

การสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน
ในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) หลักฐานเชิงประจักษ์
บริษัท แพรคติก้า จำกัด*

ORGANIZATION COMMUNICATION THAT AFFECT PARTICIPATION IN
CONTINUAL IMPROVEMENT ACTIVITIES (KAIZEN) EMPIRICAL
EVIDENCE FROM PRACTIKA CO., LTD

ธนารัฐ ฉ่ำสุริยา

Tanarat Chamsuriya

กฤษดา เขียววัฒนสุข

Krisada Chienwattanasook

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Thailand.

E-mail: tanarat_c@mail.rmUTT.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การสื่อสารภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของบริษัท แพรคติก้า จำกัด 2) ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานบริษัท แพรคติก้า จำกัด 3) ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของบริษัท แพรคติก้า จำกัด 4) การสื่อสารภายในองค์กรและความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานบริษัท แพรคติก้า จำกัด ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ประชากรในการศึกษา คือ พนักงาน บริษัท แพรคติก้า จำกัด จำนวน 330 คน โดยทำการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามพนักงานบริษัททุกคน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษา พบว่า การสื่อสารในองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมใน

* Received 10 March 2019; Revised 10 May 2019; Accepted 10 May 2019.



การตัดสินใจ ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ด้านการรับฟังการสื่อสารจากล่างขึ้นบน มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยการสื่อสารด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมากที่สุด รองลงมา เป็นการรับฟังการสื่อสารจากล่างขึ้นบน และการสนับสนุนซึ่งกันและกันตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าความเข้าใจในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของพนักงานมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยการวิเคราะห์สามารถอธิบายการผันแปรได้ร้อยละ 62.6

คำสำคัญ : การสื่อสาร, การมีส่วนร่วมของพนักงาน, กิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

Abstract

The purposes of this study were to study 1) organizational communication related to continuous improvement activities (Kaizen) from practika co.,ltd. 2) employees' understanding of continuous improvement activities (Kaizen) from practika co.,ltd. 3) employees' participation level in continuous improvement activities (Kaizen) from practika co.,ltd. and 4) organizational communication and employees' understanding of continuous improvement activities (Kaizen) from practika co.,ltd. affecting participation in continuous improvement activities. The population of the study was as of 330 employees working at Practika Co., Ltd. and data were derived from all company employees. The used statistics were frequency, percentage, mean, standard deviation. Hypothesis testing employed multiple regression analysis. The results showed that organizational communication in terms of participative decision-making, mutual support and down-to-top communication affecting participation in continuous improvement activities. The organizational communication in terms of participative decision-making mostly affected participation in continuous improvement activities, followed by own-to-top communication and mutual support, respectively. In addition, the study found that the understanding of the continuous improvement



activities of the employees affected the participation in continuous improvement activities. The analysis can explain 62.6 percent of variation.

Keyword: Organizational communication, Employees' participation, Continuous improvement activities

บทนำ

ในสถานการณ์ปัจจุบัน จะเห็นได้ว่า โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ และการสื่อสารที่รวดเร็วสามารถสร้างความสะดวกสบายให้กับการดำรงชีวิตมากยิ่งขึ้น การรับรู้การเข้าถึงการศึกษาและการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มากมาย ซึ่งในปัจจุบันประเทศไทยมีการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันที่สูงขึ้น และอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ถือเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญและมีมูลค่าทางเศรษฐกิจ รวมถึงการส่งออกที่มีการใช้ ดีไซน์ (Design) เป็นตัวขับเคลื่อน แต่ภาพรวมของธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ในวันนี้ คือ เรามีต้นทุนวัตถุดิบที่สูง และค่าแรงงานการผลิตสูงขึ้น ดังนั้นการบริหารจัดการทั้งองค์กร ทุกฝ่าย ทุกแผนกและพนักงานทุกคนต้องมีจิตสำนึกร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

