้อประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่มีความสุขได้ต่อไป

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ช่วย ออกแบบหน้าที่การทำงาน โดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง มีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นการสำรวจ

ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้พนักงานที่มีทักษะ ความรู้และความสามารถ ในจำนวนที่เพียงพอไปตามความต้องการขององค์กร อีกทั้งเมื่อมีความต้องการใช้ทรัพยากรมนุษย์ก็สามารถจัดหาได้ทันที โดยในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการออกแบบงาน (Job design) และมีการวิเคราะห์งาน (Job analysis) ก่อน สำหรับการออกแบบงานนั้น เป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างของงานและการกำหนดกิจกรรมของงานเฉพาะอย่างให้แก่พนักงานแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ส่วนการวิเคราะห์งานนั้น เป็นกระบวนการในการจัดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานอย่างมีระบบ รวมถึงลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เหมาะสมกับงาน เช่น ทักษะ ความรู้และความสามารถ ที่องค์กรต้องการ เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกิจกรรมที่องค์กรใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมาสมัครในตำแหน่งงานที่ต้องการ เพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ได้ ทั้งนี้มีวิธีการสรรหาทั้งการสรรหาจากภายใน (Method used in internal recruitment) และการสรรหาจากภายนอก (Method used in external recruitment)

3. การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรจากจำนวนผู้สมัครงานทั้งหมด เพื่อเฟ้นหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติ ที่เหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งงานและองค์กร

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) สำหรับการฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้และยกระดับทักษะที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ส่วนการพัฒนา (Development) เป็นการจัดหาความรู้โดยทำให้พนักงานมีความรู้ในงานที่ทำ เพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาทักษะการทำงานส่งผลให้สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้

5. ผลตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and Benefits) สำหรับผลตอบแทน (Compensation) เป็นรางวัลที่พนักงานจะได้รับจากการปฏิบัติงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส เป็นต้น ส่วนผลประโยชน์ (Benefits) เป็นรางวัลที่พนักงานจะได้รับเนื่องจากการเป็นสมาชิกขององค์กร เช่น ค่ารักษาพยาบาล ประกันชีวิต ประกันสุขภาพ เป็นต้น

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) สำหรับความปลอดภัย (Safety) เป็นการคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุหรืออันตรายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน ส่วนสุขภาพ (Health) เป็นสภาพร่างกายและจิตใจของพนักงานที่ไม่เจ็บป่วย มีความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน

7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor relations) สำหรับพนักงาน (Employee) เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากการที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งได้นั้น เป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิภาพ ส่วนแรงงานสัมพันธ์ (Labor relation) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างที่ควรมีความเอื้ออำนวยและเกื้อกูลกัน

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เป็นกระบวนการระหว่างหัวหน้าและพนักงาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของพนักงาน โดยเปรียบเทียบผลงานที่แท้จริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน (Feedback) ทำให้พนักงานทราบจุดแข็งและจุดอ่อน นำจุดอ่อนไปพัฒนาเพื่อให้อำนาจปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

มอนดี้ และโนว์ (Mondy and Noe, 2004) ได้กล่าวไว้ว่า กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management activities) หมายถึง การปฏิบัติและนำนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรได้ตั้งไว้ ซึ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

ขั้นที่ 1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก (Human Resource Planning, Recruiting and Selection) องค์กรล้วนต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน สถานที่ทำงานและระยะเวลา ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ และในการที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนี้ ต้องอาศัยการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้น (Human Resource Planning; HRP) เป็นกระบวนการที่พิจารณาเกี่ยวกับความต้องการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะได้พนักงานตามที่ต้องการทั้งด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ และได้บุคลากรในจำนวนที่เพียงพอต่อความต้องการ สำหรับการสรรหานั้น (Recruiting) เป็นกระบวนการของการชักจูงบุคคลในจำนวนที่เพียงพอและกระตุ้นให้สมัครงานกับองค์กร ส่วนการคัดเลือกนั้น (Selection) เป็นกระบวนการที่องค์กรได้ใช้วิธีการในการคัดสรรกลุ่มบุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานและองค์กร โดยความสำเร็จในหน้าที่ 3 ประการนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development; HRD) ประกอบไปด้วยการศึกษา การพัฒนา การฝึกอบรม และการเรียนรู้ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้พร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเริ่มต้นตั้งแต่เมื่อบุคคลได้เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดอายุการทำงานของเขา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมไปถึงการวางแผนอาชีพ (Career planning)

เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายอาชีพของพนักงาน และกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายอาชีพ ซึ่งอาชีพของพนักงานกับความต้องการขององค์กรไม่สามารถแยกออกจากกันได้ อย่างชัดเจน ดังนั้นองค์กรจึงควรสนับสนุนพนักงานในการวางแผนอาชีพ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมไปถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นพนักงานจะได้รับการประเมินเพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยให้พนักงานมีโอกาสได้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อน นำไปสู่การแก้ไขจุดบกพร่อง เพื่อให้พนักงานสามารถยกระดับศักยภาพ ส่งผลให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 3 การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits) การจัดระบบจ่ายค่าตอบแทนที่ดีจะช่วยให้พนักงานรู้สึกได้รับผลตอบแทนที่พอเพียงและเท่าเทียมกัน ซึ่งค่าตอบแทนประกอบด้วย ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Rewards) ซึ่งเป็นเงินที่พนักงานจะได้รับจากการปฏิบัติงาน เช่น ค่าจ้างหรือเงินเดือน (wage or salary) และค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non-Financial Rewards) เช่น งานที่ท้าทาย ตลอดจนสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี นอกจากนี้ยังการจัดสวัสดิการ (Benefits) ซึ่งเป็นสิ่งที่ให้เพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง เช่น วันหยุดพักผ่อน, วันลาป่วย, วันหยุด ตลอดจนการประกันสุขภาพให้แก่พนักงาน

ขั้นที่ 4 สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) สุขภาพ (Health) หมายถึง การที่พนักงานไม่เจ็บป่วยและมีร่างกายจิตใจที่พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน ส่วนความปลอดภัย (Safety) หมายถึง การป้องกันพนักงานจากการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน การที่พนักงานมีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์และทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ทำให้พนักงานสามารถผลิตผลงานที่สร้างผลประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาวได้ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จึงส่งเสริมสนับสนุนและจัดให้มีโปรแกรมด้านความปลอดภัยและสุขภาพอย่างเพียงพอ โดยปัจจุบันได้มีการออกกฎหมายเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทำให้ทุกองค์กรตระหนักถึงความสำคัญด้านความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงานมากยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 5 พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) เป็นหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง รวมถึงบทบาทของสหภาพแรงงานและการต่อรองกับสหภาพแรงงานในแนวทางที่จะให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย โดยการร่วมเจรจาต่อรอง (Collective Bargaining) ร่วมกัน

ขั้นที่ 6 การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research) การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ โดยการศึกษาวิจัยสามารถทำได้ในทุกหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การศึกษาเกี่ยวกับการสรรหาพนักงาน ซึ่งจะทำได้ข้อเสนอแนะ

เกี่ยวกับประเภทของพนักงานที่เหมาะสมกับองค์การหนึ่งองค์การโดยเฉพาะ หรือการวิจัยเกี่ยวกับความปลอดภัยของการทำงาน ซึ่งอาจบอกถึงสาเหตุของอุบัติเหตุที่มีสัมพันธ์กับงานได้

อิวานเซวิช (Ivancevich, 2007) ได้แบ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การได้บุคคลมาร่วมงาน (Acquiring Human Resources) หมายถึง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการสร้างโอกาส และการให้ความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน การสรรหาและการคัดเลือกทั้งจากภายในและระหว่างประเทศ
2. การให้รางวัลพนักงาน (Rewarding Human Resources) หมายถึง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการบริหารผลงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนในการทำงาน รวมถึงสวัสดิการที่พนักงานจะได้รับ
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources) หมายถึง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการปฐมนิเทศพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การพัฒนาและวางแผนอาชีพอาชีพให้แก่พนักงาน
4. การธำรงรักษาและปกป้องทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining and Protecting Human Resources) หมายถึง หน้าที่ในการรักษาและปกป้องทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์การอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ และเป็นระยะเวลายาวนาน ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องแรงงานสัมพันธ์ การเจรจาต่อรอง ความปลอดภัย สุขภาพอนามัย และการดูแลระเบียบวินัยพนักงานในองค์การ

दनय เทียนพุด (2551) กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีภารกิจหลัก 4 ด้าน ซึ่งเป็นภารกิจที่ตอบสนององค์การเชิงนโยบายและการกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่เหมาะสมกับงานและองค์การ
2. การพัฒนา (Development) หมายถึง การพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้นจนสามารถปฏิบัติงานตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล รวมถึงมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นด้วย ทั้งนี้การพัฒนาพนักงานนอกจากจะยกระดับให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญในงานปัจจุบันแล้ว ยังมุ่งพัฒนาให้พนักงานมีความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพต่อไปอีกด้วย
3. การรักษาพนักงาน (Development) หมายถึง การทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน นำไปสู่การสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงาน โดยพิจารณาว่าพนักงานมีความคาดหวังให้องค์การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไร

เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม การให้สวัสดิการที่ดึงดูดใจ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน เพื่อรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรในระยะยาวได้

4. การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยจัดคนให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และไม่ปล่อยให้คนอยู่ว่างโดยไม่มีการให้ทำ

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สรุปแนวคิดกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการ

กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	ณัฐนันท์ เขจรนันท์ (2541)	สมชาย หิรัญกิตติ (2542)	Mondy and Noe (2004)	Ivancevich (2007)	ดนัย เทียนพุฒ (2551)
การวิเคราะห์งาน และออกแบบงาน	✓	✓	✓	✓	✓
การวางแผนกำลังคน	✓	✓	✓	✓	✓
การสรรหา	✓	✓	✓	✓	✓
การคัดเลือก	✓	✓	✓	✓	✓
การฝึกอบรมและพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓
การจ่ายค่าตอบแทน และผลประโยชน์	✓	✓	✓	✓	✓
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓
สุขภาพและความปลอดภัย	✓	✓	✓	✓	✓
แรงงานสัมพันธ์	✓	✓	✓	✓	✓
การวิจัยทรัพยากรมนุษย์	-	-	✓	-	-

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยพบว่าแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความคล้ายคลึง

กันมาก แต่แตกต่างกันในการจัดกลุ่มกระบวนการตามมุมมองของนักวิชาการแต่ละท่าน ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวความคิดของอิวานเซวิช (Ivancevich, 2007) เนื่องจากมีการจัดกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนและครอบคลุมในแต่ละด้านเมื่อเปรียบเทียบกับแนวความคิดของนักวิชาการท่านอื่น โดยอิวานเซวิช (Ivancevich) จำแนกกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย การได้บุคลากรมาร่วมงาน (Acquiring Human Resources), การให้รางวัลพนักงาน (Rewarding Human Resources), การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources) และการธำรงรักษาและปกป้องทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining and Protecting Human Resources) ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

จากการที่ได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่านักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมใดเช่น ดังตัวอย่างงานวิจัยต่อไปนี้

เดวิดและเอ็ดเวิร์ด (David and Edward, 1992) ได้ทำการศึกษาหาความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่ทำการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices: HRMP) ทั้ง 8 กระบวนการ ได้แก่ 1.การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 2.การฝึกอบรมและการพัฒนา 3.การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ 4.การประเมินการปฏิบัติงาน 5.การจ่ายผลตอบแทนพนักงาน 6.การให้รางวัล 7.แรงงานสัมพันธ์ 8.การสื่อสารภายในองค์การ ส่งผลต่อการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM)

จาร์และคณะ (Jha et al., 1996) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับการปรับปรุงจากกิจกรรมอื่น การศึกษานี้เป็นการศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม ผลการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมและการให้รางวัล มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลให้พนักงานสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานได้อย่างสำเร็จ

โซเฮลและโรเจอร์ (Sohel and Roger, 2002) ได้ทำการศึกษาหาความสำคัญของการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเพื่อความยั่งยืนของการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ผลการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ได้แก่ 1.การสื่อสารภายในองค์การ 2.การทำงานเป็นทีม 3.การทำงานข้ามสายงาน 4.การให้อำนาจตัดสินใจในการทำงานแก่พนักงาน 5.การฝึกอบรม 6.การศึกษาด้วยตนเอง

โอโออีและคณะ (Ooi et al., 2007) ได้ทำการศึกษาปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices: HRMP) ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำกิจกรรมบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ผลการศึกษาพบว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1.การสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน 2.การฝึกอบรมและพัฒนา 3.การมีส่วนร่วมของพนักงาน 4.การให้รางวัลตอบแทน 5.การให้อำนาจการตัดสินใจแก่

พนักงาน 6.การทำงานเป็นทีม 7.การสื่อสารภายในองค์กร ส่งผลให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM)

ฉิงฉาวหยาง (Ching Chow Yang, 2006) ได้ทำการศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices: HRMP) ที่มีความสัมพันธ์กับการทำกิจกรรมบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) ในบริษัท ไฮเทคโนโลยีแห่งหนึ่งของประเทศไต้หวัน ซึ่งงานวิจัยนี้ได้แบ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMP) ออกเป็น 11 กระบวนการ ดังนี้ 1.การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 3.การออกแบบและวิเคราะห์งาน 4.การฝึกอบรม 5.การหมุนเวียนงาน 6.การพัฒนาภาวะผู้นำ 7. การประเมินการปฏิบัติงาน 8. การให้รางวัลค่าตอบแทน 9. การพัฒนาพนักงาน 10. การดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน 11. แรงงานสัมพันธ์ ทั้งนี้ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกกระบวนการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำกิจกรรมบริหารคุณภาพโดยรวม แต่แรงงานสัมพันธ์ที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกค่อนข้างน้อยกับการทำกิจกรรมบริหารคุณภาพโดยรวม เนื่องจากบริษัทไฮเทคโนโลยีส่วนใหญ่ในประเทศไต้หวันมีการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานสูง รวมถึงสวัสดิการที่ดีให้กับพนักงานอยู่แล้ว กล่าวคือ นายจ้างและลูกจ้างมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จึงทำให้แรงงานสัมพันธ์ส่งผลค่อนข้างน้อยต่อการทำกิจกรรมบริหารคุณภาพโดยรวม

ฟรานส์เซสและคณะ (Frances et al., 2007) ได้ทำการศึกษาปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices: HRMP) ที่ส่งผลให้การทำกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement: CI) ประสบความสำเร็จ โดยแบ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMP) ออกเป็น 2 กระบวนการหลัก คือ 1.กระบวนการที่มุ่งเน้นความสำเร็จที่ตัวพนักงาน (People-oriented) ได้แก่ 1.การออกแบบงาน 2.การยอมรับของผู้บริหารระดับกลาง 3.ภาวะผู้นำ 4.การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลาง 5.การสนับสนุนจากผู้บริหาร 6.การฝึกอบรม 7.การให้รางวัลตอบแทน และ 2.กระบวนการที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร (Organization-oriented) ได้แก่ 1.จัดระบบการพัฒนาปรับปรุง 2.การฝึกอบรม 3.การมีระบบติดตาม 4.การจัดสรรทรัพยากร 5.พัฒนาระบบการบำรุงรักษา 6.การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMP) ทั้ง 2 กระบวนการหลักนั้นสามารถสนับสนุนการทำกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement: CI) ให้ประสบผลสำเร็จ

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมไคเซ็น สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 สรุปการศึกษาค้นคว้างานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมไคเซ็น

กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	David and Edward (1992)	Sohel and Roger (2002)	Jha et al. (1996)	Ching Chow Yang (2006)	Frances et al. (2007)	Ooi et al. (2007)	รวม
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	√	-	-	√	-	-	3
การสรรหาและคัดเลือก	-	√	-	√	-	-	3
การวิเคราะห์และออกแบบงาน	-	-	-	√	√	√	3
การฝึกอบรมและพัฒนา	√	√	√	√	√	√	7
การหมุนเวียนงาน	-	-	-	√	-	-	1
การพัฒนาภาวะผู้นำ	-	-	-	√	-	√	2
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	√	-	-	√	-	-	3
การให้รางวัลตอบแทน	-	-	√	√	√	√	5
การพัฒนาอาชีพ	√	-	-	√	-	-	3
สุขภาพและความปลอดภัย	-	-	-	√	-	-	1
แรงงานสัมพันธ์	√	-	-	√	-	-	2

จากตารางสรุปข้างต้น สามารถกล่าวได้ว่า นักวิชาการหลายท่านได้สรุปผลการศึกษาระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่คล้ายคลึงกัน ในด้านการฝึกอบรม และการให้รางวัลค่าตอบแทน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้วิจัยสามารถสกัดปัจจัยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดอิวานเซวิส (Ivancevich, 2007) ซึ่งจำแนกกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย การได้มาของบุคลากร (Acquiring Human Resources), การให้รางวัลพนักงาน (Rewarding Human Resources), การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources) และการธำรงรักษาและปกป้องทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining and Protecting Human Resources) โดยลดทอนบางส่วนออก

จากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของบริษัทการศึกษา ซึ่งบริษัทการศึกษามีการนำกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการสนับสนุนกิจกรรมไคเซ็นดังนี้

ด้านการวิเคราะห์งานและออกแบบงาน บริษัทการศึกษาได้กำหนดให้พนักงานทุกคนในในโรงงานตั้งแต่หัวหน้าระดับต้นจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ ทำกิจกรรมไคเซ็นอย่างน้อย 1 เรื่องต่อคนต่อเดือน เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดไว้ในใบบรรยายลักษณะงาน (job description) หัวข้องานอื่นๆที่ได้รับมอบหมาย

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา บริษัทการศึกษาได้กำหนดหลักสูตรฝึกอบรมกิจกรรมไคเซ็น ไว้เป็นหลักสูตรหนึ่งในการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ทำให้พนักงานทุกคนต้องผ่านการเข้าอบรมหลักสูตรไคเซ็น

การพัฒนาภาวะผู้นำ บริษัทการศึกษาเปิดโอกาสให้พนักงานนำเสนอผลงานกิจกรรมไคเซ็นที่ได้รับการประเมินคะแนนสูงสุดของฝ่ายในแต่ละเดือน ณ ที่ประชุมตอนเช้า เพื่อฝึกทักษะการสื่อสารที่สามารถอธิบายและโน้มน้าวใจให้เพื่อนพนักงานนำเรื่องของตนไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่อไป นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่จัดให้กับพนักงานทุกระดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทการศึกษาได้กำหนดหัวข้อการปรับปรุงกระบวนการทำงานของพนักงานเป็นหนึ่งในหัวข้อการประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้แก่พนักงาน

การให้รางวัลค่าตอบแทน บริษัทการศึกษาได้กำหนดจ่ายเงินรางวัลจากการทำกิจกรรมไคเซ็น โดยมีเงินรางวัลเริ่มต้นตั้งแต่จำนวน 20 บาท ถึง 1,000 บาท ต่อ 1 โครงการไคเซ็น

การพัฒนาสายอาชีพ บริษัทการศึกษาได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นในสายอาชีพ โดยกำหนดให้ความสำเร็จของโครงการปรับปรุงกระบวนการทำงานเป็นหนึ่งในองค์ประกอบในการพิจารณาการเลื่อนขั้น

สุขภาพและความปลอดภัย บริษัทการศึกษาได้กำหนดให้พนักงานเสนอวิธีการลดอุบัติเหตุที่อาจเกิดจากการทำงานหรือเสนอวิธีในการดูแลสุขภาพของตนเองให้แข็งแรงปลอดภัยจากการเจ็บป่วยในที่ประชุมตอนเช้า (morning meeting) พร้อมทั้งจัดอุปกรณ์สวมใส่ป้องกันอันตรายส่วนบุคคลให้แก่พนักงานทุกคน เช่น เสื้อแขนยาว หมวกนิรภัย แว่นตากันแสง เป็นต้น และมีการรณรงค์เรื่องความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน รวมทั้งจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี

แรงงานสัมพันธ์ บริษัทการศึกษามีกล่องรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานโทรหาฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้หากมีข้อร้องทุกข์ หรือความไม่สบายกายและใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งบริษัทยังได้พยายามแก้ไขข้อร้องทุกข์ของพนักงานให้ลดลงหรือหมดไปเพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับพนักงาน ส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น เช่น เมื่อพนักงานมี

การร้องทุกข์ว่าอากาศภายในโรงงานร้อนอบอ้าวเกินไป บริษัทก็ได้ดำเนินการแก้ไขโดยติดตั้งพัดลมเพิ่มเพื่อระบายความร้อนให้ลดลง เป็นต้น

ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้มุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งานและออกแบบงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาภาวะผู้นำ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลค่าตอบแทน การพัฒนาอาชีพ สุขภาพและความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ที่จะช่วยส่งเสริมการทำการกิจกรรมใดเช่นให้ประสบความสำเร็จในองค์การ ผู้วิจัยจึงขออธิบายเพิ่มเติมในรายละเอียดการวิเคราะห์งานและออกแบบงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาภาวะผู้นำ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลค่าตอบแทน การพัฒนาอาชีพ สุขภาพและความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ ดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน

เดสเลอร์ (Dessler, 2000) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน (job analysis) เป็นขั้นตอนการพิจารณากำหนดหน้าที่งานต่างๆ และคุณสมบัติของบุคคลที่จะถูกจ้างมาเพื่อทำงานที่กำหนดให้ การวิเคราะห์งานทำให้รู้ว่ามีกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องทำในงานนั้น และงานนั้นต้องใช้พนักงานประเภทใด ข้อมูลที่ได้ทั้งหมดนี้จะนำมาใช้เพื่อเขียนใบบรรยายลักษณะงาน (job description) ว่ามีขอบเขตหน้าที่ลักษณะงานอย่างไร และต้องมีคุณสมบัติเฉพาะอะไรบ้างสำหรับผู้ทำงานในตำแหน่งงานนั้น (job specification) ซึ่งหัวหน้าหรือผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากรจะเป็นผู้ทำการวิเคราะห์งานโดยใช้แบบสอบถาม (questionnaires) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งานได้แก่

1. การสัมภาษณ์ (interviews) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่อกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน โดยสัมภาษณ์ผู้ที่ทำงานอยู่ในตำแหน่งงานนั้นหรือหัวหน้างานที่มีความรู้อย่างลึกซึ้ง ตัวอย่างคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ เช่น หน้าที่หลักของตำแหน่งงานนี้มีอะไรบ้าง งานที่ทำประจำมีอะไรบ้าง ทั้งการสัมภาษณ์มีข้อดีคือ ทำให้พนักงานสามารถเปิดเผยกิจกรรมที่ไม่เคยเล่าหรือเปิดเผยมาก่อน ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับงานมาก แต่ข้อเสียคือ พนักงานสามารถบิดเบือนข้อมูลไปจากความเป็นจริงได้

2. การใช้แบบสอบถาม (questionnaires) เป็นอีกหนึ่งวิธีที่นิยมใช้กันมาก โดยให้พนักงานตอบคำถามที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงานของตนจากแบบสอบถามที่กำหนดขึ้น ซึ่งรูปแบบของแบบสอบถามจะแตกต่างกันไป เช่น แบบสอบถามตรวจสอบรายการ (checklist) แบบสอบถามปลายเปิด (open-end) แต่แบบสอบถามที่นิยมใช้คือ แบบสอบถามผสมระหว่าง แบบตรวจสอบรายการและแบบปลายเปิดเขียนอธิบาย

3. การสังเกตการณ์ (observation) การสังเกตการณ์จะได้ผลสำหรับงานที่มีกิจกรรมทางกายภาพให้เห็นชัดเจน เช่น งานสายการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม

4. การเขียนบันทึก (participation diary) โดยให้พนักงานเขียนบันทึกในแต่ละวันว่าทำงานอะไรบ้างในเวลาใด การเขียนบันทึกทำให้เห็นภาพการทำงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เนื่องจากพนักงานบางคนอาจเกิดความจริงเกี่ยวกับงานของตน แต่การจดบันทึกควบคู่กับเวลาที่ทำงานจะช่วยลดความบิดเบือนของข้อมูลได้

เนื่องจากการวิเคราะห์งานเป็นกิจกรรมพื้นฐานที่สำคัญ เปรียบเสมือนศูนย์กลางของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดที่ได้ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวาง โดยการนำข้อมูลไปใช้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของงาน ความเหมาะสม และโครงสร้างของงานแต่ละงาน ซึ่งประโยชน์จากการนำการวิเคราะห์งานไปใช้มีดังนี้ (สุนันทา เลาพันธ์, 2542, หน้า 42 – 45)

1. การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (job description) โดยคำบรรยายลักษณะงานจะต้องประกอบด้วย การสรุปงาน ภารกิจหลัก หน้าที่รับผิดชอบ และสภาพการทำงาน ซึ่งรายละเอียดดังกล่าวเป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน

2. การเขียนข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน (job specification) เป็นการระบุรายละเอียดด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลและคุณสมบัติที่ต้องการในการปฏิบัติหน้าที่ของงานต่างๆ อันรวมถึงความรู้ ความชำนาญและความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การออกแบบงาน (job design) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะถูกนำไปกำหนดโครงสร้าง ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงขอบเขตของงานหรือความรับผิดชอบให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น บางกรณีข้อมูลจะชี้ให้เห็นข้อบกพร่องขององค์ประกอบ ซึ่งส่งผลกระทบต่อรูปแบบของงาน ดังนั้นกระบวนการวิเคราะห์งานจะช่วยให้มีการตรวจสอบ และการจัดระบบงานต่างๆ ให้เหมาะสมขึ้น อาจนำไปสู่การปรับระบบงาน (job reengineering) ได้ นับเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีอันเหมาะสมมาใช้กับแต่ละงานได้อีกด้วย

4. การสรรหาบุคลากร (recruitment) ข้อมูลของการวิเคราะห์งานจะช่วยให้ผู้สรรหามีข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของพนักงานที่เหมาะสมกับงาน และพยายามแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรได้

5. การคัดเลือกบุคลากร (selection) เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่ดี ซึ่งจำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงานประกอบการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าควรจ้างใคร เพื่อให้องค์กรได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะสอดคล้องกับงานนั้นอย่างแท้จริง

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) เป็นกิจกรรมการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับผลงานที่คาดหวังตามที่ระบุไว้ในการวิเคราะห์งาน ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานจะระบุระดับผลการปฏิบัติงานที่ยอมรับได้ ซึ่งนำมาใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับ นอกจากนี้ในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะสร้าง

เป้าหมายของงาน (job goals) แล้วทำการตรวจสอบการทำงานตามเป้าหมายเหล่านั้น การประเมินผลลักษณะนี้ต้องใช้ข้อมูลลักษณะของงานประกอบเพื่อตัดสินว่าคุณลักษณะเฉพาะของพนักงาน ตรงกับลักษณะของงานหรือไม่ และงานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายในระดับใด

7. การชี้แนะ (induction) รายละเอียดของงานที่วิเคราะห์จะช่วยชี้แนะให้พนักงานใหม่สามารถเริ่มต้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้รับการปฐมนิเทศก่อนเข้าทำงาน นอกจากนี้งานบางประเภทจะต้องมีการสาธิตการเสนอแนะ หรือการทดลองปฏิบัติก่อน

8. การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานจะถูกนำไปใช้ประกอบการออกแบบและดำเนินโครงการฝึกอบรม รายละเอียดในคำพรรณนาลักษณะงานจะระบุว่าทักษะและสมรรถนะใดบ้างที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ข้อมูลเหล่านี้จึงช่วยให้การกำหนดเนื้อหาและวิธีการดำเนินงานของโครงการฝึกอบรมและการพัฒนามีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการมากยิ่งขึ้น

9. การวางแผนและพัฒนาอาชีพ (career planning and development) การโยกย้ายและสับเปลี่ยนตำแหน่งงานหรืออาชีพเกิดขึ้นเสมอในหน่วยงาน การวิเคราะห์งานจะช่วยให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและชัดเจนประกอบการพิจารณาตัดสินใจเปลี่ยนแปลงด้านอาชีพ

10. การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (compensation and fringe benefits) ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับงานจะทำให้ทราบและเข้าใจขอบเขตเนื้อหาและปริมาณงานที่แท้จริงได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ซึ่งจะช่วยให้การประมาณค่าและจัดโครงสร้างของค่าตอบแทน รวมถึงผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้กับแต่ละตำแหน่งมีความเหมาะสม เป็นธรรม และสัมพันธ์กับความสามารถและทักษะที่ใช้ในการทำงาน

11. ความปลอดภัย (safety) ข้อมูลหลายอย่างที่จะได้จากการวิเคราะห์งาน เช่น แผนภูมิของหน่วยงานมาตรฐาน เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน สภาพการทำงาน ประเภทคนงานและสภาพทางกายภาพอื่นๆ จะช่วยชี้แนะให้องค์กรสามารถกำหนดมาตรการป้องกันอันตรายและอุบัติเหตุ ที่อาจเกิดขึ้นได้จากการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังช่วยให้ตระหนักถึงการปรับปรุงสภาพการทำงานให้เหมาะสม ถูกสุขอนามัย สามารถลดโอกาสที่จะเกิดอันตรายต่อสุขภาพและร่างกายของพนักงานลงได้

