

วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

A Creative Organizational Culture Affecting the Kaizen Behavior of Personnel at The Thai-Nichi Institute of Technology

Received: 3 December 2025

Revised: 1 March 2026

Accepted: 30 March 2026

นัฐหทัย สมงาม, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

พนิดา นิลอรุณ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

บทคัดย่อ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (2) ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น และ (3) ศึกษาแนวทางวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น จำนวน 159 คน และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน ผลการศึกษาค้นพบว่า บุคลากรให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.37$, $S.D. = 0.49$) ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ด้านมิติมุ่งแห่งตน ($\bar{X} = 4.50$, $S.D. = 0.50$) รองลงมาคือด้านมิติมุ่งความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.41$, $S.D. = 0.55$) ด้านมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.31$, $S.D. = 0.63$) และด้านมิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน ($\bar{X} = 4.27$, $S.D. = 0.68$) และระดับพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) พบว่า บุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น มีพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($= 4.35$, $S.D. = 0.53$) โดยมีพฤติกรรมด้านการเปลี่ยน ($\bar{X} = 4.47$, $S.D. = 0.51$) รองลงมาคือ ด้านการลด ($\bar{X} = 4.35$, $S.D. = 0.60$) และด้านการเลิก ($\bar{X} = 4.19$, $S.D. = 0.67$) สำหรับแนวทางวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น พบว่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) คือ ด้านมิติมุ่งความสำเร็จ ด้านมิติมุ่งแห่งตน และด้านมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ ส่งผลในทางบวกต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ในขณะที่ ด้านมิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน มีผลการวิเคราะห์และการส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ในทางลบ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดของการมุ่งเน้นรายบุคคล อาจจะต้องมีการปรับปรุงวิธีการโดยให้พฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร



คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ พฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็น

Abstract *The objectives of this study were: (1) to examine the levels of creative organizational culture and Kaizen behavior of personnel at The Thai-Nichi Institute of Technology; (2) to investigate the influence of creative organizational culture on Kaizen behavior; and (3) to explore approaches to creative organizational culture that affect Kaizen behavior among personnel. A mixed-methods research design was employed in this study. Data were collected using questionnaires from 159 personnel and in-depth interviews with 7 executives and experts. The findings revealed that personnel placed the highest level of importance on creative organizational culture overall ($\bar{X} = 4.37$, $S.D. = 0.49$). The factors influencing Kaizen behavior included the self-actualizing dimension ($\bar{X} = 4.50$, $S.D. = 0.50$), followed by the achievement dimension ($\bar{X} = 4.41$, $S.D. = 0.55$), the affiliative dimension ($\bar{X} = 4.31$, $S.D. = 0.63$), and the humanistic-encouraging dimension ($\bar{X} = 4.27$, $S.D. = 0.68$). Regarding the overall level of Kaizen behavior, personnel exhibited the highest level ($\bar{X} = 4.35$, $S.D. = 0.53$), with the change-oriented behavior dimension ranked first ($\bar{X} = 4.47$, $S.D. = 0.51$), followed by the reduction dimension ($\bar{X} = 4.35$, $S.D. = 0.60$) and the elimination dimension ($\bar{X} = 4.19$, $S.D. = 0.67$). The analysis further indicated that the achievement, self-actualizing, and humanistic-encouraging dimensions of constructive organizational culture positively influenced Kaizen behavior. In contrast, the affiliative dimension demonstrated a negative influence. The relationship can be expressed in the following equation: $y = 0.908 + 0.422x_2 + 0.277x_4 + 0.308x_1 - 0.235x_3$. This suggests that an excessive emphasis on individual support may hinder Kaizen behavior. Therefore, adjustments may be needed by incorporating Kaizen behavior as a key performance indicator (KPI) in the personnel performance appraisal system.*

Keywords: creative organizational culture, continuous improvement behavior, Kaizen

บทนำ

สถานการณ์ของโลกในปัจจุบันมีการขับเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงไปในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในส่วนของปัจจัยทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี ทำให้ไม่สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ การบริหารงานขององค์กรก็เช่นเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ผลจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้หลายองค์กรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตน (ณัฐนรี ศิริรัตน์, 2565) ไม่เพียงแต่องค์กร

