

**การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) เพื่อลดต้นทุนการผลิต  
ของพนักงานบริษัท ABC จำกัด ผู้ผลิตชิ้นส่วนประกอบฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ (Hard Disk Drive)  
แห่งหนึ่ง จังหวัดปทุมธานี**

**PARTICIPATION IN KAIZEN ACTIVITIES TO REDUCE PRODUCTION COST OF  
EMPLOYEES FORM ABC COMPANY, A MANUFACTURER OF HARD DISK  
DRIVE IN PATHUM THANI PROVINCE.**

กรรณิการ์ หลอดแก้ว<sup>1</sup>  
ภูวรินทร์ นิลรังษี<sup>2</sup>

**บทคัดย่อ**

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา อิทธิพลของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ การจัดการความรู้ ทัศนคติ ที่มีต่อ ส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น ของพนักงาน บริษัท ABC จำกัด ผู้ผลิตชิ้นส่วนประกอบฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ (Hard Disk Drive) แห่ง หนึ่ง จังหวัดปทุมธานี กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นพนักงานบริษัท ABC จำกัด จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Average) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation), Independent Sample t-test, One-way ANOVA F-test และ Multiple Regression Analysis และการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง ช่วงอายุ 25 – 35 ปี ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับ ตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานปฏิบัติการ ประสบการณ์การทำงาน 4-5 ปี และมีรายได้น้อยกว่า 19,000 บาท ร้อยละ 84 ปัจจัย ด้านการจัดการความรู้ ภาพรวมอยู่ระดับดี ปัจจัยด้านทัศนคติภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง และระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการ ดำเนินกิจกรรมไคเซ็น ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง งาน และรายได้ ที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน ส่วน เพศ และประสบการณ์ทำงาน ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณแบบพบว่า ปัจจัยด้านการจัดการความรู้และปัจจัยด้านทัศนคติ มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมใน การดำเนินกิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

**คำสำคัญ:** ไคเซ็น การจัดการความรู้ ทัศนคติ การมีส่วนร่วม ลดต้นทุน

**Abstract**

This study attempts to study influence of demographic factors, knowledge management, attitudes toward participation in Kaizen activities of employees from ABC company, a manufacturer of hard disk drive in Pathum Thani Province. The subjects in this study were 400 employees of ABC company whilst the research instrument was questionnaires. The data were analyzed using statistics software program at the statistically significant level of 0.05.

It was found that the majority of the subjects were female (81.80%), were in the age of 25 – 35 (57.5%), obtained bachelor degree (78.5%), were operational employees (82%), had four-five-year working experience (29.8%), and earned the average monthly income of lower than 19,000 baht (84%). The results reveal that the

<sup>1</sup> วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา 9/47 ซอยพิชัยบรมวงศ์สงคราม 29 ถนนพิชัยบรมวงศ์สงคราม ตำบลปากเพรียว จังหวัด สระบุรี 18000 โทรศัพท์ : 082-051-3301 E-mail : Kannika5655@gmail.com

<sup>2</sup> ดร. / วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

demographic factors in the aspects of age, education, working position, and income had an impact on the participation in Kaizen activities of employees whereas gender and working experience did not have influence on the participation in Kaizen activities of employees. Knowledge management factors and attitude factors influenced the participation in Kaizen activities of employees. The findings on Stepwise Multiple Regression Analysis show that employees' attitudes toward trends of behavior and emotion were the key factors contributing to the participation in Kaizen activities of employees. In addition, it was also found that knowledge management, admiration and reward, training, procedure and equipment also influenced on the participation in Kaizen activities of employees at the statistically significant level of 0.05.