12. แรงงานสัมพันธ์ (labor relations) รายละเอียดของงานและมาตรฐานของงานจะเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร เมื่อมีปัญหาการละทิ้งหน้าที่หรือมีความขัดแย้งโต้เถียงกัน

13. การจ้างงานที่เป็นธรรม (equal employment) รายละเอียดและข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะช่วยสนับสนุนให้มีการจ้างงานที่เป็นธรรม นายจ้างได้ใช้เครื่องมือคัดเลือกที่ยุติธรรม สามารถใช้ทำนายถึงความสำเร็จในงานได้อย่างแท้จริง

สำหรับการออกแบบงาน (job design) เป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างของงานและการกำหนดกิจกรรมของงานเฉพาะอย่างให้แก่พนักงานแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ การออกแบบงานจะประกอบด้วยการตัดสินใจว่าใคร (who) จะเป็นผู้กระทำอะไร (what) ทำที่ไหน (where) ทำเมื่อไร (when) ทำไมจึงทำ (why) และทำอย่างไร (how) โดยการออกแบบงานจะต้องดำเนินการเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์งานซึ่งในทางปฏิบัติการวิเคราะห์งานมักจะดำเนินการกับงานที่มีอยู่แล้วแต่ถ้าเป็นการออกแบบงานใหม่ (redesigned) จะต้องดำเนินการวิเคราะห์งานหลังจากการออกแบบงาน

ทั้งนี้ แฮคแมนและโอลด์แฮม (Hackman & Oldham, 1980) ได้นำเสนอแนวคิดคุณลักษณะของงาน (Job Characteristic) โดยอธิบายเกี่ยวกับการออกแบบงานไว้ว่า งานที่มีคุณลักษณะเฉพาะ (Core Job Dimensions) จะทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและเกิดความพึงพอใจในงานนั้น ส่งผลให้บุคคลทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานและสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีได้ โดยคุณลักษณะของงานประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ

1. ความหลากหลายของทักษะในงาน (Skill Variety) คือ ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะการทำงานที่หลากหลาย ซึ่งงานที่ยิ่งท้าทายได้ใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะที่หลากหลาย ยิ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่างานนั้นมีคุณค่าและความหมายต่อตนเอง
2. ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) คือ ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนในการทำงานนั้นให้เสร็จสมบูรณ์ในส่วนใดบ้าง หากผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสควบคุมการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการทำงานด้วยตนเอง จะส่งผลให้บุคคลเกิดความภูมิใจในงานที่ทำและรู้สึกว่างานนั้นมีคุณค่าและความหมายต่อตนเองมากกว่าบุคคลที่ทำงานเพียงบางส่วน
3. ความสำคัญของงาน (Task Significance) คือ งานนั้นมีความสำคัญมากเพียงใด การที่บุคคลรู้สึกว่างานของตนเป็นงานที่สำคัญและมีคุณค่าต่อตนเองและองค์การ บุคคลจะทุ่มเทความพยายามในการทำงาน เพื่อปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่ดี เพราะความสำเร็จของงานที่ทำส่งผลต่อการทำงานและจิตใจของผู้อื่นด้วย
4. ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) คือ ผู้ปฏิบัติงานได้รับอิสระในการตัดสินใจและวางแผนในงานที่ตนรับผิดชอบ ทำให้บุคคลรู้สึกว่างานความสำเร็จของงานนั้นขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจและความสามารถตนเอง ส่งผลให้บุคคลเกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผลงานมากยิ่งขึ้น
5. ข้อมูลสะท้อนกลับของงาน (Feedback) คือ ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลสะท้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงผลสำเร็จของงาน ผลงานของตนเกี่ยวข้องกับงานของผู้อื่นอย่างไร นำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

โดยคุณลักษณะของงานทั้ง 5 ปัจจัยนี้ ส่งผลให้บุคคลเกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในงาน นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและเกิดประสิทธิภาพ คุณลักษณะของงานส่งผลต่อสภาพทางจิตใจ 3 ประการ ดังนี้

1. ความรู้สึกว่างานนั้นมีความหมาย (Experienced Meaningfulness of work) คือ การที่บุคคลรับรู้ว่างานที่ตนทำมีความหมายและคุณค่าตามทัศนคติของตนเอง
2. ความรู้สึกว่ามีผลรับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติงาน (Experienced responsibility for work outcomes) คือ การรับรู้ความรับผิดชอบต่อบุคคล ด้วยการพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้
3. การรับรู้ผลการปฏิบัติงาน (Knowledge of Results) คือ บุคคลมีการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

โดยสภาพทางจิตใจนั้นจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานและผลงานการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น
2. ผลงานของพนักงานมีคุณภาพมากขึ้น
3. พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานสูงขึ้น
4. ช่วยลดอัตราการขาดงาน และการลาออกของพนักงาน

การฝึกอบรมและพัฒนา

ธงชัย สมบูรณ์ (2549) กล่าวว่า การฝึกอบรม (training) เป็นกระบวนการสร้างการเรียนรู้และประสบการณ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude) โดยการฝึกอบรมนั้นจะเน้นไปทำงานปัจจุบัน เพื่อส่งเสริมความสามารถและทักษะเฉพาะที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันที ทั้งนี้จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม อันนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงาน และก่อให้เกิดผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ได้ สำหรับการพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการให้การศึกษาระยะยาวที่จัดให้กับบุคลากรระดับผู้บริหาร โดยมุ่งให้บุคคลเกิดการพัฒนาทักษะด้านแนวความคิดและพร้อมที่จะทำงานในอนาคต

ประเภทของการฝึกอบรมที่นิยมใช้ในปัจจุบัน สามารถจำแนกได้ 4 ประเภทดังนี้ (ศศิกาญจน์ ทวีสุวรรณ, 2545)

1. การฝึกอบรมก่อนการทำงาน (Pre-service training) เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งให้ความรู้ความเข้าใจทั่วไปเกี่ยวกับงานในหน้าที่สำหรับบุคคลที่เข้าทำงานและปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กร การฝึกอบรมประเภทนี้แบ่งได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) เป็น

การอบรมสำหรับบุคคลที่เริ่มทำงานใหม่ให้รู้จักองค์การ สมาชิกในองค์การ กฎ ระเบียบ เงื่อนไข สิทธิ สวัสดิการ หน้าที่ของตนเองและวัฒนธรรมในองค์การ เพื่อให้เกิดความมั่นใจ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งการฝึกอบรมในลักษณะนี้จะใช้เวลาในการอบรม 1-2 วัน ส่วนการฝึกอบรมอีกลักษณะคือ การฝึกอบรมก่อนทำงานหรือแนะนำงาน (Induction training) เป็นการอบรมแนะนำให้บุคลากรใหม่ได้เรียนรู้งานระบบและวิธีการควบคุม กำกับ ติดตาม และการปฏิบัติงาน เฉพาะอย่างเพื่อให้ผู้เริ่มปฏิบัติงานรู้จักงานและวิธีการทำงานในหน้าที่ของตนเองรับผิดชอบได้รวดเร็วขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามเป้าหมายหรือมาตรฐานของงาน ซึ่งการฝึกอบรมในลักษณะนี้จะใช้เวลาในการอบรม 5-15 วัน

2. การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน (In-service training) เป็นการฝึกอบรมให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การ เพื่อเพิ่มพูนหรือทบทวนความรู้ความสามารถและทักษะการทำงานที่อาจลืมหือขาดความชำนาญไป (refresher training) หรือเมื่อการเปลี่ยนแปลงงานที่รับผิดชอบ หรือเมื่อการทำงานไม่บรรลุเป้าหมายตามที่องค์การคาดหวังไว้ การฝึกอบรมประเภทนี้แบ่งได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ การฝึกอบรมในขณะทำงาน/การอบรมในงาน (On-the-job training) เป็นการฝึกอบรมรายบุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติงานจริงในงานที่ต้องรับผิดชอบในสถานที่ทำงาน โดยมีพี่เลี้ยงสอนงาน วิธีการอบรมอาจจะทำโดยฝึกหัดงาน (apprenticeship training) ซึ่งเป็นงานที่ต้องการความชำนาญเป็นอย่างมากและการฝึกทำงานโดยได้รับค่าจ้างตอบแทน (Internship training) ซึ่งมักจะเป็นโครงการร่วมระหว่างสถาบันการศึกษา กับสถานประกอบการ การอบรมในลักษณะนี้จะเป็นการส่งเสริมความสามารถ ความชำนาญ และการนำความรู้จากทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ ส่วนการฝึกอบรมอีกลักษณะคือ การฝึกอบรมนอกที่ทำงาน/การอบรมนอกงาน (Off-the-job training) เป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการในสถานที่จัดฝึกอบรม โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะหยุดทำการปฏิบัติงานในหน้าที่ชั่วคราว เข้ารับการอบรมอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ความรู้และทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในงานของตน

3. การฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง (Specific training) เป็นการฝึกอบรมลงรายละเอียดเฉพาะเรื่องและความรู้ให้กว้างขวางเกิดความสามารถ มีความชำนาญ ในการปฏิบัติงานหรือเพื่อเสริมงานหลักให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หลักสูตรของการอบรมในลักษณะนี้มีความหลากหลาย ระยะเวลาของการฝึกอบรมจะขึ้นอยู่กับเนื้อหาของหลักสูตรที่จัดให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและจะเป็นที่นิยมในวงการศึกษา

4. การฝึกอบรมในกรณีพิเศษ (Special training) เป็นการอบรมเพื่อประโยชน์ของสังคมส่วนรวม อาจจะเป็นการฝึกอบรมให้ทั้งบุคลากรภายในหรือภายนอกหน่วยงาน การฝึกอบรมประเภทนี้มักจะเป็นการให้ข้อมูลและความรู้พื้นฐานในการดำรงชีวิต

การพัฒนาภาวะผู้นำ

มานิต บุญประเสริฐ และคณะ (2549) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีวิสัยทัศน์ คักยภาพ ทักษะในการแก้ปัญหา และสามารถนำพาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบุคคลที่มีภาวะผู้นำจะสามารถจูงใจหรือมีอิทธิพลให้ผู้อื่นร่วมมือกันทำงานได้ นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

โดยหลักการที่สำคัญของภาวะผู้นำ คือ ผู้นำต้องรู้จักตนเองและพัฒนาตนเองตลอดเวลา ทั้งการพัฒนาจากการศึกษาด้วยตนเองและการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งหลักการของผู้นำมีดังนี้ (มานิต บุญประเสริฐ และคณะ, 2549)

1. มีทักษะความรู้ในงานของตนเป็นอย่างดี
2. มีความรับผิดชอบในการกระทำของตนเอง เมื่อเกิดข้อผิดพลาดไม่โทษผู้อื่น แต่จะทำการวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และทำการแก้ไขปัญหาดต่อไป
3. มีการตัดสินใจที่ดี โดยใช้เครื่องมือในการวางแผนแก้ไขปัญหาลดตัดสินใจ
4. ลงมือทำเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น
5. เข้าใจทุกข์สุขของเพื่อนร่วมงาน รวมถึงเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ มีความจริงใจ และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
6. มีวิธีการสื่อสารที่ดีทำให้ทุกคนเข้าใจในเรื่องที่ต้องการสื่อสารอย่างชัดเจน รวมทั้งมีความสามารถในการกระจายข่าวสารให้เพื่อนร่วมงานรับทราบสม่ำเสมอ
7. พัฒนาจิตสำนึกและความรับผิดชอบของเพื่อนร่วมงาน ช่วยให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
8. มีการทำงานเป็นทีม
9. สามารถจูงใจให้เพื่อนร่วมงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานให้ดีขึ้นได้
10. สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานได้

วิธีการยกระดับความสามารถของผู้นำ มีดังนี้ (กวี วงศ์พุม, 2550)

1. ผู้นำต้องระมัดระวังในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด เพราะหากเกิดข้อผิดพลาดขึ้น ย่อมส่งผลให้องค์กรเกิดความเสียหายได้
2. ผู้นำต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ยอมรับความรู้ใหม่หรือวิธีการใหม่

และทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

3. ผู้นำต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดีและทำงานตามแผนที่วางไว้ รวมถึงสามารถปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ด้วยการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วยความเต็มใจ

4. ผู้นำต้องสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ โดยให้ทุกฝ่ายเกิดความพอใจต่อการยุติข้อขัดแย้งนั้น

5. ผู้นำมีการติดตามความเคลื่อนไหวในเรื่องของกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

องอาจ นัยวัฒน์ (2558) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินความสำเร็จของงาน อันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่างๆ โดยเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้จริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานที่หัวหน้าในฐานะผู้ประเมินและพนักงานผู้ปฏิบัติงานได้กำหนดไว้ร่วมกันก่อนการประเมิน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันทน์, 2541, หน้า 214-215)

1. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการจ่ายผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคคลปฏิบัติเพียงใด
2. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของบุคคลว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายตำแหน่งอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนหรือลดตำแหน่งของบุคลากร
4. ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผลประเมินการปฏิบัติจะเป็นข้อมูลบ่งชี้ได้ว่าบุคคลควรได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาในรูปแบบใด
5. ใช้ประกอบการบริหารงานในด้านต่างๆ เช่น การสร้างความยุติธรรม เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี

ทั้งนี้ ผุสดี รุมาคม (2551) กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงานเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

1. การปฏิบัติงานของพนักงาน การประเมินเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างและรักษา

ระดับการปฏิบัติงานที่น่าพอใจของพนักงานให้เกิดกับงานในปัจจุบัน กระบวนการประเมินซึ่งมีการติดตามผล โดยการสัมภาษณ์พนักงานแต่ละคนหลังการประเมินอาจจะมีส่วนทำให้พนักงานเกิดการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีขึ้น

2. การพัฒนาพนักงาน การประเมินจะช่วยให้เห็นความต้องการโอกาสของความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน และการพัฒนาของบุคคล ซึ่งการเจริญเติบโตจะประสบผลสำเร็จได้ โดยการศึกษาด้วยตนเอง หลักสูตร การฝึกอบรมที่เป็นทางการ หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานต่างๆ เช่น การขยายขอบเขตงานให้กว้างขึ้นและการหมุนเวียนงาน และควรจะให้มีความชัดเจนว่าการฝึกอบรมพนักงานและการพัฒนาผู้บริหารจะช่วยผลักดันให้องค์การเข้มแข็งขึ้น

3. ความเข้าใจการบังคับบัญชา การประเมินอย่างเป็นทางการและตามระยะเวลาจะกระตุ้นผู้บังคับบัญชาให้ทำการสังเกตพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้บังคับบัญชาถูกกระตุ้นโดยทัศนคติที่เหมาะสมจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาจะได้รับการจูงใจให้มีความสนใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และเสนอให้ความช่วยเหลือ ทั้งนี้ถ้าได้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมแล้ว กระบวนการประเมินทั้งหมดสามารถช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้

4. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน การประเมินช่วยการตัดสินใจในเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การโยกย้าย การดจ้างชั่วคราว และการให้ออกจากงาน (ในกรณีที่มีการปฏิบัติงานไม่ดีพอ) การประเมินบุคคลหนึ่งอย่างเป็นระบบ โดยผู้ประเมินจำนวนหนึ่งทำการประเมินตลอดระยะเวลาหนึ่ง และบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรจะช่วยทำให้กระบวนการนี้มีเหตุผลและเหมาะสม

5. การปรับค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับผลประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความยุติธรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และสร้างจูงใจให้กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้

6. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยยืนยันความถูกต้องของกระบวนการคัดเลือกพนักงานว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบหรือการหาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินการปฏิบัติงานกับคะแนนสอบคัดเลือก หากผลประเมินการปฏิบัติงานสอดคล้องกับผลคะแนนสอบคัดเลือก แสดงให้ทราบว่าผลคะแนนสอบคัดเลือกพนักงานคนหนึ่งเข้ามาทำงานจะสามารถคาดการณ์ผลการปฏิบัติงานในอนาคตได้

การให้รางวัลค่าตอบแทน

เดสเลอร์ (Dessler, 2003 อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2552) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง รูปแบบต่าง ๆ ของการจ่ายค่าจ้างหรือรางวัลให้แก่พนักงานซึ่งเป็นผลมาจากการจ้างงาน โดยมีการจ่าย 2 ลักษณะ คือ 1.การจ่ายในรูปของตัวเงินโดยตรง ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน

สิ่งจูงใจ ค่าคอมมิชชั่น และโบนัส 2.การจ่ายทางอ้อมในรูปของผลประโยชน์อื่น ได้แก่ การจ่ายเบี้ยประกันชีวิตให้ และการให้วันลาพักผ่อน

ทั้งนี้สิ่งที่ควรพิจารณาในการจ่ายค่าตอบแทนคือ (Bohlander, Snell & Sherman 2001 อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2552)

- 1) อัตราการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรว่าอยู่ในระดับสูงกว่า ต่ำกว่า หรือเท่ากับค่าตอบแทนในตลาด
- 2) ความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อให้พนักงานพึงพอใจและจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ
- 3) ระดับของค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงานใหม่ และความแตกต่างระหว่างค่าตอบแทน ของพนักงานเก่ากับพนักงานใหม่
- 4) ช่วงของค่าตอบแทนที่กำหนดให้มีขึ้นและระดับขั้นที่ยอมให้มีการขึ้นค่าตอบแทนได้ตามระบบคุณธรรมและอาวุโส
- 5) ระดับของค่าตอบแทนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานะทางการเงินขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าและบริการที่น่าเสนอ

การจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานต้องพิจารณาตามหลักเหตุผล ความเสมอภาค และความเหมาะสม ซึ่งค่าตอบแทนแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2541, หน้า 239-241)

1. ค่าตอบแทนเนื่องจากความสำคัญของงาน เป็นค่าตอบแทนตามปกติที่ให้แก่พนักงานเพื่อตอบแทนในการทำงานให้แก่องค์กร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง และค่าล่วงเวลา เป็นต้น
2. ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นค่าตอบแทนที่ให้พนักงานเพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ เช่น เงินโบนัส ส่วนแบ่งกำไร ส่วนผลผลิต เป็นต้น
3. ค่าตอบแทนพิเศษ เป็นค่าตอบแทนที่ให้กับพนักงานที่มีคุณสมบัติสำคัญตามที่องค์กรต้องการ เช่น ปฏิบัติงานมานาน เป็นต้น
4. ผลประโยชน์อื่น ๆ เป็นผลประโยชน์พิเศษที่องค์กรมีให้กับบุคลากร เช่น การให้ค่าแรงในวันหยุด การจ่ายค่าประกันชีวิตพนักงาน การสนับสนุนกิจกรรมสันทนาการของบุคลากร เป็นต้น

ประเภทค่าตอบแทนจูงใจอาจแบ่งได้ 2 ประเภทใหญ่ ดังนี้ (วรณารถ แสงมณี, 2543, หน้า 237-245)

1. ค่าตอบแทนจูงใจระดับบุคคล (Individual Incentive Program)

ค่าตอบแทนลักษณะนี้จะทำให้พนักงานมีรายได้เพิ่มขึ้นจากเงินเดือน เนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนรายบุคคลให้กับพนักงานที่ทำงานได้ตามเป้าหมายมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ ตัวอย่าง วิธี Spot bonuses เป็นรางวัลที่จะให้พนักงานเป็นรายบุคคลตามความสามารถ เช่น พนักงานที่มีชั่วโมงการทำงานมากที่สุดในการให้บริการลูกค้าในเดือนที่แล้ว ซึ่งพนักงานคนดังกล่าวเป็นบุคคลที่พนักงานคนอื่นควรจะเอาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน

2. ค่าตอบแทนจูงใจระดับกลุ่ม (Group Incentive Program)

ค่าตอบแทนลักษณะนี้คล้ายกับการจูงใจระดับบุคคล เพียงแต่จะจ่ายผลตอบแทนให้สมาชิกในกลุ่มหรือทีมที่แทนการจ่ายเป็นรายบุคคล เมื่อสมาชิกในกลุ่มโดยภาพรวมทำงานได้ตามเป้าหมายมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์การให้ค่าตอบแทน

1. ดึงดูดบุคลากร (Attraction) การจ่ายค่าตอบแทนมีวัตถุประสงค์เพื่อจูงใจบุคลากรให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร ซึ่งอัตราค่าตอบแทนจะเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดบุคลากรเข้าทำงาน องค์กรที่จ่ายค่าตอบแทนสูงจะมีผู้สนใจสมัครเข้าร่วมงานเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้องค์กรนั้น มีโอกาสคัดเลือกผู้สมัครที่มีความรู้และความสามารถเหมาะสมเข้าร่วมงาน

2. บริหารต้นทุน (Managing Cost) ค่าตอบแทนเป็นต้นทุนในการดำเนินธุรกิจที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก การกำหนดค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพจะสามารถนำมาใช้เพื่อควบคุมและตรวจสอบค่าใช้จ่ายขององค์กรได้ เนื่องจากองค์กรจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์และรูปแบบที่แน่นอนในการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน ทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาได้ ส่งผลให้องค์กรสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับผลผลิตได้ จึงเกิดการบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. จูงใจในการปฏิบัติงาน (Motivation) การกำหนดค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมจะสร้างความพอใจให้แก่พนักงาน และเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานโดยเน้นการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งยังช่วยป้องกันปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรได้ เช่น ขวัญและกำลังใจ ความขัดแย้ง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของพนักงาน เป็นต้น

การพัฒนาอาชีพ

ธงชัย สันติวงศ์ (2546) กล่าวว่า การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีขึ้น เพื่อช่วยให้พนักงานแต่ละคนได้มีแผนสำหรับงานอาชีพในอนาคตของตนเองภายในองค์กร โดยการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพนั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ และช่วยให้พนักงานมีโอกาสในการพัฒนาตนเองได้อย่างสูงสุด เพื่อให้ประสบความสำเร็จในสายอาชีพของตนได้ ซึ่งการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพจะอยู่

ในใจกลางของขอบเขตงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน และทำการวิเคราะห์งานทำได้ตำแหน่งงานและกลุ่มงานอาชีพ จากนั้นเข้าสู่กระบวนการสรรหา และคัดเลือกให้ได้คนที่เหมาะสมตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการ ข้อมูลทางตำแหน่งและความพึงพอใจในทางอาชีพจะถูกรวบรวมมาตลอดกระบวนการข้างต้น และเมื่อมาถึงจุดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ความก้าวหน้าในสายอาชีพนั้นจะอาศัยผลการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาวางแผนและให้ คำปรึกษาแก่พนักงานตลอดเวลาด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา นำไปสู่การได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อน ตำแหน่ง หรือโยกย้าย ตามความเหมาะสมของจังหวะเวลาจนถึงเกษียณอายุ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาอาชีพ มีดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธ์ เชนรัตน์, 2541, หน้า 176 -177)

1. พัฒนาทรัพยากรบุคคลจากประสบการณ์ ประสบการณ์ที่หลากหลายมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาผู้บริหารองค์กร เนื่องจากประสบการณ์ของบุคคลจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และความเข้าใจในธรรมชาติของงานและสภาพแวดล้อม โดยประสบการณ์ในอดีตจะทำให้บุคคลและ องค์กรสามารถรับมือต่อปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ตลอดจนสามารถปรับตัวได้อย่าง เหมาะสม
2. สนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพและความตั้งใจ ด้วยการส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ องค์กร ซึ่งสามารถจูงใจให้บุคคลที่มีศักยภาพและต้องการความสำเร็จในอาชีพการทำงาน เกิดความ มุ่งมั่นในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง
3. จัดทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน เพื่อการพัฒนาพนักงานที่มีความรู้ และความสามารถให้มีศักยภาพสูงขึ้นและพร้อมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งงานหรือหน้าที่ที่มีความ ซับซ้อนและมีความรับผิดชอบสูงขึ้น ตลอดจนพัฒนาพนักงานทั่วไปให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ ของตนได้อย่างเต็มความสามารถและพัฒนาไปในทิศทางที่เหมาะสม
4. สร้างขวัญและกำลังใจ การพัฒนาอาชีพถูกนำมาใช้กำหนดแนวทางและ เป้าหมายการทำงานในอนาคตให้แก่พนักงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งช่วยสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอย่างเต็มความสามารถได้
5. เตรียมรับการเปลี่ยนแปลง ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กร จึงต้องมีการวางแผนและปรับตัวให้สามารถตอบสนองต่อโอกาสหรือปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องและ ทันเวลา การพัฒนาอาชีพเป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลที่นำมาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็น แนวทางให้องค์กรและพนักงานในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

สุขภาพและความปลอดภัย

มอนดี้ และโนว์ (Mondy and Noe, 2004) กล่าวว่า สุขภาพ (Health) หมายถึง การที่พนักงานไม่เจ็บป่วยและมีร่างกายจิตใจที่พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน ส่วนความปลอดภัย (Safety) หมายถึง การป้องกันพนักงานจากการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน การที่พนักงานมีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์และทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ทำให้พนักงานสามารถผลิตผลงานที่สร้างผลประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาวได้

สาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุ ประกอบด้วย 2 สาเหตุหลักดังนี้ (วิฑูรย์ และวีรพงษ์, 2543)

1. สาเหตุจากการทำงานที่ไม่ปลอดภัยอันเนื่องมาจากพฤติกรรมการทำงาน (unsafe act on the employee) ได้แก่

- การทำงานที่ไม่ถูกวิธีหรือไม่ถูกขั้นตอน
- การมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง เช่น อุบัติเหตุเป็นเรื่องของเคราะห์กรรม ไม่สามารถแก้ไขหรือป้องกันได้
- ความไม่เอาใจใส่ในการทำงาน มีความประมาท พลังเพลอ เหม่อลอย และมีการหยอกล้อกันระหว่างทำงาน
- การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของความปลอดภัยในการทำงาน
- การทำงานโดยไม่สวมใส่อุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคล
- การเลือกใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ไม่เหมาะสมกับงาน เช่น การใช้ขวดแก้วตอกตะปูแทนการใช้ค้อน
- การหยอกล้อกันระหว่างทำงาน
- การทำงานโดยที่ร่างกายและจิตใจไม่พร้อมสำหรับปฏิบัติงาน เช่น ไม่สบาย มีปัญหาครอบครัว เป็นต้น

2. สาเหตุจากสภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัย (unsafe conditions) ได้แก่

- สภาพของเครื่องมือหรือเครื่องจักรไม่มีเครื่องกำบังหรืออุปกรณ์ป้องกันอันตราย
- การจัดเก็บวางสิ่งของต่างๆที่ไม่เหมาะสม เช่น เก็บมากเกินพิกัดน้ำหนักที่กำหนด
- ความไม่เป็นระเบียบเรียบร้อยและสกปรกในการจัดเก็บวัสดุสิ่งของ
- พื้นผิวโรงงานมีลักษณะขรุขระ
- สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่ปลอดภัยหรือไม่ถูกสุขอนามัย เช่น แสงสว่างไม่เพียงพอ ระบบการถ่ายเทอากาศไม่ดี มีเสียงดังเกินค่าที่กำหนด ฝุ่นละออง ไอระเหยของสารเคมีที่เป็นพิษ ไม่มีระบบเตือนภัยที่เหมาะสม เป็นต้น

- เครื่องจักรกล เครื่องมือ หรืออุปกรณ์ชำรุดบกพร่อง ขาดการซ่อมแซมหรือบำรุงรักษาอย่างเหมาะสม

- ระบบไฟฟ้า หรืออุปกรณ์ไฟฟ้าชำรุดบกพร่อง ขาดการบำรุงรักษาที่เหมาะสม
แนวทางการป้องกันอุบัติเหตุโดยใช้หลักการ 3E มีดังนี้ (วรรณรณ แสงมณี, 2543, หน้า 271)

1. Engineering (วิศวกรรมศาสตร์) คือ การใช้ความรู้วิชาการด้านวิชาวิศวกรรมศาสตร์ในการคำนวณและออกแบบเครื่องจักรเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพการใช้งานที่ปลอดภัยที่สุด การติดตั้งเครื่องป้องกันอันตรายให้แก่ส่วนที่เคลื่อนไหวหรืออันตรายของเครื่องจักร การวางผังโรงงาน ระบบไฟฟ้า แสงสว่าง เสียง การระบายอากาศ เป็นต้น

2. Education (การให้การศึกษา) คือ การให้การศึกษาหรือการฝึกอบรมแก่หัวหน้างาน พนักงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงานให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการป้องกันอุบัติเหตุ และการเสริมสร้างความปลอดภัยในโรงงาน เพื่อให้ทราบว่าอุบัติเหตุจะเกิดขึ้นได้อย่างไร และสามารถป้องกันการเกิดอุบัติเหตุได้อย่างไร รวมถึงจะต้องทำงานด้วยวิธีใดจึงจะปลอดภัยที่สุด

