

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร
แบบโมโนชูคูริ กรณีศึกษาองค์กรญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง

จิรภัทร เจียรรวงศ์

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2565

OPERATIONAL LEADERSHIP AFFECTED TO THE SUCCESS OF MONODZUKURI
HUMAN DEVELOPMENT CASE STUDY OF THE JAPANESE ORGANIZATION IN
LADKRABANG INDUSTRIAL ESTATE

Jirapat Jiaravoravong



A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program
in Japanese Business Administration

Graduate School

Thai-Nichi Institute of Technology

Academic Year 2022

หัวข้อสารนิพนธ์

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ ส่งผลต่อความสำเร็จ
ในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ กรณีศึกษาองค์กรญี่ปุ่น
แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง

โดย

จิรภัทร เจียรรวงศ์

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจญี่ปุ่น

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.วรากร ศรีเชวงทรัพย์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์)

..... กรรมการ

(ดร.เอิบ พงษ์พงอ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์)

จิรภัทร เจียรรวงศ์ : องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ ส่งผลต่อความสำเร็จ
ในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุคิ กรณีศึกษาองค์กรญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรม
ลาดกระบัง. อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์, 115 หน้า.

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อเปรียบเทียบประชากรศาสตร์มีการพัฒนา
บุคลากรแบบโมโนซุคิแตกต่างกัน 2) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการส่งผลต่อความสำเร็จใน
การพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุคิ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัท
ญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง จำนวน 169 คน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บ
ข้อมูล สถิติที่ใช้ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ การทดสอบความแตกต่าง
2 กลุ่มตัวอย่าง การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยข้อมูลเชิงกลุ่ม การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน การ
ตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง
ด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง

ผลการวิจัยพบว่า 1) อายุงานแตกต่างกันมีทักษะบุคลากรแบบโมโนซุคิด้านทักษะ และ
ด้านร่างกายแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และพบว่า 2) ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่
ประกอบด้วยตัวแปรภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์มีค่า
น้ำหนักเท่ากับ .99 ด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการด้านภาวะผู้นำแบบมีมนุษย์สัมพันธ์มีค่าน้ำหนัก
เท่ากับ .96 และในด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการด้านภาวะผู้นำส่งเสริมสนับสนุนมีค่าน้ำหนักเท่ากับ
.86 และสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุคิ
เท่ากับ 0.209 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากการวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะให้องค์กรมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะของบุคลากร
แบบโมโนซุคิให้กับพนักงานทั้ง 2 ฝ่ายให้มาก ทั้งการอบรม OJT หรือมีระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้
พนักงานพนักงานมีทักษะที่เท่ากัน

บัณฑิตวิทยาลัย
สาขาวิชา บริหารธุรกิจญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2565

ลายมือชื่อนักศึกษา

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

JIRAPAT JIARAVORAVONG : OPERATIONAL LEADERSHIP AFFECTED TO
THE SUCCESS OF MONODZUKURI HUMAN DEVELOPMENT : CASE STUDY
OF THE JAPANESE ORGANIZATION IN LADKRABANG INDUSTRIAL ESTATE.
ADVISOR : ASST.PROF.DR.BOONYADA NASOMBOON, 115 PP.

The objectives of this study were to examine 1) the personal characteristic comparisons affected on the success of Monodzukuri human development. 2) Operational leadership affect on the success of Monodzukuri human development. The data were collected from 169 employees working in the Japanese Organization in Ladkrabang industrial estate. The statistic used for the data analysis consisted of Mean, Standard Deviation, Percentage, Independent Sample t-test, One-Way Analysis of Variance, LSD, Pearson's Product Moment Correlation Coefficient, data screening, confirmatory factors analysis (CFA), and structural equation modeling (SEM) using path analysis.

The results revealed that 1) Years' experience affected on the success of Monodzukuri human development, different at 0.01 level significant. And The results founded that Operational leadership which part of Transformation strategic leadership, loading factor is .99 Relational leadership, loading factor is .96 and Supportive leadership loading factor is .86. And The results of founded that, Operational leadership had affected on the success of Monodzukuri human development with a predictive power of 20.9 percent. Significantly at 0.01 level significant.

Suggestions : The organize should increase the skill of Monodzukuri human development to employees by training, OJT or coaching to increase each employees skill.

Graduate School
Field of Study Business Japanese
Academic Year 2022

Student's Signature.....

Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือจากคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาในการให้คำแนะนำ ปรึกษาตลอดจนติดตามการทำวิจัย รวมไปถึงตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ นับตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ ผู้บริหาร และพนักงานบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบังทุกท่าน ที่ท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการเก็บข้อมูลของงานสารนิพนธ์ครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ทุกท่าน ที่ให้วิชาความรู้ คำแนะนำ ตลอดจนประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย และเจ้าหน้าที่คณะบริหารธุรกิจทุกท่านที่ช่วยอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับขั้นตอนในการดำเนินการทำสารนิพนธ์ให้แก่ผู้วิจัย

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ครอบครัว รวมถึงครูบาอาจารย์ มิตรสหาย และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้ความเมตตา และการสนับสนุนที่ดีตลอดมา จนสารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

หากมีข้อบกพร่องหรือความผิดพลาดในส่วนใดเกิดขึ้นในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขออภัยไว้เพียงผู้เดียวและจะขอปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

จิรภัทร เจียรรวงศ์

TNI

THAI - NICHU INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูป	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	5
สมมติฐานของการศึกษา	5
ขอบเขตของการศึกษา	5
กรอบแนวคิดในการศึกษา	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุคิ.....	15
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	27
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	31
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	31
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	32
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	36
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	37
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	40

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	41
สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร	42
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	43
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรญี่ปุ่น แห่งหนึ่ง	45
ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	48
ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 การวิเคราะห์ตัวแบบโมเดลการวัด (Measurement Model) และตัวแบบโมเดลโครงสร้าง (Structural Model)	53
5 บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	64
สรุปผลการวิจัย	64
อภิปรายผลการวิจัย	67
ข้อเสนอแนะงานวิจัย	69
บรรณานุกรม.....	71
ภาคผนวก	76
ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม.....	77
ภาคผนวก ข. หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินแบบสอบถาม.....	87
ภาคผนวก ค. แบบประเมินเครื่องมือวิจัย - แบบสอบถาม	91
ภาคผนวก ง. ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	105
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์	115