**Keywords:** Kaizen, Knowledge Management, Attitude, Participation, Cost reduction

## บทนำ

โคเซ็น เป็นแนวคิดหนึ่งที่น่าสนใจนำมาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เสมือนกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy) ที่มุ่งเน้นการหาแนวทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด แนวคิดแบบกิจกรรมโคเซ็น จึงเป็นแนวความคิดที่จะช่วยรักษามาตรฐานที่มีอยู่เดิม และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นซึ่งจากการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบันผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญในด้านต้นทุนและคุณภาพของสินค้าไป พร้อม ๆ กันหลายครั้งที่สินค้าที่ดีมีคุณภาพแต่ราคาสูงไม่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเนื่องมาจากมีแหล่งผลิตสินค้าในปัจจุบันมีมากมายกระจายอยู่ทั่วโลก กล่าวได้ว่า พฤติกรรมผู้บริโภคในยุคปัจจุบันต้องการสินค้าที่ดี ราคาถูกและการส่งมอบที่ตรงเวลา ซึ่งต้นทุนสินค้าและบริการมาจากปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านแรงงาน วัตถุดิบ กระบวนการผลิต เทคโนโลยี แต่ที่สำคัญที่สุดในกระบวนการต่าง ๆ ทั้งการผลิตและการบริการ คือมีความสูญเสียหรือความสูญเปล่าที่เกิดขึ้น ส่งผลให้ ดัชนีผลิตภาพ (Productivity) เปลี่ยนไปดังนั้นการจัดการเพื่อให้มีผลิตภาพเพิ่มขึ้นต้องรับรู้และเข้าใจในเรื่องความสูญเสียต่าง ๆ [1]

บริษัท ABC จำกัด ประกอบอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ ได้เริ่มต้นนำระบบโคเซ็น มาใช้เพื่อต้องการใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องให้กับองค์กร นั้นคงเป็นเพราะเกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรงของตลาดฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์โลก ทำให้ในช่วง 10-15 ปีที่ผ่านมาผู้นั้ผลิตจำนวนมากหลายสิบลายต่างค่อย ๆ หายหายไป ซึ่งส่วนใหญ่จะถูกซื้อกิจการโดยบริษัทที่ใหญ่กว่า ซึ่งในปัจจุบัน ส่วนแบ่งการตลาดฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ของโลกเหลือเพียง 3 เจ้าใหญ่ ๆ ซึ่งมีส่วนแบ่งการตลาดเรียงลำดับดังนี้ อันดับหนึ่ง Western Digital 44.7 % ซึ่งบริษัท ABC มีส่วนแบ่งการตลาดอยู่ที่ 17.88 % คิดเป็น 8% ของส่วนแบ่งตลาดของโลก อันดับสอง Seagate 39.7% ซึ่งบริษัท ABC มีส่วนแบ่งการตลาดอยู่ที่ 15.88% คิดเป็น 6% ของส่วนแบ่งการตลาดโลกและอันดับสาม TOSHIBA 15.6% บริษัท ABC ไม่สามารถชิงการตลาดได้เลย นี่คงเป็นเหตุผลที่ผู้บริหารต้องริบหาทางพัฒนาแนวทางในการดำเนินกิจกรรมโคเซ็น ของพนักงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อลดต้นทุนการผลิต จึงทำให้ราคการผลิตภัณฑ์ขององค์กรถูกกว่าคู่แข่ง และสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้ ดังนั้นการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จภายใต้การแข่งขันที่สมบูรณไ้ได้นั้นจึงเป็นเรื่องที่ต้องทำให้ได้ไม่อย่างนั้นองค์กรจะพบเจออุปสรรคอีกมากมายและอาจจะต้องออกจากการแข่งขันหรือปิดกิจการไปในที่สุด [2]

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินกิจกรรมโคเซ็น เพื่อลดต้นทุนการผลิต ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานและนำผลการวิจัยที่ได้ไปปรับปรุงกลยุทธ์การวางแผนและพัฒนาการดำเนินกิจกรรมโคเซ็น ให้บังเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จ และเพื่อลดต้นทุนให้แก่องค์กรต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมโคเซ็น
2. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ด้านทัศนคติที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมโคเซ็น