ภาคธุรกิจเท่านั้น ยังรวมไปถึงสถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนที่ต้องรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีบุคลากรมีทักษะในการศึกษาระดับสูง มีทักษะ ความรู้และความสามารถที่แตกต่างกัน มีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งประสบความสำเร็จ ทั้งในระดับสาขาวิชาระดับคณะวิชา ตลอดจนระดับสถาบัน โดยมีภารกิจหลัก 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งการดำเนินงานนั้นขับเคลื่อนโดยบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ซึ่งทิศทางของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2574 เป็นแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ได้กำหนดวิสัยทัศน์แผนการศึกษาแห่งชาติไว้ดังนี้ “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21” (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) โดยให้ความสำคัญในการสร้างระบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ เพื่อเป็นสิ่งสำคัญของการพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถของทุนมนุษย์ รวมถึงการรองรับการศึกษาและความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ในสถานการณ์ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษามีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่มากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นจะต้องทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้มีความชัดเจนมากขึ้น ดังนั้นการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรจึงเป็นกลไกที่สำคัญสำหรับการขับเคลื่อนองค์กร หลักการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงมีความจำเป็นมากขึ้นทั้งการปรับแผนงานโครงการ รวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นบุคลากรเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเอง (จุฑามาศ ทันธิกุล, และคณะ, 2564)

ในขณะเดียวกันสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนหลายแห่งได้นำแนวคิดการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน โดย ชาริน่า ไวยสุภี (2554) กล่าวว่า การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ทำหน้าที่เสมือนกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มุ่งสนับสนุนความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนผ่านการลดและขจัดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน แนวคิด Kaizen เน้นการใช้ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรในการคิดค้นและเสนอแนวทางการปรับปรุงงาน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไปผ่านการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาเชิงต่อเนื่องลักษณะนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกสภาวะทางเศรษฐกิจ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่มุ่งยกระดับประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ทั้งนี้ การขับเคลื่อนแนวคิดการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพยังคงต้องอาศัยการสนับสนุนจากวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรและการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ด้วยเช่นกัน

วัฒนธรรมองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรใช้ยึดถือและปฏิบัติร่วมกันและนำมาสอนให้กับบุคลากรได้อย่างถูกต้องตรงกันหรือรูปแบบของความรู้สึคนึกนึกคิดของบุคลากรในองค์กรที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร ซึ่งทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างองค์กร รวมทั้งระบบค่านิยมที่เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม อีกทั้งวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานขององค์กรในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง (วิทยา พยัคฆนตร และเสรี ชัดแจ้ง, 2564) วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์เป็นแนวคิดที่มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์

สนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรประสบความสำเร็จในการทำงาน ละมุนเน้นความพึงพอใจของบุคคล (บุญช่วย ศิริเกษ, 2560) เป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กรโดยมุ่งเน้นการสร้างบรรทัดฐานขึ้นมาใหม่เน้นการแสวงหาทางเลือกหรือแนวทางใหม่เพื่อให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติมุ่งความสำเร็จ มิติมุ่งแห่งตน มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ (มุกดา คำอานา, 2557)

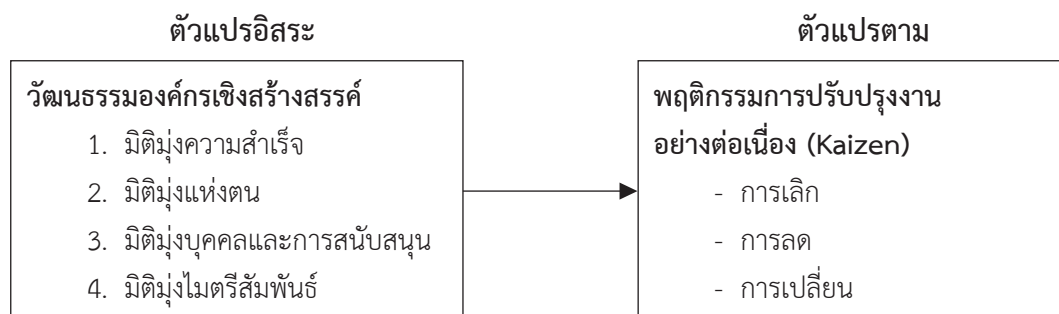
จากความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องของบุคลากรที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสนใจศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์และส่งเสริมพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากร และสามารถนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร

การศึกษานี้จึงกำหนดแนวทางการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถอธิบายทั้งความสัมพันธ์ของตัวแปรและบริบทเชิงลึกของพฤติกรรมบุคลากรได้อย่างครอบคลุม กล่าวคือ การวิจัยเชิงปริมาณจะใช้เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างตัวแปร ขณะที่การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร เพื่อทำความเข้าใจบริบท แนวคิด และมุมมองที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ได้อย่างลึกซึ้ง ซึ่งจะช่วยเติมเต็มข้อจำกัดของข้อมูลเชิงปริมาณและนำไปสู่ความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
3. เพื่อศึกษาแนวทางวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดทฤษฎีของ Cooke and Lafferty (1989) โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์ หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กรได้รับการสนับสนุนให้มีทัศนคติ ค่านิยม บรรทัดฐานความเชื่อวิธีการคิดและแบบแผนที่เป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติที่มีการทำงานในลักษณะที่ช่วยเหลือกันมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นส่งผลต่อการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กร ตลอดจนมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์เป็น 4 มิติ ดังนี้

1. มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง องค์กรที่มีภาพรวมในลักษณะการทำงานที่ดี มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกในการทำงานของบุคลากร มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การมีเหตุผล มีหลักการ และเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้น มีความสุข สนุกกับงาน รู้สีกว่างานมีความท้าทายและมีความหมาย ลักษณะเด่นคือมีความกระตือรือร้น และรู้สึกว่าจะมีความท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

2. มิติมุ่งแห่งตน (Self-actualizing) หมายถึง องค์กรที่ค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกในทางสร้างสรรค์ เน้นความต้องการของบุคคลในองค์กรตามความนึกคิดและตามความคาดหวัง เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงานที่ได้รับ รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของบุคลากร ทุกคนมีความภาคภูมิใจในงานของตน แม้ว่างานนั้นจะเป็นงานง่าย ๆ ก็จะทำให้ด้วยความเต็มใจ และสร้างงานใหม่อย่างมีประสิทธิภาพบุคลากรทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเอง จากงานที่ทำอยู่ สามารถพัฒนางานของตนเองอย่างอิสระ และเป้าหมายของตนสอดคล้องกับองค์กร ลักษณะเด่นคือ บุคคลมีความพร้อมในการทำงานสูง

3. มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic-encouraging) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมการทำงานการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลางให้ความสำคัญและถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร การทำงานมีลักษณะการติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความสุข ภาคภูมิใจ ได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อความเจริญก้าวหน้า สิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร คือ ทรัพยากรบุคคล

4. มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออก มุ่งให้ความสัมพันธ์กับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย เป็นมิตรกัน ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันกันและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกันในการทำงาน รู้ใจเขาใจเรา ลักษณะเด่นคือ ความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน

จากการศึกษาเอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดดังกล่าว พบว่าทั้ง 4 มิติ ได้แก่ มิติมุ่งความสำเร็จ มิติมุ่งแห่งตน มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน และมิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ ต่างสะท้อนลักษณะขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับศักยภาพของบุคลากรควบคู่กับผลลัพธ์ของงาน กล่าวคือ มิติมุ่งความสำเร็จสะท้อนการกำหนดเป้าหมายและความท้าทายในการทำงาน ขณะที่มิติมุ่งแห่งตนเน้นการพัฒนาศักยภาพภายในของบุคลากร ส่วนมิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุนแสดงถึงบทบาทของผู้นำและระบบสนับสนุนในองค์กร และมิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์สะท้อนบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือระหว่างบุคคล นอกจากนี้แนวคิดดังกล่าว มีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กรทางการศึกษา เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษามีลักษณะการทำงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือทางวิชาการ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์จึงไม่เพียงแต่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมพฤติกรรมการเรียนรู้และการพัฒนางานของบุคลากรในระยะยาว

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์สามารถเชื่อมโยงกับพฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องได้อย่างชัดเจน เนื่องจากทั้งสองแนวคิดต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนางานผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ตามกรอบของ Cooke and Lafferty (1989) มาใช้เป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ไคเซ็น เป็นปรัชญาทางธุรกิจของชาวญี่ปุ่นในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของบุคคล องค์กรต่าง ๆ ในประเทศญี่ปุ่นได้นำแนวคิดของไคเซ็นมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงงาน ทำให้ประเทศที่แพ้สงครามกลับมาฟื้นฟูก้าวขึ้นมามีอยู่ในระดับแนวหน้าของโลกได้ (อดิศักดิ์ อธิฐานพัฒนา, 2560) โดย มาซาเอกิ อิโม กล่าวไว้ว่า ไคเซ็น (Kaizen) เป็นการปรับปรุงที่มีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ จนถึงพนักงาน

นิพนธ์ บัวแก้ว (2549) กล่าวว่า ไคเซ็น (Kaizen) เป็นภาษาญี่ปุ่น หมายถึง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดไป (Continual Improvement) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ ไค (KAI) แปลว่า เป็นการเปลี่ยนแปลง (Change) และเซ็น (ZEN) หมายถึง ดี (Good) โดยไคเซ็นเป็นแนวคิดของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่เน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ของทุกคนเป็นหลักและเชื่อในเรื่องปริมาณของสิ่งที่ทำการปรับปรุงมากกว่าผลที่ได้จากการปรับปรุง (Return of Improvement) รวมทั้งสองคำแล้ว หมายถึง การเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น