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 คุณสมบัติของบุคลากรด้านโมโนชูคูริได้แก่ หัวใจ ทักษะ ร่างกาย.....	18
2 ระดับความสามารถของบุคลากร	19
3 เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	38
4 จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามเพศ	43
5 จำนวน ร้อยละและค่าเฉลี่ยของประชากรจำแนกตามอายุ.....	43
6 จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามอายุงานในองค์กร.....	44
7 จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามตำแหน่งงาน	44
8 จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามฝ่ายงาน.....	44
9 จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามฝ่ายงานในตำแหน่งพนักงาน ระดับปฏิบัติการ	45
10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	45
11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	46
12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแบบโมโนชูคูริ	47
13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ.....	47
14 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริของฝ่ายผลิต Part Stamping และฝ่ายผลิตแม่พิมพ์.....	48
15 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของอายุงานต่อการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ แต่ละด้าน	49
16 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของอายุงานที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร แบบโมโนชูคูริ สำหรับตัวแปรที่มีความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน (One-way Analysis of Variance).....	50
17 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ (ด้านทักษะ (การปฏิบัติงาน).....	51
18 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ ด้านร่างกาย (บทบาทหน้าที่).....	52
19 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรในการวิจัย.....	53
20 การจัดกลุ่มตัวแปรด้วยวิธี Varimax	54

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
21 ผลการตรวจสอบค่าความปกติของตัวแปรสังเกตได้.....	59
22 ค่าน้ำหนักของตัวแปร.....	60
23 ค่าน้ำหนักของตัวแปร.....	61
24 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์การพัฒนสมรรถนะของ บุคลากรในโรงงานแบบโมโนชูริส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	62
25 ค่าน้ำหนักของตัวแปรในโมเดลคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายใต้ ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร แบบโมโนชูริ.....	63
26 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	107
27 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	108
28 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำกลยุทธ์.....	110
29 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบโมโนชูริ.....	112
30 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร แบบโมโนชูริ.....	113

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	การผลิตถยนต์ในปี 2564	1
2	แนวโน้มการผลิตรถยนต์ปี 2565-2567.....	2
3	ทักษะของผู้ดูแลระบบที่มีประสิทธิภาพ	4
4	กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
5	สมมติฐานของคำว่าโมโนซุริ	17
6	หลักการไค้คัมที่ถูกต้อง	21
7	การสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพใน 5 ขั้นตอน.....	23
8	ประเด็นสำคัญในการรับคำสั่งหรือคำชี้แนะ	24
9	องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ	60
10	องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร แบบโมโนซุริ	61
11	โมเดลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุริ	62

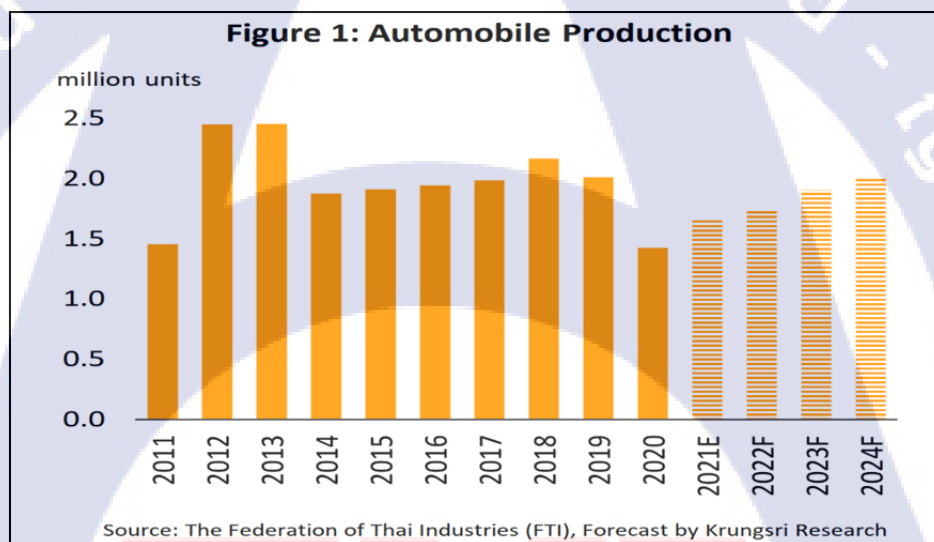


TNI

บทที่ 1 บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมระดับต้นที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ การจ้างงาน การสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยประเทศไทยมีการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์มานานกว่า 40 ปีและได้รับการยอมรับให้เป็นประเทศฐานการผลิตที่มีคุณภาพ ทั้งยังเป็นฐานการผลิตยานยนต์ที่สำคัญของภูมิภาคอาเซียน และเป็นประเทศฐานการผลิตรถปิกอัพไม่เกิน 1 ตันเป็นอันดับ 1 ของโลก โดยสถานการณ์การผลิตรถยนต์ในปี 2564 นั้นเติบโต 31.89% ในช่วง 8 เดือนแรกเนื่องจากค่ายรถญี่ปุ่นปรับแผนใช้ไทยเป็นฐานการผลิตเพื่อส่งออกมากขึ้น แสดงดังรูปที่ 1



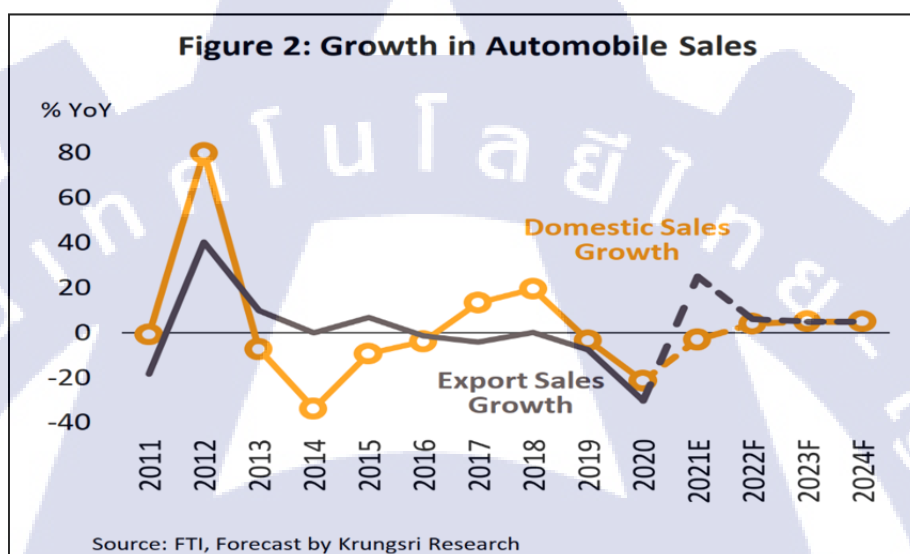
รูปที่ 1 การผลิตรถยนต์ในปี 2564

ที่มา : สมาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2563). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2563-

65. ออนไลน์.