## วิธีดำเนินงาน

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) การมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น เพื่อลดต้นทุนการผลิต กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ เป็นพนักงานของบริษัท ABC จำกัด โดยการสุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 400 คน คำนวณจำนวนขนาดตัวอย่างจากประชากร กรณีทราบขนาดประชากรที่แน่นอน จากสูตรของ Yamane (1967) กำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ 95 เปอร์เซนต์ และค่าความคลาดเคลื่อนที่ผู้วิจัยยอมรับได้ที่ 5 เปอร์เซนต์ สุ่มตัวอย่างจำนวน 364 ราย จากประชากรทั้งหมด เพื่อขจัดค่าความคลาดเคลื่อนของข้อมูล จึงทำการเก็บเพิ่มเป็นทั้งหมด 400 รายโดยเก็บแบบสอบถามจากพนักงานบริษัท ABC จำกัด รวมทั้งสิ้น 8 แผนก โดยสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) และทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่มีคำถามชนิดปลายปิด โดยแบ่งคำถามออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ เป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check list) ส่วนที่ 2 ด้านการจัดการความรู้ ส่วนที่ 3 ด้านทัศนคติ และส่วนที่ 4 การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็นของพนักงานประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามรูปแบบของ Likert's Scale

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ประเมินความสอดคล้องระหว่างแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญสามท่าน ได้ค่าเท่ากับ 0.885 และการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient:  $\alpha$ ) ได้เท่ากับ 0.972

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่อใช้อธิบายลักษณะข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่ออธิบายปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ การจัดการความรู้ ทัศนคติ และการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อกิจกรรมไคเซ็น

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อดังนี้  
สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน ใช้สถิติ t-test, One-Way ANOVA และการทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธี Least Significant Difference (LSD) เพื่อทดสอบความแตกต่าง

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ด้านทัศนคติ มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็นของพนักงานใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis: MRA) เพื่อทดสอบความมีอิทธิพล

## ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 81.80 โดยมีอายุ 25 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.5 มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 78.5 มีตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 82 ประสบการณ์ทำงาน 4-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.8 และมีรายได้ น้อยกว่า 19,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 84.5

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับดี คือมีค่าเฉลี่ย 3.62 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.99 ด้านการสื่อสารอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.64 ด้านการยกย่องชมเชยและให้รางวัลอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.61 ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.49 และด้านกระบวนการและเครื่องมืออยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.38

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านทัศนคติ ภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.46 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรู้ความเข้าใจ อยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.62 ด้านความรู้สึกละอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.38 และด้านแนวโน้มพฤติกรรม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.38

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไมเคเซ็นของพนักงาน ภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.15 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการรับผลประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.19 ด้านการประเมินผลอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 3.16 ด้านการดำเนินกิจกรรมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.16 และด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.10

ส่วนที่ 5 ผลสรุปสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไมเคเซ็น พบว่าเพศและประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไมเคเซ็น ส่วนอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และรายได้ที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไมเคเซ็น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ( $p=0.05$ )

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ปัจจัยด้านทัศนคติมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไมเคเซ็น พบว่า ปัจจัยด้านการจัดการความรู้และปัจจัยด้านทัศนคติ มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไมเคเซ็น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ( $p=0.05$ )

ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ด้านการยกย่องชมเชย ด้านการฝึกอบรม และด้านกระบวนการและเครื่องมือ มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไมเคเซ็น ส่วนด้านวัฒนธรรมองค์กรและด้านการสื่อสาร ไม่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไมเคเซ็น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ( $p=0.05$ )

ปัจจัยด้านทัศนคติ ด้านแนวโน้มพฤติกรรมและด้านความรู้สึกละ มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไมเคเซ็น ส่วนด้านความรู้ความเข้าใจไม่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไมเคเซ็น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ( $p=0.05$ )

ปัจจัยด้านการจัดการความรู้และปัจจัยด้านทัศนคติ มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไมเคเซ็น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของการมีส่วนร่วม พบว่า ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ และปัจจัยด้านทัศนคติ มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไมเคเซ็น ในมิติของการตัดสินใจ ด้านการดำเนินกิจกรรม ด้านการรับผลประโยชน์ และด้านการประเมินผล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ( $p=0.05$ )