อีกทั้ง บริษัท แพรคติก้า จำกัด เป็นบริษัทที่ผลิตเฟอร์นิเจอร์สมัยใหม่เป็นงานประเภท Industrial Customization Furniture และผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม จึงได้นำกิจกรรมที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย คือ กิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือ ไคเซ็น มาใช้จริงในปี 2560 เริ่มทำเป็นครั้งแรกซึ่งถือว่าเป็นจุดเริ่มต้น โดยมุ่งเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน และทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อที่จะสร้าง competitive ได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึงให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยการร่วมแรงร่วมใจ ของพนักงานทุกระดับขององค์กร อีกทั้งกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือไคเซ็น ถูกออกแบบมาเพื่อใช้ประโยชน์จากทรัพยากรโดยการขับเคลื่อนให้กลายเป็นวัฒนธรรม ด้วยการสนับสนุนขององค์กร และการสื่อสารเพื่อให้เกิดการรับรู้ (Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G. H. and Besterfield-Sacre, M., 1999) ซึ่งพนักงานในบริษัทถือว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าและมีความสำคัญขององค์กรเช่นกัน ดังนั้น การแสดงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานทุก ๆ คนต้อง



ทำอย่างเต็มที่ นอกจากนี้องค์กรต้องสื่อสารภายในองค์กรพร้อมสนับสนุนให้กับพนักงานในด้านต่าง ๆ ที่ทำให้พนักงานรับรู้ถึงกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือไคเซ็น เนื่องจากการสื่อสารเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จรู้สึกผูกพันมีทัศนคติ และพบว่าการสื่อสารที่ประสบความสำเร็จมีเพียง 70% โดยการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ประสบความสำเร็จเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร ซึ่งการสื่อสารเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อน เนื่องจากความแตกต่างในด้านศาสนา ประเพณี การใช้ชีวิต แนวคิด ประสบการณ์ วัฒนธรรม รวมถึงสถานการณ์และปัจจัยอื่น ๆ (Luthans, F., 1973) จากที่มาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ถือได้ว่าการเริ่มหรือเปลี่ยนแปลงโดยนำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) มาใช้ในบริษัท แพรคติก้า จำกัดนี้ ดังนั้น ปัญหาที่ผ่านจะมีปัญหาอยู่บ้างถึงการมีส่วนร่วมของพนักงาน และการสื่อสารภายในองค์กร ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือไคเซ็น

ดังนั้น การศึกษาเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กร และความเข้าใจในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือไคเซ็น นี้ ผลการศึกษาจะสามารถใช้ประกอบการนำเสนอเพื่อการแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติมให้กับกิจกรรม เหตุใดพนักงานถึงจะมีส่วนร่วมมากขึ้นได้ โดยมองไปที่การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรอยู่ในระดับไหน รวมถึงการสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างไรและส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างไร ถ้าพนักงานได้รับการรับรู้การสนับสนุนองค์กรและการสื่อสารภายในองค์กรจะช่วยให้กิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) เกิดแรงกระตุ้นจิตใจสร้างจิตวิญญาณในการทำงานให้กับพนักงานในบริษัทให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมากขึ้น

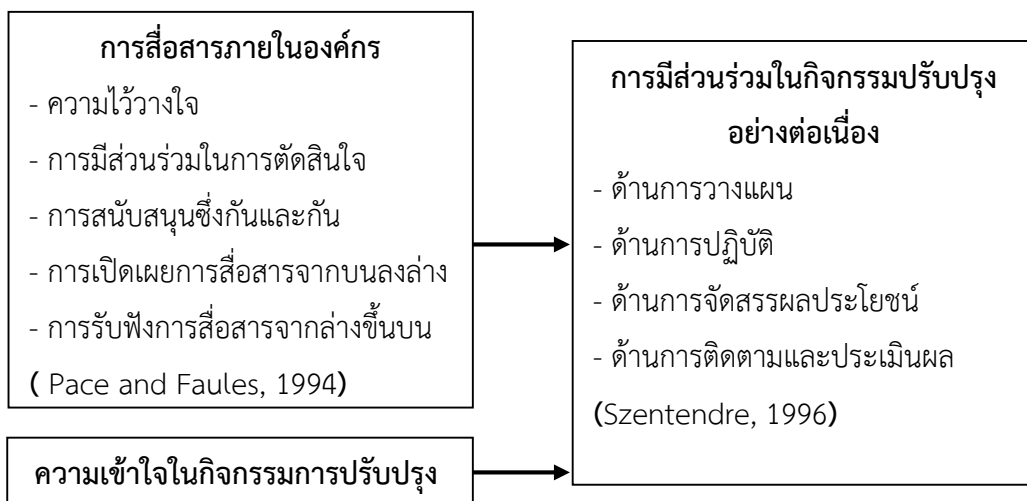
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการสื่อสารภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของบริษัท แพรคติก้า จำกัด
2. เพื่อศึกษาความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานบริษัท แพรคติก้า จำกัด
3. เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของบริษัท แพรคติก้า จำกัด