3. Enforcement (การออกกฎหมายข้อบังคับ) คือ การกำหนดวิธีการทำงานอย่างปลอดภัยและมาตรการควบคุมให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นระเบียบปฏิบัติที่ต้องประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน หากผู้ใดฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามจะต้องถูกลงโทษ เพื่อให้ทุกคนเกิดความสำนึกและหลีกเลี่ยงการทำงานที่ไม่ถูกต้องหรือเป็นอันตราย

ทั้งนี้หลัก 3E จะต้องดำเนินไปพร้อมกัน จึงจะทำให้การป้องกันอุบัติเหตุและการเสริมสร้างความปลอดภัยในโรงงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

แรงงานสัมพันธ์

เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2556) กล่าวว่า แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความเกี่ยวข้องและการปฏิบัติต่อกันทั้งทางบวกและทางลบระหว่างบุคคลสองฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้างกับฝ่ายลูกจ้าง ตั้งแต่การกำหนดนโยบายบุคคล การว่าจ้างไปจนถึงการเลิกจ้างหรือลาออก เช่น การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม การกำหนดสวัสดิการ การบังคับบัญชา การกำหนดวินัยและโทษทางวินัย การใช้มาตรการทางวินัย การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การยอมรับนับถือต่อกัน การเข้าไปมีส่วนในการจัดการและการตัดสินใจของอีกฝ่ายหนึ่ง การร้องทุกข์ การเจรจาต่อรอง รวมทั้งการใช้มาตรการต่างๆ ในการบังคับให้ฝ่ายหนึ่งปฏิบัติตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง เช่น การปิดงาน การนัดหยุดงาน

โดยเกษมสันต์ วิลาวรรณ (2556) ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงงานสัมพันธ์ไว้ว่า องค์กรที่นายจ้างและลูกจ้างต่างปฏิบัติต่อกันด้วยดีด้วยการร่วมกันสร้างประโยชน์และนำมาแบ่งปันกันอย่างเหมาะสม ต่างเข้าใจและยอมรับในบทบาทของแต่ละฝ่าย ประองตองและสามารถ

ระงับข้อขัดแย้งให้ยุติลงได้ด้วยความร่วมมือร่วมกัน จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (cooperation) ในการทำงานขึ้น ลูกจ้างจะมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน มีความตั้งใจในการพัฒนา ปรับปรุงการทำงาน และสร้างผลผลิตให้ดียิ่งขึ้น พร้อมทั้งให้บริการที่ดีแก่ผู้มาใช้บริการกับองค์การ และมีผลทำให้นายจ้างสามารถดำเนินกิจการได้อย่างราบรื่น ซึ่งก่อให้เกิดผลกำไรตามวัตถุประสงค์ที่ องค์การตั้งไว้ได้ เมื่อนายจ้างและลูกจ้างสามารถทำงานร่วมกันด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็ ย่อมจะเกิดความสงบสุขขึ้นในอุตสาหกรรม (industrial peace) นำไปสู่ความเจริญทางด้านเศรษฐกิจ และความสงบเรียบร้อยของประเทศ

แต่หากองค์การใดนายจ้างและลูกจ้างต่างปฏิบัติต่อกันด้วยการเอาัดเอาเปรียบ มี ทัศนคติและการกระทำการในเชิงเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ย่อมเกิดความไม่พอใจและเกิดความขัดแย้งขึ้น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจพัฒนาไปเป็นข้อพิพาทแรงงานที่รุนแรง ลูกจ้างอาจกระทำการในรูปแบบ ต่างๆ ต่อนายจ้าง เช่น การถ่วงงานหรือทำงานช้าๆ (slowdown go-slow) การลาออกทั้งกลุ่ม โดยเฉพาะช่างหรือคนงานที่มีฝีมือ การลาเลิกพร้อมกัน การลาป่วยพร้อมกัน (sickouts) การทำงานแบบ เถรตรง (work-to-rule) การผละงาน (walkout) การนัดหยุดงาน (strike) การกลั่นแกล้งทำให้ ผลผลิตด้อยคุณภาพหรือเสียหายทันทีที่ผู้บริโภคนำไปใช้ (spoilage) การลอบทำลายเครื่องจักร เครื่องมือของนายจ้าง (sabotage) การลอบวางเพลิงสถานประกอบกิจการ การทำร้ายหรือลอบฆ่า นายจ้างหรือบุคคลในฝ่ายจัดการ เป็นต้น ทำให้นายจ้างได้รับความเสียหายก่อให้เกิดการตอบโต้จาก ฝ่ายนายจ้างด้วยการลงโทษทางวินัย การเลิกจ้าง การปิดงาน การฟ้องร้อง การดำเนินคดีอาญาแก่ ลูกจ้าง ทั้งนายจ้างและลูกจ้างต่างได้รับความเสียหายและเดือดร้อน เกิดความไม่สงบสุขขึ้นใน อุตสาหกรรม ซึ่งนำไปสู่ความเสื่อมถอยทางเศรษฐกิจและขาดความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ

วัตถุประสงค์ของแรงงานสัมพันธ์ มีดังนี้ (ตรีเนตร สารพะพงษ์, 2548, หน้า 13)

1. การระงับข้อพิพาท เมื่อมีข้อพิพาทเกิดขึ้นแล้ว การที่ไม่มีกฎหมายอันเป็น กลไกในการยุติข้อขัดแย้ง และใช้อารมณ์เข้าแก้ปัญหาจะทำให้ปัญหาลูกกลามมากขึ้น กล่าวคือ ปัญหาข้อพิพาททางด้านแรงงานนอกจากจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่คู่กรณีแล้ว ยังอาจก่อให้เกิด ความเสียหายแก่ส่วนรวมด้วย ด้วยเหตุนี้ระบบแรงงานสัมพันธ์จึงกำหนดหลักเกณฑ์ และขั้นตอนเพื่อ เป็นมาตรการเข้ามาระงับข้อขัดแย้ง โดยระบบคนกลางหรือมีการเจรจาพบปะระหว่างคู่กรณี จึงทำให้ ข้อขัดแย้งระงับลงในเวลาอันรวดเร็ว

2. การรักษาความเป็นธรรมในด้านสังคมและเศรษฐกิจ ผู้ใช้แรงงานไม่ว่าจะอยู่ ส่วนไหนของโลกมักถูกขูดรีดเอาัดเอาเปรียบจากนายจ้าง ดังนั้นระบบกฎหมายแรงงานที่เข้ามา รับรองการจัดสวัสดิการต่างๆ จึงเปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือที่ช่วยอุดช่องว่างทางด้านความได้เปรียบ ของนายจ้างในเรื่องเศรษฐกิจ การศึกษา การต่อรอง และความเข้าใจกฎหมาย กฎหมายแรงงานจึง เป็นมาตรการที่เข้ามาช่วยลดความเหลื่อมล้ำนี้

3. เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง กฎหมายได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการแรงงานสัมพันธ์เอาไว้ให้ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ของสหภาพแรงงานหรือสมาคม นายจ้างมุ่งให้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน หรือกรณีที่กฎหมายกำหนดให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการลูกจ้างเพื่อให้นายจ้างใช้หารือในกิจการต่างๆ ให้เกิดความเข้าใจกันที่ตรงกัน

4. ให้ความคุ้มครองแก่นายจ้างและลูกจ้าง กฎหมายให้ความคุ้มครองแก่นายจ้างและลูกจ้าง เพื่อรักษาความเป็นธรรมในการทำงานไม่ให้เกิดข้อขัดแย้ง เพื่อก่อให้เกิดความสงบสุขในการทำงานและป้องกันความไม่เป็นธรรมที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์การ

2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

2.2.1 ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานซึ่งมีผู้ศึกษาแนวคิดและให้ความหมายไว้หลายท่านด้วยกัน โดยกิลเมอร์ (Gilmer, 1971) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นผลจากเจตคติของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงาน ลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งความพึงพอใจนั้นเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ โดยความรู้สึกพึงพอใจในงาน ได้แก่ ความรู้สึกประสบความสำเร็จในงานที่ทำ ความรู้สึกได้รับการยกย่อง และความรู้สึกมีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สำหรับสรั้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2545) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ชอบหรือไม่ชอบซึ่งเกี่ยวข้องกับงานของผู้ปฏิบัติงาน ส่วนสมยศ นาวิการ (2533) ให้ความหมายความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานกล่าวว่ามีความพอใจในงานสูงหมายความว่าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกชอบและให้คุณค่ากับงานที่ตนทำสูงและมีความรู้สึกดีต่องานที่ทำ ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายของปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกทางบวกโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน ทำให้เกิดเป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อีกทั้งยังส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การด้วย และสอดคล้องกับการให้ความหมายความพึงพอใจของธร (2553) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกด้านดีของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ทำให้ได้รับผลตอบแทนก่อให้เกิดความพึงพอใจ ความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นปฏิบัติงาน

ซึ่งส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล นำไปสู่การทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากคำจำกัดความของความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานที่รับผิดชอบ เมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นตั้งใจและทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงาน นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและเกิดประสิทธิภาพ สามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้

2.2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

เฮอริชเบิร์ก (Herzberg, 1959) ทำการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเก็บข้อมูลจากนักบัญชีและวิศวกร และได้นำเสนอทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และ ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors)

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง และเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับงานได้ และทำงานให้เสร็จสิ้นประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี ทำให้เกิดความรู้สึกภูมิใจในผลสำเร็จของงานนั้น
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลภายในองค์กรหรือบุคคลที่มาขอรับคำปรึกษา ในรูปแบบของการยกย่องชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงความยินดี และการแสดงออกที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ
3. ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือเป็นงานที่สามารถทำให้สำเร็จได้โดยลำพังตั้งแต่ต้นจนจบ
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับอำนาจรับผิดชอบในงานได้อย่างเต็มที่ โดยปราศจากการตรวจติดตามหรือการควบคุมอย่างใกล้ชิด
5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน เช่น การได้รับเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ได้รับโอกาสศึกษาต่อหาความรู้เพิ่มเติม

ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจหรือไม่ชอบในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง สิ่งตอบแทนจากการปฏิบัติงานในรูปตัวเงิน

หากบุคคลได้รับเงินเดือนที่เป็นธรรมจะส่งผลให้บุคคลมีความพึงพอใจในงาน

2. โอกาสความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง โอกาสที่บุคคลจะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งและได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation, Subordinate, Peers) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน
4. สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพที่ทำเป็นอาชีพที่ได้รับการยอมรับและนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี
5. นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การและการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ
6. สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ฝุ่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
7. ชีวิตส่วนตัว (Personal Lift) หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงาน เช่น การไม่ถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลครอบครัว
8. ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานและความยั่งยืนในอาชีพ
9. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานและการบริหารงาน

ต่อมามาสโลว์ (Maslow, 1970) ได้นำเสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of need) ซึ่งมาสโลว์สรุปไว้ว่า มนุษย์ถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะได้ครอบครอง เป็นความต้องการเฉพาะอย่าง โดยมาสโลว์ได้ตั้งสมมติฐานไว้ 3 ข้อ คือ

1. บุคคลมีความต้องการเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและเป็นความต้องการที่ไม่มีจุดสิ้นสุด ซึ่งความต้องการที่เกิดขึ้นนี้จะไปกระตุ้นให้บุคคลทำพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจให้ทำพฤติกรรม แต่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลทำพฤติกรรม
3. ความต้องการของบุคคลจะเรียงลำดับขั้นตามความสำคัญจากระดับต่ำไประดับสูง เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจะจึงต้องการตอบสนองความต้องการระดับสูงต่อไป

โดยระดับความต้องการ 5 ขั้นของมาสโลว์ มีดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการ

ขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อการดำรงชีวิตที่อยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย เป็นต้น เนื่องจากขั้นแรกเป็นความต้องการเพื่อความอยู่รอดจึงจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองก่อน บุคคลจึงจะมีความต้องการตอบสนองในขั้นต่อไป

2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Security or Safety Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจะมีความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงตามมา เช่น ความปลอดภัยของสถานที่อยู่และสถานที่ทำงาน ความมั่นคงในงานที่ทำ เป็นต้น

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongings Needs) เมื่อความต้องการในขั้นที่ 2 ได้รับการตอบสนอง บุคคลจะมีความต้องการที่สูงขึ้นคือ ความต้องการทางด้านสังคม เป็นความต้องการที่ได้รับความรักจากเพื่อนและการยอมรับจากสังคมว่าเป็นส่วนหนึ่งในสมาชิกของสังคมนั้น

4. ความต้องการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการในขั้นถัดมา หลังจากความต้องการในขั้นที่ 3 ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นนี้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1. ความต้องการเคารพนับถือตนเอง (Self-respect) คือ ความต้องการมีอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเองว่าตนมีความสามารถและสามารถทำสิ่งต่างๆให้สำเร็จได้ และเคารพนับถือให้เกียรติตนเอง 2. ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Esteem from others) คือ ความต้องการชื่อเสียงเกียรติยศและการยอมรับยกย่องจากผู้อื่น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดหลังจากที่บุคคลได้รับการตอบสนองจากทั้ง 4 ขั้นแล้ว ความต้องการของบุคคลที่อยากจะประสบความสำเร็จตามสิ่งที่คิดไว้หรือสิ่งที่ตนใฝ่ฝันไว้

หลังจากนั้นอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1972) ได้นำเสนอทฤษฎี ERG (ERG Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of need) ซึ่งอัลเดอร์เฟอร์ได้กล่าวไว้ว่า บุคคลมีความต้องการเกิดขึ้นพร้อมกันไม่สามารถแยกความต้องการออกจากกันได้ และความต้องการของบุคคลไม่จำเป็นต้องไล่ระดับจากขั้นต่ำไปขั้นสูง ซึ่งระดับความต้องการ 3 ขั้นของอัลเดอร์เฟอร์ มีดังนี้

1. ความต้องการเพื่อดำรงชีพ (Existence needs :E) เป็นความต้องการที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตให้อยู่รอด ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย เสื้อผ้า สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลต่าง เป็นต้น ซึ่งความต้องการเพื่อดำรงชีพสอดคล้องกับความต้องการของมาสโลว์ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการขั้นที่ 2 ความต้องการทางด้านความปลอดภัย

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness needs :R) เป็น

ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับสังคมรอบด้าน เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงได้รับการยอมรับยกย่องจากตนเองและผู้อื่น ซึ่งความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคมสอดคล้องกับความต้องการของมาสโลว์ชั้นที่ 3 ความต้องการทางด้านสังคม และความต้องการชั้นที่ 4 ความต้องการยกย่องนับถือ

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs : G) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของบุคคลที่ต้องการจะพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้า ต้องการเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และใช้ศักยภาพของตนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งความต้องการด้านความเจริญก้าวหน้าสอดคล้องกับความต้องการของมาสโลว์ชั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน

ฮาร์เรล (Harrell, 1964) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย 3 ปัจจัยดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ 1.ประสบการณ์ทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานของบุคคลที่ทำงานมานานจนมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ 2.จำนวนสมาชิกที่รับผิดชอบในงานที่ทำ ลักษณะกลุ่มที่ทำงานด้วยกันส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 3.อายุ แม้จะมีผลต่อการทำงานไม่ชัดเจน แต่อายุมีความเกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากจะมีประสบการณ์ในการทำงานมากแต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วย 4.งานที่ทำในเวลาปกติจะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่างานที่ทำนอกเหนือจากเวลางาน เนื่องจากจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของบุคคล 5.เชาวน์ปัญญา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะงานที่ทำ ลักษณะงานบางอย่าง พบว่ามีความแตกต่างกัน พนักงานในโรงเรียนที่มีเชาวน์ปัญญาในระดับสูงแต่ทำงานงานประจำพบว่ามักจะมีงานเบื่อหน่ายงานได้ง่าย และมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการทำงานในโรงเรียนเพราะเป็นงานที่ไม่ท้าทายและไม่เหมาะสมกับความสามารถ 6. การศึกษาไม่พบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และทักษะของบุคคลหรือไม่ พบว่านักวิชาการวิชาชีพ เช่น แพทย์ วิศวกร หนายควมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าคนงานและพนักงานที่ใช้แรงงานทั่ว 7.ระดับเงินเดือนสามารถสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคคลได้รับเงินเดือนมากพอที่จะยังชีพได้ ทำให้บุคคลไม่ต้องนอกเวลาส่งผลให้บุคคลมีความพึงพอใจในงาน ดังนั้น บุคคลที่ได้รับเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าบุคคลที่ได้รับเงินเดือนต่ำ 8.แรงจูงใจในการทำงาน เมื่อบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานย่อมนำมาซึ่งความพึงพอใจในงานที่ทำด้วย 9.บุคคลที่มีความสนใจในงานที่ตนเองทำ มีความถนัดในงานนั้น ย่อมมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าบุคคลที่ไม่มีความสนใจในงาน

2. ปัจจัยด้านงาน ได้แก่ 1.ลักษณะงานที่มีความน่าสนใจ ความท้าทาย เปิด

โอกาสให้ได้เรียนรู้และพัฒนาความสามารถ ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ต้องการปฏิบัติงานนั้นให้ประสบความสำเร็จ รวมถึงเกิดความรักและความผูกพันต่องาน 2.ทักษะและความชำนาญในงานที่ทำ ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน 3.ฐานะทางวิชาชีพส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน ต้องพิจารณาควบคู่กับความอิสระในงานและความภาคภูมิใจในงานประกอบด้วย 4. หน่วยงานขนาดเล็กพนักงานจะมีความพึงพอใจในงานดีกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ เนื่องจากหน่วยงานขนาดเล็กพนักงานมีโอกาสรู้จักกันและทำความคุ้นเคยกันง่ายกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ ส่งผลให้พนักงานร่วมมือช่วยเหลือกัน มีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดี นำไปสู่การเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 5.ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน ยิ่งระยะทางจากบ้านอยู่ห่างไกลจากที่ทำงานส่งผลให้บุคคลเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทาง ยิ่งทำให้บุคคลขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 6. โครงสร้างของงาน เป็นความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายและรายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานชัดเจนย่อมทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สะดวกยิ่งขึ้น ส่งผลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน

3. ปัจจัยการจัดการ ได้แก่ 1.ความมั่นคงในงาน บุคคลที่มีความมั่นคงในงานจะมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าบุคคลที่ไม่มีความมั่นคงในงาน 2.โอกาสความก้าวหน้าในการทำงานพบว่า คนสูงวัยให้ความสนใจกับโอกาสน้อยกว่าวัยกลางคน เนื่องจากคนสูงวัยได้ผ่านโอกาสความก้าวหน้ามาแล้ว 3.การได้รับอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ทำให้ปฏิบัติงานได้ง่ายและสะดวกขึ้น การได้รับอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานจึงมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 4.สภาพการทำงานที่สะอาดและปลอดภัย ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน 5.ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทำให้บุคคลมีความสุขในการทำงาน จึงทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ 6.การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา แบบเปิดเผยและจริงใจตรงไปตรงมา สามารถสร้างความพึงพอใจในงานได้ 7.ความเข้าใจที่ดีต่อกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจในงาน แสดงให้เห็นว่าหากพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน พนักงานจะเกิดแรงจูงใจในการทำงาน พุ่มเทร่างกายและแรงใจที่จะปฏิบัติงาน อีกทั้งร่วมมือกับองค์กรในการทำกิจกรรมต่างๆที่จะก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ส่งผลให้พนักงานผลิตผลงานที่มีประสิทธิผลและเกิดประสิทธิภาพได้ นำไปสู่ความสามารถในการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) เนื่องจากมีการแบ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนและครอบคลุม โดยเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้แบ่งปัจจัยจูงใจที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจไว้ 2 ปัจจัย คือ

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และ ปัจจัยบำรุง (Maintenance Factors) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) รายละเอียดดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับจิตสำนึกคุณภาพ

2.3.1 ความหมายของจิตสำนึกคุณภาพ

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับจิตสำนึกคุณภาพ ซึ่งมีผู้ศึกษาแนวคิดและให้ความหมายไว้หลายท่านด้วยกัน โดยศิริพันธ์ (2546) กล่าวว่า จิตสำนึกคุณภาพ (Quality Awareness) หมายถึง ความตระหนักในความคิด ความรู้สึกและการกระทำ สามารถตัดสินใจที่จะปฏิบัติในสิ่งที่ตอบสนองต่อความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า หรือผู้ใช้บริการด้วยความถูกต้องตามมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อให้เกิดความปลอดภัยและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้ ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายของทองพันชั่ง (2552) ที่กล่าวไว้ว่า จิตสำนึกคุณภาพ (Quality Awareness) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีการรับรู้ถึงผลกระทบที่ได้จากการปฏิบัติงาน หรือมีสติรู้วามขณะปฏิบัติงานนั้นต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สินค้าหรือบริการที่ได้มีคุณภาพ หรือได้มาตรฐานตรงตามที่กำหนดเอาไว้ ส่งผลให้สามารถปรับปรุงคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ดียิ่งขึ้น (Quality Improvement) ลดปริมาณของเสีย (Defect) ลดการแก้ไขงาน (Rework) ลดการหยุดงาน (Delay) และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้ และสอดคล้องกับการให้ความหมายของจิระวิทย์ ศุภนนทกานต์ (2557) ที่กล่าวไว้ว่า จิตสำนึกคุณภาพ (Quality Awareness) คือ การที่ผู้ปฏิบัติงานมีการรับรู้ถึงผลกระทบที่ได้จากการปฏิบัติงาน จึงให้ความสำคัญกับคุณภาพการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้

จากคำจำกัดความของจิตสำนึกคุณภาพ (Quality Awareness) ดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของจิตสำนึกคุณภาพ หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีสติในการปฏิบัติงาน โดยตระหนักถึงการปฏิบัติงานที่สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ส่งผลให้ของเสียจากกระบวนการผลิตลดลง ทำให้องค์การสามารถลดต้นทุนการผลิตได้ อีกทั้งยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้ นำไปสู่ความสามารถขององค์การในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าได้

2.3.2 แนวความคิดเกี่ยวกับจิตสำนึกคุณภาพ

จูรัน (Juran, 1993) กล่าวว่าจิตสำนึกคุณภาพจะเกิดขึ้นได้ เมื่อพนักงานได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาด้านคุณภาพขององค์การ จะส่งผลให้พนักงานเกิดความตระหนักในด้าน

คุณภาพการผลิตมากยิ่งขึ้น โดยวิธีการที่จะสร้างจิตสำนึกคุณภาพนั้น ต้องเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง จะต้องทำการสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบถึงการคำนึงถึงการผลิตรายได้และบริการที่มีคุณภาพเป็นหลัก และบอกถึงประโยชน์ที่พนักงานและองค์กรจะได้รับ กล่าวคือ เมื่อพนักงานผลิตรายได้และบริการที่มีคุณภาพ ทำให้สามารถลดของเสียจากการผลิต ลดต้นทุนการผลิตได้ นำไปสู่ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ส่งผลให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้น จึงทำให้พนักงานได้รับผลตอบแทนสูงขึ้นตามไปด้วย โดยองค์กรควรใช้เทคนิคเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดจิตสำนึกคุณภาพ เช่น จัดทำจดหมายข่าวด้านคุณภาพ ติดบอร์ดประชาสัมพันธ์ด้านคุณภาพ กำหนดหัวข้อเรื่องคุณภาพให้อยู่ในวาระการประชุม จัดตั้งคณะกรรมการด้านคุณภาพ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของครอสบี (Crosby, 1984) ที่กล่าวไว้ว่าการตระหนักด้านคุณภาพของพนักงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการบริหารคุณภาพแบบองค์รวมให้ประสบความสำเร็จได้ โดยให้ความสำคัญกับการสร้างจิตสำนึกคุณภาพของพนักงาน ด้วยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร การอธิบายเรื่องคุณภาพให้พนักงานเข้าใจ และการจัดข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรให้เป็นระบบ โดยพนักงานต้องรับทราบนโยบายขององค์กร รับรู้ข้อมูลด้านค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องสูญเสียไป เพื่อกระตุ้นความตระหนักในด้านคุณภาพการผลิตมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ครอสบี (Crosby, 1984) ยังกล่าวอีกว่าการยกระดับการตระหนักด้านคุณภาพของพนักงาน สามารถใช้การประชุมระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน เพื่อพูดคุยเกี่ยวกับปัญหาคุณภาพในการผลิตได้อีกด้วย

องค์ประกอบที่สำคัญของจิตสำนึกคุณภาพ ได้แก่ (ทองพันชั่ง, 2552)

1. องค์กร (Organization) ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง โดยจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพ เช่น การนำระบบบริหารคุณภาพ ISO เข้ามาใช้เพื่อควบคุมการบริหารจัดการกระบวนการ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) เพื่อสร้างกิจกรรมคุณภาพให้กับพนักงานทุกคน การจัดกิจกรรมวันคุณภาพ (Quality Day) เพื่อส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งจะมีผู้บริหารเข้ามาตรวจสอบในวันนั้นด้วย นอกจากนี้ ควรจัดกิจกรรมอื่นๆ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม เช่น กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Cycle) การจัดบอร์ดเพื่อแสดงผลการปฏิบัติงาน ตัวอย่างชิ้นงานที่ดีหรือเสียเพื่อเป็นช่องทางในการสื่อสารให้กับพนักงานได้ทราบอีกช่องทางหนึ่ง

2. หัวหน้างาน (Supervisor) เป็นผู้ที่มีความสำคัญในการสร้างให้เกิดคุณภาพในองค์กร เนื่องจากหัวหน้าเป็นผู้ที่คอยประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับล่าง โดยวางแผนการดำเนินงาน และสื่อสารไปยังพนักงานให้มีความรู้ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความสำคัญของคุณภาพ รวมไปถึงแผนการดำเนินงานที่พนักงานต้องปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ หัวหน้างานควรประชุมเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารต่างๆ ให้พนักงาน

รับทราบ เช่น ปัญหาคุณภาพ และแนวทางการแก้ไข ป้องกัน การเปลี่ยนแปลงขั้นตอน หรือวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานได้รับทราบข้อมูลที่ทันสมัย อีกทั้งหัวหน้างานควรติดตามการปฏิบัติงานของลูกน้อง เพื่อช่วยตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างทันเวลา ป้องกันไม่ให้เกิดของเสียหรือชิ้นงานไม่ได้มาตรฐานเกิดขึ้น

3. พนักงาน (Operator) มีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพได้ โดยให้ความสนใจกับนโยบายคุณภาพและเป้าหมายของหน่วยงาน มีความรู้ ความเข้าใจในงานของตนเอง ตั้งใจและเอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน หมั่นสังเกตความผิดปกติเพื่อค้นหาจุดบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน เคารพและเชื่อฟังคำสั่งของหัวหน้า ปฏิบัติตามเอกสารควบคุมและกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด รวมถึงมีส่วนร่วมในกิจกรรมปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ

ขั้นตอนการสร้างจิตสำนึกคุณภาพ

1. ประเมินระดับจิตสำนึกคุณภาพ โดยใช้แบบสอบถามกึ่งวิจัยเพื่อทำให้ทราบระดับจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานก่อนเริ่มดำเนินโครงการ

2. ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนการสร้างจิตคุณภาพ
3. จัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นและส่งเสริม
4. กำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินงานในทุกพื้นที่
5. วิเคราะห์หาจุดที่ต้องปรับปรุงและแก้ไข
6. ดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้
7. ติดตามผลจากการปฏิบัติงาน เช่น ปริมาณของเสีย ความผิดพลาด
8. ประเมินระดับจิตสำนึกคุณภาพโดยใช้แบบสอบถามกึ่งวิจัย เพื่อทำให้ทราบระดับจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานก่อนจบโครงการ

9. สรุปผลการดำเนินกิจกรรมการสร้างจิตสำนึก

การที่จะสร้างจิตสำนึกคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์กรได้นั้น ต้องใช้ระยะเวลานาน และต้องใช้ความรู้ ความสามารถผ่านกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือและเอาใจใส่อย่างจริงจังของทุกคนในองค์กร จึงจะสามารถทำให้พนักงานตระหนักถึงการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ตอบสนองตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าได้

การวัดจิตสำนึกคุณภาพ

แบ่งออกเป็น 4 มิติ ดังนี้ (ศิริพันธ์ เวชสิทธิ์, 2546; สกนธ์ ศักดิ์โสภิชญ์, 2554)

1. จิตสำนึกคุณภาพระดับพื้นฐาน เป็นการตระหนักรู้ถึงการมีจิตสำนึกคุณภาพ

ในการปฏิบัติงาน ในด้านความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายคุณภาพสินค้าหรือบริการ ทราบเป้าหมายขององค์กร และทราบว่า การผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและอยู่รอดได้

2. จิตสำนึกคุณภาพระดับตระหนักรู้มิติการรับรู้ เป็นการตระหนักรู้ในความคิด ความรู้สึก ตั้งใจในการปฏิบัติงานของตนเองให้มีคุณภาพ และการตระหนักถึงผลกระทบจากการผลิตสินค้าและบริการที่ไม่มีคุณภาพ รวมถึงตระหนักว่างานที่ตนทำส่งผลทั้งต่อตนเองและองค์กร จึงต้องผลิตผลงานที่มีคุณภาพ

3. จิตสำนึกคุณภาพระดับตระหนักรู้มิติการตัดสินใจ เป็นการตระหนักรู้ในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง และดำเนินการปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันปัญหาด้านคุณภาพ