## สรุป

1. ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไมเคเซ็น ของพนักงานอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และรายได้จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น น้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 36 – 45 ปี

กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น น้อยกว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น น้อยกว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

กลุ่มตัวอย่างตำแหน่งงานพนักงานปฏิบัติการ มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น น้อยกว่า กลุ่มตัวอย่างตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่

กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่ำกว่า 19,000 บาทมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น น้อยกว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้มากกว่า 39,000 บาท

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน ถ้าระดับการศึกษาที่ดี ตำแหน่งงานที่สูง รายได้สูงตามไปด้วย อาจทำให้ระดับความคิดมีแนวโน้มไปในทางบวกหรือมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น ซึ่งส่วนสอดคล้องกับงานวิจัยของ ซาริน่า ไวยสุภี [3] ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็นของพนักงานพบว่า อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และรายได้ ที่ต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็นของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

2. ปัจจัยด้านการจัดการความรู้และปัจจัยด้านทัศนคติ มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น พบว่า ปัจจัยด้านทัศนคติ ของพนักงาน เกี่ยวข้องกับแนวโน้มพฤติกรรม และความรู้สึก เป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น ส่วนปัจจัยด้านการจัดการความรู้ การยกย่องชมเชย และให้รางวัล การฝึกอบรม กระบวนการและเครื่องมือ ของพนักงานก็มีอิทธิพลตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทรงพล จุมพลา [4] ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการจัดการความรู้ การดำเนินกิจกรรมไคเซ็น ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า การจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ซาริน่า ไวยสุภี ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน พบว่า ทัศนคติในด้านต่างๆมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็นของพนักงาน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการการวิจัยครั้งนี้

1. ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ด้านกระบวนการและเครื่องมือ ค่าเฉลี่ย 3.38 อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจในการนำเครื่องมือมาใช้ องค์กรควรเพิ่มช่องทางการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น และเพิ่มช่องทางการเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ที่เกี่ยวข้องในการกิจกรรมไคเซ็น ให้พนักงานสามารถสืบค้นเพิ่มขึ้น เช่น จัดทำห้องสมุดความรู้ แจกวารสารรายเดือน เป็นต้น

2. ปัจจัยด้านทัศนคติ พบว่า ด้านแนวโน้มพฤติกรรมและด้านความรู้สึก ค่าเฉลี่ย 3.38 อยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าพนักงานไม่มั่นใจในนโยบายหรือกิจกรรมที่สร้างขึ้นว่าจะเกิดผลดีแก่พนักงาน และไม่สนับสนุนชักชวนผู้อื่นให้เข้าร่วมกิจกรรม องค์กรควรมีการจัดเวทีให้พนักงานทุกคนมีโอกาสได้แสดงผลงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ นำพามาสู่แนวโน้มพฤติกรรมที่ดีขึ้น และพนักงานก็พร้อมสนับสนุนและชักจูงพนักงานคนอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น เป็นต้น

3. ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย 3.09 มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น น้อยกว่า ระดับการศึกษาปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย 3.32 ซึ่งระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จะนั่งทำงานอยู่ในสายการผลิต องค์กรควรให้ความสำคัญ แก่พนักงานกลุ่มนี้เป็นอย่างมาก ผู้บริหารควรจัดทำกิจกรรมก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมมากกว่าการบังคับ ควรมีข่าวสารประชาสัมพันธ์ เพื่อให้พนักงานรับรู้อย่างสม่ำเสมอ ควรมีการนำเสนอรางวัลและให้คำรับรองอย่างชัดเจนต่อข้อเสนอแนะที่พนักงานเสนอ เพื่อให้เกิดการยอมรับ รวมถึงพนักงานจะเกิดความภาคภูมิใจที่ผู้บริหารชื่นชมในข้อเสนอแนะ

4. จากผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ของปัจจัยด้านการจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น ด้านกระบวนการและเครื่องมือ การฝึกอบรม และการยกย่องชมเชย และให้รางวัล องค์กรต้องปรับปรุงตามลำดับ คือ ด้านกระบวนการและเครื่องมือ องค์กรควรมีระบบที่สามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศภายในและภายนอกองค์กรได้และสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก เข้าใจง่าย รวมถึงความสะดวกต่อการใช้เครื่องมือ และเข้าถึงง่าย ไม่ซับซ้อน ด้านการฝึกอบรม องค์กรควรจัดฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น เพื่อกระตุ้นให้พนักงานรับรู้สิ่งดีๆ ที่จะเกิดขึ้นถ้าเราพร้อมกันทำ และด้านการยกย่องชมเชย และให้รางวัล องค์กรควรเพิ่มรางวัลของการส่งข้อเสนอแนะ เพราะสิ่งนี้จะสร้างแรงจูงใจ ให้พนักงานได้คิดค้นปัญหาและเข้ามามีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น

5. จากผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ปัจจัยด้านทัศนคติ ด้านความรู้สึกรู้สึก และด้านแนวโน้มพฤติกรรม มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น องค์กรต้องปรับปรุงตามลำดับ คือ ด้านความรู้สึกรู้สึก ต้องการเสนอแนะให้องค์กร ควรมีการจัดเวทีให้พนักงานทุกคนมีโอกาสที่จะได้แสดงผลงานอย่างสม่ำเสมอ และมอบรางวัลยกย่องชมเชยแก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมไคเซ็น เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ นำพามาสู่แนวโน้มพฤติกรรมที่ดีขึ้น พร้อมกับสนับสนุนและชักจูงคนอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. เมื่อศึกษาการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น แล้ว ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในหลักการอื่น ๆ ที่อาจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของ production line การผลิตเช่น หลักของการวิเคราะห์ปัญหาจาก 4M ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และวิธีปฏิบัติ และหลักการวิเคราะห์ปัญหาจากความสูญเสีย หัวใจหลักของ TPM รวม 16 ประการ

2. ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น ของพนักงาน เพื่อหาทางพัฒนา ขอบเขตและข้อดีของความพึงพอใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็นให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้านปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ในทางลบและทางบวก ซึ่งก็จะได้แนวทางในการพัฒนาเช่นกัน

3. การศึกษาการมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น ครั้งต่อไปควรเพิ่มเครื่องมือในการวิจัย โดยการสัมภาษณ์เจาะลึก เพิ่มเติมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทุกระดับซึ่งอาจจะทำให้ทราบถึงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และได้ข้อมูลเชิงลึกชัดเจนน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น และเป็นการให้ความสำคัญกับผู้เกี่ยวกับกิจกรรมดังกล่าว

## กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณ ดร.ภูวรินทร์ นิลรังษี อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำปรึกษาและแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ รวมทั้งให้คำแนะนำงานวิจัยให้มีคุณภาพ รวมถึงผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

## เอกสารอ้างอิง

- [1] สุรัส ตังไพฑูรย์. (2557). การปรับปรุงการผลิตแบบไคเซ็น เพื่อลดความสูญเสียเปล่า 7 ประการ: นนทบุรี.
- [2] PC today Magazine. (2557). รู้จักกับฮาร์ดดิสก์ซีเลียมความจุ 6TB นวัตกรรมจากHGST : วันที่ค้นข้อมูล 30 มกราคม 2558, เข้าถึงได้จาก <http://www.pctodaythailand.com/hgst-hdd-helioseal-6tb/>.
- [3] ชารีน่า ไวยสุภี. (2554). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น ของพนักงาน วิทยาลัยการศึกษาศรี โชนี เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด. คณะบริหารธุรกิจ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- [4] ทรงพล จุมพาลา. (2557). อิทธิพลของการจัดการความรู้ การดำเนินกิจกรรมไคเซ็นที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน วิทยาลัยการศึกษาศรี โชนี เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด : วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.