4. เพื่อศึกษาการสื่อสารภายในองค์กรและความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานบริษัท แพรคติก้า จำกัดที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น)

กรอบแนวคิด



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรในการศึกษานี้ คือ พนักงานบริษัท แพรคติก้า จำกัด ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 330 คน (แผนกบุคคลบริษัท แพรคติก้า จำกัด ณ เดือน เมษายน 2561) โดยทำการเก็บตัวอย่างจากประชากรครบทุกคน สำหรับรายละเอียดของประชากรทั้งหมดดังแสดงในตารางที่ 1



ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรทั้งหมด

พนักงานฝ่าย	จำนวนประชากร
ฝ่ายผลิต	138
ฝ่ายเทคนิค	48
ฝ่ายส่งเสริมการผลิต	31
ฝ่ายบริหารกลาง	24
ฝ่ายสำนักนโยบาย PMO	4
ฝ่ายสร้างสรรค์	19
ฝ่ายขาย	23
จัดซื้อ-จัดหา SCD	10
ฝ่ายจัดส่ง - ติดตั้ง	33
รวม	330

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งแบ่งเป็น 4 ส่วนดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่และร้อยละ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรตามแนวคิดของ Pace and Faules (Pace, Wayne R. and Faules, Dan F., 1994) วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ตามแนวคิดของ Szentendre สำหรับส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเข้าใจในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สำหรับสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis: MRA) (Szentendre, 1996)



การทดสอบเครื่องมือและการหาค่าความเชื่อมั่น

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามแต่ละด้าน

ประเด็น	จำนวน ข้อ	Cornbash's Alpha
ความเข้าใจในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง		
ข้อมูลเกี่ยวกับความเข้าใจในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	10	.719
การสื่อสารภายในองค์กร		
1. ด้านความไว้วางใจ	4	.881
2. ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4	.870
3. ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน	4	.860
4. ด้านการเปิดเผยการสื่อสารจากบนลงล่าง	5	.899
5. ด้านการรับฟังการสื่อสารจากล่างขึ้นบน	5	.930
การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น)		
1. ด้านการวางแผน	4	.928
2. ด้านการปฏิบัติ	4	.915
3. ด้านการจัดสรรผลประโยชน์	4	.893
4. ด้านการติดตามและประเมินผล	4	.921

ผลการวิจัย

ผลการศึกษา พบว่า จากลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน บริษัท แพรคติก้า จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 58.8 ส่วนใหญ่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 21.5 รองลงมาอายุระหว่าง 31-36 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 19.1 ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 49.1 ส่วนใหญ่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 64.5 มีรายได้ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 53.3 รองลงมามีรายได้ระหว่าง 15001-20000 บาท จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 24.2 ส่วนใหญ่เป็นพนักงานฝ่ายผลิต จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 52.7 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5-10 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 23.6 และระหว่าง 2-5 ปี จำนวน 76 คน ร้อยละ 23.0



ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กร	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
1. ด้านความไว้วางใจ	3.61	0.66	มาก
2. ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.77	0.66	มาก
3. ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน	3.80	0.67	มาก
4. ด้านการเปิดเผยการสื่อสารจากบนลงล่าง	3.73	0.69	มาก
5. ด้านการรับฟังการสื่อสารจากล่างขึ้นบน	3.35	0.83	ปานกลาง

ตารางที่ 4 แสดงระดับคะแนนความเข้าใจในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของพนักงาน

ข้อคำถาม	ข้อที่ 1	ข้อที่ 2	ข้อที่ 3	ข้อที่ 4	ข้อที่ 5	ข้อที่ 6	ข้อที่ 7	ข้อที่ 8	ข้อที่ 9	ข้อที่ 10	คะแนนรวม
จำนวนตอบถูก	151	260	264	207	136	266	316	257	304	226	7.23
จำนวนตอบผิด	179	70	66	123	194	64	14	73	26	104	