หลักในการเริ่มต้นแนวคิดไคเซ็น (Kaizen) สุรัชดา สกุลสุทธิโรจน์ (2563) ได้ศึกษาแนวทางการลดขั้นตอนกระบวนการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น (Kaizen) และได้เสนอหลักในการเริ่มต้นแนวคิดไคเซ็น (Kaizen) ที่มุ่งให้บุคลากรในองค์กรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุง

วิธีการทำงานอย่างต่อเนื่องซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ โดยได้เสนอหลักในการเริ่มต้นการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ดังนี้

1. ความคิดสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาจะสามารถช่วยให้การแก้ไขปัญหาทำได้โดยง่ายมากกว่าการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีแบบเดิม ที่อาจจะไม่มีประสิทธิภาพและไม่ได้รับการปรับปรุงวิธีการ
2. การใช้หลักการ เลิก-ลด-เปลี่ยน โดยสามารถอธิบายหลักการเลิก การลด และการเปลี่ยน ได้ดังนี้

2.1 การเลิก หมายถึง การกำจัดสิ่งที่ไม่จำเป็นหรือไม่มีประสิทธิภาพออกไปจากกระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2.2 การลด หมายถึง การกระทำที่ลดความซับซ้อนในกระบวนการทำงาน เพื่อให้ทำงานได้เร็วขึ้น ง่ายขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการตัดทิ้งขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก

2.3 การเปลี่ยน หมายถึง การทำการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาในกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดข้อผิดพลาด และทำให้งานสำเร็จได้ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยอาจรวมถึงการนำเทคโนโลยีใหม่มาประยุกต์ใช้ การฝึกฝนทักษะหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ดีกว่าเดิม

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่า การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ไม่ได้มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่เพียงครั้งเดียว แต่เน้นการเปลี่ยนแปลงขนาดเล็กที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอผ่านการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าพฤติกรรมของบุคลากรเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพองค์กร กล่าวคือ หากบุคลากรมีแนวคิดในการพัฒนางานอยู่เสมอ องค์กรก็จะสามารถลดความสูญเปล่าและเพิ่มคุณภาพของงานได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อพิจารณาตามหลักการของไคเซ็น เช่น การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา และหลักการเลิก-ลด-เปลี่ยน พบว่าหลักการดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ เนื่องจากต่างมุ่งเน้นการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนางานและเสนอแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องยังต้องอาศัยบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งสะท้อนความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในฐานะปัจจัยพื้นฐานของการเกิดพฤติกรรมไคเซ็น จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าพฤติกรรมปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ไม่ได้เกิดขึ้นจากความสามารถของบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับบริบททางวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนา ดังนั้น การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับพฤติกรรมปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องจึงมีความสำคัญต่อการอธิบายกลไกการพัฒนางานองค์กรในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา

วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ดำเนินการโดยใช้ รูปแบบการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ตามแบบแผนคู่ขนาน (Convergent Parallel Design) ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพไปพร้อมกันในช่วงเวลาเดียวกัน เพื่อมุ่งเน้นการบูรณาการข้อมูลและสร้างความเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์จากทั้งสองมิติ นำไปสู่ความเข้าใจในปรากฏการณ์การวิจัยที่ครอบคลุม

ทุกมิติ โดยการวิจัยเชิงปริมาณ ได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลผ่านแบบสอบถามปลายปิด (Closed-ended Questionnaire) ควบคู่ไปกับการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารระดับนโยบายและผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนกิจกรรมไคเซ็น โดยมีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยประชากร คือ บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (สายสนับสนุนและสายวิชาการ) จำนวน 273 คน กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) และคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตรของ Krejcie and Morgan (1970) กำหนดให้สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากรเท่ากับ 0.5 ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ร้อยละ 5 และระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 พบว่า ต้องใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 159 คน กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดและขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร (4 ท่าน) คัดเลือกจากผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ซึ่งสามารถให้ข้อมูลด้านที่เกี่ยวกับเป้าหมายและทิศทางของสถาบันได้ และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติงานด้านไคเซ็น (3 ท่าน) คัดเลือกจากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี และเป็นคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมไคเซ็นของสถาบัน ซึ่งสามารถให้ข้อมูลในด้านพฤติกรรมจริง อุปสรรค และปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องในระดับปฏิบัติการ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามปลายปิด แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ (1) ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร หน่วยงาน และอายุงาน (2) แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 15 ข้อ (3) แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) จำนวน 14 ข้อ (4) ข้อเสนอแนะ ซึ่งคำถามตอนที่ 2 และ 3 ของการวิจัยเชิงปริมาณเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert มี 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก เครื่องมือที่ใช้แบบสอบถามก็มีโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ (1) ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และอายุงาน (2) รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น จำนวน 4 ข้อ (3) พฤติกรรมปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากร จำนวน 3 ข้อ (4) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การวิจัยเชิงปริมาณ นำแบบสอบถามปลายปิดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน พบว่า ค่า IOC ที่ได้ไม่ต่ำกว่า 0.6 ในแต่ละข้อคำถาม และวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยนำไปทดสอบกับกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันการศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.954 ซึ่งมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.70 ถือว่าเป็นแบบสอบถามที่สามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้ การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) ในการตรวจสอบความเที่ยงตรง