4. จิตสำนึกคุณภาพระดับตระหนักรู้มิติการปฏิบัติ เป็นการตระหนักรู้ในระหว่างปฏิบัติงาน ค้นหาจุดบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการผลิตสินค้าหรือบริการ และตรวจสอบพื้นที่ปฏิบัติงานก่อนเริ่มงานเพื่อช่วยให้ทำงานได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.4 แนวความคิดเกี่ยวกับไคเซ็น

2.4.1 ความหมายของไคเซ็น

ในสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ทุกองค์กรต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) เพื่อรักษาองค์กรให้คงอยู่รอดในทุกสถานการณ์ การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร จะช่วยยกระดับศักยภาพขององค์กร และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งได้ สำหรับกิจกรรมหลักที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องและค่อยเป็นค่อยไป คือ กิจกรรมไคเซ็น ซึ่งถือเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้กิจกรรมไคเซ็นตามความหมายของผู้วิจัย หมายถึง กิจกรรมที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยทุกคนในองค์กรล้วนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

จากการศึกษา และค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกิจกรรมไคเซ็น ซึ่งมีผู้ศึกษาแนวคิด และให้ความหมายไว้หลายท่านด้วยกัน โดยอิมะ (Imai, 1986) กล่าวว่า ไคเซ็น (Kaizen) มาจากรากศัพท์ภาษาญี่ปุ่น “Kai” แปลว่า การเปลี่ยนแปลง (Change) และ “Zen” แปลว่า ดี (Good) นั่นคือการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นซึ่งก็คือ การปรับปรุง ทั้งนี้ อิมะ (Imai) ได้ให้ความหมายของไคเซ็น หมายถึง

การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดยทำการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไป ด้วยการมุ่งเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุง ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับพนักงาน ซึ่งเน้นที่กระบวนการทำงานและระบบการบริหารที่สนับสนุนในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายของกลาเลย์นิและคณะ (Ghalayani A.M. et al., 1997) ที่กล่าวไว้ว่า ไคเซ็นเป็นลักษณะการทำงานที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานทีละเล็กทีละน้อย โดยพนักงานจะระบุปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานพร้อมทั้งนำเสนอแนวทางแก้ไขแก่หัวหน้างาน นั่นคือ การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และสอดคล้องกับหมายคามไคเซ็นของอัมพิกา ไกรฤทธิ์ (2534) กล่าวไว้ว่า ไคเซ็นเป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยทุกคนในองค์กรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับความหมายของวัฒนา พัฒนพงศ์ (2543) ที่กล่าวว่า ไคเซ็น หมายถึง การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายไคเซ็นของนิพนธ์ บัวแก้ว (2549) กล่าวว่าไคเซ็น หมายถึงการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องตลอดไป โดยไคเซ็นเป็นแนวความคิดของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่เน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ของทุกคนเป็นหลัก และเชื่อในเรื่องปริมาณของสิ่งที่ทำการปรับปรุงมากกว่าผลที่ได้จากการปรับปรุง นอกจากนี้บุรณะศักดิ์ มาตหมาย (2551) ให้ความหมายของไคเซ็น หมายถึง การปรับปรุงเล็กๆ น้อยๆ ที่เกิดขึ้นจากความพยายามอย่างต่อเนื่อง โดยทำการปรับปรุงจากมาตรฐานเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้นและการปรับปรุงการทำงานประจำวันให้ดียิ่งขึ้นด้วย ด้วยการปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งการปรับปรุงนี้อาจไม่จำเป็นต้องใช้เทคนิคพิเศษใดแต่ใช้สามัญสำนึกของพนักงานทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับล่าง ในการตรวจสอบงานของตนเอง และตั้งใจปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

จากคำจำกัดความของไคเซ็น (Kaizen) ดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของไคเซ็น หมายถึง วิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับพนักงานปฏิบัติการ นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นได้

2.4.2 แนวความคิดเกี่ยวกับไคเซ็น

อิโมะ (Imai, 1986) ได้เริ่มต้นศึกษากิจกรรมไคเซ็นและนำไคเซ็นมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้กับบริษัท โตโยต้า บริษัทผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ในประเทศญี่ปุ่น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการนำไคเซ็นไปประยุกต์ใช้ในครั้งนั้น ส่งผลให้บริษัทประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก ไคเซ็นจึงถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในบริษัทผู้ผลิตของประเทศญี่ปุ่น โดยทุกกิจกรรมการทำงานจะมีไคเซ็นแฝงอยู่เป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมนั้น จึงกล่าวได้ว่าไคเซ็นเปรียบเสมือนร่มซึ่งมีเทคนิคการปรับปรุงอยู่ภายใต้ร่ม ได้แก่ การคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลัก, ควบคุม

คุณภาพรวม (TQC), การใช้หุ่นยนต์, กลุ่มคุณภาพ (QCC), ระบบข้อเสนอแนะ, ระบบอัตโนมัติ, คัมบัง (การติดป้าย), การปรับปรุงคุณภาพ, การผลิตทันเวลา (JIT), ของเสียเป็นศูนย์, กิจกรรมกลุ่มย่อย และ แรงงานสัมพันธ์ แสดงในภาพ 2.1



ภาพที่ 2.1 เทคนิคการปรับปรุงงานภายใต้ร่มไคเซ็น

ที่มา: Masaki Imai, Kaizen the key to Japan's competitive success, 1986, p.4

ผู้วิจัยจะขอเสนอความหมายสำหรับกิจกรรมที่นิยมใช้กันส่วนใหญ่ (นิตย สัมมา พันธ, 2541, หน้า 23-33) ดังนี้

การควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Control/Six Sigma) หมายถึง การควบคุมคุณภาพทั้งระบบ เป็นกิจกรรมไคเซ็นในเรื่องคุณภาพที่ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงที่ละเล็กที่ละน้อยอย่างต่อเนื่อง โดยมีสมมติฐานที่ว่ากิจกรรมเหล่านี้จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด เมื่อลูกค้าพึงพอใจก็จะนำมาซึ่งรายได้ให้แก่บริษัท ส่งผลให้บริษัทประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

การใช้หุ่นยนต์ (Robotics) หมายถึง การใช้เครื่องจักรกลที่มีลักษณะคล้ายมนุษย์ที่สามารถทำงานซับซ้อนและซ้ำซากได้ ทั้งนี้หุ่นยนต์สามารถช่วยมนุษย์ในการแบ่งเบาภาระจากการทำงานที่อันตรายได้

กลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circles: QCC) หมายถึง กลุ่มคนอาสาสมัครที่รวมตัวกันมีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยการดำเนินกิจกรรมต่างๆเพื่อการปรับปรุงสถานที่ทำงานและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion system) หมายถึง ระบบเสนอแนะที่มีในองค์กร ซึ่งในประเทศญี่ปุ่นระบบเสนอแนะนี้จะมุ่งเน้นประโยชน์ในเรื่องการสร้างขวัญกำลังใจและการมีส่วนร่วมของพนักงานมากกว่าเรื่องค่าตอบแทน

ระบบอัตโนมัติ (Automation) หมายถึง เครื่องจักรที่มีการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการทำงาน ทำให้เครื่องจักรสามารถทำงานได้เอง ซึ่งอาจใช้ระบบอัตโนมัติเพียงส่วนหนึ่งของขั้นตอนการผลิตหรืออาจใช้ระบบอัตโนมัติทั้งระบบการผลิต โดยพนักงานจะทำหน้าที่ในการออกคำสั่งและดูแลเครื่องจักรอัตโนมัติ ซึ่งช่วยให้พนักงานทำงานได้ง่ายขึ้นและช่วยลดอุบัติเหตุจากการทำงานได้

การบำรุงรักษาแบบทวิผล (Total Productive Maintenance: TPM) หมายถึง เป็นระบบที่มุ่งเน้นในการบำรุงรักษาเครื่องจักรตลอดชีวิตการใช้งานของเครื่องจักร ซึ่งเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคนและทุกระดับในฝ่าย โดยการทำ TPM จะจูงใจพนักงานให้ช่วยกันรักษาเครื่องจักรโดยผ่านกิจกรรมย่อย ซึ่งกิจกรรม 5ส (สะสาง, สะดวก, สะอาด, สุขลักษณะ และเสริมสร้างนิสัย) เป็นกิจกรรมพื้นฐานของการเข้าสู่ TPM ทั้งนี้การทำ TPM ช่วยลดเวลาที่ต้องสูญเสียไปจากการที่เครื่องจักรชำรุดระหว่างการผลิต

คัมบัง (Kanban) หมายถึง ป้าย หรือแผ่นสัญลักษณ์ที่จะแปะติดไปกับชิ้นงานในสายการผลิต เพื่อแจ้งการนำส่งมอบตามจำนวนที่ได้ระบุไว้ เมื่อชิ้นงานถูกใช้หมดคัมบังจะถูกส่งกลับไปยังจุดเดิมและเปลี่ยนหน้าที่เป็นใบสั่งของให้ผลิตเพิ่มขึ้น ซึ่งการใช้คัมบังทำให้สินค้าคงคลังลดลงหรือไม่มีเลย โดยคัมบังเป็นเครื่องมือหนึ่งในระบบการผลิตทันเวลา (Just-In-Time: JIT) เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) หมายถึง การยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ทำหลังจากมีระบบการควบคุมคุณภาพแล้ว ทั้งนี้การปรับปรุงคุณภาพก็เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

การผลิตทันเวลา (Just-In-Time: JIT) หมายถึง ระบบการผลิตที่ถูกออกแบบให้ทำการผลิต ส่งมอบสินค้าในปริมาณที่ถูกต้องและทันต่อกระบวนการผลิตอื่น ซึ่งต้องสามารถส่งมอบสินค้าได้

ทันต่อความต้องการของลูกค้า ด้วยการขจัดความสูญเปล่า (Waste) ที่แฝงอยู่ในทุกกระบวนการดำเนินงานขององค์กร

ของเสียเป็นศูนย์ (Zero defects) หมายถึง การลดต้นทุนการผลิตด้วยการควบคุมคุณภาพการผลิตและลดปริมาณของเสียในการกระบวนการผลิตให้เท่ากับศูนย์

กลุ่มกิจกรรมย่อย (Small-group activities) หมายถึง กลุ่มพนักงานที่ร่วมกันทำกิจกรรมด้านการปรับปรุงคุณภาพ ลดต้นทุน การบำรุงรักษาแบบทวิผล และการปรับปรุงผลิตภาพ รวมถึงทำกิจกรรมอื่นด้วย เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน

การเพิ่มผลผลิต (Productivity improvement) หมายถึง วิธีการในการนำทรัพยากรที่ใช้อยู่อย่างจำกัดไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการเพิ่มผลผลิตมี 5 แนวทาง คือ 1. ผลิตผลเพิ่มขึ้น ปัจจัยการผลิตเท่าเดิม 2. ผลิตผลเพิ่มขึ้น ปัจจัยการผลิตลดลง 3. ผลิตผลเท่าเดิม ปัจจัยการผลิตลดลง 4. ผลิตผลเพิ่มขึ้นมากกว่าปัจจัยการผลิตที่เพิ่มขึ้น 5. ผลิตผลลดลงน้อยกว่าปัจจัยการผลิตที่ลดลง

ขั้นตอนการทำไคเซ็นตามแบบ PDCA

PDCA หรือ (Plan-Do-Check-Act) เป็นกิจกรรมพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน ส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น วงจร PDCA นี้ได้พัฒนาขึ้นโดย ดร.ชิฮารุ ทอมา ดร.เดมมิ่ง ได้นำมาเผยแพร่จนเป็นที่รู้จักกันซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ (บุรณะศักดิ์ มาดหมาย, 2551, หน้า 90-93)

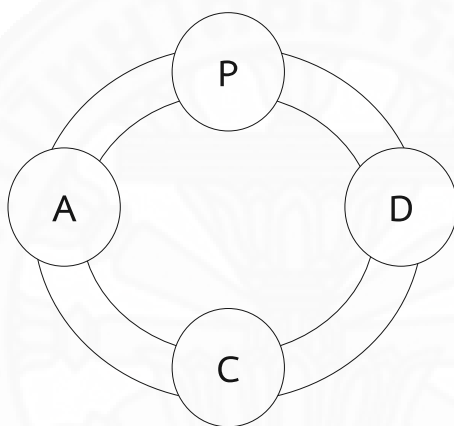
P-Plan (วางแผน) คือ ช่วงของการวางแผนจะมีการศึกษาปัญหาพื้นที่หรือกระบวนการที่ต้องการปรับปรุงและจัดทำมาตรวัดสำคัญ (Key Metrics) สำหรับติดตามวัดผล เช่น รอบเวลา เวลาการหยุดเครื่อง เวลาการตั้งเครื่อง อัตราการเกิดของเสีย เป็นต้น โดยมีการดำเนินกิจกรรมกลุ่มย่อยเพื่อระดมสมองแสดงความคิดเห็นร่วมกันพัฒนาแนวทางสำหรับแก้ปัญหาในเชิงลึก ดังนั้นผลลัพธ์ในช่วงของการวางแผนจะมีการเสนอวิธีการทำงานหรือกระบวนการใหม่แทนแนวทางเดิมโดยสมาชิกของกลุ่ม

D-Do (ปฏิบัติ) คือ ช่วงที่มีการนำผลลัพธ์หรือแนวทางในช่วงของการวางแผนมาใช้ในการดำเนินการสำหรับกิจกรรมการปรับปรุง (Kaizen Event) ภายในช่วงเวลาอันสั้นโดยมีผลกระทบต่อเวลาทำงานน้อยที่สุด ซึ่งอาจใช้เวลาหลังเลิกงานหรือช่วงของวันหยุด

C-Check (ตรวจสอบ) คือ ช่วงที่ใช้มาตรวัดที่จัดทำขึ้นสำหรับติดตามวัดผลการดำเนินกิจกรรมตามวิธีการใหม่เพื่อเปรียบวัดประสิทธิผลกับแนวทางเดิม หากผลลัพธ์จากแนวทางใหม่ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมาย ทางทีมงานอาจพิจารณาแนวทางเดิมหรือดำเนินการค้นหาแนวทางปรับปรุงต่อไป

A-Act (ปรับปรุงการดำเนินกิจกรรม) คือ ช่วงที่นำข้อมูลที่ได้จากการวัดผลและประเมินในช่วงของการตรวจสอบเพื่อใช้สำหรับดำเนินการปรับแก้ด้วยทีมงานไคเซ็น ซึ่งมีผู้บริหารให้การสนับสนุน เพื่อมุ่งบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโครงการในช่วงของการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น หรือกิจกรรมการปรับปรุง (Kaizen Event) ทางทีมงานปรับปรุงจะมุ่งค้นหาสาเหตุของความสูญเปล่า และใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อขจัดความสูญเปล่า โดยมีการทำงานร่วมกับทีมงานข้ามสายงานอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลา 3-10 วัน และมีการติดตามผลลัพธ์หรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายใน 30 วัน หลังจากดำเนินกิจกรรมการปรับปรุง(Kaizen Event) และจัดทำมาตรฐานกระบวนการ (Process Standardization) ขึ้น

ทั้งนี้วงจร PDCA สามารถแสดงในภาพ 2.2 ดังนี้



ภาพที่ 2.2 วงจร PDCA

ที่มา: บุรณะศักดิ์ มาตหมาย, การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามแบบ PDCA, 2551, หน้า 90

จากวงจร PDCA นำไปสู่แนวทางการปฏิบัติกิจกรรมไคเซ็น ดังต่อไปนี้

1. คัดเลือกและกำหนดปัญหาที่จะดำเนินการ

องค์กรหรือโรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ล้วนพบเจอปัญหามากมายในการทำงาน ซึ่งเป็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิต (Wastes) ได้แก่ ของเสียจากการผลิต (Defects), การผลิตเกินความต้องการ (Over production), การรอคอย/ความล่าช้า (Waiting time/delay), การเก็บวัสดุคงคลังมากเกินไป (Excessive Inventory), การขนย้ายที่ไม่จำเป็น (Unnecessary Transport), กระบวนการผลิตที่ไร้ประสิทธิภาพ (Ineffective Process) การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Unnecessary motion or action) และข้อบกพร่องจากการผลิตและใช้พลังงาน (Energy Wastes) ซึ่งองค์กรต้องทำการค้นหาข้อบกพร่องที่เป็นปัญหาในการทำงาน จากนั้นนำปัญหามาจัดเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลัง นำไปสู่การสร้างกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงภายในองค์กรขึ้นอย่างถูกต้อง และเหมาะสมกับความจำเป็นของแต่ละองค์กร

2. ทำความเข้าใจปัญหา

เมื่อองค์กรได้มีการวางแผนการคัดเลือกปัญหาที่มีความสำคัญก่อนและหลังแล้ว สิ่งสำคัญที่ทำให้การดำเนินแผนการปรับปรุงประสบผลสำเร็จคือ จัดคณะทำงานที่เกี่ยวข้องเข้าไปดูสถานที่จริงที่เกิดปัญหาขึ้นในโรงงาน เพื่อค้นหาว่าปัญหาเกิดขึ้นอย่างไร เกิดความเข้าใจร่วมกัน และนำไปสู่แนวทางการปรับปรุงไปในทิศทางเดียวกัน

3. วางแผนการแก้ไขปัญหา

การวางแผนการดำเนินงาน เริ่มต้นด้วยการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย จากนั้นกำหนดวิธีดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบและงบประมาณที่จะใช้ การวางแผนดังกล่าวอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้การวางแผนช่วยให้สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและช่วยลดความสูญเสียต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

4. กำหนดวิธีการที่ได้จากการวิเคราะห์

การดำเนินการตามแผนอาจประกอบด้วยการมีโครงสร้างรองรับ เช่น จัดตั้งคณะกรรมการหรือหน่วยงานของคณะ ซึ่งมีวิธีการที่ทำการทดลองและวิเคราะห์มาแล้วว่าวิธีที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงนั้นได้ผล เช่น การทำไคเซ็นของโตโยต้า ในการปรับปรุงการขึ้นน็อตล้อรถยนต์ โดยการทำให้มีสติดัดตรงเครื่องมือขึ้นน็อต หากพนักงานขึ้นน็อตแน่นพอจะทำให้สันนิดที่หัวน็อต เป็นการยืนยันว่าขึ้นน็อตให้แน่นแล้ว และการทำไคเซ็นพาสปอร์ตของกรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ ที่มีการเชื่อมโยงฐานข้อมูลกับกรมการปกครอง ทำให้ผู้ทำพาสปอร์ตไม่ต้องเสียเวลารอกข้อมูลมากและใช้เวลาในการทำไม่เกิน 20 นาที

5. นำเอาผลที่ได้มาวิเคราะห์

เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินการจึงต้องกำหนดให้มีการประเมินแผนดำเนินงาน ประกอบด้วย การประเมินโครงสร้างที่รองรับ การดำเนินการ การประเมินขั้นตอนการดำเนินงาน และการประเมินผลของการดำเนินงานตามแผนที่ได้ตั้งไว้ ในการประเมินดังกล่าวคณะกรรมการที่รับผิดชอบแผนการดำเนินงานนั้นจะเป็นผู้ประเมินแผนการดำเนินงานด้วยตนเอง ซึ่งไม่จำเป็นต้องตั้งคณะกรรมการอีกชุดมาประเมินแผน หรือไม่จำเป็นต้องคิดเครื่องมือหรือแบบประเมินที่ยุ่งยาก ซับซ้อน การนำเอาผลที่ได้มาวิเคราะห์ทำให้เราทราบได้ว่ากิจกรรมการปรับปรุงงานนั้นได้ผลมากน้อยเพียงใด มีอุปสรรคอะไรบ้างที่จะต้องนำมาพิจารณาและทบทวนเพื่อแก้ไขต่อไป

6. การจัดทำมาตรฐานเพื่อนำไปปฏิบัติ

การนำผลการประเมินมาพัฒนาแผนสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย การนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ว่ามีโครงสร้าง หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานใดที่ควรปรับปรุง หรือพัฒนาสิ่งที่ต้องอยู่ แล้วให้ดียิ่งขึ้นไปอีก จากนั้นทำการสังเคราะห์รูปแบบการดำเนินการใหม่ที่เหมาะสม เพื่อใช้สำหรับการดำเนินการในครั้งถัดไป

การนำหลัก PDCA ไปประยุกต์ใช้ในการทำกิจกรรมไคเซ็น ไม่จำเป็นต้องทำให้ครบ 6 ขั้นตอนก่อน ถึงไปเริ่มขั้นที่ 1 ใหม่ เวลามีปัญหาติดขัดสามารถย้อนไปทำในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งตามที่ต้องการได้

บทบาทของผู้บริหารในการผลักดันกิจกรรมไคเซ็นให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. เป็นผู้นำและริเริ่มการเปลี่ยนแปลงด้วยการทำไคเซ็น โดยการประกาศและแถลงเป็นนโยบายการดำเนินการอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อให้องค์การเข้าใจวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงนี้
2. เป็นประธานในการนำเสนอผลงานความคิดของพนักงานในองค์กร โดยต้องมีเวทีให้นำเสนอผลงาน สร้างการมีส่วนร่วมให้พนักงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ เช่น การจัดประกวดความคิด (Idea Contest)
3. นำเสนอรางวัลและให้คำรับรองเพื่อให้เกิดการยอมรับ (Recognition)
4. มีการติดตามการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอโดยใช้หลักทุกอย่างต้องสามารถมองเห็นได้ (Visualization) เช่น การมีสัญญาณแสดงความก้าวหน้าของการผลิต หรือการทำงานในแต่ละวัน เพื่อช่วยเตือนสติและควบคุมการทำงานให้เสร็จ

การวัดผลกิจกรรมไคเซ็น

กอนด์ฮาเลการ์ และคณะ (Gondhalekar et al., 1995) กล่าวว่า การวัดผลลัพธ์ของไคเซ็น วัดได้ทั้งจากมุมมองทางปริมาณและมุมมองทางคุณภาพ ดังนี้

1. จำนวนของโครงการปรับปรุงต่อคนต่อเดือน เป็นตัววัดเชิงปริมาณจากแนวคิดใหม่หรือโครงการไคเซ็นใหม่ ที่พนักงานได้นำเสนอให้แก่องค์การเพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
2. ประเภทของไคเซ็น เป็นตัววัดเชิงคุณภาพซึ่งเป็นการบ่งชี้ว่าพนักงานทำโครงการไคเซ็นเพื่อจุดมุ่งหมายอะไร เช่น ปรับปรุงคุณภาพการทำงาน ลดต้นทุน ลดเวลาที่ใช้ในกระบวนการทำงาน ลดอุบัติเหตุในการทำงาน
3. การมีส่วนร่วมของพนักงาน เป็นตัววัดเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งเป็นการบ่งชี้ถึงจำนวนพนักงานที่มีส่วนร่วมและสนับสนุนให้ความร่วมมือกับทีมงานในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน รวมทั้งนำวิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงานไปประยุกต์ใช้ในงานของตน
4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นตัววัดเชิงคุณภาพจากแนวคิดใหม่ที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
5. สถานะของการนำกิจกรรมไคเซ็นไปประยุกต์ใช้ เป็นตัววัดเชิงคุณภาพที่บ่งบอกถึงระยะของการนำแนวคิดการปรับปรุงงานไปใช้ เช่น อยู่ระหว่างทดลองใช้ ดำเนินการนำไปใช้อย่างถาวร

6. ประโยชน์ที่ได้รับ เป็นตัววัดเชิงคุณภาพซึ่งบ่งบอกถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งให้ประโยชน์แก่เจ้าของแนวความคิด ภายในฝ่าย ตลอดจนแผ่ขยายนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กรได้

จากการที่ได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่านักวิชาการมีการวัดผลความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็นที่คล้ายคลึง ดังตัวอย่างต่อไปนี้

อิโมะ (Imai, 1986) ได้เริ่มต้นศึกษากิจกรรมไคเซ็นและนำไคเซ็นมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้กับบริษัท โตโยต้า บริษัทผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ในประเทศญี่ปุ่น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการนำไคเซ็นไปประยุกต์ใช้ครั้งนั้น ส่งผลให้บริษัทประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก ไคเซ็นจึงถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในบริษัทผู้ผลิตของประเทศญี่ปุ่น อิโมะกล่าวว่า ไคเซ็นเป็นกระบวนการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุง ตั้งแต่ระดับผู้บริหารที่สนับสนุนการทำกิจกรรมไคเซ็นจนถึงระดับพนักงานปฏิบัติการที่ลงมือทำการปรับปรุงกระบวนการทำงาน จึงทำให้องค์กรเกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานได้อย่างแท้จริง

แอมริกและบิล (Amrik and Bill, 1996) ได้ทำการศึกษาการนำแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมาประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ของประเทศเกาหลีใต้ ผลการศึกษาพบว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสามารถวัดผลได้ 3 อย่าง คือ 1.ของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิตเป็นศูนย์ 2.การผลิตสินค้าไร้คุณภาพเป็นศูนย์ 3.อุบัติเหตุต้องเป็นศูนย์

กลาลายานิและคณะ (Ghalayani et al., 1997) ที่กล่าวว่า ไคเซ็นเป็นลักษณะการทำงานที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานทีละเล็กทีละน้อย โดยพนักงานจะระบุปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานพร้อมทั้งนำเสนอแนวทางแก้ไขแก้หัวหน้านงาน นั่นคือ การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

เชเซอร์ (Cheser, 1998) กล่าวว่า การทำไคเซ็นจะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงทีละเล็กละน้อยขึ้นในองค์กร โดยไคเซ็นที่ทำนั้นจะสามารถช่วยเพิ่มผลผลิตในการทำงาน ช่วยลดของเสียที่เกิดในกระบวนการทำงาน ช่วยลดอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้

เชนและคณะ (Chen et al., 2001) ได้ทำการศึกษาโดยการนำไคเซ็นไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบระบบการผลิตเครื่องจักรที่ทำให้เนื้องูมในโรงงานแห่งหนึ่ง ซึ่งระบบการผลิตเครื่องจักรแบบเดิมนั้นมีต้นทุนการผลิตสูง โรงงานจึงต้องการลดต้นทุน ทั้งนี้การนำกิจกรรมไคเซ็นไปประยุกต์ใช้เริ่มด้วยการจัดตั้งคณะทำงานไคเซ็นขึ้น โดยเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องกับระบบการผลิตเครื่องจักรนี้ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบระบบเครื่องจักร ส่งผลให้ระบบ

เครื่องจักรที่ทุกคนช่วยกันออกแบบสามารถลดต้นทุนต่อหน่วยลงได้ถึง 25 เปอร์เซ็นต์ อีกทั้งยังสามารถลดพื้นที่การใช้งานลงได้ถึง 15 เปอร์เซ็นต์ด้วย

บรูเน็ต (Brunet, 2000) กล่าวว่า ความสำเร็จของการนำระบบไคเซ็นไปประยุกต์ใช้ คือ การที่พนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมปรับปรุงกระบวนการทำงาน นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้นได้

เอชมอร์ล (Ashmore, 2001) กล่าวว่า เมื่อไคเซ็นถูกนำไปใช้ในอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ของโตโยต้าซึ่งอ้างอิงจากการศึกษาของอิมะ (Imai) ไคเซ็นเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้โตโยต้ามีความได้เปรียบทางการแข่งขัน กล่าวคือ ช่วยลดต้นทุนการผลิต กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และรถยนต์มีคุณภาพเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้สามารถกระตุ่นยอดขายให้เพิ่มขึ้น นำไปสู่กำไรที่เพิ่มขึ้นถึง 54 เท่าใน 1 ปี

ไฮแลนด์ (Hyland, 2004) กล่าวว่า ผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องมี 2 ประการ คือ 1.การยกระดับศักยภาพของพนักงาน กล่าวคือ พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมไคเซ็น โดยนำความรู้ ความสามารถ และทักษะที่มีอยู่มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานจนก่อให้เกิดแนวความคิดใหม่ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและเพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีให้แก่พนักงานได้ ซึ่งพนักงานจะได้ฝึกฝนการใช้ความคิด นำไปสู่การพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะแก่พนักงานได้ 2.การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร กล่าวคือ การทำกิจกรรมไคเซ็นช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนการผลิต ลดของเสียที่เกิดขึ้นจากการกระบวนการผลิต ลดระยะเวลาการรอคอยในสายการผลิต และลดความสูญเสียทรัพยากรที่อาจเกิดขึ้นจากการชำรุดของเครื่องจักร ช่วยให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่ามากยิ่งขึ้น

คาแซนดัลและฟาร์ริส (Kasandal and Farris, 2004) ได้ทำการศึกษาบทบาทของกิจกรรมไคเซ็นที่จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จของการนำไคเซ็นไปประยุกต์ในองค์กร ได้แก่ จำนวนโครงการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพิ่มสูงขึ้น การฝึกอบรมในเรื่องการปรับปรุงการทำงานเพิ่มสูงขึ้นซึ่งช่วยยกระดับความรู้ความสามารถให้กับพนักงาน ของเสียจากกระบวนการผลิตลดลง สถิติการเกิดอุบัติเหตุลดลง สถิติการลาออกลดลง นั่นคือ การทำกิจกรรมไคเซ็นช่วยเพิ่มประสิทธิผลและเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กรได้