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น)

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น)	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
1. ด้านการวางแผน	3.34	0.85	ปานกลาง
2. ด้านการปฏิบัติ	3.55	0.79	มาก
3. ด้านการจัดสรรผลประโยชน์	3.70	0.72	มาก
4. ด้านการติดตามและประเมินผล	3.45	0.82	มาก



ตารางที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณโดยวิธีการ Enter ระหว่างตัวแปรการสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ในภาพรวม

การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในภาพรวม	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.394	.168		2.350	.019
ด้านความไว้วางใจ	.045	.069	.042	.645	.519
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	.394	.067	.367	5.851	.000*
ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน	.251	.061	.238	4.152	.000*
ด้านการเปิดเผยการสื่อสารจากบนลงล่าง	-	.059	-.005	-.089	.929
ด้านการรับฟังการสื่อสารจากล่างขึ้นบน	.216	.042	.253	5.098	.000*
ความเข้าใจกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	.027	.012	.077	2.240	.026*

R = .796; Adjusted R Square = .626; Std. Error of the Estimate = .43372; F = 92.758
Sig. = 0.000; Durbin-Watson = 1.986

จากการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ พบว่า การสื่อสารในองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน การรับฟังการสื่อสารจากล่างขึ้นบน มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยการสื่อสารด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมากที่สุด ($\beta = .367$) รองลงมา เป็นการรับฟังการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ($\beta = .253$) และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ($\beta = .238$) ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าความเข้าใจในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของพนักงานมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยการวิเคราะห์สามารถอธิบายการผันแปรได้ร้อยละ 62.6 (Adjusted R Square = .626)



อภิปรายผล

จากการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร และความเข้าใจในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนั้น สามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ดังนี้

การสื่อสารภายในองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการรับฟังการสื่อสารจากล่างขึ้นบน และด้านความเข้าใจส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ด้านการวางแผน เนื่องจาก ในช่วงของการวางแผนจะมีการศึกษากระบวนการที่ต้องการปรับปรุง เพื่อระดมสมองแสดงความคิดเห็นร่วมกันพัฒนาแนวทางสำหรับแก้ปัญหาในเชิงลึก ดังนั้นการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ด้านการวางแผนจึงต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการช่วยตัดสินใจ ด้านการรับฟังการสื่อสารจากพนักงานอยู่ผู้บริหารระดับสูง และด้านความเข้าใจในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) และแนวทางที่ต้องปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Rogers (Roger, E.M.; & Roger, R.A., 1976) ที่กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารว่าเป็นการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความรู้สึก ความคิด หรือการกระทำต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ Pace and Faules (Pace, Wayne R. and Faules, Dan F., 1994) ที่ระบุว่า การสื่อสารมีความสำคัญกับองค์กรมากที่สุดเพราะการสื่อสารที่ดีจะส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต ความสามัคคีความสำเร็จร่วมกันของพนักงานในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน เนื่องจากการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของบริษัท ตลอดจนการเข้าไปมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกิจกรรมให้ดีขึ้นนั้นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกัน ทั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน องค์กรควรสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดอย่างเสรีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาและระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับตนเอง พนักงานที่ได้รับแจ้งข้อมูลข่าวสารจากฝ่ายบริหารจะรู้สึกถึงคุณค่าภายในตนเองและรับรู้ถึงความไว้วางใจที่ได้รับจากผู้บริหารซึ่งจะทำให้พนักงานให้ความร่วมมือมากขึ้นและอุทิศตนแรงกายแรงใจเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (ณัฐชดา วิจิตรจามรี, 2554)