(Validity) และลดอคติส่วนบุคคลในกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ในขั้นตอนการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการกำหนดรหัส (Coding) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลดิบและผลการตีความเบื้องต้นเข้าหารือกับอาจารย์ที่ปรึกษาของงานวิจัยในครั้งนี้

การพิจารณาด้านจริยธรรมการวิจัย การวิจัยนี้ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สาขาพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (เลขที่ COE. 2-322/2025) ผู้เข้าร่วมวิจัยทุกท่านได้รับแจ้งข้อมูลและให้ความยินยอม (Informed Consent) โดยข้อมูลจะถูกเก็บเป็นความลับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บแบบสอบถามในรูปแบบแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ (Google Form) หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ และเพื่อนำไปประเมินผลของข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ การวิจัยเชิงคุณภาพ ติดต่อประสานงานเจ้าหน้าที่ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น จากนั้นจึงนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ ผู้ให้การสัมภาษณ์ โดยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก 4 ขั้นตอน คือ (1) เตรียมการสัมภาษณ์ (2) เริ่มการสัมภาษณ์ (3) ดำเนินการสัมภาษณ์ และ (4) ยุติการสัมภาษณ์ จากนั้นถอดการบันทึกเสียงสัมภาษณ์สำหรับตรวจสอบข้อมูลเพื่อนำไปศึกษา วิเคราะห์ และสร้างแนวทางวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ จะใช้การวิเคราะห์โดยการหาความถี่ (Frequency), ค่าร้อยละ (Percentages), ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน ด้วยวิธี Stepwise regression เพื่อค้นหปัจจัยองค์ประกอบของวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ที่มีอำนาจในการพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ได้อย่างมีนัยสำคัญ และเพื่อให้ได้ปัจจัยที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างแม่นยำ การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ จะใช้ทั้งการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) สร้างข้อสรุปจากข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ และสรุปผลการวิจัยด้วยวิธีการพรรณนา การตีความ และการตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลวิจัย

ผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์ระดับความเห็นต่อวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น แสดงได้ตามตารางที่ 1 ดังนี้



ตารางที่ 1 ตารางแสดงระดับความเห็นต่อวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์

วัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านมิติมุ่งความสำเร็จ	4.41	.55	มากที่สุด
2. ด้านมิติมุ่งแห่งตน	4.50	.50	มากที่สุด
3. ด้านมิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน	4.27	.68	มากที่สุด
4. ด้านมิติมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์	4.31	.63	มากที่สุด
วัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ โดยรวม	4.37	.49	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับความเห็นต่อวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย (1) ด้านมิติมุ่งความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = .55) (2) ด้านมิติมุ่งแห่งตน ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = .50) (3) ด้านมิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = .68) และ (4) ด้านมิติมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = .63) ตามลำดับ โดยมีระดับการแปลผลภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = .49)

2. การวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น แสดงได้ตามตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 ตารางแสดงระดับพฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

พฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen)	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการเลิก	4.19	.67	มาก
2. ด้านการลด	4.35	.60	มากที่สุด
3. ด้านการเปลี่ยน	4.47	.51	มากที่สุด
พฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) โดยรวม	4.35	.53	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับพฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ประกอบด้วย (1) ด้านการเลิก ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .67) (2) ด้านการลด ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = .60) และ (3) ด้านการเปลี่ยน ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = .51) ตามลำดับ โดยมีระดับการแปลผลภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = .53)

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น โดยใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมานใช้ทดสอบสมมติฐาน โดยการตรวจสอบสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทุกตัวตามเงื่อนไขที่วางแผนไว้ ในข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ด้วยรูปแบบการถดถอยเชิงเส้น (Liner Regression Analysis) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment

Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงปริมาณ และตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสอบถาม โดยใช้ ค่า VIF (Variance Inflation Factor) มีค่าไม่เกิน 5 ค่า Tolerance มีค่าไม่ต่ำกว่า 0.2 และค่า Eigen Value มีค่าไม่เกิน 0.8 เพื่อให้ตัวแปรอิสระทุกตัวไม่มีความสัมพันธ์กันและไม่เกิดความสัมพันธ์เชิงพหุระหว่างปัจจัย (Multicollinearity) และการวิเคราะห์รูปแบบของแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) แสดงได้ตามตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Stepwise Multiple Regression Analysis) และการตรวจสอบความเหมาะสมโดยค่า VIF และ Tolerance