ชันดราเซคารันและคัลนัน (Chandrasekaran and Kannan, 2008) ได้ทำการศึกษาโดยนำไคเซ็นไปประยุกต์ใช้ในสายการประกอบชิ้นส่วนรถยนต์ จากปัญหาการประกอบชิ้นส่วนที่เข้ากันไม่ได้ ด้วยการเริ่มต้นค้นหาปัญหาที่แท้จริง เลือกรูปแบบแก้ไขปัญหานั้นลงมือแก้ไขปัญหานั้นตามวิธีการที่ได้เลือกไว้ เมื่อสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้แล้วจัดทำเป็นเอกสารมาตรฐานการทำงาน จากการศึกษาพบว่ากิจกรรมไคเซ็นช่วยขจัดปัญหาที่เกิดจากเครื่องจักร ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน และช่วยลดต้นทุนการผลิตได้อีกด้วย

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลความสำเร็จของ
กิจกรรมไคเซ็น สามารถสรุปได้ดังตาราง 2.3

ตารางที่ 2.3 สรุปการศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลความสำเร็จของการทำ
กิจกรรมไคเซ็น

ปัจจัยวัดผลความสำเร็จ ของกิจกรรมไคเซ็น	Imai (1986)	Amrik & Bill (1996)	Ghalayani et al. (1997)	Cheser (1998)	Brunet (2000)	Ashmore (2001)	Chen et al. (2001)	Hyland (2004)	Kasandal & Farris (2004)	Chandrasekaran & Kannan (2008)	รวม
การมีส่วนร่วมของพนักงาน	√	-	√	-	√	-	√	√	-	-	5
คุณภาพโครงการไคเซ็นของ พนักงาน	√	-	√	-	√	-	-	√	√	-	5
การลดต้นทุน	-	-	-	-	-	√	√	-	-	√	3
การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของ องค์กร	-	-	-	√	-	√	-	√	√	√	5
การลาออกของพนักงาน ลดลง	-	-	-	-	-	-	-	√	√	-	2
สภาพความปลอดภัยในการทำงาน (การเกิดอุบัติเหตุ จากการทำงานลดลง)	-	√	-	√	-	-	-	-	√	-	3
ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น	-	√	-	-	-	√	-	-	-	-	2

จากตารางสรุปข้างต้น สามารถกล่าวได้ว่า นักวิชาการหลายท่านได้ค้นพบปัจจัย
วัดผลความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็นหลายปัจจัยด้วยกัน จากการทบทวนวรรณกรรมและคัดกรอง

เฉพาะตัววัดผลที่บ่งบอกถึงผลสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในระยะยาวและสอดคล้องกับตัวชี้วัดที่บริษัทกรณีศึกษานำมาใช้วัดความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็นในองค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยวัดผลความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็นด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน คุณภาพโครงการไคเซ็นของพนักงาน และสภาพความปลอดภัยในการทำงาน

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น ดังนี้

2.5.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมไคเซ็น

เดวิดและเอดเวิร์ส (David and Edward, 1992) ได้ทำการศึกษาหาความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ทำการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices: HRMP) ทั้ง 8 กระบวนการ ได้แก่ 1.การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 2.การฝึกอบรมและการพัฒนา 3.การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ 4.การประเมินการปฏิบัติงาน 5.การจ่ายผลตอบแทนพนักงาน 6.การให้รางวัล 7.แรงงานสัมพันธ์ 8.การสื่อสารภายในองค์กร ส่งผลต่อการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM)

จาร์และคณะ (Jha et al., 1996) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับการปรับปรุงจากกิจกรรมอื่น การศึกษานี้เป็นการศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม ผลการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมและการให้รางวัล มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลให้พนักงานสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานได้อย่างสำเร็จ

โซเฮลล์และโรเจอร์ (Sohel and Roger, 2002) ได้ทำการศึกษาหาความสำคัญของการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเพื่อความยั่งยืนของการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ผลการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ได้แก่ 1.การสื่อสารภายในองค์กร 2.การทำงานเป็นทีม 3.การทำงานข้ามสายงาน 4.การให้อำนาจตัดสินใจในการทำงานแก่พนักงาน 5.การฝึกอบรม 6.การศึกษาด้วยตนเอง

โอโออิและคณะ (Ooi et al., 2007) ได้ทำการศึกษาปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices: HRMP) ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำกิจกรรมบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ผลการศึกษาพบว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1.การสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน 2.การฝึกอบรมและ

พัฒนา 3.การมีส่วนร่วมของพนักงาน 4.การให้รางวัลตอบแทน 5.การให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงาน 6.การทำงานเป็นทีม 7.การสื่อสารภายในองค์กร ส่งผลให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM)

ฉิงฉาวหยาง (Ching Chow Yang, 2006) ได้ทำการศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices: HRMP) ที่มีความสัมพันธ์กับการทำกิจกรรมบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) ในบริษัท ไฮเทคโนโลยีแห่งหนึ่งของประเทศไต้หวัน ซึ่งงานวิจัยนี้ได้แบ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMP) ออกเป็น 11 กระบวนการ ดังนี้ 1.การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2.การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 3.การออกแบบและวิเคราะห์งาน 4.การฝึกอบรม 5.การหมุนเวียนงาน 6.การพัฒนาภาวะผู้นำ 7.การประเมินการปฏิบัติงาน 8.การให้รางวัลค่าตอบแทน 9.การพัฒนาพนักงาน 10.การดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน 11.แรงงานสัมพันธ์ ทั้งนี้ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกกระบวนการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำกิจกรรมบริหารคุณภาพโดยรวม แต่แรงงานสัมพันธ์ที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกค่อนข้างน้อยกับการทำกิจกรรมบริหารคุณภาพโดยรวม เนื่องจากบริษัทไฮเทคโนโลยีส่วนใหญ่ในประเทศไต้หวันมีการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานสูง รวมถึงจัดสวัสดิการที่ดีให้กับพนักงานอยู่แล้ว กล่าวคือ นายจ้างและลูกจ้างมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จึงทำให้แรงงานสัมพันธ์ส่งผลค่อนข้างน้อยต่อการทำกิจกรรมบริหารคุณภาพโดยรวม

ฟรานส์เซสและคณะ (Frances et al., 2007) ได้ทำการศึกษาปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices: HRMP) ที่ส่งผลให้การทำกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement: CI) ประสบความสำเร็จ โดยแบ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMP) ออกเป็น 2 กระบวนการหลัก คือ 1.กระบวนการที่มุ่งเน้นความสำเร็จที่ตัวพนักงาน (People-oriented) ได้แก่ 1.การออกแบบงาน 2.การยอมรับของผู้บริหารระดับกลาง 3.ภาวะผู้นำ 4.การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลาง 5.การสนับสนุนจากผู้บริหาร 6.การฝึกอบรม 7.การให้รางวัลตอบแทน และ 2.กระบวนการที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร (Organization-oriented) ได้แก่ 1.จัดระบบการพัฒนาปรับปรุง 2.การฝึกอบรม 3.การมีระบบติดตาม 4.การจัดสรรทรัพยากร 5.พัฒนาระบบการบำรุงรักษา 6.การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMP) ทั้ง 2 กระบวนการหลักนั้นสามารถสนับสนุนการทำกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement: CI) ให้ประสบผลสำเร็จ

นพดล วาศรี (2553) ได้ทำการศึกษาปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของไคเซ็นกรณีศึกษาบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง ผลการศึกษาพบว่า การจ่ายรางวัลค่าตอบแทนมีผลต่อระดับความสำเร็จของไคเซ็นในด้านการมีส่วนร่วมของ

พนักงาน ด้านการลาออกของพนักงานและด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย สำหรับการออกแบบและวิเคราะห์งานรวมถึงการจ่ายรางวัลค่าตอบแทน มีผลต่อระดับความสำเร็จของไคเซ็นในด้านจำนวนโครงการไคเซ็น

2.5.2 ความพึงพอใจในงาน

ฉิงฉาวหยาง (Ching Chow Yang, 2006) ได้ทำการศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices: HRMP) ที่มีความสัมพันธ์กับการทำกิจกรรมบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) ในบริษัท ไฮเทคโนโลยี่แห่งหนึ่งของประเทศไต้หวัน ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกกระบวนการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำกิจกรรมบริหารคุณภาพโดยรวม อีกทั้งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานด้วย

อลินาและร็อบ (Alina and Rob, 2008) ได้ทำการศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices: HRMP) ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน กล่าวคือ เมื่อพนักงานได้รับอิสระในการทำงาน ปราศจากการควบคุมอย่างใกล้ชิดจากหัวหน้า และมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นได้ พนักงานจะพึงพอใจในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น

เลวิสและฟลอเรนซ์ (Lewis and Florence, 2012) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices: HRMP) ของบริษัทผู้รับเหมากับความพึงพอใจของพนักงานผู้เชี่ยวชาญ ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การกำหนดปริมาณที่เหมาะสม การใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน

จันทรันภา วงศ์ศรีภูมิเทศ (2557) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทปิโตรเคมี ผลการศึกษาด้านความพึงพอใจในงานพบว่า เพื่อนร่วมงาน และการเลื่อนตำแหน่งมีความสัมพันธ์ต่อระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานค่าเฉลี่ย 7.34 และให้ความสำคัญกับการเลื่อนตำแหน่งค่าเฉลี่ย 6.30 ซึ่งอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก

นิมนวน ทองแสน (2559) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจผลิตเครื่องสำอาง ผลการศึกษพบว่า ค่าจ้างและสวัสดิการ ความมั่นคงในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าวคือ หากพนักงานมี

ความพึงพอใจในค่าจ้างและสวัสดิการ ความมั่นคงในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ย่อมส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

2.5.3 จิตสำนึกคุณภาพ

ฉิงฉาวหยาง (Ching Chow Yang, 2006) ได้ทำการศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices: HRMP) ที่มีความสัมพันธ์กับการทำกิจกรรมบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) ในบริษัท ไฮเทคโนโลยีแห่งหนึ่งของประเทศไต้หวัน ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกกระบวนการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำกิจกรรมบริหารคุณภาพโดยรวม และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานซึ่งถือเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักของการทำ TQM ภายในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

สกนธ์ ศักดิ์โสภี (2554) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างจิตสำนึกด้านคุณภาพ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของพนักงานในสายการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมในเขตจังหวัดสระบุรี ผลการศึกษาพบว่าจิตสำนึกด้านคุณภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆขององค์กร

ศิริพันธ์ เวชสิทธิ์ (2546) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพแบบองค์รวมเพื่อสร้างจิตสำนึกคุณภาพกรณีศึกษาพยาบาลโรงพยาบาลนพรัตนราชธานี ผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาบุคลากรแบบองค์รวมทั้งรูปแบบวิชาการเป็นการฝึกอบรมในหัวข้อเชิงวิชาการเรื่องเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพ และรูปแบบกระบวนการเป็นโครงสร้างหลักสูตรกิจกรรมที่เกิดจากการจากกรณีศึกษาตามทฤษฎี ส่งผลให้เกิดจิตสำนึกคุณภาพ โดยต้องอาศัยระยะเวลาในการเกิดจิตสำนึกคุณภาพ

2.5.4 ผลสำเร็จการทำกิจกรรมไคเซ็น

อิมะ (Imai, 1986) ได้เริ่มต้นศึกษากิจกรรมไคเซ็นและนำไคเซ็นมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้กับบริษัท โตโยต้า บริษัทผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ในประเทศญี่ปุ่น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการนำไคเซ็นไปประยุกต์ใช้ครั้งนั้น ส่งผลให้บริษัทประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก ไคเซ็นจึงถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในบริษัทผู้ผลิตของประเทศญี่ปุ่น อิมะกล่าวว่า ไคเซ็นเป็นกระบวนการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุง ตั้งแต่ระดับผู้บริหารที่สนับสนุนการทำกิจกรรมไคเซ็นจนถึงระดับพนักงานปฏิบัติการที่ลงมือทำการปรับปรุงกระบวนการทำงาน จึงทำให้องค์กรเกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานได้อย่างแท้จริง

แอมริกและบิล (Amrik and Bill, 1996) ได้ทำการศึกษาการนำแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมาประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ของประเทศเกาหลีใต้ ผลการศึกษาพบว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสามารถวัดผลได้ 3 อย่าง คือ 1.ของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิตเป็นศูนย์ 2.การผลิตสินค้าไร้คุณภาพเป็นศูนย์ 3.อุบัติเหตุต้องเป็นศูนย์

เชนและคณะ (Chen et al., 2000) ได้ทำการศึกษาโดยการนำไคเซ็นไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบระบบการผลิตเครื่องจักรที่ทำให้เนื้องานในโรงงานแห่งหนึ่ง ซึ่งระบบการผลิตเครื่องจักรแบบเดิมนั้นมีต้นทุนการผลิตสูง โรงงานจึงต้องการลดต้นทุน ทั้งนี้การนำกิจกรรมไคเซ็นไปประยุกต์ใช้เริ่มด้วยการจัดตั้งคณะทำงานไคเซ็นขึ้น โดยเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องกับระบบการผลิตเครื่องจักรนี้ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบระบบเครื่องจักร ส่งผลให้ระบบเครื่องจักรที่ทุกคนช่วยกันออกแบบสามารถลดต้นทุนต่อหน่วยลงได้ถึง 25 เปอร์เซ็นต์ อีกทั้งยังสามารถลดพื้นที่การใช้งานลงได้ถึง 15 เปอร์เซ็นต์ด้วย

คาแซนดัลและฟาร์ริส (Kasandal and Farris, 2004) ได้ทำการศึกษาบทบาทของกิจกรรมไคเซ็นที่จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ผลการศึกษาพบว่าผลสำเร็จของการนำไคเซ็นไปประยุกต์ในองค์กร ได้แก่ จำนวนโครงการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพิ่มสูงขึ้น การฝึกอบรมในเรื่องการปรับปรุงการทำงานเพิ่มสูงขึ้นซึ่งช่วยยกระดับความรู้ความสามารถให้กับพนักงาน ของเสียจากกระบวนการผลิตลดลง สถิติการเกิดอุบัติเหตุลดลง สถิติการลาออกลดลง นั่นคือ การทำกิจกรรมไคเซ็นช่วยเพิ่มประสิทธิผลและเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กรได้

ชันดราเซคารันและคัลนัน (Chandrasekaran and Kannan, 2008) ได้ทำการศึกษาโดยนำไคเซ็นไปประยุกต์ใช้ในสายการประกอบชิ้นส่วนรถยนต์ จากปัญหาการประกอบชิ้นส่วนที่เข้ากันไม่ได้ ด้วยการเริ่มต้นค้นหาปัญหาที่แท้จริง เลือกรูปแบบแก้ไขปัญหานั้นลงมือแก้ไขปัญหตามวิธีการที่ได้เลือกไว้ เมื่อสามารถแก้ไขปัญหได้แล้วจัดทำเป็นเอกสารมาตรฐานการทำงาน จากการศึกษาพบว่ากิจกรรมไคเซ็นช่วยขจัดปัญหาที่เกิดจากเครื่องจักร ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน และช่วยลดต้นทุนการผลิตได้อีกด้วย

กรรณิการ์ พัวศรีพันธ์ (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงทดลองการทำกิจกรรมไคเซ็นกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อทีมและผลิตภาพของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า การทำกิจกรรมไคเซ็นเป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้ผลิตภาพสูงขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์และสร้างความผูกพันในทีมให้แก่พนักงานได้

สุกฤตา กองขุ่ม (2557) ได้ทำการศึกษาการมีส่วนร่วมปรับปรุงงานด้วยกิจกรรมไคเซ็น โดยใช้กลุ่มตัวอย่างพนักงานฝ่ายผลิต บริษัทคาร์เพทอินเตอร์เนชั่นแนล ไทยแลนด์ จำกัด มหาชน ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นต่อปัจจัยปัจจัยของพนักงานที่มีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน

ด้วยกิจกรรมไคเซ็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เห็นด้วยมากที่สุดต่อการจูงใจให้มีส่วนร่วมในด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย รองลงมาคือ ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices: HRMP) ส่งผลให้การทำกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement: CI) ประสบความสำเร็จ (David and Edward, 1992; Jha et al., 1996; Sohel and Roger, 2002; Ooi et al., 2007; Ching Chow Yang, 2006; Frances et al., 2007) กล่าวคือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญและมีความเชื่อมโยงในการสนับสนุนให้การทำกิจกรรมไคเซ็นประสบความสำเร็จ เมื่อมีการจัดการกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพแล้วจะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เกิดแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานอยากที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะให้ความร่วมมือกับองค์กรในการทำกิจกรรมต่างๆเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน นำไปสู่การผลิตผลงานที่มีประสิทธิผลและเกิดประสิทธิภาพแก่องค์กรได้ (Ching Chow Yang, 2006; Alina and Rob, 2008; Lewis and Florence, 2012; จันทน์ภา วงศ์ศรีภูมิเทศ, 2557; นิมนน ทองแสน, 2559) สามารถขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้ อีกทั้งการจัดการกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพยังส่งผลต่อการสร้างจิตสำนึกคุณภาพให้กับพนักงาน เมื่อพนักงานมีจิตสำนึกคุณภาพ พนักงานจะปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงคุณภาพในการปฏิบัติงาน และให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น (Ching Chow Yang, 2006; สกนธ์ ศักดิ์โสภิสฐ์, 2554; ศิริพันธ์ เวชสิทธิ์, 2546) นำไปสู่การผลิตผลงานที่มีประสิทธิผลและเกิดประสิทธิภาพแก่องค์กร สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ได้

ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรม โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของบริษัทกรณีศึกษา ดังต่อไปนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 1: กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

สมมติฐานการวิจัยที่ 2: กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

สมมติฐานการวิจัยที่ 3: กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

สมมติฐานการวิจัยที่ 4: ความพึงพอใจในงานของพนักงานและจิตสำนึกคุณภาพของพนักงาน ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง” ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) สำหรับการเก็บข้อมูลนั้นได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติด้วยการประมวลผลจากโปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS) ทั้งนี้ผลที่ได้จากการวิเคราะห์จะถูกนำเสนอในรูปแบบการบรรยายและตารางสรุปผล ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือพนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ซึ่งมีจำนวนประชากรทั้งหมด 5,494 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 มกราคม 2560) ผู้วิจัยจึงได้คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Taro Yamane ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ	n	=	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
	N	=	ขนาดประชากร
	e	=	ความคลาดเคลื่อนการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้เท่ากับ 0.05
แทนค่าสมการได้	n	=	$\frac{5,494}{1 + 5,495(0.05)^2} = 373$

จากการแทนค่าสมการตามสูตรทำให้การวิจัยในครั้งนี้ มีขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 373 คน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซนต์และมีความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 0.05

ทั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Sample Random Sampling) เพื่อการกระจายตัวของกลุ่มตัวอย่าง ทำให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables): การบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. การวิเคราะห์และออกแบบงาน
2. การฝึกอบรมและพัฒนา
3. การพัฒนาภาวะผู้นำ
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การให้รางวัลค่าตอบแทน
6. การพัฒนาอาชีพ
7. สุขภาพและความปลอดภัย
8. แรงงานสัมพันธ์

ตัวแปรส่งผ่าน (Mediator variables):

1. ความพึงพอใจในงาน
2. จิตสำนึกคุณภาพ

ตัวแปรตาม (Dependent Variables): ความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น

1. การมีส่วนร่วมของพนักงาน
2. คุณภาพโครงการไคเซ็นของพนักงาน
3. สภาพความปลอดภัยในการทำงาน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามจากการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมจากการทบทวนวรรณกรรม จากนั้นนำมาพัฒนาเป็นแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง โดยผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามจากการทบทวนวรรณกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมไคเซ็น ตามตารางที่ 2.2

แบบสอบถามในส่วนนี้ประกอบด้วยข้อคำถามเชิงบวกทั้งหมด 35 ข้อ และผู้วิจัยได้นำมาตรวัดความคิดเห็น 5 ระดับตามรูปแบบ Likert Scale มาปรับใช้ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วย	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจในงาน เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นซึ่งเป็นข้อมูลด้านความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัททฤษฎีศึกษา โดยผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามจากปริญญาสัตยธรรม (2550)

แบบสอบถามในส่วนนี้ประกอบด้วยข้อคำถามเชิงบวกทั้งหมด 30 ข้อและผู้วิจัยได้นำมาตรวัดความคิดเห็น 5 ระดับตามรูปแบบ Likert Scale มาปรับใช้ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วย	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

ส่วนที่ 3 จิตสำนึกคุณภาพ เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นซึ่งเป็นข้อมูลด้านจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานบริษัททฤษฎีศึกษา โดยผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามจากสกนธ์ ศักดิ์โสภิษฐ์ (2554)

แบบสอบถามในส่วนนี้ประกอบด้วยข้อคำถามเชิงบวกทั้งหมด 10 ข้อและผู้วิจัยได้นำมาตรวัดความคิดเห็น 5 ระดับตามรูปแบบ Likert Scale มาปรับใช้ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วย	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

ส่วนที่ 4 ความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นซึ่งเป็นข้อมูลด้านผลสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็น โดยผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น ตามตารางที่ 2.3

แบบสอบถามในส่วนนี้ประกอบด้วยข้อคำถามเชิงบวกทั้งหมด 6 ข้อและผู้วิจัยได้นำมาตรวัดความคิดเห็น 5 ระดับตามรูปแบบ Likert Scale มาปรับใช้ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วย	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

ทั้งนี้คะแนนจากส่วนที่ 1, 2, 3 และ 4 เป็นมาตรวัดความคิดเห็น 5 ระดับตามรูปแบบ Likert Scale และเป็นคำถามปลายปิด ผู้วิจัยจึงทำการแปลความหมายของคะแนนในแต่ละด้าน โดยใช้การคำนวณหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned}\text{การคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \text{พิสัย/จำนวนชั้น} \\ \text{แทนค่า อันตรภาคชั้น} &= 5-1 / 5 = 0.8\end{aligned}$$

ตารางที่ 3.1 แสดงช่วงคะแนนของการแปลความหมายระดับการนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในองค์กร

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.21-5.00	ระดับมากที่สุด
3.41-4.20	ระดับมาก
2.62-3.40	ระดับปานกลาง
1.81-2.60	ระดับน้อย
1.00-1.80	ระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 3.2 แสดงช่วงคะแนนแสดงช่วงคะแนนของการแปลความหมายระดับความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในองค์กร

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.21-5.00	ระดับมากที่สุด
3.41-4.20	ระดับมาก
2.62-3.40	ระดับปานกลาง
1.81-2.60	ระดับน้อย
1.00-1.80	ระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 5 ปัจจัยส่วนบุคคล เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม มีคำถามรวม 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงาน

3.4 การตรวจสอบและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จัดทำขึ้นมาทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ทางคณะผู้ทรงคุณวุฒิได้แก่ รศ.ดร.นภดล ร่มโพธิ์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, อาจารย์ ดร.จตุรงค์ นภธร อาจารย์ประจำสาขาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และอาจารย์ณัฐพัชร มณีโรจน์ อาจารย์ประจำหลักสูตรการท่องเที่ยว สาขาสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน เป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ จากนั้นผู้วิจัยจึงทำการปรับปรุงข้อคำถามให้เหมาะสมและนำคะแนนที่ทางผู้ทรงคุณวุฒิให้ในแต่ละข้อคำถามมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of Item-Objective Congruence) ซึ่งผู้วิจัยทำการเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 มาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงให้สอดคล้องเที่ยงตรงตามเนื้อหาแล้ว มาตรวจสอบหาความน่าเชื่อถือ (Reliability) ด้วยการนำแบบสอบถามไปทดลองเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีความใกล้เคียงกันกับกลุ่มตัวอย่างกรณีศึกษา จำนวน 30 คน ก่อนเก็บข้อมูลจริง (Pre-test) จากนั้นนำผลทดสอบ (Pre-test) ที่ได้มาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีวัดค่าความคงที่ภายใน (Measures of Internal Consistency) จากการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

(Coefficient Alpha) ของ Chronbach (α) เพราะแบบสอบถามที่ใช้เป็นมาตรวัดความคิดเห็น 5 ระดับและทำการให้คะแนนเป็นช่วงตามรูปแบบของ Likert Scale ซึ่งสูตรการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ α ของ Chronbach มีดังนี้

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \left(\frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_x^2} \right) \right]$$

โดย k คือจำนวนข้อคำถาม

$\sum \sigma_i^2$ คือผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนข้อคำถามแต่ละข้อทั้ง k ข้อ

σ_x^2 คือความแปรปรวนของคะแนนทั้งหมด ค่าในวงเล็บแรกเป็นบวกเสมอแต่

ค่า α จะเป็นลบก็ต่อเมื่อ $\sum \sigma_i^2 / \sigma_x^2 > 1$ หรือ $\sum \sigma_i^2 > \sigma_x^2$

ทั้งนี้ระดับค่า Cronbach Alpha ที่สามารถยอมรับได้อยู่ในระดับมากกว่า 0.70 ขึ้นไป (Nunnally, 1978) จึงจะถือว่าแบบทดสอบนี้มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) และสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

จากผลการทดสอบค่า Cronbach Alpha ของแต่ละตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย พบว่าค่าอยู่ในระดับมากกว่า 0.70 ขึ้นไปซึ่งสามารถยอมรับได้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 3.3 สรุปผลการทดสอบค่า Cronbach Alpha ของแต่ละตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย

ตัวแปร	ข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Chronbach
ส่วนที่ 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ข้อ 1-35	0.927
ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจในงาน	ข้อ 1-30	0.907
ส่วนที่ 3 จิตสำนึกคุณภาพ	ข้อ 1-10	0.877
ส่วนที่ 4 ความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น	ข้อ 1-6	0.873

3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ผู้วิจัยจัดทำแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยและนำไปให้กลุ่มตัวอย่างลงข้อมูล

2. ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจสอบความเรียบร้อย พร้อมทั้งลงรหัสของ

แบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาซึ่งทำให้การประมวลผลข้อมูลทำได้อย่างขึ้น

3. ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาทำการวิเคราะห์ทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS) และทำการอภิปรายผลสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยนำโปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS) มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ซึ่งมีค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นสถิติที่ใช้บรรยายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงาน ใช้วิธีหาค่าความถี่ (Frequency) จากนั้นสรุปออกมาเป็นค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลคะแนนของตัวแปรใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เป็นสถิติที่ใช้เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ซึ่งการศึกษานี้เป็นการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้และหาขนาดความสัมพันธ์ของตัวแปร จึงใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple linear regression analysis) และการถดถอยพหุคูณ (Multiple linear Regression Analysis) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัยต่างๆ โดยผู้วิจัยได้กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ 0.05 ดังแสดงในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 ตารางแสดงสมมติฐานและสถิติที่ใช้ทดสอบ

สมมติฐาน	ค่าสถิติที่ใช้
สมมติฐานการวิจัยที่ 1: กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็น ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง	Simple linear regression
สมมติฐานการวิจัยที่ 2: กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง	Simple linear regression
สมมติฐานการวิจัยที่ 3: กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง	Simple linear regression

ตารางที่ 3.4 ตารางแสดงสมมติฐานและสถิติที่ใช้ทดสอบ (ต่อ)

สมมติฐาน	ค่าสถิติที่ใช้
สมมุติฐานการวิจัยที่ 4: ความพึงพอใจในงานของพนักงานและจิตสำนึกคุณภาพของพนักงาน ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง	Mutiple linear regression



บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง” โดยผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามตอบกลับที่สมบูรณ์เป็นจำนวนทั้งหมด 424 ชุด จากประชากรกลุ่มตัวอย่างตามการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 373 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS version 23 โดยผลการวิจัยมีดังนี้

4.1 การวิเคราะห์สถิติบรรยาย (Descriptive Statistics)

4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	347	81.8
หญิง	77	18.2
รวม	424	100
อายุ		
21-25 ปี	44	10.4
26-30 ปี	122	28.8
31-35 ปี	113	26.7
36-40 ปี	73	17.2
41-45 ปี	45	10.6
46-50 ปี	0	0
มากกว่า 50 ปี	27	6.4
รวม	424	100

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปวช./ปวส.	138	32.5
ปริญญาตรี	268	63.2
ปริญญาโท	17	4.0
ปริญญาเอก	1	0.3
อื่นๆ	0	0
รวม	424	100
อายุการทำงาน		
ต่ำกว่า 3 ปี	30	7.1
3-5 ปี	117	27.6
5-10 ปี	129	30.4
10 ปีขึ้นไป	148	34.9
รวม	424	100
ตำแหน่งงาน		
ผู้จัดการระดับต้น	78	18.4
พนักงานระดับปฏิบัติการ	346	81.6
รวม	424	100

จากตารางที่ 4.1 สามารถสรุปแจกแจงจำนวนและค่าร้อยละด้านปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