อีกทั้งแนวโน้มการผลิตของไทยในระยะ 3 ปีข้างหน้ามีแนวโน้มที่จะขยายตัวเฉลี่ย 4.0-6.0% ต่อปี ยอดขายในประเทศมีแนวโน้มขยายตัว 3.0-5.0% ในปี 2565 และเติบโตเฉลี่ย 4.0-6.0% ต่อปีในปี 2566 และปี 2567 ตามภาวะเศรษฐกิจที่ทยอยฟื้นตัวและปริมาณส่งออกจะเติบโต 5.0-7.0% ในปี 2565 และเติบโตเฉลี่ย 4.0-6.0% ต่อปีในปี 2566 และ

ปี 2567 ปัจจัยหนุนจากญี่ปุ่นใช้ไทยเป็นฐานผลิตเพื่อส่งออกมากขึ้น ประกอบกับเศรษฐกิจประเทศคู่ค้าฟื้นตัว ส่งผลให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนเพื่อการส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์กำลังก้าวสู่ความท้าทายใหม่จากยานยนต์ไฟฟ้าที่เริ่มเข้ามามีบทบาทมากขึ้นซึ่งกระทบต่อผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์โดยตรง อีกทั้งมาตรการกีดกันทางการค้ารูปแบบใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลให้ภาคการผลิตไทยต้องเร่งปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์โลกที่แปรผันอย่างรวดเร็ว (กองวิจัยอุตสาหกรรม. 2565) แสดงดังรูปที่ 2

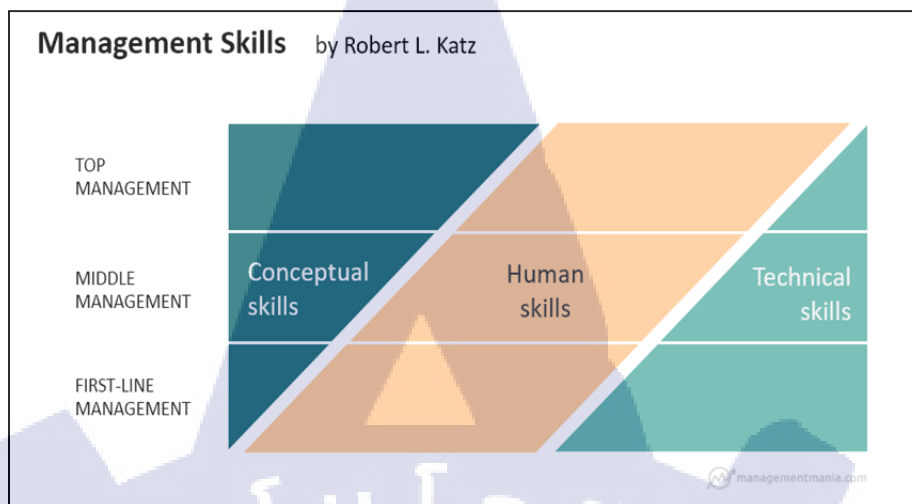


รูปที่ 2 แนวโน้มการผลิตรถยนต์ปี 2565-2567

ที่มา : สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2563). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2563-65. ออนไลน์.

ในขณะที่การขับเคลื่อนองค์กรให้คงอยู่ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง บทบาทสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรเป็นที่ยอมรับว่าผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญ เป็นผู้สร้างแรงขับเคลื่อนและผลักดันบุคลากรในองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะการบริหารงานของญี่ปุ่นมีจุดเด่นในเรื่องการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานกับบุคลากร บุญญาดา นาสมบูรณ์ (2563) การเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการของผู้บังคับบัญชาจะช่วยเพิ่มกระบวนการคิดการตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชานับตั้งแต่การเรียนรู้ ความชำนาญ จนกระทั่งถึงความอดทนที่จะไปสู่เป้าหมาย เกิดการแสวงหาข้อมูลเพื่อก้าวเข้าสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างผู้นำและบุคลากร ภายใต้การแสวงหาความรู้ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำมีความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจที่ไม่ใช่ทางวัตถุ แต่จะเน้นคุณลักษณะ

ที่เป็นนามธรรม เบส; และอวลีโอ (Bass; and Avolio. 1990) จะเห็นได้ว่าการที่บริษัทหรือองค์กรจะประสบความสำเร็จดังที่ตั้งเป้าไว้ได้นั้น ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) ในการบริหาร และจัดการองค์กรในฐานะผู้นำขององค์กรด้วยเช่นกันไอร์แลนด์; และฮิต (Ireland; and Hitt. 1999) ได้กล่าวว่า ผู้นำต้องทำงานร่วมกับบุคคลต่างๆ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องรักษา และส่งเสริมพนักงาน สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ในขณะที่ เฮนรี มินท์เบิร์ก (Henry Mintzberg. 1980) กล่าวว่า บุคลากรระดับผู้บริหารต้องมีบทบาทของผู้นำ (Role of Leadership) กล่าวคือ ผู้นำ (Leaders) ขององค์กรจึงต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership) และพฤติกรรมของผู้นำ (Leadership Behaviors) ที่สอดคล้องกับรูปแบบ สภาพแวดล้อม โครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ และกระตุ้นผู้ที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเป็นไปตามแผนงานที่ตั้งไว้ ซึ่งในอดีตผู้บริหารระดับสูงขององค์กรข้ามชาติในประเทศไทยโดยเฉพาะองค์กรที่เป็นบริษัทลูกของบริษัทแม่สัญชาติญี่ปุ่นล้วนแล้วแต่เป็นบุคลากรชาวญี่ปุ่นที่ถูกส่งมาประจำการจากบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่นทั้งสิ้น แต่ทว่า เพื่อเป็นการเสริมสร้างศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้น และเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากรให้ตอบสนองต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรกลายเป็นความท้าทายขององค์กรเพราะในศตวรรษที่ 21 ทุกองค์กรต่างก็ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและการเข้าถึงการพัฒนาที่หลากหลาย การพัฒนาควรเน้นไปยังผู้นำหรือผู้บริหารที่ควรเป็นต้นแบบที่แข็งแกร่งและเป็นตัวอย่างที่มีพลังต่อการส่งต่อรูปแบบการทำงานที่ดีไปยังระดับที่ตนเองดูแลได้ เมื่อองค์กรสามารถจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรแล้วก็จะส่งผลให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในเรื่องการพัฒนาบุคลากรนั้น ศาสตราจารย์โรเบิร์ต แอล แคตซ์ แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้เสนอ “ทักษะพื้นฐานของคนทำงาน” ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นทักษะพื้นฐานที่คนทำงานทั้งหลายต้องมี ซึ่งในกรณีของบุคลากรด้านโมโนชูคริกก็เช่นเดียวกัน ทักษะพื้นฐานเป็นเรื่องที่สำคัญมาก จึงควรคำนึงถึงหลักการนี้ในการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ หลักการดังกล่าวประกอบด้วย 1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) 2. ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill) 3. ทักษะด้านการทำงาน (Technical Skill) (Robert; and Katz. 1974)



รูปที่ 3 ทักษะของผู้ดูแลระบบที่มีประสิทธิภาพ

ที่มา : ฮาตะ โทชิมิจิ. (2559). การพัฒนาบุคลากรในโรงงานแบบ **Monozukuri**. หน้า 21.