การสื่อสารภายในองค์กรด้านความไว้วางใจ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน และด้านการเปิดเผยการสื่อสารจากบนลงล่างส่งผลต่อการมีส่วนร่วมด้านการจัดสรรผลประโยชน์ในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะการจัดสรรผลประโยชน์ต้องอาศัยการสื่อสารภายในองค์กรโดยเฉพาะในด้านความไว้วางใจ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกันและด้านการเปิดเผยการสื่อสารจากบนลงล่าง พนักงานต้องการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนเองและข้อมูลที่จะทำให้เข้าใจเป้าหมายโดยรวมขององค์กร ฝ่ายบริหารควรมีความจริงใจและการให้ข้อมูลแก่พนักงานถึงแม้ว่าองค์กรจะมีปัญหาหรือข้อผิดพลาดก็ตาม พนักงานทุกระดับควรที่จะต้องทราบถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร รวมถึงเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังหรือสิ่งใดก็ตามที่มีผลกระทบต่อผลประโยชน์ของพนักงาน (ณัฏฐ์ชูดา วิจิตรจามรี, 2554)

การสื่อสารภายในองค์กรที่ดีจะช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ Ruben & Stewart อ้างถึงใน สุรัตน์ ตรีสุกุล (สุรัตน์ ตรีสุกุล, 2549) ที่ระบุว่า การสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กรจะนำเสนอให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรและใช้อธิบายโครงสร้างการบริหาร หน้าที่ความรับผิดชอบหรือบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจน เป็นการสร้างเครือข่ายข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร และใช้สร้างวัฒนธรรมที่อำนวยความสะดวกแก่ความเจริญก้าวหน้าขององค์กร นอกจากนี้ผลการศึกษายังสนับสนุนแนวคิดที่ว่า การสื่อสารภายในองค์กรมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์กร และถือว่าเป็นเครื่องมือที่สร้างสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การสื่อสารภายในองค์กรจะทำให้พนักงานภายในองค์กรทราบถึงนโยบายและนำไปปฏิบัติได้อย่างทันที่ (รชชพร โกมลเสวิน, 2546) และบรรยายภาคในการสื่อสารภายในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสารอย่างมากที่สุด รองลงมาคือ ช่องทางการสื่อสาร การสนับสนุนซึ่งกันและกัน และการเปิดเผยการสื่อสารจากบนลงล่าง ตามลำดับ (เบญจวรรณ แจ่มจำรูญ, 2557)

ผลการศึกษายังสนับสนุน Vonk and Jeff (Vonk and Jeff., 2005) ที่ได้ทำการศึกษการใช้กิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับกรมทรัพยากรธรรมชาติของรัฐไอโอวา ซึ่งผลประสบความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญ ได้มีการสื่อสารภายในองค์กรที่สร้างความชัดเจนให้กับพนักงาน



และใช้การมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นผลประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกันหลังกิจกรรมนี้ ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและชัดเจน

สรุป

สรุปจากผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร พบว่าการสื่อสารภายในองค์กรด้านความไว้วางใจ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน และด้านการเปิดเผยการสื่อสารจากบนลงล่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรอยู่ในระดับมาก สำหรับการสื่อสารภายในองค์กรด้านการรับฟังการสื่อสารจากล่างขึ้นบนมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

สรุปผลการวิเคราะห์ระดับคะแนนความเข้าใจในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของพนักงาน พบว่า จำนวนลำดับข้อคำถามตอบถูก มีคะแนนอยู่ที่ 7.23

สรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พบว่า ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ ด้านการปฏิบัติ และด้านการติดตามและประเมินผลมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก และสำหรับด้านการวางแผน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง

สรุปผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณโดยวิธีการ Enter ระหว่างตัวแปรการสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ในภาพรวม พบว่า การสื่อสารในองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน การรับฟังการสื่อสารจากล่างขึ้นบน มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยการสื่อสารด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมากที่สุด รองลงมา เป็นการรับฟังการสื่อสารจากล่างขึ้นบน และการสนับสนุนซึ่งกันและกันตามลำดับ



ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

จากการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร และความเข้าใจในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนั้น เพื่อนำแนวทางดังกล่าวไปพิจารณาตามความเหมาะสม ดังนี้