(1) เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้มีจำนวนเพศชายมากกว่าเพศหญิง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายมีจำนวน 374 คน คิดเป็นร้อยละ 81.1 และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิงมีจำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2

(2) อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ส่วนใหญ่มีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 26-30 ปี มีจำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 28.8 รองลงมาคือช่วงอายุระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 26.7 อายุระหว่าง 36-40 ปี จำนวน 73 คนคิดเป็นร้อยละ 17.2 อายุระหว่าง 41-

45 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 อายุระหว่าง 21-25 ปี จำนวน 44 คนคิดเป็นร้อยละ 10.4 ตามลำดับ และกลุ่มช่วงอายุที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือ อายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 27 คนคิดเป็นร้อยละ 6.4

(3) ระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้มีการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่จำนวน 268 คน คิดเป็นร้อยละ 63.2 รองลงมาคือระดับปวช./ปวส. จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 32.5 ปริญญาโท จำนวน 17คน คิดเป็นร้อยละ 4 และระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ

(4) อายุงานในองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้มีส่วนใหญ่อายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 148 คนคิดเป็นร้อยละ 34.9 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 129 คนคิดเป็นร้อยละ 30.4 อายุ 3-5 ปี จำนวน 117 คนคิดเป็นร้อยละ 27.6 ตามลำดับ และสุดท้ายอายุต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1

(5) ตำแหน่งงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการมากกว่าผู้จัดการระดับต้น ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 346 คน คิดเป็นร้อยละ 81.6 และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการระดับต้นจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 18.4

4.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตารางที่ 4.2 แสดงระดับคะแนนค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.48	0.31	ระดับมาก
ความพึงพอใจในงาน	3.36	0.34	ระดับปานกลาง
จิตสำนึกคุณภาพ	3.21	0.61	ระดับปานกลาง
ความสำเร็จของกิจกรรมใดเซ็น	4.02	0.43	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมขององค์กรอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.48 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.31

ส่วนตัวแปรความพึงพอใจในงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ย (Mean) อยู่ที่ 3.36 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.34

ส่วนตัวแปรจิตสำนึกคุณภาพ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นของจิตสำนึกคุณภาพอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ย (Mean) อยู่ที่ 3.21 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.61

สำหรับตัวแปรความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นของความสำเร็จในการกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย (Mean) อยู่ที่ 4.02 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.43

4.2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 : กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ซึ่งมีสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

H_1 : กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ในการวิเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.199 ^a	.039	.037	.597

a. Predictors: (Constant), กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากตารางที่ 4.3 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ตัวแปรที่สนใจ เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ตัวแปรต้นคือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (X) ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็น (Y) ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ซึ่งผลการทดสอบพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMP) ส่งผลต่อ

ความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของ ญีปุ่นแห่งหนึ่ง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (Adjusted R Square) เท่ากับ .037 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำนายความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นได้ร้อยละ 3.7 โดยมีความคลาดเคลื่อน มาตรฐานของการประมาณ (Std. Error of the Estimate) เท่ากับ 0.597 ดังนั้นผลการวิจัยของ สมมติฐานที่ 1 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 ที่ว่า กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วน และประกอบรถยนต์ของญีปุ่นแห่งหนึ่ง

จากนั้นผู้วิจัยทำการทดสอบสมมติฐานเพื่อสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรง โดยการ พิจารณาค่าคงที่ (Constant) และการหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (B) ของกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (HRMP) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรม ผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญีปุ่นแห่งหนึ่ง ตามตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการ พยากรณ์ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMP) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำ กิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญีปุ่นแห่งหนึ่ง

Variables	B	Beta	T	Sig.
(Constant)	1.841	-	5.584	.000
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	.393	.199	4.164	.000

a. Dependent Variable: ไคเซ็น

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีค่าสัมประสิทธิ์การ ถดถอยในรูปคะแนนดิบ (B) เท่ากับ 0.393 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.199 โดยมีค่าคงที่ เท่ากับ 1.841 ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์ทำนาย ความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของ ญีปุ่นแห่งหนึ่ง ได้ดังนี้

$$Y = 1.841 + 0.393X$$

โดย X คือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
Y คือ ความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรม ผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญีปุ่นแห่งหนึ่ง

จากสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ **ส่งผล**ต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ต่อ ด้วยการทดสอบสถิติ Multiple linear regression โดยวิธี Enter เพื่อทำการทดสอบว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์กระบวนการใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็น ซึ่งผลการทดสอบสามารถอธิบายได้ตามตารางที่ 4.5 และ 4.6

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ในการวิเคราะห์ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.262 ^a	.068	.050	.593

a. Predictors: (Constant), การออกแบบและวิเคราะห์งาน, การฝึกอบรมและพัฒนา, การพัฒนาภาวะผู้นำ, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, การให้รางวัลค่าตอบแทน, การพัฒนาอาชีพ, สุขภาพและความปลอดภัย, แรงงานสัมพันธ์

จากตารางที่ 4.5 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ตัวแปรที่สนใจ เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ตัวแปรต้นคือ ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (X) ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็น (Y) ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ซึ่งผลการทดสอบพบว่า ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMP) ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (Adjusted R Square) เท่ากับ .050 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นได้ร้อยละ 5.0 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณ (Std. Error of the Estimate) เท่ากับ 0.593 ดังนั้นผลการวิจัยของสมมติฐานที่ 1 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 ที่ว่า ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

จากนั้นผู้วิจัยทำการทดสอบสมมติฐานเพื่อทำการทดสอบว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์กระบวนการใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็น ตามตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ของปัจจัยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMP) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

Variables	B	Beta	T	Sig.
(Constant)	2.241	-	5.989	.000
การออกแบบและวิเคราะห์งาน	.042	.036	.730	.466
การฝึกอบรมและพัฒนา	.105	.103	1.754	.080
การพัฒนาภาวะผู้นำ	.131	.126	2.099	.036
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	-.032	-.025	-.378	.706
การให้รางวัลค่าตอบแทน	.048	.042	.644	.520
การพัฒนาอาชีพ	.017	.015	.301	.763
สุขภาพและความปลอดภัย	-.101	-.078	-1.500	.134
แรงงานสัมพันธ์	.107	.114	2.100	.036

a. Dependent Variable: ไคเซ็น

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ และแรงงานสัมพันธ์

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 : กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ซึ่งมีสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

H_1 : กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ในการวิเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.501 ^a	.251	.249	.290

a. Predictors: (Constant), กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากตารางที่ 4.7 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ตัวแปรที่น่าสนใจ เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ตัวแปรต้นคือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (X) ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง (Y) ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ซึ่งผลการทดสอบพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (Adjusted R Square) เท่ากับ .249 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ได้ร้อยละ 24.9 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณ (Std. Error of the Estimate) เท่ากับ 0.290 ดังนั้นผลการวิจัยของสมมติฐานที่ 1 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 ที่ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

จากนั้นผู้วิจัยทำการทดสอบสมมติฐานเพื่อสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรง โดยการพิจารณาค่าคงที่ (Constant) และการหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (B) ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMP) ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ตามตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMP) ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

Variables	B	Beta	T	Sig.
(Constant)	1.466	-	9.154	.000
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	.545	.501	11.892	.000

a. Dependent Variable: ความพึงพอใจในงาน

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ (B) เท่ากับ 0.545 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.501 โดยมีค่าคงที่ เท่ากับ 1.466 ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์ทำนายความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ได้ดังนี้

$$Y = 1.466 + 0.545X$$

โดย X คือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
Y คือ ความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

จากสมมติฐานการวิจัยที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2 ต่อ ด้วยการทดสอบสถิติ Multiple linear regression โดยวิธี Enter เพื่อทำการทดสอบว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการใดที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน ซึ่งผลการทดสอบสามารถอธิบายได้ตามตารางที่ 4.9 และ 4.10

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ในการวิเคราะห์ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.525 ^a	.275	.261	.287

a. Predictors: (Constant), การออกแบบและวิเคราะห์งาน, การฝึกอบรมและพัฒนา, การพัฒนาภาวะผู้นำ, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, การให้รางวัลค่าตอบแทน, การพัฒนาอาชีพ, สุขภาพและความปลอดภัย, แรงงานสัมพันธ์

จากตารางที่ 4.9 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ตัวแปรที่สนใจ เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ตัวแปรต้นคือ ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (X) ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน (Y) โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ซึ่งผลการทดสอบพบว่า ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMP) ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (Adjusted R Square) เท่ากับ .261 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายความพึงพอใจในงานของพนักงานได้ร้อยละ 26.1 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณ (Std. Error of the Estimate) เท่ากับ 0.593 ดังนั้นผลการวิจัยของสมมติฐานที่ 2 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 ที่ว่า ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

จากนั้นผู้วิจัยทำการทดสอบสมมติฐานเพื่อทำการทดสอบว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์กระบวนการใดที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน ตามตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ของปัจจัยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMP) ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

Variables	B	Beta	T	Sig.
(Constant)	1.430	-	7.878	.000
การออกแบบและวิเคราะห์งาน	.024	.038	.866	.387
การฝึกอบรมและพัฒนา	.052	.093	1.794	.074
การพัฒนาภาวะผู้นำ	.088	.154	2.914	.004
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	.144	.207	3.560	.000
การให้รางวัลค่าตอบแทน	.006	.010	.174	.862
การพัฒนาอาชีพ	.121	.194	4.342	.000
สุขภาพและความปลอดภัย	.100	.141	3.066	.002
แรงงานสัมพันธ์	.019	.037	.761	.447

a. Dependent Variable: ความพึงพอใจในงาน

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาอาชีพ และสุขภาพและความปลอดภัย

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 : กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ซึ่งมีสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

H_1 : กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ในการวิเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.337 ^a	.114	.112	.406

a. Predictors: (Constant), กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากตารางที่ 4.11 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ตัวแปรที่สนใจ เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ตัวแปรต้นคือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (X) ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง (Y) ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ซึ่งผลการทดสอบพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (Adjusted R Square) เท่ากับ .112 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายการมีจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ได้ร้อยละ 11.2 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณ (Std. Error of the Estimate) เท่ากับ 0.406 ดังนั้นผลการวิจัยของสมมติฐานที่ 1 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 ที่ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

จากนั้นผู้วิจัยทำการทดสอบสมมติฐานเพื่อสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรง โดยการพิจารณาค่าคงที่ (Constant) และการหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (B) ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMP) ที่ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ตามตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMP) ที่ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

Variables	B	Beta	T	Sig.
(Constant)	2.378	-	10.594	.000
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	.472	.337	7.355	.000

a. Dependent Variable: จิตสำนึกคุณภาพ

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ (B) เท่ากับ 0.472 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.337 โดยมีค่าคงที่ เท่ากับ 2.378 ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์ทำนายการมีจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ได้ดังนี้

$$Y = 2.378 + 0.472X$$

โดย X คือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
Y คือ จิตสำนึกคุณภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

จากสมมติฐานการวิจัยที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2 ต่อ ด้วยการทดสอบสถิติ Multiple linear regression โดยวิธี Enter เพื่อทำการทดสอบว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการใดที่ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงาน ซึ่งผลการทดสอบสามารถอธิบายได้ตามตารางที่ 4.13 และ 4.14

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ในการวิเคราะห์ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.370 ^a	.137	.120	.405

a. Predictors: (Constant), การออกแบบและวิเคราะห์งาน, การฝึกอบรมและพัฒนา, การพัฒนาภาวะผู้นำ, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, การให้รางวัลค่าตอบแทน, การพัฒนาอาชีพ, สุขภาพและความปลอดภัย, แรงงานสัมพันธ์

จากตารางที่ 4.13 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ตัวแปรที่สนใจ เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ตัวแปรต้นคือ ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (X) ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงาน (Y) โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ซึ่งผลการทดสอบพบว่า ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMP) ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (Adjusted R Square) เท่ากับ .120 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานได้ร้อยละ 12.0 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณ (Std. Error of the Estimate) เท่ากับ 0.405 ดังนั้นผลการวิจัยของสมมติฐานที่ 3 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 ที่ว่า ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

จากนั้นผู้วิจัยทำการทดสอบสมมติฐานเพื่อทำการทดสอบว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์กระบวนการใดที่ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงาน ตามตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ของปัจจัยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMP) ที่ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

Variables	B	Beta	T	Sig.
(Constant)	2.355	-	9.227	.000
การออกแบบและวิเคราะห์งาน	.061	.075	1.561	.119
การฝึกอบรมและพัฒนา	-.019	-.027	-.470	.638
การพัฒนาภาวะผู้นำ	.189	.256	4.431	.000
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	.100	.112	1.757	.080
การให้รางวัลค่าตอบแทน	.002	.003	.040	.968
การพัฒนาอาชีพ	.014	.017	.346	.729
สุขภาพและความปลอดภัย	.110	.121	2.411	.016
แรงงานสัมพันธ์	.006	.009	.166	.868

a. Dependent Variable: ความพึงพอใจในงาน

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ และสุขภาพและความปลอดภัย

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 : ความพึงพอใจในงานของพนักงานและจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ซึ่งมีสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : ความพึงพอใจในงานของพนักงานและจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานไม่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

H_1 : ความพึงพอใจในงานของพนักงานและจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ในการวิเคราะห์ความพึงพอใจในงานของพนักงานและจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.413 ^a	.171	.167	.555

a. Predictors: (Constant), ความพึงพอใจในงาน, จิตสำนึกคุณภาพ

จากตารางที่ 4.15 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ตัวแปรที่สนใจ เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ตัวแปรต้นคือ ความพึงพอใจในงาน (X_1) และจิตสำนึกคุณภาพของพนักงาน (X_2) ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็น (Y) ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ซึ่งผลการทดสอบพบว่า ความพึงพอใจในงานของพนักงานและจิตสำนึกคุณภาพของพนักงาน ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (Adjusted R Square) เท่ากับ .167 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ความพึงพอใจในงานและจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานสามารถทำนายความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ได้ร้อยละ 16.7 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณ (Std. Error of the Estimate) เท่ากับ 0.555 ดังนั้นผลการวิจัยของสมมติฐานที่ 1 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 ที่ว่า ความพึงพอใจในงานของพนักงานและจิตสำนึกคุณภาพของพนักงาน ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

จากนั้นผู้วิจัยทำการทดสอบสมมติฐานเพื่อสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรง โดยการพิจารณาค่าคงที่ (Constant) และการหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (B) ของความพึงพอใจในงานของพนักงานและจิตสำนึกคุณภาพของพนักงาน ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ตามตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ของความพึงพอใจในงานของพนักงานและจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

Variables	B	Beta	T	Sig.
(Constant)	.379	-	1.213	.226
ความพึงพอใจในงาน	.332	.183	3.740	.000
จิตสำนึกคุณภาพ	.426	.302	6.173	.000

a. Dependent Variable: ไคเซ็น

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ความพึงพอใจในงานมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ (B) เท่ากับ 0.332 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.183 ส่วนจิตสำนึกคุณภาพมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ (B) เท่ากับ 0.426 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.302 โดยมีค่าคงที่ เท่ากับ 0.379 ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์ทำนายความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ได้ดังนี้

$$Y = 0.379 + 0.332X_1 + 0.426X_2$$

โดย X_1 คือ ความพึงพอใจในงานของพนักงาน
 X_2 คือ จิตสำนึกคุณภาพของพนักงาน
 Y คือ ความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

4.3 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง” สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานและนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

จากผลการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง โดย

ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ และแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของฉิงฉาวหยาง (Ching Chow Yang, 2006) ที่พบว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices: HRMP) ด้านการออกแบบและวิเคราะห์งาน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านการประเมินการปฏิบัติงาน ด้านการให้รางวัลค่าตอบแทน ด้านการดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน และด้านแรงงานสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับการทำกิจกรรมบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของโอโออิและคณะ (Ooi et al, 2007) ที่พบว่าปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการวิเคราะห์ออกแบบงาน การฝึกอบรมพัฒนา การพัฒนาภาวะผู้นำ และการให้รางวัลตอบแทน ส่งผลให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า การที่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านพัฒนาภาวะผู้นำ และแรงงานสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในบริษัทกรณีศึกษา เนื่องจากบริษัทมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านพัฒนาภาวะผู้นำ และแรงงานสัมพันธ์ที่ช่วยในการสนับสนุนการทำกิจกรรมไคเซ็นให้สำเร็จได้ ดังนี้

การพัฒนาภาวะผู้นำ บริษัทกรณีศึกษาเปิดโอกาสให้พนักงานนำเสนอผลงานกิจกรรมไคเซ็นที่ได้รับการประเมินคะแนนสูงสุดของฝ่ายในแต่ละเดือน ณ ที่ประชุมตอนเช้า เพื่อฝึกทักษะการสื่อสารที่สามารถอธิบายและโน้มน้าวใจให้เพื่อนพนักงานนำเรื่องของตนไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่อไป นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่จัดให้กับพนักงานทุกระดับ โดยเนื้อหาหลักสูตรภาวะผู้นำจะมุ่งไปที่การสื่อสารที่สามารถโน้มน้าวใจผู้ฟังเพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพในองค์การและการเป็นผู้คิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วย

แรงงานสัมพันธ์ บริษัทกรณีศึกษามีกล่องรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานโทรหาฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้หากมีข้อร้องทุกข์ หรือความไม่สบายกายและใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งบริษัทยังได้พยายามแก้ไขข้อร้องทุกข์ของพนักงานให้ลดลงหรือหมดไปเพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับพนักงาน ส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน และเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น เช่น เมื่อพนักงานมีการร้องทุกข์ว่าอากาศภายในโรงงานร้อนอบอ้าวเกินไป บริษัทก็ได้ดำเนินการแก้ไขโดยติดตั้งพัดลมเพิ่มเพื่อระบายความร้อนให้ลดลง เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านพัฒนาภาวะผู้นำ และแรงงานสัมพันธ์ ช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำกิจกรรมไคเซ็นมากขึ้น เนื่องจากได้รับการส่งเสริมและตอบสนองในสิ่งที่พนักงานต้องการ ดังนั้นผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์ด้านพัฒนาภาวะผู้นำ และแรงงานสัมพันธ์สามารถสนับสนุนการทํากิจกรรมไคเซ็นในองค์การให้ประสบความสำเร็จได้

สมมติฐานที่ 2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

จากผลการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของฉิงฉาวหยาง (Ching Chow Yang, 2006) ที่พบว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน เช่นเดียวกับผลการศึกษาของและเลวิสและฟลอเรนซ์ (Lewis and Florence, 2012) และอลินาและร็อบ (Alina and Rob, 2008) ที่พบว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทํากิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ และแรงงานสัมพันธ์

ทั้งนี้ผลการศึกษาครั้งนี้ยังพบว่า ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาอาชีพ และสุขภาพและความปลอดภัย ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า เนื่องจากบริษัทมีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาอาชีพ และสุขภาพและความปลอดภัย ที่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ พนักงานจึงเกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

การพัฒนาภาวะผู้นำ บริษัททรมิตศึกษาส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะการทำงานด้วยตนเอง พร้อมทั้งจัดหลักสูตรอบรมที่ช่วยยกระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน และจัดหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่พนักงานด้วย อีกทั้งยังส่งเสริมทักษะด้านการสื่อสารด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานนำเสนอผลงานกิจกรรมไคเซ็นที่ได้รับการประเมินคะแนนสูงสุดของฝ่ายในแต่ละเดือน ณ ที่ประชุมตอนเช้า เพื่อฝึกทักษะการสื่อสารที่สามารถอธิบายและโน้มน้าวใจให้เพื่อนพนักงานนำเรื่องของตนไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่อไป รวมถึงสนับสนุนให้พนักงานได้ทดลองปรับปรุงการทำงานด้วยวิธีการใหม่อยู่เสมอ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัททรมิตศึกษาได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์การ และสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบถึงหลักเกณฑ์ประเมินผลงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกยุติธรรมว่าผลการประเมินที่ได้รับนั้น มาจากเกณฑ์การประเมินเดียวกัน และหลังจากการประเมินผลปฏิบัติงาน พนักงานจะได้รับผลสะท้อนกลับ

(feedback) จากหัวหน้างานทันที โดยการสื่อสารกันระหว่างหัวหน้าและตัวพนักงาน (two way communication) เพื่อให้พนักงานทราบจุดแข็งที่ควรรักษาไว้และพัฒนาให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น และจุดด้อยที่พนักงานควรทำการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อการปฏิบัติงานที่เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพสู่การผลิตผลงานที่ดีที่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของบริษัทได้

การพัฒนาอาชีพ บริษัทกรณีศึกษาได้กำหนดแผนความก้าวหน้าอาชีพให้กับพนักงานทุกคนและทุกระดับ และจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ช่วยยกระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะของพนักงาน เพื่อสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความพร้อมต่อการเติบโตก้าวหน้าทางสายอาชีพ นอกจากนี้บริษัทยังเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงศักยภาพโดยการสร้างผลงานที่นำไปสู่การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นได้ อีกทั้งในการเลื่อนตำแหน่งของแต่ละสายงานที่มีระบบและกำหนดเกณฑ์มาตรฐานอย่างชัดเจน จึงทำให้พนักงานรับรู้ได้ถึงความยุติธรรมในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

สุขภาพและความปลอดภัย บริษัทกรณีศึกษามีการจัดสถานที่ทำงานที่มีความสะอาดเป็นระเบียบ และมีความปลอดภัยในการทำงาน ประกอบกับมีอุปกรณ์ เครื่องมือ และเครื่องจักรที่อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานและเพียงพอต่อการนำไปใช้ปฏิบัติงาน อีกทั้งจัดอุปกรณ์ให้พนักงานสวมใส่เพื่อป้องกันอันตรายจากการปฏิบัติงานด้วย นอกจากนี้ยังจัดให้พนักงานออกกำลังกายทุกเช้าก่อนทำงาน และจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกปลอดภัยในการทำงานกับบริษัท

จากที่กล่าวมาข้างต้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาอาชีพ และสุขภาพและความปลอดภัย ที่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ จากที่พนักงานมีความรู้สึกเฉยๆกับงานที่ทำ พนักงานจะเปลี่ยนความรู้สึกเป็นพึงพอใจในงานที่ทำตามแนวคิดของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) ที่กล่าวไว้ว่า หากบุคคลมีสภาพการทำงานที่เหมาะสมทั้งในด้านกายภาพ ความสะดวกสบาย รวมไปถึงมีโอกาสประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ย่อมเป็นผลทำให้บุคคลรู้สึกพอใจในงานที่ทำเนื่องจากการได้รับการส่งเสริมและตอบสนองในสิ่งที่พนักงานต้องการ ดังนั้นผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการทรัพยากรด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาอาชีพ และสุขภาพและความปลอดภัยที่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ จะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานได้

สมมติฐานที่ 3 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

จากผลการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของฉิงฉาวหยาง (Ching Chow Yang, 2006) ที่พบว่ากระบวนการบริหารทรัพยากร

มนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานซึ่งถือเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักของการทำ TQM ภายในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของศิริพันธ์ เวชสิทธิ์ (2546) ที่พบว่าการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในรูปแบบการพัฒนาองค์กรรวมทั้งรูปแบบวิชาการเป็นการฝึกอบรมในหัวข้อเชิงวิชาการ และรูปแบบหลักสูตรกิจกรรม ส่งผลให้พนักงานเกิดจิตสำนึกคุณภาพ โดยต้องอาศัยระยะเวลาในการเกิดจิตสำนึกคุณภาพ

ทั้งนี้ผลการศึกษาครั้งนี้ยังพบว่า ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ และสุขภาพและความปลอดภัย ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า เนื่องจากบริษัทมีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ และสุขภาพและความปลอดภัย ซึ่งสนับสนุนให้พนักงานเกิดจิตสำนึกคุณภาพ โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

การพัฒนาภาวะผู้นำ บริษัททรมณีศึกษาส่งเสริมให้พนักงานนำเสนอผลงานกิจกรรมใด เช่นในเรื่องที่มีคุณภาพสามารถนำไปใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อการผลิตผลงานที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ณ ที่ประชุมตอนเช้า เพื่อฝึกทักษะการสื่อสารที่สามารถอธิบายและโน้มน้าวใจให้เพื่อนพนักงานนำเรื่องของตนไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่อไปและผลิตผลงานที่มีคุณภาพให้แก่บริษัท นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่จัดให้กับพนักงานทุกระดับ โดยเนื้อหาหลักสูตรภาวะผู้นำจะมุ่งไปที่การสื่อสารที่สามารถโน้มน้าวใจผู้ฟังเพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพในองค์กรและการเป็นผู้คิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วย

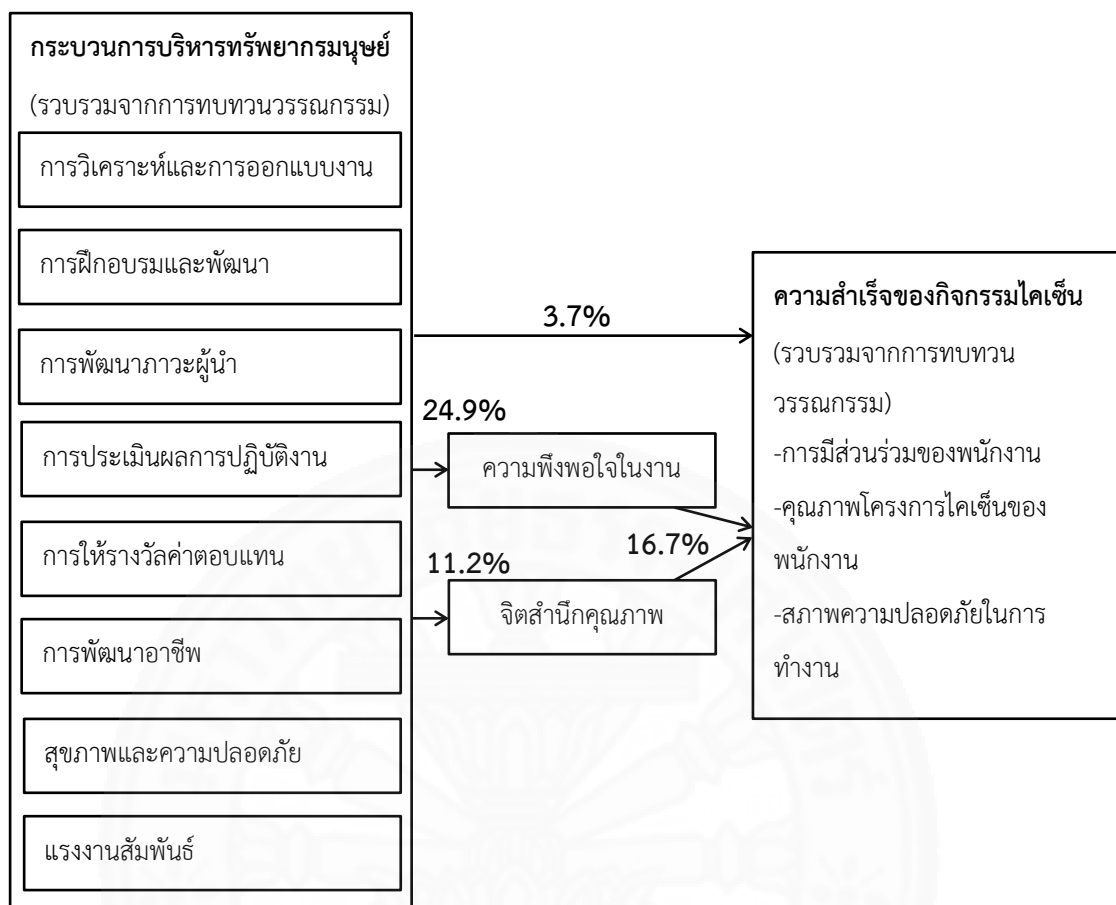
สุขภาพและความปลอดภัย บริษัททรมณีศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงคุณภาพการทำงานอยู่เสมอ เช่น ป้ายเตือน “Zero Accident” หมายถึงอุบัติเหตุในการทำงานต้องเป็นศูนย์ ความปลอดภัยมาก่อน แต่ต้องสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพให้ลูกค้าได้ ป้ายเตือนการผลิต “No Defect” หมายถึงไม่ผลิตของเสีย หรือผลิตของที่ไม่มีคุณภาพ ป้าย “ไม่ทำ ไม่รับ ไม่ส่ง” หมายถึง ไม่ทำงานให้เกิดของเสีย ไม่รับของเสียมาทำงานต่อ และ ไม่ส่งของเสียให้ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานความปลอดภัยของพนักงานเป็นหลัก ดังนั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนให้พนักงานเกิดจิตสำนึกคุณภาพ จะสามารถหล่อหลอมให้พนักงานเกิดจิตสำนึกคุณภาพได้

สมมติฐานที่ 4 ความพึงพอใจในงานของพนักงานและจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมใดเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

จากผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานของพนักงานและจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมใดเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและ

ประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ในส่วนของความพึงพอใจในงานส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นนั้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) ที่พบว่า หากบุคคลมีสภาพการทำงานที่เหมาะสมทั้งในด้านกายภาพ ความสะดวกสบาย รวมไปถึงมีโอกาสประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ย่อมเป็นผลทำให้บุคคลรู้สึกพึงพอใจ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานและร่วมมือกับองค์กร ด้วยการทำงานอย่างเสียสละทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจในการทำงานให้กับองค์กรอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า เนื่องจากองค์กรมีการจัดการปัจจัยพื้นฐานในการทำงานอย่างเหมาะสม เช่น จัดสถานที่ทำงานที่มีความสะอาด เป็นระเบียบ และมีความปลอดภัยในการทำงาน จัดอุปกรณ์ เครื่องมือ และเครื่องจักรมีสภาพพร้อมใช้งานและเพียงพอต่อการนำไปใช้ปฏิบัติงาน จัดอุปกรณ์ให้พนักงานสวมใส่เพื่อป้องกันอันตรายจากการปฏิบัติงาน จัดสวัสดิการที่เหมาะสมและยุติธรรมให้พนักงาน จ่ายผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม เป็นต้น รวมทั้งองค์กรยังสนับสนุนให้พนักงานเจริญเติบโตก้าวหน้าในอาชีพ เช่น จัดฝึกอบรมยกระดับศักยภาพของพนักงาน วางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพให้พนักงาน เป็นต้น อาจส่งผลให้พนักงานจากความรู้สึกเฉยๆ กลายเป็นความรู้สึกพึงพอใจในงาน และพร้อมที่จะปฏิบัติงานและร่วมมือกับองค์กรในการทำทุกกิจกรรมขององค์กรที่จะส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ สำหรับจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นนั้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของสกนธ์ ศักดิ์โสภิษฐ์ (2554) ที่พบว่าจิตสำนึกด้านคุณภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆขององค์กร ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า เนื่องจากองค์กรมีการปลูกฝังจิตสำนึกคุณภาพให้กับพนักงานด้วยการจัดฝึกอบรมเรื่องคุณภาพการผลิตสินค้า รวมถึงการตั้งคำขวัญคุณภาพว่า “ไม่ทำ ไม่รับ ไม่ส่ง” หมายถึง ไม่ทำงานให้เกิดของเสีย ไม่รับของเสียมาทำงานต่อ และไม่ส่งของเสียให้ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร พร้อมทั้งติดป้ายทั่วโรงงาน จึงอาจทำให้พนักงานตระหนักถึงคุณภาพในการทำงาน และทำกิจกรรมไคเซ็นในเรื่องที่ส่งผลให้การทำงานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การที่พนักงานมีความพึงพอใจในงานและมีจิตสำนึกด้านคุณภาพจึงส่งผลให้การทำกิจกรรมไคเซ็นในองค์กรประสบผลสำเร็จได้

จากผลการศึกษาสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ตามภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากภาพที่ 4.1 ผลการศึกษาทำให้ผู้วิจัยทราบข้อค้นพบใหม่ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นได้เพียงร้อยละ 3.7 แต่เมื่อทำการทดสอบอิทธิพลของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน พบว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายความพึงพอใจในงานของพนักงานได้ร้อยละ 24.9 และเมื่อทำการทดสอบอิทธิพลของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงาน พบว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานได้ร้อยละ 11.2 จากนั้นเมื่อทำการทดสอบอิทธิพลของความพึงพอใจในงานและจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง พบว่าความพึงพอใจในงานและจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานสามารถทำนายความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็นได้ถึงร้อยละ 16.7 ซึ่งทำนายความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นได้สูงกว่าการทดสอบกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็น จึงทำให้ค้นพบว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจใน

งานและสามารถสร้างจิตสำนึกด้านคุณภาพให้เกิดขึ้นในตัวพนักงานได้ ซึ่งทำให้พนักงานร่วมมือกับองค์การในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วยการผลิตผลงานไคเซ็นที่มีคุณภาพให้แก่องค์กร ส่งผลให้การทำกิจกรรมไคเซ็นประสบความสำเร็จได้ในองค์การ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจึงสามารถกล่าวสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญและมีความเชื่อมโยงในการสนับสนุนให้การทำกิจกรรมไคเซ็นประสบความสำเร็จ (David and Edward, 1992; Jha et al., 1996; Soheli and Roger, 2002; Ooi et al., 2007; Ching Chow Yang, 2006; Frances et al., 2007) กล่าวคือ เมื่อมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ จะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Ching Chow Yang, 2006; Alina and Rob, 2008; Lewis and Florence, 2012) เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงาน พนักงานจะเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้พนักงานอยากที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะให้ความร่วมมือกับองค์การในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน นำไปสู่การผลิตผลงานที่มีประสิทธิผลและเกิดประสิทธิภาพแก่องค์กรได้ (Herzberg, 1959) จึงสามารถขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้ อีกทั้งการจัดการกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพยังส่งผลต่อการสร้างจิตสำนึกคุณภาพให้กับพนักงาน (Ching Chow Yang, 2006; ศิริพันธ์ เวชสิทธิ์, 2546) เมื่อพนักงานมีจิตสำนึกคุณภาพ พนักงานจะปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงคุณภาพในการปฏิบัติงาน และให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ (สกนธ์ ศักดิ์โสภีชัย, 2554) สร้างสรรค์ไคเซ็นคุณภาพเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น นำไปสู่การผลิตผลงานที่มีประสิทธิผลและเกิดประสิทธิภาพแก่องค์กร ส่งผลให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง” เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลสนับสนุนการทำกิจกรรมไคเซ็นให้เกิดผลสำเร็จในองค์กร
2. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัทกรณีศึกษา
3. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานบริษัทกรณีศึกษา
4. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในงานและจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานบริษัทกรณีศึกษาที่มีอิทธิพลสนับสนุนการทำกิจกรรมไคเซ็นให้เกิดผลสำเร็จในองค์กร

การศึกษางานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมหาข้อมูลจากหนังสือบทความวิชาการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างจากพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่งจำนวน 424 คน ด้วยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งแบบสอบถามที่ใช้ได้สร้างมาจากการทบทวนวรรณกรรมทั้งจากภายในประเทศและต่างประเทศ ข้อคำถามเป็นคำถามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) มีคำถามทั้งหมด 86 ข้อ แบ่งออกเป็น 5 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 35 ข้อ ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจในงานจำนวน 30 ข้อ ส่วนที่ 3 จิตสำนึกคุณภาพจำนวน 10 ข้อ ส่วนที่ 4 ความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็นจำนวน 6 ข้อ และส่วนที่ 5 ปัจจัยส่วนบุคคลจำนวน 5 ข้อ ซึ่งก่อนการนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจริง ผู้วิจัยได้ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of Item- Objective Congruence) จากคณะผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน (ประกอบไปด้วย รศ.ดร.นภดล ร่มโพธิ์ อาจารย์ ดร.จตุรงค์ นภธร และอาจารย์ณัฐพัชร มณีโรจน์) จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงให้สอดคล้องเที่ยงตรงตามเนื้อหาแล้ว มาตรวจสอบหาความน่าเชื่อถือ (Reliability) ด้วยการนำแบบสอบถามไปทดลองเก็บข้อมูลจากกลุ่ม

ตัวอย่างที่มีความใกล้เคียงกันกับกลุ่มตัวอย่างกรณีศึกษา จำนวน 30 คน ก่อนเก็บข้อมูลจริง(Pre-test) จากนั้นนำผลทดสอบ (Pre-test)ที่ได้มาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีวัดค่าความคงที่ภายใน (Measures of Internal Consistency) จากการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ของ Chronbach พบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง 0.873 – 0.927 จากนั้นผู้วิจัยจึงได้นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บแบบสอบถามตั้งแต่วันที่ 20 มีนาคม ถึงวันที่ 6 เมษายน พ.ศ. 2560 (ระยะเวลารวม 12 วัน) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป (SPSS for Window) Version 23 เพื่อหาค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple linear regression analysis) ซึ่งผลการวิจัยมีดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่งโดย ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 212 คน มีอายุระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 122 คน จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 268 คน มีอายุการทำงานในองค์กร 10 ปีขึ้นไป จำนวน 148 คน และปฏิบัติงานในตำแหน่งระดับพนักงานปฏิบัติการจำนวน 346 คน

5.1.2 ระดับคะแนนของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ระดับคะแนนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมขององค์กรอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.48

ระดับคะแนนความพึงพอใจในงาน

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ย (Mean) อยู่ที่ 3.36

ระดับคะแนนจิตสำนึกคุณภาพ

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นของจิตสำนึกคุณภาพอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ย (Mean) อยู่ที่ 3.21

ระดับคะแนนความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นของความสำเร็จในการกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย (Mean) อยู่ที่ 4.02

5.1.3 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง พบว่า ผลการศึกษายอมรับทุกสมมติฐานการวิจัย ซึ่งแสดงในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 1 : กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง	ยอมรับสมมติฐาน ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์ทำนาย ดังนี้ $Y = 1.841 + 0.393X$ (X = กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์, Y = ความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น)
สมมติฐานการวิจัยที่ 2 : กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง	ยอมรับสมมติฐาน ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์ทำนาย ดังนี้ $Y = 1.466 + 0.545X$ (X = กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์, Y = ความพึงพอใจในงาน)
สมมติฐานการวิจัยที่ 3 : กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง	ยอมรับสมมติฐาน ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์ทำนาย ดังนี้ $Y = 2.378 + 0.472X$ (X = กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์, Y = จิตสำนึกคุณภาพ)

ตารางที่ 5.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 4 : ความพึงพอใจในงานของพนักงานและจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง	ยอมรับสมมติฐาน ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์ทำนาย ดังนี้ $Y = 0.379 + 0.332X_1 + 0.426X_2$ (X_1 = ความพึงพอใจในงาน X_2 = จิตสำนึกคุณภาพ , Y = ความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น)

5.2 ประโยชน์ที่ได้รับเชิงวิชาการ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง” เป็นการศึกษาว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็นหรือไม่ รวมทั้งศึกษาว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลความพึงพอใจในงานของพนักงานและจิตสำนึกคุณภาพที่จะช่วยส่งเสริมให้การทำกิจกรรมไคเซ็นประสบความสำเร็จในบริษัทกรณีศึกษาหรือไม่ ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในบริษัทกรณีศึกษา อีกทั้งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและจิตสำนึกคุณภาพ นอกจากนี้ยังพบว่าความพึงพอใจในงานและจิตสำนึกคุณภาพส่งผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น ดังนั้นการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จึงสร้างข้อค้นพบใหม่ทางวิชาการที่ทำให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจในงาน จิตสำนึกคุณภาพ และความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็น กล่าวคือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและสามารถสร้างจิตสำนึกด้านคุณภาพให้เกิดขึ้นในตัวพนักงานได้ ซึ่งทำให้พนักงานร่วมมือกับองค์กรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วยการผลิตผลงานไคเซ็นที่มีคุณภาพให้แก่องค์กร ส่งผลให้การทำกิจกรรมไคเซ็นประสบความสำเร็จได้ในองค์กร

5.3 ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร

จากผลการศึกษาทำให้ทราบว่า การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชื่อมโยงกับความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็น ความพึงพอใจและจิตสำนึกด้านคุณภาพของพนักงาน ดังนั้นองค์การจึงต้องตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ยากที่จะลอกเลียนแบบ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การได้ จึงสามารถสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันให้กับองค์การ นำไปสู่การสร้างผลกำไรและการดำรงอยู่รอดได้ขององค์การในสภาพภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรงในปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ และสร้างผลงานไคเซ็นที่มีคุณภาพสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้นได้ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้การทำกิจกรรมไคเซ็นในองค์การประสบผลสำเร็จ ดังนี้

1. องค์การควรส่งเสริมให้พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ โดยการจัดหลักสูตรฝึกอบรมภายในควรจัดให้มีหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงงานและสถานที่ทำงานหลากหลายหลักสูตรที่นอกเหนือจากหลักสูตรไคเซ็น เช่น หลักสูตร 5ส QCC TQM QC 7Tools Productivity รวมถึงหลักสูตรในการระดมความคิดเพื่อช่วยกันพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และหลักสูตรที่กระตุ้นการสร้างความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาแนวความคิดใหม่ในการพัฒนาปรับปรุงงาน เป็นต้น เพื่อให้พนักงานมีความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุงงาน และสามารถต่อยอดองค์ความรู้เหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นได้

2. องค์การควรส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนานตนเองด้วยการส่งไปดูงานในองค์การที่ใช้กิจกรรมปรับปรุงกระบวนการทำงานได้ประสบผลสำเร็จ เช่น บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย เพื่อเปิดมุมมองใหม่ให้พนักงานนำแนวคิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานจากบริษัทที่สำเร็จมาต่อยอดหรือสร้างแนวทางใหม่ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

3. องค์การควรส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงผลงานไคเซ็นที่สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นได้ โดยจัดให้มีการประกวดไคเซ็นประจำปี ผู้ชนะเลิศจะได้เงินรางวัล เช่น รางวัลที่ 1 ได้รับรางวัล 2,000 บาท รางวัลที่ 2 ได้รับเงินรางวัล 1,000 บาท เป็นต้น อีกทั้งควรจัดกิจกรรมไคเซ็นประจำปี และเพิ่มจำนวนเงินรางวัลรวมทั้งมอบประกาศนียบัตรให้แก่ผู้ชนะเลิศด้วย โดยเงินรางวัลจะต้องจูงใจให้พนักงานมีแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานไคเซ็นที่มีคุณภาพ

4. องค์การควรกำหนดรางวัลจูงใจในการทำไคเซ็น เพื่อดึงดูดให้พนักงานอยากจะทำไคเซ็นที่มีคุณภาพ อาจจะกำหนดทั้งให้เป็นเงินรางวัลตามคะแนนที่ได้รับ โดยเงินรางวัลอยู่ระหว่าง 50

บาท – 2000 บาทต่อเรื่องต่อเดือน และให้เป็นรางวัลตามคะแนนสะสม เช่น คะแนนสะสมครบ 20,000 คะแนน ให้บัตรกำนัลช้อปปิ้งฟรี 10,000 บาทหรือบัตรกำนัลห้องพัก 2 วัน 1 คืน เป็นต้น

5. องค์การควรกำหนดเกณฑ์การประเมินคะแนนไคลเซ็นให้มีมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์การ เพื่อให้พนักงานรับรู้ได้ถึงความยุติธรรมในการประเมิน เนื่องจากคะแนนที่พนักงานได้รับการทำกิจกรรมไคลเซ็นจะถูกนำไปเชื่อมโยงกับรางวัลที่พนักงานจะได้รับจากการทำกิจกรรม อีกทั้งองค์การควรจัดอบรมผู้ประเมินไคลเซ็นประจำฝ่าย เพื่อให้ผู้ประเมินไคลเซ็นเข้าใจการประเมินผลงานไคลเซ็น และสามารถประเมินคะแนนผลงานไคลเซ็นได้อย่างถูกต้อง

6. องค์การควรกำหนดหัวข้อการทำกิจกรรมไคลเซ็น เป็นหัวข้อหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานทำกิจกรรมไคลเซ็นคุณภาพมากขึ้น เพราะผลการประเมินการปฏิบัติงานจะเชื่อมโยงกับการขึ้นเงินเดือนของพนักงาน

7. องค์การควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้แนวความคิดใหม่ๆในการทำงานอยู่เสมอ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการสร้างสรรค์กิจกรรมไคลเซ็นที่ช่วยพัฒนาการทำงานให้องค์การได้ หากพนักงานลองทำตามแนวทางใหม่แล้วไม่ประสบผลสำเร็จก็ไม่ควรลงโทษ เพื่อไม่ให้พนักงานกลัวที่จะทำงานนอกกรอบ เพราะแนวความคิดใหม่ที่ประสบผลสำเร็จอาจจะสามารถช่วยให้้องค์การได้ผลงานที่มีคุณภาพ ลดต้นทุนการผลิต และส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้าได้รวดเร็ว สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้

5.4 ข้อจำกัดในงานวิจัย

1. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาพนักงานของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่งเท่านั้น จึงทำให้ผลการวิจัยไม่อาจนำไปใช้ในองค์การธุรกิจประเภทอื่นได้ ทั้งนี้้องการควรพิจารณาถึงวัฒนธรรมภายในองค์การเพื่อปรับเปลี่ยนการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ

2. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งได้ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลเพียงอย่างเดียว อาจทำให้มีข้อจำกัดในการลงรายละเอียดประเด็นในเชิงลึกได้

5.5 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณเท่านั้น ซึ่งใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลเพียงอย่างเดียว ดังนั้นในงานวิจัยครั้งต่อไปควรทำเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์พนักงานจากฝ่ายและระดับต่างๆ รวมถึงสังเกตพฤติกรรมในขณะที่ทำการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกอันจะส่งผลให้การศึกษาในครั้งต่อไปมีความชัดเจนและครอบคลุมประเด็นข้อเท็จจริงมากยิ่งขึ้น
2. ในงานวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาเปรียบเทียบในหลายๆ กลุ่มอุตสาหกรรม หรือหลายๆ บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ซึ่งจะนำไปสู่เครื่องมือที่ดีที่สุด ที่จะทำให้การทำการกิจกรรมไคเซ็นในองค์กรประสบผลสำเร็จได้
3. ผู้วิจัยมีความเห็นว่าในส่วนของผลสำเร็จจากการทำการกิจกรรมไคเซ็นควรใช้วิธีการประเมินแบบ 360 องศา คือ การประเมินจากตนเอง หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า เพื่อให้การประเมินผลมีความเที่ยงตรงและแม่นยำมากยิ่งขึ้น
4. ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ของจิตสำนึกด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น เช่น จิตสำนึกความปลอดภัย (Safety Awareness) เป็นต้น เพื่อให้ทราบถึงลักษณะและระดับความสัมพันธ์ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่อไปได้

รายการอ้างอิง

หนังสือ

- กวี วงศ์พุด. (2550). *ภาวะผู้นำ*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร.
- เกษมสันต์ วิลาวรรณ. (2556). *หลักการ กฎหมาย และการบริหารแรงงานสัมพันธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- เจษฎา นกน้อย. (2552). *แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ และคณะ (แปล). (2549). *กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (A Framework for Human Resource Management)*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน.
- ณรงค์วิทย์ แสงทอง. (2547). *การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2541). *การจัดการทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดนัย เทียนพุด. (2551). *บริหารคนในทศวรรษหน้า*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ตรีเนตร สาระพงษ์. (2548). *แรงงานสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์. (2552). *จิตสำนึกคุณภาพสร้างได้จริงใน 120 วัน*. กรุงเทพฯ: Think Beyond.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). *การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ปราชญ์สยาม.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- ธร สุนทรายุทธ. (2553). *การบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา การประยุกต์ และกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุล.
- นิตย สัมมาพันธ์. (2541). *เกมบะ ไคเซน*. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล อินเทอร์เน็ตเอ็นชั่นแนลเอ็นเตอร์ไพรส์.
- นิพนธ์ บัวแก้ว. (2549). *รู้จักระบบการผลิตแบบลีน*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- แห่งชาติ.

- พยอม วงศ์สารศรี. (2537). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- มานิต บุญประเสริฐ และคณะ. (2549). *รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา*.
กรุงเทพฯ: สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- วรณารณ แสงมณี. (2543). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2543). *ไคเซ็น: การปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้ง*. กรุงเทพฯ: นัทชา พับลิชชิ่ง.
- วิฑูรย์ สิมะโชติและวีรพงษ์ เณลิมจิระรัตน์. (2543). *วิศวกรรมและการบริหารความปลอดภัยใน*
โรงงาน. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: อีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- สมยศ นาวิการ. (2533). *การพัฒนาองค์การและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: ดวงกมล.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2545). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์*.
(พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุนันทา เลาพันธ์. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จ
เสนาะ ตีเยาว์. (2545). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุสติ รัมมคม. (2551). *การประเมินการปฏิบัติงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ธนาเพรส.
- อัมพิกา ไกรฤทธิ. (2534). *ไคเซ็น: กุญแจสู่ความสำเร็จแบบญี่ปุ่น*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- อำนวย แสงสว่าง. (2540). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.

บทความวารสาร

- จันทร์นภา วงศ์ศรีภูมิเทศ. (เมษายน-มิถุนายน 2557). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ของพนักงานบริษัทปิโตรเคมี. *วารสารการเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ*
มหาวิทยาลัยรังสิต, 4(2).
- นิมนน ทองแสน. (พฤษภาคม-สิงหาคม 2559). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ของพนักงานกลุ่มธุรกิจผลิตเครื่องสำอางในเขตจังหวัดปทุมธานี. *วารสารวิชาการ*
มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 6(2).

บุรณะศักดิ์ มาตรฐาน. (พฤษภาคม-มิถุนายน 2551). การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามแบบ PDCA.

Productivity World, 13(89).

องอาจ นัยพัฒน์. (กรกฎาคม 2558). การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา : กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อการพัฒนา. *คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 21(1).

วิทยานิพนธ์

กรรณิการ์ พัวศรีพันธ์. (2548). *การทดลองกิจกรรมไคเซ็นกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อทีม และผลผลิตภาพ ของพนักงานระดับปฏิบัติการโรงงานอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง.*

(วิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.

นพดล วาศรี. (2553). *การศึกษาปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็นในองค์กรของกลุ่มอุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง.*

(สารนิพนธ์ตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, วิทยาลัยนวัตกรรม, สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี.

ปริญญา สัตยธรรม. (2550). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา: บริษัท*

วาย เอช เอส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด. (สารนิพนธ์ตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต).

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์และองค์การ.

ศิริพันธ์ เวชสิทธิ์. (2546). *การพัฒนาบุคคลด้านสุขภาพแบบองค์รวมเพื่อสร้างจิตสำนึกคุณภาพ.*

(วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, คณะศึกษาศาสตร์, สาขาอาชีวศึกษา.

สกนธ์ ศักดิ์โสภณ. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างจิตสำนึกคุณภาพและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของพนักงานในสายการผลิต: กรณีศึกษาจังหวัดสระบุรี.* (สารนิพนธ์ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์.

สุกฤตา กองชุม. (2557). *การมีส่วนร่วมปรับปรุงงานด้วยกิจกรรมไคเซ็น*. (สารนิพนธ์ตามหลักสูตร
พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาชน). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์.

เอกสารอื่นๆ

ศศิกาญจน์ ทวีสุวรรณ. (2545). *รูปแบบและวิธีการฝึกอบรมการศึกษานอกระบบ*. (เอกสาร
การสอนประมวลสาระชุดวิชาการศึกษานอกระบบ). นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

จิระวิทย์ ศุภนนทกานต์. (2557). *การสร้างจิตสำนึกให้รักองค์กร*. สืบค้นเมื่อวันที่ 4 มีนาคม 2560,
จาก มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา เว็บไซต์: [http://www.cpu.ac.th/presidentoffice/file
/SWN-57-09-01/SWN_03.pdf](http://www.cpu.ac.th/presidentoffice/file/SWN-57-09-01/SWN_03.pdf).

Books

Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth*. New York: Free Press.

Brunet, P. (2000). *Kaizen: from understanding to action*. UK: Institution of Electrical
Engineers.

Crosby, P. B. (1984). *Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management*.
New York: McGraw-Hill.

Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*. (8th ed.). London: Prentice-Hall.

Gilmer, V.H.B. (1971). *Industrial and organizational psychology*. New York:
McGraw-Hill.

Gilmer, V.H.B. (1971). *Industrial and organizational psychology*. New York:
McGraw-Hill.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work re-design*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Harvey, D., & Noe, R. (1996). *Human resource Management: An experiential approach*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to work*. New York: John Wiley & Son.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japanese Competitiveness Success*. New York: Random House Business.
- Ivancevich, J.M. (2007). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Juran, J.M. (1993). *Quality Planning and Analysis*. Reading. New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. (2nd ed.). New York: Harper & Row.
- Mondy, R., & Bowin, R. B. (2004). *Human resource Management*. (9th ed.). New Jersey: John Wiley & Son.

Articles

- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2002). The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 540-550.
- Ashmore, C. (2001). Kaizen-and the art of motorcycle manufacture. *Engineering Management Journal*, 11(5), 211-214.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). Total quality-oriented human resources management. *Organizational Dynamics*, 20(4), 29-41.
- Chandrasekaran, M., Kannan, S., & Pandiaraj, P. (2008). Quality improvement in automobile assembly production line by using Kaizen. *Manufacturing Technology Today*, 7(3), 33-38.

- Chen, J. C., Dugger, J., & Hammer, B. (2001). A Kaizen Based Approach for Cellular Manufacturing System Design: A Case Study. *The Journal of Technology Studies*, 19-27.
- Cheser, R. N. (1998). The effect of Japanese Kaizen on employee motivation in US manufacturing. *The international journal of organizational analysis*, 6(3), 197-217.
- Ghalayini, A. M., Noble, J. S., & Crowe, T. J. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of production economics*, 48(3), 207-225.
- Gondhalekar, S., Subash Babu, A., & Godrej, N. B. (1995). Towards TQM using kaizen process dynamics: a case study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(9), 192-209.
- Harrell, D. E. (1964). The Sectional Origins of the Churches of Christ. *The Journal of Southern History*, 30(3), 261-277.
- Hyland, P. W., Milia, L. D., & Terry, R. S. (2004). CI tools and technique: are there any difference between firms?. In *Proceedings 5th CINet Conference, Sydney, Australia*.
- Ileana Petrescu, A., & Simmons, R. (2008). Human resource management practices practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7), 651-667
- Jha, S., Noori, H., & Michela, J. L. (1996). The dynamics of continuous improvement: aligning organizational attributes and activities for quality and productivity. *The International Journal of Quality Science*, 1(1), 19.
- Jorgensen, F., Laugen, B. T., & Boer, H. (2007). Human resource management for for continuous improvement. *Creativity and Innovation Management*, 16(4) 363-375.