บริษัท กรณีศึกษาเป็นบริษัทญี่ปุ่นที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง บริษัทผลิตแม่พิมพ์ชิ้นส่วนรถยนต์ ซึ่งมีคุณภาพสูงเพื่อความต้องการของตลาดภายในประเทศและภายนอกประเทศ นอกจากนี้ยังมีจุดมุ่งหมายที่จะถ่ายทอดความรู้ทางด้านเทคนิคประสบการณ์ ในการผลิตแก้ววิศวกรและช่างเทคนิคชาวไทย ซึ่งในกระบวนการการผลิตของบริษัทมีทั้งแผนก Part Stamping และแผนกผลิตแม่พิมพ์ที่ต้องมีทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถในการผลิตชิ้นงานให้ออกมาอย่างมีคุณภาพ บริษัทได้นำเทคโนโลยีอันทันสมัยและคุณภาพสูงมาใช้ในการผลิต และประกอบชิ้นส่วนต่างๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า โดยมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรทั้งระดับพนักงานและระดับบริหารเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจมุ่งมั่นที่จะศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุกุริเพื่อรองรับนโยบายอุตสาหกรรมยานยนต์ 4.0 โดยเลือกโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบังเป็นเป้าหมายในการทำวิจัย เพื่อที่จะได้นำผลจากการวิจัยไปใช้ในการวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนาบริษัทของตนเองให้ก้าวไปสู่โรงงานอุตสาหกรรมชั้นนำในประเทศไทยและรองรับนโยบายของรัฐบาลที่จะพัฒนาอุตสาหกรรมไทยให้ไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 ในปี 2025

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อเปรียบเทียบประชากรศาสตร์มีการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริแตกต่างกัน
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ

สมมติฐานของการศึกษา

1. ประชากรศาสตร์มีการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริแตกต่างกัน
2. ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ

ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตด้านประชากรศาสตร์และกลุ่มตัวอย่าง

พนักงานฝ่ายผลิตในโรงงานทั้งหมดมีจำนวน 225 คน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. ตัวแปรอิสระ หรือ ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเลือกใช้แนวคิดและทฤษฎีเพื่อนำมาศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

- ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง “4I's” เบส; และอวลีโอ (Bass; and Avolio. 1990) ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

- ผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้วยแนวคิดของไอร์แลนด์; และฮิต (Ireland; and Hitt. 1999) ประกอบด้วย การมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ (Determining the Firm's Purpose or Vision) การใช้ประโยชน์ และรักษาไว้ซึ่งความสามารถหลัก (Exploiting and Maintaining Core Competencies) การพัฒนาต้นทุนมนุษย์ (Developing Human Capital) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพ (Sustaining an Effective Organizational Culture) การเน้นด้านคุณธรรมและจริยธรรม (Emphasizing Ethical Practices) การสร้างระบบการควบคุมองค์กรให้เกิดความสมดุล (Establishing Balanced Organizational Controls)

- ภาวะผู้นำแบบแบบโมโนชูคูริ โรเบิร์ต; และแคทซ์ (Robert; and Katz. 1974) ประกอบด้วย 1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) 2. ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill) 3. ทักษะด้านการทำงาน (Technical Skill)

- ฝ่ายงานฝ่าย Part Stamping และฝ่ายผลิตแม่พิมพ์

2. ตัวแปรตาม

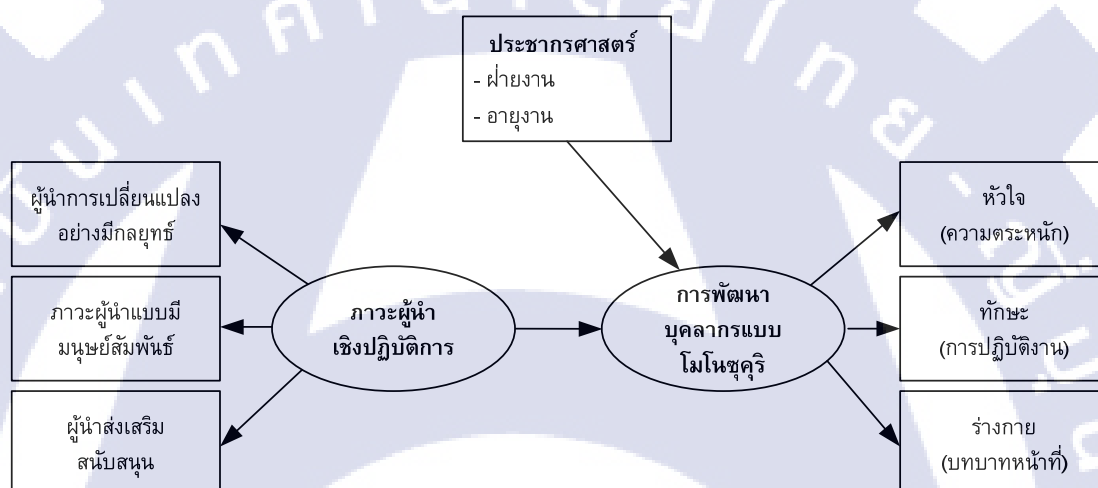
- ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคุริ (Toshimichi Hata. 2016)

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2565 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2566

กรอบแนวคิดในการศึกษา

ในการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาวิเคราะห์ โดยใช้



รูปที่ 4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงฝ่ายงานและอายุงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคุริและนำผลที่ได้ไปวางแผนพัฒนาด้านหัวใจ (ความตระหนัก) ด้านทักษะ(การปฏิบัติงาน) และด้านร่างกาย (บทบาทหน้าที่)
2. ทราบถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคุริ
3. เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาขององค์ประกอบไปวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคุริเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กรต่อไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ภาวะผู้นำ (Leadership)** หมายถึง หมายถึง กระบวนการของการใช้อิทธิพลในการสั่งการหรือโน้มน้าวผู้อื่นหรือกลุ่มให้กระตือรือร้นและเต็มใจทำในสิ่งที่มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้หรือจุดมุ่งหมายขององค์การ

2. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)** หมายถึง เป็นผู้นำที่สามารถบันดาลใจกระตุ้น ชักจูงผู้ตามให้เปลี่ยนแปลงคล้อยตามและปฏิบัติตามผู้นำ ทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่างๆ อันก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร เบส (Bass. 1985) ประกอบด้วย

2.1 **การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้นำให้เกิดความจงรักภักดีและได้รับความเคารพนับถือจากผู้ตามและเป็นผู้มีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานโดยผู้ตามให้ความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างจริงใจและเป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุความสำเร็จของผู้ตาม (Bass. 1985 : 43)

2.2 **การสร้างแรงบันดาลใจ** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจและเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้นำจะสร้างเจตคติที่ดีต่อการคิดในแง่บวกและการสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ และให้กำลังใจแก่ผู้ตามเพื่อให้เห็นคุณค่าของงาน (ขวัญชัย จะเกรง. 2551 : 27)