ตัวแปร	B	SE	β	t	Sig.	Tolerance	VIF
ค่าคงที่ (Constant)	.908	.310		2.930	.004		
ด้านมุ่งแข่งขัน (X ₂)	.422	.086	.395	4.931*	.000	.550	1.817
ด้านมุ่งมิตรสัมพันธ์ (X ₄)	.277	.075	.311	3.709*	.000	.444	2.253
ด้านมุ่งความสำเร็จ (X ₁)	.308	.094	.318	3.275*	.001	.373	2.678
ด้านบุคคลและการสนับสนุน (X ₃)	-.235	.079	-.303	-2.982*	.003	.343	2.917
r = .676			Adjusted R ² = .442				
R ² = .456			SE = .396				

หมายเหตุ : ค่า VIF ที่เหมาะสมไม่ควรเกิน 5 ; ค่า Tolerance ไม่ควรน้อยกว่า 0.2

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 3 พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ด้านมิติมุ่งแข่งขัน (X₂) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.422 วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ด้านมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ (X₄) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.277 วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ด้านมิติมุ่งความสำเร็จ (X₁) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.308 วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ด้านมิติบุคคลและการสนับสนุน (X₃) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -0.235 ซึ่งหมายความว่า วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ทั้ง 4 ด้านดังกล่าว เป็นปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (y) ซึ่งจากค่าสัมประสิทธิ์ดังกล่าวสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

หากไม่พิจารณาวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (y) จะพบว่าพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (y) มีค่าอยู่ที่ระดับ 0.908 หน่วย

หากวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ด้านมิติมุ่งแห่งตน (X_2) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะมีผลทำให้พฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น เพิ่มขึ้น 0.422 หน่วย วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ด้านมิติมุ่งไม่ตรีสัมพันธ (X_4) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะมีผลทำให้พฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น เพิ่มขึ้น 0.277 หน่วย วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ด้านมิติมุ่งความสำเร็จ (X_1) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะมีผลทำให้พฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น เพิ่มขึ้น 0.308 หน่วย วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ด้านมิติบุคคลและการสนับสนุน (X_3) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะมีผลทำให้พฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ลดลง 0.235 หน่วย

4. การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญ

วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ด้านมุ่งความสำเร็จ พบว่า การสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมและแสดงพฤติกรรมตามค่านิยมขององค์กร มีส่วนสำคัญที่ส่งผลให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในเชิงบวกและเสนอแนวคิดใหม่ ๆ รู้จักค้นหาปัญหา แนวทางแก้ไขปัญหา วิเคราะห์ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งนำมาสู่การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ด้านมิติมุ่งแห่งตน พบว่า การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานของตนเองหรือมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันภายในหน่วยงาน จะทำให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านมิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน พบว่า การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาสมรรถนะและการพัฒนาตนเองผ่านระบบการวางแผนรายบุคคล (IDP) เป็นการพัฒนาศักยภาพตามความถนัดและทำให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง เนื่องด้วยการพัฒนาตนเองเป็นสิ่งใกล้ตัวที่มองเห็นถึงประโยชน์ได้ชัดเจน อาจจะส่งผลให้พฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) เป็นสิ่งรองลงมาที่บุคลากรจะวางแผนและดำเนินการ และด้านมิติมุ่งไม่ตรีสัมพันธ พบว่า การสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายทำงานร่วมกันนั้น ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มุมมองที่หลากหลาย และวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง

พฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ที่พบมากที่สุด คือ ด้านการลด โดยผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่า พฤติกรรมที่โดดเด่น ทั้ง 3 ด้านมีความสำคัญใกล้เคียงกันขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ควรส่งเสริมและปลูกฝังจิตสำนึกด้านการปรับปรุงงานให้แก่บุคลากร มีนโยบาย เป้าหมาย ตัวชี้วัด และงบประมาณที่ชัดเจน รวมถึงการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การทบทวนและพัฒนาตามแนวคิด Monodzukuri and Hansei ตลอดจนระบบติดตามผล ทีมพี่เลี้ยง การทำงานข้ามสายงาน การจัดการความรู้ และกิจกรรม 5ส เพื่อให้เกิดพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สะท้อนให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์เป็นกลไกสำคัญที่เอื้อต่อการเกิดพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร การเปิดพื้นที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการพัฒนาศักยภาพรายบุคคล มีบทบาทต่อการยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งนี้ การผลักดันให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมจำเป็นต้องมีการดำเนินการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งด้านนโยบาย เป้าหมาย ระบบสนับสนุน และการติดตามผล เพื่อเสริมให้การปรับปรุงงานเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น” ผู้วิจัยนำผลการศึกษามาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อยู่ในระดับมากที่สุดทุกมิติ และพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน สะท้อนให้เห็นถึงความพร้อมขององค์กรในการส่งเสริมการพัฒนาและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ญัฐนรี ศิริรัตน์ (2565) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการทำงานในระดับสูง เมื่อพิจารณาเชิงลึกผลเชิงคุณภาพช่วยอธิบายกลไกที่ทำให้เกิดผลดังกล่าว โดยเฉพาะการสนับสนุนจากองค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการปรับตัวตามบริบทขององค์กร เกิดพฤติกรรมการปรับปรุงงานด้านการเปลี่ยนและการลดในระดับสูง ขณะเดียวกันการที่พฤติกรรมด้านการลดมีความโดดเด่น สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ชี้ว่าเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินการได้ง่ายและเห็นผลรวดเร็ว เช่น การลดความสูญเปล่า เวลา และต้นทุนในการทำงาน อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมการปรับปรุงงานด้านการเลิกยังอยู่ในระดับต่ำกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น ซึ่งผลเชิงคุณภาพสะท้อนว่า การดำเนินการในลักษณะดังกล่าวต้องอาศัยการวิเคราะห์เชิงระบบและการเปลี่ยนแปลงในระดับโครงสร้าง จึงมีความซับซ้อนและมีความเสี่ยงมากกว่า ส่งผลให้บุคลากรเลือกดำเนินการปรับปรุงในรูปแบบที่ทำได้ง่ายกว่า ทั้งนี้ ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Imai (1986) ที่อธิบายว่า Kaizen มักเริ่มต้นจากการปรับปรุงเล็ก ๆ ที่สามารถดำเนินการได้ทันที ก่อนจะพัฒนาไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับที่ลึกและกว้างขึ้น

2. อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะมิติมุ่งแห่งตน มุ่งไม่ตรีสัมพันธ์ และมุ่งความสำเร็จที่มีความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งสะท้อนในเชิงปริมาณว่าปัจจัยด้านการพัฒนาตนเอง การทำงานร่วมกัน และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญของพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ในขณะเดียวกันข้อมูลเชิงคุณภาพช่วยอธิบายกลไกของความสัมพันธ์ดังกล่าวว่าการส่งเสริมการมีส่วนร่วม การพัฒนาสมรรถนะ และการทำงานเป็นทีม ทำให้บุคลากรสามารถร่วมกัน

วิเคราะห์ปัญหา ค้นหาแนวทางแก้ไข และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับงานและระดับบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของ Imai (1986) ที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคน ในการปรับปรุงงาน อย่างไรก็ตาม มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุนกลับพบความสัมพันธ์ทางลบ ซึ่งเมื่อพิจารณาพร้อมกับข้อมูลเชิงคุณภาพ อาจสะท้อนว่าการให้ความสำคัญกับความพึงพอใจและความสัมพันธ์ มากเกินไป อาจลดแรงผลักดันในการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงาน ทั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ อรพรรณ เกียรติกุลพงศ์ (2557) ที่พบว่ามิติดังกล่าวแม้อยู่ในระดับสูง แต่มีบทบาทเชิงผลลัพธ์ต่อการทำงาน ต่ำกว่ามิติอื่น จึงชี้ให้เห็นว่าการสร้างสมดุลระหว่าง “การสนับสนุนคน” และ “การมุ่งผลลัพธ์” เป็นปัจจัย สำคัญต่อการขับเคลื่อน Kaizen อย่างมีประสิทธิภาพ

3. แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ผลจากการศึกษาวิจัย พบว่า แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อ พฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ประกอบด้วยมิติมุ่งความสำเร็จ มิติมุ่งแห่งตน และมิติ มุ่งไม่ตรีสัมพันธ์ ซึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญในเชิงปริมาณ ขณะเดียวกัน ข้อมูลเชิงคุณภาพ ช่วยอธิบายกลไกสำคัญว่า การกำหนดให้ Kaizen เป็นค่านิยมหลักขององค์กร การเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วม และการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการเกิดพฤติกรรม การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ มิติมุ่งความสำเร็จสะท้อนการขับเคลื่อนผ่าน เป้าหมายและค่านิยมองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1989) ที่เน้นการส่งเสริม พฤติกรรมสร้างสรรค์และความร่วมมือเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จขององค์กร ขณะที่มิติมุ่งแห่งตนสอดคล้องกับ แนวคิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของ Imai (1986) ที่มองว่าการพัฒนาตนเองเป็นรากฐานของ Kaizen และมิติมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์สะท้อนบทบาทของการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ ชารินา ไวยสุภี (2554) ที่ชี้ว่าการทำงานร่วมกันเป็นกลไกสำคัญของการปรับปรุงงาน อย่างต่อเนื่อง ส่วนมิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุนพบความสัมพันธ์เชิงลบในเชิงปริมาณ ซึ่งเมื่อพิจารณา ร่วมกับข้อมูลเชิงคุณภาพสะท้อนว่า การให้ความสำคัญกับรายบุคคลเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ ในการขับเคลื่อน Kaizen หากขาดการเชื่อมโยงกับเป้าหมายและระบบประเมินผลขององค์กร ดังนั้น องค์กร ควรกำหนดให้พฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้าง สมดุลระหว่างการสนับสนุนบุคลากรและการมุ่งผลลัพธ์เชิงองค์กรอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ควรกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และตัวชี้วัดด้านการปรับปรุงงาน อย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ให้ชัดเจน และเชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การขับเคลื่อนเป็นไป ในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

2. สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ควรมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานของตนเอง พร้อมทั้งสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงาน ร่วมกัน เพื่อกระตุ้นให้เกิดแนวคิดใหม่และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

3. สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ควรจัดให้มีระบบสนับสนุน เช่น ระบบพี่เลี้ยง การจัดการความรู้ และการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้การปรับปรุงงานเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. เพื่อให้ผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ นำไปศึกษาต่อได้ในทัศนะที่กว้างขึ้น ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ หรือมิติที่สามารถส่งผลในด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมด้วย เช่น การสนับสนุนของผู้บริหาร เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารในด้านยุทธศาสตร์ของสถาบัน

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงพัฒนา เพื่อออกแบบและทดสอบ “รูปแบบหรือโมเดลการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์” ที่เหมาะสมกับบริบทของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น โดยอาจกำหนดองค์ประกอบที่ชัดเจน เช่น แนวทางการมีส่วนร่วมของบุคลากร ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) การจัดการความรู้ (KM) การกำหนดตัวชี้วัด Kaizen และระบบติดตามประเมินผล แล้วนำไปทดลองใช้ในหน่วยงานนำร่อง เพื่อประเมินผลลัพธ์เชิงประจักษ์และปรับปรุงให้สามารถนำไปใช้ได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- จุฑามาศ ทันธิกุล. (2564). *แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ชารินทร์า ไวยสุภี. (2554). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด*. การค้นคว้าอิสระ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ณัฐนรี ศิริรัตน์. (2565). *คุณภาพชีวิตและวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพและความสุขในการทำงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (ส่วนกลาง) สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. สารนิพนธ์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นิพนธ์ บัวแก้ว. (2547). *ระบบการผลิตแบบลีน*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- บุญช่วย ศิริเกษ. (2560). *การศึกษาวรรณกรรมองค์การแบบสร้างสรรค์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง*. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 22(2), 65-80.
- มาซาคิ อโม่, อัมพิกา ไกรฤทธิ์. (2534). *ไคเซ็น ญูแจสู่ความสำเร็จแบบญี่ปุ่น* (ปี 2534). ซีเอ็ดยุคเข็ญ.
- มุกดา คำอานา. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์กับการพัฒนาตนเองของครูในทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.



- วิทยา พยัคฆ์พันธ์ (2564). การรับรู้วัฒนธรรมองค์การต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*, 12(1), 143-160.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัท พรินทวาทกราฟฟิค จำกัด.
- สุรัชดา สกุลสุทธิโรจน์. (2563). *การลดขั้นตอนกระบวนการทำงานของแผนกสนับสนุนฝ่ายขายโดยใช้แนวคิดไคเซ็น*. งานนิพนธ์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อดิศักดิ์ ธีรานุพัฒนา. (2560). *คู่มือกิจกรรม Kaizen สำหรับคณาจารย์และบุคลากร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อรรธรณ เกียรติกุลพงศ์. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรอย่างสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดสุราษฎร์ธานี*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เอกชัย อีสสระ. (2566). *อิทธิพลของไคเซ็นความปลอดภัยและการตระหนักความปลอดภัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความปลอดภัยในการทำงานของโรงงานอุตสาหกรรมอูคูมิเนียมแห่งหนึ่ง*. สารนิพนธ์. สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- Ceausu, I. (2017). The Organizational Culture as a Support of Innovation Processes. *International Journal of Advanced Engineering and Management Research*, 2(6), 2392-2403.
- Cooke, R. A., and Lafferty, J. C. (1989). *Organizational Culture Inventory: Leader's guide* (2nd ed.). Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. NY: McGraw-Hill Education.