1.1 องค์กรต้องสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้เพิ่มมากขึ้น ถึงแม้ว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานจะอยู่ในระดับที่ดี แต่จากระดับความเข้าใจที่มีคะแนนเฉลี่ย 7.23 จาก 10 คะแนน นั้นแสดงว่าพนักงานหลายคนที่มีระดับคะแนนความเข้าใจในกิจกรรมน้อย แต่ยังแสดงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเป็นอย่างดี ซึ่งอาจเป็นเพราะความรับผิดชอบดี แต่หากพนักงานเหล่านั้นมีความเข้าใจอย่างแท้จริง จะทำให้การดำเนินกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 องค์กรต้องพยายามรักษาและพัฒนาระดับการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการสร้างความไว้วางใจและน่าเชื่อถือในการสื่อสารของพนักงานในองค์กร การให้พนักงานในทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและลงมือปฏิบัติ ตั้งแต่กระบวนการระบุปัญหา คัดเลือกแนวทางปฏิบัติ การกำหนดนโยบาย กรอบการปฏิบัติงาน ตลอดจนแนวทางในการประเมินและติดตามผล การสร้างโอกาสต่างๆ ที่สามารถสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกันของพนักงาน ตลอดจนการรับฟังการสื่อสารจากพนักงานระดับล่างขององค์กรให้มากขึ้น

1.3 การเข้าใจในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ PDCA รวมถึงเข้าใจในทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินกิจกรรม เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

1.4 การสื่อสารภายในองค์กรด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกันส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นองค์กรควรสร้างบรรยากาศของการแบ่งปันข้อมูล การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการสร้างบรรยากาศแห่งความเต็มใจที่จะช่วยเหลือกันและกันด้วยความจริงใจและปรารถนาดีต่อกัน และสุดท้าย องค์กรต้องให้



ความสำคัญกับการรับฟังการสื่อสารจากล่างขึ้นบน เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นร่วมตัดสินใจแก้ปัญหากับผู้บริหาร เปิดโอกาสพนักงานสามารถโต้แย้งหรือแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้หากเห็นว่าคำสั่งหรือนโยบายนั้นไม่เหมาะสม เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเข้าพบผู้บริหารเพื่อขอคำปรึกษาแนะนำในเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจากผู้บริหารได้อย่างสะดวก รวมถึงการเพิ่มช่องทางในติดต่อกับผู้บริหารให้มากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 งานวิจัยในอนาคตควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการสื่อสารภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรมขององค์กร แรงจูงใจในการสื่อสาร ทักษะการสื่อสาร และกระบวนการในการสื่อสาร ตลอดจนปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อการสื่อสารในองค์กร เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร

2.2 งานวิจัยในอนาคตควรทำการศึกษาโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในองค์กร เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก การสัมภาษณ์กลุ่ม หรือการสังเกตการณ์มีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความชัดเจนมากกว่าการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามเพียงอย่างเดียว

2.3 งานวิจัยในอนาคตควรทำการศึกษาในธุรกิจอื่น เพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจในเชิงการเปรียบเทียบในบริบทขององค์กรธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน เช่น อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นต้น หรืออาจทำการศึกษาในองค์กรข้ามชาติ เพื่อให้ทราบถึงบทบาทของวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการสื่อสารภายในองค์กร และการมีส่วนร่วมของพนักงาน

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐชุตา วิจิตรจามรี. (2554). การสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เบญจวรรณ แจ่มจำรูญ. (2557). ปัจจัยบรรยากาศในการสื่อสารภายในองค์กร กระบวนการในการสื่อสาร และสื่อสังคมออนไลน์ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรของบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.



- รชงพร โกมลเสวิน. (2546). “พฤติกรรมการสื่อสารองค์กร” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา
ทฤษฎีและพฤติกรรมการสื่อสาร. หน่วยที่ 9. นนทบุรี: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์.
- สุรัตน์ ตรีสุก. (2549). หลักนิเทศศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ พ.ศ.
พัฒนา.
- Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G. H. and Besterfield-Sacre,
M. (1999). Total Quality Management (2nd ed). Mexico: Printice-Hall.
- Luthans, F. (1973). Organization Behavior a Modern Behavior Approach to
Management. New York: McGraw-Hill.
- Pace, Wayne R. and Faules, Dan F. (1994). Organizational communication. New
Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Roger, E.M.; & Roger, R.A. (1976). Communication in Organization. New York: Free
Press.
- Szentendre. (1996). Public Participation Training Module. Hungary: The Regional
Environmental Center.
- Vonk and Jeff. (2005). “Process Improvement in Business Permits through Kaizen
. Spectrum: Journals of State Government, 78(2), pp.33-34.