2.3 **การกระตุ้นการใช้ปัญญา** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตามในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไขโดยใช้ความคิดและจินตนาการมากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที การกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ เกิดความเข้าใจและมองปัญหาที่ประสบอยู่รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญญา (Bass. 1985 : 99)

2.4 **การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจความแตกต่างของผู้ตามทั้งในเรื่องความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละคน โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เป็นห่วงต่อสวัสดิภาพและการพัฒนาของผู้ตาม ผู้นำจะส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานที่ดี รับฟังอย่างเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ตามและพยายามตอบสนองความต้องการของผู้ตามแต่ละคน

3. **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์** หมายถึง การกำหนดทิศทางองค์การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อความอยู่รอดขององค์การ ประกอบด้วย

3.1 **การมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถกระตุ้นบุคลากรให้มีความสนใจ มุ่งมั่นปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กรด้วยความเต็มใจ

3.2 **การใช้ประโยชน์และรักษาไว้ซึ่งความสามารถหลัก** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และธำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์กร เนื่องจากจุดเด่นดังกล่าวเป็นทรัพยากรและความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีอัตลักษณ์ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

3.3 **การพัฒนาต้นทุนมนุษย์** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะต้องมีทัศนคติและปฏิบัติต่อพนักงานของตนเยี่ยงทรัพยากรที่มีคุณค่า

3.4 **การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์กรด้วยการกระตุ้นและเปิดโอกาสแก่ทุกคนให้ใช้พลังและร่วมขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้ผู้นำมีความเข้าใจที่จะสามารถพัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมขององค์กรไว้ได้ ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กรที่อยู่ใต้บริบทความสลับซับซ้อนของของเศรษฐกิจใหม่

3.5 **การเห็นด้านคุณธรรม และจริยธรรม** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ด้วยการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์เชื่อถือคุณธรรม ยึดมั่นในการหลักการของตนทั้งสามารถในการตัดสินใจให้ผู้ตามประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม

3.6 **การสร้างระบบการควบคุมองค์กรให้เกิดความสมดุล** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถสร้างควมมีประสิทธิผลและควมมีดุลยภาพขององค์กรโดยการสร้างระบบควบคุมที่เน้นความยืดหยุ่นและการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้นกับมุ่งผลระยะยาว

4. **การพัฒนาบุคลากร** หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการ ทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น (สุริยา มนตรีภักดิ์. 2550 : 72)

5. **โมโนซุคุริ (Monozukuri)** เป็นคำภาษาญี่ปุ่น 2 คำรวมกัน คือ คำว่า Mono หมายถึง สิ่งของ หรือ ผลิตภัณฑ์ และคำว่า Zukuri หมายถึง การผลิต การสร้างสรรค์ เมื่อรวมกันก็จะมี ความหมาย ว่า การผลิตสิ่งของหรือสร้างสรรค์ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่มีคุณภาพโดยใช้ทักษะ และเทคโนโลยี

6. **ผู้นำแบบโมโนซุคุริ** หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการมองเหตุการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดยมีทักษะพื้นฐานสำหรับบุคลากรแบบโมโนซุคุริ ประกอบด้วย

6.1 **ทักษะด้านความคิด** หมายถึง ทักษะของผู้นำในการจับประเด็นของเหตุการณ์ โดยรอบทั้งในเชิงโครงสร้างและเชิงแนวคิด ทั้งมีความสามารถด้านการแก้ไขปัญหาซึ่งไม่เพียงแต่รับรู้ปัญหาแต่สามารถมองไปถึงสาเหตุของการเกิดปัญหาได้โดยไม่เพียงแต่รับรู้ที่เกิดปัญหาแต่สามารถวิเคราะห์ไปได้ถึงสาเหตุของการเกิดปัญหา

6.2 **ทักษะด้านมนุษย** หมายถึง ทักษะของผู้นำที่สามารถสังเกตและวิเคราะห์คำพูดของผู้ที่สนทนาด้วย อีกทั้งยังสามารถสื่อสารได้อย่างเหมาะสม เป็นผู้ที่มีทักษะในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นไปได้อย่างราบรื่น

6.3 **ทักษะด้านการทำงาน** หมายถึง ทักษะความชำนาญเฉพาะด้านที่จำเป็นต่อการทำงานให้บรรลุผล เป็นทักษะความสามารถที่จำเป็นสำหรับงานนั้นๆ

7. **ทักษะผู้บริหาร** หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญของผู้บริหารที่มีประโยชน์ต่อองค์กร รวมถึงการบริหารการจัดการต่างๆ ภายในองค์กร (Stanley; and Karolin. 2016)

8. **การพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริ** หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการหาปัญหาที่เกิดขึ้นและมีทักษะในการแก้ปัญหาอันมีคุณสมบัติประกอบด้วย

8.1 **หัวใจ (ความตระหนัก)** หมายถึง จิตสำนึกด้านเซ็น กล่าวคือมีความตระหนักและตั้งใจจะปรับปรุงการทำงานเพื่อยกระดับองค์กรให้ดีขึ้น

8.2 **ทักษะ (การปฏิบัติงาน)** หมายถึง ความสามารถทั้งด้านเทคนิคและทักษะฝีมือระดับสูงที่สามารถใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

8.3 **ร่างกาย (บทบาทหน้าที่)** หมายถึง ความสามารถในการแก้ไขปัญหา กล่าวคือมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง สามารถสร้างความมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการแก้ปัญหาของหน่วยงานได้

TNI

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบและแนวทางในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุคิ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่ได้รับความนิยมในการใช้ศึกษาวิจัยกันในแง่มุมต่างๆ มาอย่างแพร่หลาย โดยกลุ่มนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามของภาวะผู้นำที่น่าสนใจไว้ ดังนี้

แฮมฟิลล์ และคูน (Hemphill; and Coon. 1957 : 7) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของปัจเจกบุคคลเมื่อเขากำกับกิจกรรมของกลุ่มเพื่อบังคับให้กลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ร่วมกัน

ยูกัล (Yukl. 2006 : 8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นให้เข้าใจและเห็นพ้องกับสิ่งที่ต้องการให้ทำให้สำเร็จและวิธีการทำสิ่งนั้น และเป็นกระบวนการของการอำนวยความสะดวกบุคคลและกลุ่มคนให้สามารถทุ่มเทความพยายามเพื่อผลสำเร็จไว้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

คัทซ์ และคานห์ (Katz; and Kahn. 1978 : 528) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มของอิทธิพลที่เหนือกว่าการปฏิบัติตามกลไกตามคำสั่งในงานประจำขององค์กร

เจคอบ; และเจค (Jacobs; and Jaque. 1990 : 28) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการให้จุดมุ่งหมาย (ที่เปี่ยมไปด้วยทิศทาง) ต่อความพยายามของกลุ่มและเป็นที่ทำให้เกิดความพยายามที่มุ่งมั่นในการบรรลุจุดมุ่งหมาย