- Keng Boon, O., Arumugam, V., Samaun Safa, M., & Abu Bakar, N. (2007). HRM and TQM: association with job involvement. *Personnel Review*, 36(6), 939-962.
- Kosandal, P., & Farris, J. (2004). The strategic role of the kaizen event in driving and sustaining organizational change. In *Proceedings of the 2004 American society for engineering management conference, Alexandria, VA* (pp. 517-26).
- Lim, L. J., & Ling, F. Y. (2012). Human resource practices of contractors that lead to job satisfaction of professional staff. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 1(19), 101 - 118.
- Sohal, A. S., & Ferme, B. (1996). An analysis of the South Korean automotive, shipbuilding and steel industries. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 3(2), 15-30.
- Yang, C. C. (2006). The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management: An empirical study on high-tech firms. *The TQM Magazine*, 18(2), 162 - 173.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม



แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น
กรณีศึกษา: โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของท่านในการประเมินที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และใช้สำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าอิสระเท่านั้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (MBA-HRM) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยแบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 86 ข้อและแบ่งเป็น 5 ส่วน

ส่วนที่ 1 : การบริหารทรัพยากรมนุษย์	จำนวน	35	ข้อ
ส่วนที่ 2 : ความพึงพอใจในงาน	จำนวน	30	ข้อ
ส่วนที่ 3 : จิตสำนึกคุณภาพ	จำนวน	10	ข้อ
ส่วนที่ 4 : ความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น	จำนวน	6	ข้อ
ส่วนที่ 5 : ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	5	ข้อ

ทั้งนี้ทางผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ตามความเป็นจริง และตอบให้ครบทุกข้อ โดยคำตอบของท่านนั้นจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ มีเพียงผู้วิจัยเท่านั้นที่จะรับทราบคำตอบของท่าน

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่สละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามชุดนี้อย่างสมบูรณ์และครบถ้วน อันจะทำให้งานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

เพ็ญญา จันทรบำรุง (ผู้วิจัย)

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้พิจารณาถึงตัวท่าน หรือความสามารถของท่าน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยเลือกเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น ซึ่งแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วย
2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 1 : การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การวิเคราะห์และออกแบบงาน						
1	องค์การกำหนดให้ท่านทำกิจกรรมใดชิ้นซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่ท่านต้องทำในทุกเดือน					
2	องค์การมีการกำหนดลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบโดยคำนึงถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงานของท่านให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
3	องค์การมีการกำหนดลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบโดยคำนึงถึงความปลอดภัยในการทำงาน					
4	องค์การมีการกำหนดลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบโดยคำนึงถึงการลดชั่วโมงทำงานล่วงเวลาลง					
การฝึกอบรมและพัฒนา						
5	องค์การจัดหลักสูตรฝึกอบรมเรื่องการทำกิจกรรมใดชิ้นให้กับพนักงานหลายหลักสูตร					
6	องค์การสนับสนุนพนักงานให้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาในเรื่องการทำกิจกรรมใดชิ้น					
7	ท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ และทัศนคติเกี่ยวกับการทำกิจกรรมใดชิ้น					
8	หลักสูตรใดชิ้นที่ท่านเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำกิจกรรมใดชิ้นได้					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
9	องค์กรมีการจัดฝึกอบรมโดยให้พนักงานรวมกลุ่มกัน เพื่อระดมความคิดช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น					
การพัฒนาภาวะผู้นำ						
10	องค์กรส่งเสริมให้ท่านได้พัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานด้วยตนเอง					
11	องค์กรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ท่านได้ฝึกฝนทักษะทางการสื่อสาร					
12	องค์กรส่งเสริมให้ท่านนำเสนอผลงานไคเซ็นแก่เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งหัวหน้างานและผู้บริหาร เพื่อจูงใจให้ทุกคนในองค์กรนำผลงานไคเซ็นของท่านไปใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น					
13	องค์กรส่งเสริมให้ท่านได้ทดลองปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยวิธีใหม่อยู่เสมอ					
14	องค์กรจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้กับท่านหลายหลักสูตร					
การประเมินผลการปฏิบัติงาน						
15	องค์กรจัดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานเดียวกัน					
16	ท่านมีความเข้าใจหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
17	หลังจากการประเมินผลปฏิบัติงาน ท่านได้รับผลสะท้อนกลับ (feedback) จากหัวหน้างาน					
18	องค์กรใช้ผลประเมินการปฏิบัติงานในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทน เพิ่มขึ้นให้แก่ท่าน					
19	ท่านได้รับการจ่ายผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน					
การให้รางวัลค่าตอบแทน						
20	องค์กรจ่ายรางวัลค่าตอบแทนให้ท่านสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกิจกรรมไคเซ็นที่ท่านทำส่ง					
21	องค์กรกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายรางวัลค่าตอบแทนการทำกิจกรรมไคเซ็นไว้เป็นมาตรฐาน					
22	รางวัลค่าตอบแทนจากกิจกรรมไคเซ็นสามารถกระตุ้นและดึงดูดใจให้ท่านอยากปรับปรุงไคเซ็นให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
23	องค์กรจ่ายรางวัลค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับประเภทเรื่องกิจกรรมไคเซ็นที่ท่านทำส่ง					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การพัฒนาอาชีพ						
24	ท่านแสวงหาและเรียนรู้สิ่งใหม่ เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
25	ท่านเข้าร่วมการฝึกอบรมที่ท่านเห็นว่ามีความประโยชน์ต่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
26	ท่านปรึกษาผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่าน เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
27	ท่านขอคำปรึกษาจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
สุขภาพและความปลอดภัย						
28	องค์กรจัดให้มีการออกกำลังกายทุกเช้าก่อนทำงาน และจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี					
29	องค์กรจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยคำนึงถึงสุขภาพและความปลอดภัยของท่าน					
30	องค์กรสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงานให้แก่ท่าน					
31	องค์กรมีมาตรการดูแลความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน					
32	องค์กรจัดอุปกรณ์ให้ท่านสวมใส่เพื่อป้องกันอันตรายจากการปฏิบัติงาน					
แรงงานสัมพันธ์						
33	องค์กรมีช่องทางในการรับฟังข้อร้องทุกข์ของพนักงานหลากหลายช่องทาง เช่น ผ่านทางกล่องรับฟังความคิดเห็น ผ่านทางโทรศัพท์ เป็นต้น					
34	องค์กรจัดการแก้ไขข้อร้องทุกข์ของพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น					
35	องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร					

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบ
รถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ความพึงพอใจในงาน						
1	ท่านได้ใช้ความรู้ ความสามารถที่ท่านมีในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ					
2	เมื่อมีปัญหาท่านสามารถแก้ไขจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้เสมอ					
3	ท่านรักและภูมิใจในตำแหน่งงานที่ท่านทำอยู่					
4	ท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับงานที่ท่านทำอยู่					
5	ท่านได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถและทักษะของท่าน					
6	ท่านมีอำนาจตัดสินใจในงานที่ท่านรับผิดชอบ และมีอิสระในการวางแผนงานด้วยตัวเอง					
7	งานที่ท่านรับผิดชอบมีความท้าทายและน่าสนใจ					
8	ท่านมีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในสายงานที่ท่านปฏิบัติอยู่					
9	ตำแหน่งที่ท่านทำอยู่สามารถสร้างผลงานที่นำไปสู่การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นได้					
10	การเลื่อนตำแหน่งในสายงานของท่านมีระบบและเกณฑ์มาตรฐานอย่างชัดเจน					
11	เงินเดือนที่ท่านได้รับสอดคล้องกับความรู้ความสามารถและปริมาณงานที่ท่านทำอยู่					
12	ระบบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนขององค์กรมีความยุติธรรม					
13	การพิจารณาขึ้นเงินเดือนสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของท่าน					
14	สวัสดิการที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมและยุติธรรม					
15	เมื่อมีปัญหาในการทำงานหัวหน้าพร้อมรับฟังและเต็มใจในการให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางและช่วยเหลือแก้ไขปัญหาเสมอ					
16	หัวหน้าให้ความสำคัญเป็นกันเองกับท่าน					
17	หัวหน้ามีความยุติธรรมในการให้รางวัลหรือลงโทษ และการพิจารณาความดีความชอบ					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
18	หัวหน้าแจ้ง Feedback เกี่ยวกับผลการทำงานของท่าน ให้ท่านทราบเสมอ					
19	เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือและช่วยเหลือท่านในการทำงาน					
20	เมื่อมีปัญหาในการทำงานหัวหน้าเพื่อนร่วมงานยินดีให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหา					
21	เพื่อนร่วมงานของท่านมีความเป็นกันเองและจริงใจกับท่าน					
22	เพื่อนร่วมงานของท่านมีความรับผิดชอบในงานเป็นอย่างดี					
23	องค์กรจัดสถานที่ทำงานที่มีความสะอาด เป็นระเบียบ และมีความปลอดภัยในการทำงาน					
24	อุปกรณ์ เครื่องมือ และเครื่องจักรมีสภาพพร้อมใช้งานและเพียงพอต่อการนำไปใช้ปฏิบัติงาน					
25	ฝ่ายงานของท่านมีการจัดเก็บเอกสารและข้อมูลอย่างเป็นระบบ สะดวกต่อการค้นหาและจัดเก็บ					
26	องค์กรให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงาน					
27	การได้ร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรทำให้ท่านรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยในชีวิตการทำงาน					
28	องค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม					
29	องค์กรมีความมั่นคงในการดำเนินงาน					
30	ท่านจะทำงานอยู่กับองค์กรจนถึงเกษียณอายุ					

ส่วนที่ 3 จิตสำนึกคุณภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์
ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
จิตสำนึกคุณภาพ						
1	ท่านคิดว่าปัญหาคุณภาพเป็นผลเสียหายต่อบริษัทอย่างมาก ทั้งด้านต้นทุนการผลิต และเสียชื่อเสียงของบริษัท					
2	ท่านคิดเสมอว่างานที่ท่านปฏิบัติ มีความสำคัญต่อตนเอง และบริษัท					
3	หากพบความผิดปกติเกิดขึ้น ท่านจะรีบแจ้งผู้เกี่ยวข้อง และดำเนินการแก้ไขปัญหาทันที					
4	เมื่อมีปัญหาหรือสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นจากงานที่ท่านปฏิบัติ ท่านจะรีบเข้าไปตรวจสอบงานดังกล่าวทันที					
5	ท่านมักจะปรับปรุงหรือแก้ไข เพื่อป้องกันปัญหาคุณภาพที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาด					
6	ท่านตรวจสอบพื้นที่ปฏิบัติงานก่อนเริ่มงาน เพื่อให้ท่านทำงานได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
7	ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของคุณภาพของสินค้า					
8	ท่านทราบเป้าหมาย และดัชนีชี้วัดผลงานด้านคุณภาพของบริษัท และหน่วยงาน					
9	ท่านคิดว่าการผลิตสินค้าที่ดีมีคุณภาพจะช่วยให้บริษัทอยู่รอด					
10	ท่านคิดเสมอว่าการปฏิบัติงานที่ถูกต้องคือพื้นฐานที่สำคัญของการสร้างคุณภาพของสินค้า					

ส่วนที่ 4 ความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็นในองค์กร

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น						
1	ท่านมีส่วนร่วมเป็นอย่างมากในการทำกิจกรรมไคเซ็น					
2	ท่านช่วยเพื่อนร่วมงานคิดหัวข้อไคเซ็น					
3	ท่านนำแนวความคิดสร้างสรรค์ใหม่มาใช้ในการทำกิจกรรมไคเซ็น					
4	ผลงานไคเซ็นของท่านได้รับการยกย่องจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน					
5	ผลงานไคเซ็นของท่านสามารถขยายผลการทำกิจกรรมได้ทั้งภายในหรือภายนอกฝ่าย					
6	กิจกรรมไคเซ็นที่ท่านทำช่วยลดอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิตภายในโรงงานได้					

ส่วนที่ 5 : ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างหรือเติมข้อความลงในช่องว่าง และโปรดตอบทุกข้อ

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ

☐ 21-25 ปี	☐ 26-30 ปี
☐ 31-35 ปี	☐ 36-40 ปี
☐ 41-45 ปี	☐ 46-50 ปี
☐ มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

☐ ปวช./ปวส.
☐ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
☐ ปริญญาโท
☐ ปริญญาเอก
☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

4. อายุการทำงาน

☐ ต่ำกว่า 3 ปี
☐ 3-5 ปี
☐ 5-10 ปี
☐ 10 ปีขึ้นไป

5. ตำแหน่งงาน

☐ ผู้จัดการระดับต้น
☐ พนักงานระดับปฏิบัติการ

ภาคผนวก ข
ตารางความคิดเห็นการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง
(IOC: Index of Item-Objective Congruence)

ตารางที่ ข.1 แสดงความคิดเห็นการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 : การบริหารทรัพยากรมนุษย์

นิยามปฏิบัติการของตัวแปร						
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อมุ่งให้ทรัพยากรมนุษย์เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรตั้งไว้ ซึ่งมีกระบวนการที่เกี่ยวข้อง คือ การวิเคราะห์และออกแบบงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาภาวะผู้นำ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลค่าตอบแทน การพัฒนาอาชีพ สุขภาพและความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์						
ข้อ	คำถาม	ข้อคำถาม	ความคิดเห็น			IOC
			ผู้เชี่ยวชาญ 1	ผู้เชี่ยวชาญ 2	ผู้เชี่ยวชาญ 3	
การวิเคราะห์และออกแบบงาน หมายถึง ขั้นตอนการพิจารณากำหนดหน้าที่งานต่างๆ และคุณสมบัติของบุคคลที่จะถูกจ้างมาเพื่อทำงานที่กำหนดให้ โดยกำหนดงานที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถและทักษะของบุคคล และให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของบุคคลในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและเกิดความพึงพอใจในงานนั้น ส่งผลให้บุคคลทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานและสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีได้						
1	องค์กรมีการกำหนดลักษณะงานและขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้กับท่านอย่างเป็นระบบ	+	1	1	1	1
2	องค์กรมีการกำหนดลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบได้สอดคล้องกับความรู้ ทักษะ และความสามารถของท่าน	+	1	1		1
3	องค์กรมีการกำหนดลักษณะงานที่สนับสนุนให้ท่านได้ทำงานที่ท้าทายความรู้ ทักษะ และความสามารถของท่าน	+	1	1	1	1
4	องค์กรกำหนดลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบโดยคำนึงถึงความปลอดภัยในการทำงาน	+	1	1	1	1

ข้อ	คำถาม	ข้อ คำถาม	ความคิดเห็น			IOC
			ผู้เชี่ยวชาญ 1	ผู้เชี่ยวชาญ 2	ผู้เชี่ยวชาญ 3	
การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง กระบวนการสร้างการเรียนรู้และประสบการณ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude) โดยการฝึกอบรมนั้นจะเน้นไปที่การทำกิจกรรมใดเซ็น เพื่อส่งเสริมความสามารถและทักษะเฉพาะที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันที						
5	องค์การจัดหลักสูตรฝึกอบรมเรื่องการทำกิจกรรมใดเซ็นให้กับพนักงานหลายหลักสูตร	+	1	1	1	1
6	องค์การสนับสนุนพนักงานให้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาในเรื่องการทำกิจกรรมใดเซ็น	+	1	1	1	1
7	ท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ และทัศนคติเกี่ยวกับการทำกิจกรรมใดเซ็น	+	1	1	1	1
8	หลักสูตรใดเซ็นที่ท่านเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำกิจกรรมใดเซ็นได้	+	1	1	1	1
9	องค์การมีการจัดฝึกอบรมโดยให้พนักงานรวมกลุ่มกัน เพื่อระดมความคิดช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	+	1	1	1	1
การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีวิสัยทัศน์ ศักยภาพ ทักษะในการแก้ปัญหา และปรับปรุงกระบวนการทำงาน สามารถนำพาองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบุคคลที่มีภาวะผู้นำจะสามารถจูงใจหรือมีอิทธิพลให้ผู้อื่นร่วมมือกันทำงานได้ นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ						
10	องค์การส่งเสริมให้ท่านได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานด้วยตนเอง	+	0	1	1	0.67
11	องค์การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ท่านได้ฝึกฝนทักษะทางการสื่อสาร	+	1	1	0	0.67

ข้อ	คำถาม	ข้อ คำถาม	ความคิดเห็น			IOC
			ผู้เชี่ยวชาญ 1	ผู้เชี่ยวชาญ 2	ผู้เชี่ยวชาญ 3	
12	องค์การส่งเสริมให้ท่านนำเสนอผลงานโคเซ็นแก่เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งหัวหน้างานและผู้บริหาร เพื่อจูงใจให้ทุกคนในองค์การนำผลงานโคเซ็นของท่านไปใช้ ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	+	1	1	1	1
13	องค์การส่งเสริมให้ท่านได้ทดลองปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยวิธีใหม่อยู่เสมอ	+	1	1	0	0.67
14	องค์การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้กับท่านหลายหลักสูตร	+	1	1	0	0.67
การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินความสำเร็จของงาน อันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่างๆ โดยเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้จริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานที่หัวหน้าในฐานะผู้ประเมินและพนักงานผู้ปฏิบัติงานได้กำหนดไว้ร่วมกันก่อนการประเมิน ซึ่งมีระบบการประเมินผลงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม โดยหัวหน้าจะแจ้ง Feedback ให้พนักงานรับทราบ เพื่อพนักงานนำไปพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งผลการประเมินยังนำมาใช้ในการพิจารณาเพิ่มผลตอบแทนด้วย						
15	องค์การจัดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์การ	+	1	1	1	1
16	ท่านมีความเข้าใจหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	+	1	1	1	1
17	หลังจากการการประเมินผลปฏิบัติงาน ท่านได้รับผลสะท้อนกลับ (feedback) จากหัวหน้างาน	+	1	1	1	1
18	ท่านได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม	+	1	1	1	1

ข้อ	คำถาม	ข้อ คำถาม	ความคิดเห็น			IOC
			ผู้เชี่ยวชาญ 1	ผู้เชี่ยวชาญ 2	ผู้เชี่ยวชาญ 3	
19	องค์การใช้ผลประเมินการปฏิบัติงานในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นให้แก่ท่าน	+	1	1	1	1
20	ท่านได้รับการจ่ายผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของท่าน	+	0	1	1	0.67
การให้รางวัลค่าตอบแทน หมายถึง รูปแบบต่าง ๆ ของการจ่ายรางวัลให้แก่พนักงานซึ่งเป็นผลมาจากการทำกิจกรรมใดชิ้น โดยมีการจ่าย 2 ลักษณะ คือ 1.การจ่ายในรูปของตัวเงินโดยตรง ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน สิ่งจูงใจ ค่าคอมมิชชั่น และโบนัส 2.การจ่ายทางอ้อมในรูปของผลประโยชน์อื่น โดยรางวัลค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำกิจกรรมใดชิ้นนั้น สามารถจูงใจให้พนักงานพัฒนาเรื่องโครงการใดชิ้นที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น						
21	องค์การจ่ายรางวัลค่าตอบแทนให้ท่านสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกิจกรรมใดชิ้นที่ท่านทำส่ง	+	1	1	1	1
22	องค์การกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายรางวัลค่าตอบแทนการทำกิจกรรมใดชิ้นไว้เป็นมาตรฐาน	+	1	1	1	1
23	รางวัลค่าตอบแทนจากกิจกรรมใดชิ้นสามารถกระตุ้นและดึงดูดใจให้ท่านต้องการปรับปรุงใดชิ้นให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	+	1	1	1	1
24	องค์การจ่ายรางวัลค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับประเภทเรื่องกิจกรรมใดชิ้นที่ท่านทำส่ง	+	1	1	1	1
การพัฒนาอาชีพ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีขึ้น เพื่อช่วยให้พนักงานแต่ละคนได้มีแผนสำหรับงานอาชีพในอนาคตของตนเองภายในองค์การ โดยการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพนั้นจะช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ได้ และช่วยให้พนักงานมีโอกาสในการพัฒนากระบวนการทำงานของตนเองได้อย่างสูงสุด เพื่อให้ประสบความสำเร็จในสายอาชีพของตนได้						
25	ท่านแสวงหาและเรียนรู้สิ่งใหม่ เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	+	1	1	1	1

ข้อ	คำถาม	ข้อ คำถาม	ความคิดเห็น			IOC
			ผู้เชี่ยวชาญ 1	ผู้เชี่ยวชาญ 2	ผู้เชี่ยวชาญ 3	
26	องค์กรจัดผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่าน เพื่อให้ท่านได้ปรึกษาและนำคำปรึกษามาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	+	1	1	1	1
27	หัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานยินดีที่จะให้คำแนะนำแก่ท่านในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	+	1	1	1	1
สุขภาพและความปลอดภัย หมายถึง การป้องกันพนักงานจากการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน การที่พนักงานมีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์และทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ทำให้พนักงานสามารถผลิตผลงานที่สร้างผลประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาวได้						
28	องค์กรจัดให้มีการออกกำลังกายทุกเช้าก่อนทำงาน และจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี	+	1	1	1	1
29	องค์กรจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยคำนึงถึงสุขภาพและความปลอดภัยของท่าน	+	1	1	1	1
30	องค์กรสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงานให้แก่ท่าน	+	1	1	1	1
31	องค์กรมีมาตรการดูแลความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	+	1	1	1	1
32	องค์กรจัดอุปกรณ์ให้ท่านสวมใส่เพื่อป้องกันอันตรายจากการปฏิบัติงาน	+	1	1	1	1

ข้อ	คำถาม	ข้อ คำถาม	ความคิดเห็น			IOC
			ผู้เชี่ยวชาญ 1	ผู้เชี่ยวชาญ 2	ผู้เชี่ยวชาญ 3	
แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความเกี่ยวข้องและการปฏิบัติต่อกันทางบวระหว่างบุคคลสองฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้าง กับฝ่ายลูกจ้าง เมื่อฝ่ายลูกจ้างมีเหตุขัดข้องใจจากการปฏิบัติงาน ฝ่ายนายจ้างจะดำเนินการลดความขัดข้องนั้นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน						
33	องค์กรมีช่องทางในการรับฟังข้อร้องทุกข์ของพนักงานหลากหลายช่องทาง เช่น ผ่านทางกล่องรับฟังความคิดเห็น ผ่านทางโทรศัพท์ เป็นต้น	+	1	1	1	1
34	องค์กรจัดการแก้ไขข้อร้องทุกข์ของพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น	+	1	1	1	1
35	องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร	+	1	1	1	1

ส่วนที่ 2 : ความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของผู้ป่วน
แห่งหนึ่ง

นิยามปฏิบัติการของตัวแปร						
ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกทางบวกโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดเป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ อยากที่จะร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆขององค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิภาพ อีกทั้งยังส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรด้วย						
ข้อ	คำถาม	ข้อ คำถาม	ความคิดเห็น			IOC
			ผู้เชี่ยวชาญ 1	ผู้เชี่ยวชาญ 2	ผู้เชี่ยวชาญ 3	
1	ท่านได้ใช้ความรู้ ความสามารถที่ท่านมีในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	+	1	1	0	0.67
2	เมื่อมีปัญหาท่านสามารถแก้ไขจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้เสมอ	+	0	1	1	0.67
3	ท่านรักและภูมิใจในตำแหน่งงานที่ท่านทำอยู่	+	1	1	0	0.67
4	ท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับงานที่ท่านทำอยู่	+	1	1	1	1
5	ท่านได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถและทักษะของท่าน	+	1	1	1	1
6	ท่านมีอำนาจตัดสินใจในงานที่ท่านรับผิดชอบ และมีอิสระในการวางแผนงานด้วยตัวเอง	+	1	1	1	1
7	งานที่ท่านรับผิดชอบมีความท้าทายและน่าสนใจ	+	1	1	1	1
8	ท่านมีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในสายงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่	+	1	1	1	1
9	ตำแหน่งที่ท่านทำอยู่สามารถสร้างผลงานที่นำไปสู่การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นได้	+	0	1	1	1

ข้อ	คำถาม	ข้อ คำถาม	ความคิดเห็น			IOC
			ผู้เชี่ยวชาญ 1	ผู้เชี่ยวชาญ 2	ผู้เชี่ยวชาญ 3	
10	การเลื่อนตำแหน่งในสายงานของท่านมีระบบและเกณฑ์มาตรฐานอย่างชัดเจน	+	1	1	1	1
11	เงินเดือนที่ท่านได้รับสอดคล้องกับความรู้ความสามารถและปริมาณงานที่ท่านทำอยู่	+	1	1	1	1
12	ระบบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนขององค์กรมีความยุติธรรม	+	1	1	1	1
13	การพิจารณาขึ้นเงินเดือนสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของท่าน	+	1	1	1	1
14	สวัสดิการที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมและยุติธรรม	+	1	1	1	1
15	เมื่อมีปัญหาในการทำงานหัวหน้าพร้อมรับฟังและเต็มใจในการให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางและช่วยเหลือแก้ไขปัญหาเสมอ	+	1	1	1	1
16	หัวหน้าให้ความสำคัญกับตนเองกับท่าน	+	1	1	1	1
17	หัวหน้ามีความยุติธรรมในการให้รางวัลหรือลงโทษ และการพิจารณาความดีความชอบ	+	1	1	1	1
18	หัวหน้าแจ้ง Feedback เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของท่าน ให้ท่านทราบเสมอ	+	1	1	1	1
19	เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือและช่วยเหลือท่านในการทำงาน	+	1	1	1	1
20	เมื่อมีปัญหาในการทำงานหัวหน้าเพื่อนร่วมงานยินดีให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหา	+	1	1	1	1
21	เพื่อนร่วมงานของท่านมีความเป็นกันเองและจริงใจกับท่าน	+	1	1	1	1
22	เพื่อนร่วมงานของท่านมีความรับผิดชอบในงานเป็นอย่างดี	+	0	1	1	0.67

ข้อ	คำถาม	ข้อ คำถาม	ความคิดเห็น			IOC
			ผู้เชี่ยวชาญ 1	ผู้เชี่ยวชาญ 2	ผู้เชี่ยวชาญ 3	
23	องค์การจัดสถานที่ทำงานที่มีความ สะอาด เป็นระเบียบ และมีความ ปลอดภัยในการทำงาน	+	1	1	1	1
24	อุปกรณ์ เครื่องมือ และเครื่องจักรมี สภาพพร้อมใช้งานและเพียงพอต่อ การนำไปใช้ปฏิบัติงาน	+	1	1	1	1
25	ฝ่ายของท่านมีการจัดเก็บเอกสาร และข้อมูลอย่างเป็นระบบ สะดวกต่อการค้นหาและจัดเก็บ	+	1	1	1	1
26	องค์การให้ความสำคัญกับ สภาพแวดล้อมและความปลอดภัย ในการทำงาน	+	1	1	1	1
27	การได้ร่วมปฏิบัติงานกับองค์การทำ ให้ท่านรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยใน ชีวิตการทำงาน	+	1	1	1	1
28	องค์การมีระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่เป็นธรรม	+	1	1	1	1
29	องค์การมีความมั่นคงในการ ดำเนินงาน	+	1	1	1	1
30	ท่านจะทำงานอยู่กับองค์การจนถึง เกษียณอายุ	+	1	1	1	1

ส่วนที่ 3 : จิตสำนึกคุณภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

นิยามปฏิบัติการของตัวแปร						
จิตสำนึกคุณภาพ หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีการรับรู้ถึงผลกระทบที่ได้จากการปฏิบัติงาน หรือมีสติรู้ว่าขณะปฏิบัติงานนั้นต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สินค้าหรือบริการที่ได้มีคุณภาพ หรือได้มาตรฐานตรงตามที่กำหนดเอาไว้ ส่งผลให้สามารถปรับปรุงคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ดียิ่งขึ้น (Quality Improvement) ลดปริมาณของเสีย (Defect) ลดการแก้ไขงาน (Rework) ลดการหยุดรอกงาน (Delay) และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้						
ข้อ	คำถาม	ข้อคำถาม	ความคิดเห็น			IOC
			ผู้เชี่ยวชาญ 1	ผู้เชี่ยวชาญ 2	ผู้เชี่ยวชาญ 3	
1	ท่านคิดว่าปัญหาคุณภาพเป็นผลเสียหายต่อบริษัทอย่างมาก ทั้งด้านต้นทุนการผลิต และเสียชื่อเสียงของบริษัท	+	1	1	1	1
2	ท่านคิดเสมอว่างานที่ท่านปฏิบัติ มีความสำคัญต่อตนเอง และบริษัท	+	1	1	1	1
3	หากพบความผิดปกติเกิดขึ้น ท่านจะรีบแจ้งผู้เกี่ยวข้อง และดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นที่	+	1	1	1	1
4	เมื่อมีปัญหาหรือสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นจากงานที่ท่านปฏิบัติ ท่านจะรีบเข้าไปตรวจสอบงานดังกล่าวทันที	+	1	1	1	1
5	ท่านมักจะปรับปรุงหรือแก้ไข เพื่อป้องกันปัญหาคุณภาพที่เกิดอาจเกิดขึ้นจากความผิดพลาด	+	1	1	1	1
6	ท่านตรวจสอบพื้นที่ปฏิบัติงานก่อนเริ่มงาน เพื่อให้ท่านทำงานได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพมากขึ้น	+	1	1	1	1
7	ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของคุณภาพของสินค้า	+	1	1	1	1
8	ท่านทราบเป้าหมาย และดัชนีชี้วัดผลงานด้านคุณภาพของบริษัท และหน่วยงาน	+	1	1	1	1

ข้อ	คำถาม	ข้อ คำถาม	ความคิดเห็น			IOC
			ผู้เชี่ยวชาญ 1	ผู้เชี่ยวชาญ 2	ผู้เชี่ยวชาญ 3	
9	ท่านคิดว่าการผลิตสินค้าที่ดีมี คุณภาพจะช่วยให้บริษัทอยู่รอด	+	1	1	1	1
10	ท่านคิดเสมอว่าการปฏิบัติงานที่ ถูกต้องคือพื้นฐานที่สำคัญของการ สร้างคุณภาพของสินค้า	+	1	1	1	1

ส่วนที่ 4 ความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็นในองค์กร

กิจกรรมไคเซ็น หมายถึง กิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดยทำการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไป ด้วยการมุ่งเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุง ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับพนักงาน ซึ่งเน้นที่การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

นิยามปฏิบัติการของตัวแปร						
ความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็นในองค์กร หมายถึง การวัดผลลัพธ์ของการทำกิจกรรมไคเซ็น วัดได้ทั้งจาก มุมมองทางปริมาณและมุมมองทางคุณภาพ ได้แก่ การมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำกิจกรรมไคเซ็น คุณภาพ โครงการไคเซ็นของพนักงาน และสภาพความปลอดภัยในการทำงาน						
ข้อ	คำถาม	ข้อ คำถาม	ความคิดเห็น			IOC
			ผู้เชี่ยวชาญ 1	ผู้เชี่ยวชาญ 2	ผู้เชี่ยวชาญ 3	
1	ท่านมีส่วนร่วมเป็นอย่างมากในการทำกิจกรรมไคเซ็น	+	1	1	1	1
2	ท่านช่วยเพื่อนร่วมงานคิดหัวข้อไคเซ็น	+	1	1	1	1
3	ท่านนำแนวความคิดสร้างสรรค์ใหม่มาใช้ในการทำกิจกรรมไคเซ็น	+	1	1	1	1
4	ผลงานไคเซ็นของท่านได้รับการยกย่องจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน	+	1	1	1	1
5	ผลงานไคเซ็นของท่านสามารถขยายผลการทำกิจกรรมได้ทั้งภายในหรือภายนอกฝ่าย	+	1	1	1	1
6	กิจกรรมไคเซ็นที่ท่านทำช่วยลดอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิตภายในโรงงานได้	+	1	1	1	1

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวเพ็ญภา จันทรบำรุง
วันเดือนปีเกิด	14 กันยายน 2532
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2554: ศิลปศาสตรบัณฑิต (จิตวิทยา) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ประสบการณ์ทำงาน	พ.ศ. 2556-2557 ตำแหน่ง พนักงานพัฒนาศูนย์พยากรณ์มนุษย์ บริษัทฮอนด้า ออโตโมบิล (ประเทศไทย) จำกัด พ.ศ. 2556 ตำแหน่ง พนักงานบริหารศูนย์พยากรณ์มนุษย์ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)