ล็อก (Locke. 1991 : 2) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการโน้มน้าวผู้อื่นให้ดำเนินการเพื่อไปสู่เป้าประสงค์ร่วมกัน

เบอร์น (Burn. 1978 : 18) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ การดำเนินการเมื่อผู้คนระดมกำลังทางสถาบัน การเมือง จิตวิทยาและทรัพยากรอื่น เพื่อจะปลุกเร้า มีส่วนร่วม และสร้างความพอใจต่อแรงจูงใจของผู้ตาม

ชีน (Schein. 1992 : 2) ให้นิยามว่าภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการก้าวข้ามวัฒนธรรม เพื่อเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงวิวัฒนาการ เพื่อให้สามารถปรับตัวได้มากขึ้น

จากนิยามดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการใช้อิทธิพลในการสั่งการหรือนำผู้อื่นหรือกลุ่มให้กระตือรือร้นและเต็มใจ ทำในสิ่งที่มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้หรือจุดมุ่งหมายขององค์การ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ในทศวรรษที่ผ่านมาการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีจำนวนมาก แต่มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยนับหมื่นๆ เรื่องที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ในทั่วโลก และในประเทศไทยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ผลการปฏิบัติงานทั้งของกลุ่ม และของผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี (Organizational Citizenship Behavior : OCB) รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์การ และตัวแปรหรือปัจจัยอื่นๆ อีกมากมาย เบอร์น (Burn. 1978) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า “การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจความต้องการ ความจำเป็นความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม” และมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายรวมกัน เบส (Bass. 1985) ได้ต่อยอดจากแนวคิดของเบอร์น และเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เบส กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) เบสเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจ เบสได้ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น (Burn.1978) และเบส (Bass. 1985) ยังมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เบสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ต่อมาในปี 1990 ทฤษฎีของเบส (Bass. 1985) ได้มีการปรับปรุงใหม่เบส; และอเวลิโอ (Bass; and Avolio. 1990) โดยได้นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มารวมเข้าไว้ด้วยกัน โดยได้มีการเพิ่มพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ชื่อย่อว่า “4I’s” (Four I’s) และพฤติกรรมของผู้นำการแลกเปลี่ยนโดยสามารถสรุปองค์ประกอบได้ดังนี้

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ โดยผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตัวเอง ประสิทธิภาพและเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายในงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ส่งเสริมให้ผู้ตามหาทางออกและหาวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการการประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership Theory)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) คือ ความสามารถของผู้นำที่มีอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อเพิ่มโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในระยะยาวให้กับองค์กร แนวทางการเป็นผู้นำที่แตกต่างกันนั้นมีผลต่อวิสัยทัศน์ และทิศทางการเติบโต และความสำเร็จที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร

และเพื่อให้การบริหารจัดการ ความเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ ผู้บริหารต้องมีทักษะและเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน

เดวิด (David. 1997) กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) หมายถึง กระบวนการบริหารที่จะให้ปฏิบัติการกิจขององค์กรให้สำเร็จ ขณะเดียวกันก็พยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีขององค์กรและสภาพแวดล้อมไว้ลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการกำหนดการปฏิบัติการ การประเมินผล

คูบริน (Dubrin. 2007) กล่าวว่า การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังเป็นอีกหนึ่งในประเภทของภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี

เกศรา สิทธิแก้ว (2558 : 48) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึง การเป็นผู้ที่สามารถคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่น และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการบริหารงานในองค์กรแบบเดิมไปสู่การบริหารยุคใหม่ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึง มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะการเปลี่ยนแปลงทางด้าน เทคโนโลยีส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในทุก ด้าน ผู้นำจึงต้องปรับเปลี่ยนตนเอง และองค์กรให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ไอร์แลนด์; และฮิต (Ireland; and Hitt. 1999) ได้เสนอองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 6 ประการ คือ

1. การมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ (Determining the Firm's Purpose or Vision) ผู้นำต้องทำงานร่วมกับบุคคลต่างๆ เช่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกจ้าง ลูกค้า ผู้ซื้อ และชุมชนเพื่อร่วมกันคิดว่าวัตถุประสงค์หรือวิสัยทัศน์ใดที่ต้องปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. การใช้ประโยชน์และรักษาไว้ซึ่งความสามารถหลัก (Exploiting and Maintaining Core Competencies) ทุกองค์กรต้องมีต้นทุนมนุษย์ ความฉลาด การเงิน และสังคมที่ก่อให้เกิดความสามารถหลักขององค์กร เมื่อความสามารถหลัก เหล่านี้เป็นสิ่งมีค่ายากต่อการเลียนแบบ หาได้ยากก็จะช่วยก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการแข่งขัน แต่ถ้าสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนไปความสามารถหลักต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังนั้นภาระหน้าที่หลักของผู้นำคือตัดสินใจว่า ความ สามารถหลักใดที่จำเป็นและสำคัญต่อการบรรลุสู่เป้าหมายและควรพัฒนารักษาไว้และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์

3. การพัฒนาต้นทุนมนุษย์ (Developing Human Capital) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องรักษาและส่งเสริมพนักงานที่มีความสามารถพิเศษ และส่งเสริมบุคลากรทั่วไปด้วยการจัดอบรมให้ ความรู้ และเพิ่มทักษะ

4. การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพ (Sustaining an Effective Organizational Culture)

5. การเน้นด้านคุณธรรม และจริยธรรม (Emphasizing Ethical Practices) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยเฉพาะด้านความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ และความสามัคคี

6. การสร้างระบบการควบคุมองค์กรให้เกิดความสมดุล (Establishing Balanced Organizational Controls) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ใช้ในการบริหารงานอย่างยุติธรรม

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับทักษะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับบุคลากรแบบโมโนชูคริ

ในเรื่องการพัฒนามุขการนั้น โรเบิร์ต; และแคทซ์ (Robert; and Katz. 1974 : 1-12) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้เสนอ “ทักษะพื้นฐานของคนทำงาน” ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นทักษะพื้นฐานที่คนทำงานทั้งหลายควรมีไว้ไม่ว่าจะอยู่สายงานอะไรก็ตาม

ทักษะพื้นฐานที่เป็นเรื่องที่สำคัญมาก จึงควรคำนึงถึงหลักการนี้ในการพัฒนามุขการอยู่เสมอ หลักการดังกล่าวประกอบด้วย

1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) เป็นทักษะในการจับประเด็นของเหตุการณ์ โดยรอบทั้งในเชิงโครงสร้างและเชิงแนวคิด (เข้าใจเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัว) เมื่อเกิดของเสียขึ้นจะมีการคิดไปถึงสาเหตุของการเกิดของเสียว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร และสามารถวิเคราะห์สาเหตุที่ถูกต้อง ซึ่งมีความจำเป็นสูงขึ้นตามตำแหน่งที่สูงขึ้น

2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) เป็นความสามารถในการสังเกตและวิเคราะห์คำพูดของคนที่สนทนาด้วย แล้วสามารถตอบโต้โดยใช้คำพูดหรือการสื่อสารที่เหมาะสม กล่าวคือ เป็นทักษะในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในการคบหาหรือทำงานร่วมกับผู้อื่น จำเป็นต้องมีความเข้าใจความรู้สึกของอีกฝ่ายด้วย จึงจะทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างกันเป็นไปอย่างราบรื่น มีความจำเป็นทุกระดับ เป็นทักษะที่มีความสำคัญที่สุด เพราะต้องมีความสามารถด้านการบริหารจัดการคน

3. ทักษะด้านการทำงาน (Technical Skill) เป็นทักษะความชำนาญเฉพาะด้านที่จำเป็นต่อการทำงานให้บรรลุผล กล่าวคือ เป็นความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นๆ ถ้าเทียบกับทักษะสองด้านที่กล่าวมาข้างต้น ทักษะนี้ถือว่าเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ จึงมีความจำเป็นสูงขึ้นสำหรับผู้ที่ต้องทำงานภาคปฏิบัติ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสนใจที่จะนำภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของเบส; และอแวลีโอ (Bass; and Avolio. 1990) ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้วยแนวคิดของ ไอร์แลนด์; และฮิตต์ (Ireland; and Hitt. 1999) ประกอบด้วย การมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ การใช้ประโยชน์ และรักษาไว้ซึ่งความสามารถหลัก การพัฒนาต้นทุนมนุษย์ การ

สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพ การเน้นด้านคุณธรรมและจริยธรรมและการสร้างระบบการควบคุมองค์กรให้เกิดความสมดุล และ ภาวะผู้นำแบบแบบโมโนซุกุริตามทฤษฎีของ โรเบิร์ต; และแคทซ์ (Robert; and Katz. 1974) ประกอบด้วย 1. ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านการทำงาน มาใช้เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุกุริ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุกุริ

ความหมายของโมโนซุกุริ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามหรือให้ความหมายเกี่ยวกับ “โมโนซุกุริ (Monozukuri)” ดังต่อไปนี้

ฮาตะ โทชิมิจิ (2559) ได้กล่าวในหนังสือเรื่องการพัฒนาบุคลากรฝ่ายผลิตแบบโมโนซุกุริ (Monozukuri) ดังนี้

ความหมายของโมโนซุกุริ (Monozukuri) และ (Monozukuri Personnel Develop)

ศาสตราจารย์ฟูจิโมโตะ ได้นิยามไว้ว่า “โมโนซุกุริ” คือการทำให้ข้อมูลของการออกแบบ ถูกถ่ายทอดหรือฝังเข้าไปในตัวกลางได้ กล่าวคือ เมื่อมีความคิดว่า “อยากจะทำผลิตภัณฑ์อย่างหนึ่ง” (มีข้อมูลการออกแบบ) จากนั้นก็ถ่ายทอดข้อมูลนั้นลงไปในวัสดุ (ตัวกลาง) แล้วจึงได้ออกมาเป็นรูปร่าง ซึ่งกระบวนการในการดำเนินการทั้งหมดนี้ คือ “โมโนซุกุริ”

การนำคำในภาษาญี่ปุ่น 2 คำ คือ คำว่า “Mono (โมโน)” หมายถึง วัตถุสิ่งของ ซึ่งในกรณีนี้หมายถึง “ความคิด” หรือ “ความรู้สึก” และยังคงกล่าวอีกว่าไม่ได้หมายถึงสิ่งของที่จับต้องได้เพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึง “การใช้ความคิด” ซึ่งถ้าเป็นภาษาอังกฤษก็จะเทียบได้กับเรื่องทางด้าน “ซอฟต์แวร์” และ “Tsukuri (ทซุกุริ)” หมายถึง การทำหรือผลิตสิ่งของซึ่งเป็นกระบวนการทางกายภาพ จึงเป็นเรื่องทางด้าน “ฮาร์ด” สมมาตรกันเป็นคำว่า “Monodzukuri” หมายถึง การนำเรื่องทางด้านการใช้ความคิดที่คิดอยู่ในสมอง มาทำให้เป็นสิ่งที่จริงที่เป็นทางด้านฮาร์ด

ฮาตะ โทชิมิจิ (2559) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า “โมโนซุกุริ” ไม่ได้มีความหมายจำกัดแค่ว่าเป็นกระบวนการผลิตในโรงงานเท่านั้น แต่ยังหมายถึงกระบวนการที่อยู่ก่อนหน้า ได้แก่ การวิจัยและพัฒนา การออกแบบ รวมไปถึงกระบวนการที่อยู่ถัดจากนั้นคือการจัดจำหน่ายและการรีไซเคิลด้วย

สมาคมสถาบันแห่งการบำรุงรักษาโรงงานของประเทศญี่ปุ่น (Japan Institute of Plant Maintenance. 2022 : Online) ได้อธิบาย Monodzukuri (โมโนซุกุริ) ในญี่ปุ่นนั้นใช้กันแพร่หลาย โดยมีความหมายถึง คำศัพท์ 2 คำ คือ คำว่า Mono แปลว่า “ของ” และ Dzukuri แปลว่า “ทำ ผลิต” เป็นกิจกรรมการผลิตที่มีจากฝีมือของช่างผู้ชำนาญโดยใช้เทคนิคตามประเพณี จนถึงการใช้เครื่องจักร

อัตโนมัติ ไม่เพียงเท่านั้นส่วนใหญ่มักรวมถึง กิจกรรมที่ทำอะไรบางอย่างที่ใช้มือคนทำหรือหมายถึง เทคนิค ทักษะ ความรู้ดังกล่าวนั้นอีกด้วย

Monozukuri หมายถึง การจัดการเรียนการสอนตามหลัก Monozukuri จะเป็นการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างคน (Hitozukuri) ที่มีจิตวิญญาณโมโนซุกุริโดยอาศัยหลักการต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1. สร้างคนที่มีคุณภาพสูง 2. มีทั้งทักษะ ความรู้และเทคโนโลยี 3. มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ 4. คิดเป็นทำเป็นและสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง 5. มีใจรักและทุ่มเทในการสร้างผลงานที่ดีที่สุด 6. มีการปรับปรุงการสอนการสร้างคนอย่างต่อเนื่อง

มณัญญ์ ภิชากร (2561; อ้างอิงจาก บัญญัติ โรจน์อารยานนท์. 2558) ได้ให้นิยาม โมโนซุกุริ (Monozukuri) หมายถึง แนวคิดในการผลิตที่คุณภาพเป็นสำคัญและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ อาศัยทำงานที่แข็งแกร่งด้วยระบบเป็นทีม สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและเข้มแข็งเพื่อเอื้อต่อการทำงาน ทั้งนี้ โมโนซุกุริถือเป็นการผลิตในวิถีญี่ปุ่น มาจากคำว่าโมโน (Mono) แปลว่า วัตถุ/สิ่งของ และคำว่าซุกุริ (Tsukuri) แปลว่า การสร้างหรือการผลิต

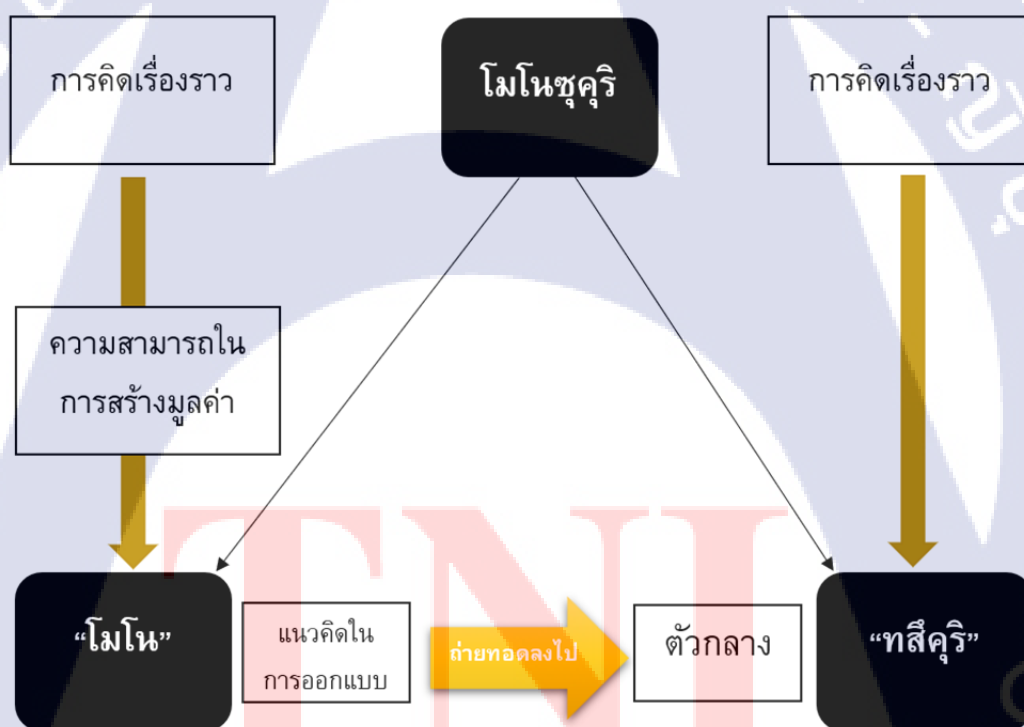
“Monozukuri” หรือ “โมโนซุกุริ” เป็นคำภาษาญี่ปุ่น 2 คำรวมกัน คือ คำว่า Mono (โมโน) หมายถึง สิ่งของหรือผลิตภัณฑ์และคำว่า Zukuri (ซึคุริ) หมายถึง การผลิต การสร้างสรรค์ เมื่อรวมกันจะมีความหมายว่า การผลิตสิ่งของหรือสร้างสรรค์ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่มีคุณภาพโดยใช้ทักษะและเทคโนโลยี ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ได้แก่ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง ใช้ทั้งทักษะและเทคโนโลยี สินค้าตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผลิตเองทุกกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ และมีการปรับปรุงการผลิตและ สินค้าอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ในการจัดการเรียนการสอนตามหลัก Monozukuri จะเป็นการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างคน (Hitozukuri) ที่มีจิตวิญญาณโมโนซุกุริโดยอาศัยหลักการต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1. สร้างคนที่มีคุณภาพสูง 2. มีทั้งทักษะ ความรู้ และเทคโนโลยี 3. มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ 4. คิดเป็นทำเป็น และสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง 5. มีใจรักและทุ่มเทในการสร้างผลงานที่ดีที่สุด 6. มีการปรับปรุงการสอนการสร้างคนอย่างต่อเนื่อง

ฮาตะ โทชิมิจิ (2559) ได้ให้ความหมายว่า บุคลากรด้านโมโนซุกุริ คือ ทรัพยากรบุคคลที่อยู่ในกระบวนการตั้งแต่การออกแบบไปจนถึงคนที่ทำหน้าที่การตลาดและการขาย

สมพงษ์ พูลลาภทวี (2559) ได้บรรยายถึง Monozukuri ว่าเป็นการผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า End User โดยมีการผลิตที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นที่สินค้าและบริการ ปัจจัยในการทำ Monozukuri คือ ทักษะ เทคโนโลยี วิทยาการต่างๆ ในการสร้างกระบวนการผลิตแบบใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงสินค้า และการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ จากการใช้แนวคิดการให้ความสำคัญเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพ และการผลิตที่ดีให้ถูกและเร็ว ซึ่งเป็นการดำเนินกิจการอันยอดเยี่ยมด้านการอุตสาหกรรมของการบริหารแบบอิชูซุ ในเรื่องของการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงโดยใช้พื้นฐานของ Monozukuri มาสร้างระบบการบริหาร IMM (Isuzu Manufacturing Management) โดยมีวิธีการบริหารในการใช้คนอย่างเหมาะสม การผสมผสานระหว่างระบบกับคน

(Management) การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต การรับประกันคุณภาพแก่ลูกค้า 100% ในระดับโลก โดยใช้การไคเซ็น (Kaizen) มาบริการตามองค์ประกอบของการผลิต 7 ประการ ได้แก่ Man, Machine, Material, Method, Market, Money, Management การสร้างกำไร จากการมองเรื่องการลดต้นทุนจากการลดความสูญเปล่า (Muda) โดยใช้ 3 Gen จากการหล่อหลอมความรู้ทางทฤษฎีต่างๆ รวมถึงการใช้เทคนิค Monozukuri มาพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและกระบวนการผลิต เพื่อการแข่งขันทางการค้า อีกทั้งการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยใช้เทคโนโลยีด้านการพัฒนาสินค้าในการผลิต กระบวนการผลิต และบุคลากรที่ยอดเยี่ยม เพื่อการควบคุมคุณภาพ การเพิ่มผลผลิตและการบูรณาการ การเพิ่มคุณภาพ การส่งมอบตรงเวลา และมีต้นทุนที่เหมาะสม

จากคำนิยามและคำอธิบายต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า “โมโนซุกุริ” เป็นกระบวนการในการนำสิ่งที่อยู่ในความคิด ออกมาเป็นกระบวนการผลิตตั้งแต่การวิจัยและพัฒนา การออกแบบ และไปยังการจำหน่าย หรือผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า



รูปที่ 5 สมมติฐานของคำว่าโมโนซุกุริ

ที่มา : ฮาตะ โทชิมิจิ. (2559). การพัฒนาบุคลากรในโรงงานแบบ Monozukuri.

เงื่อนไขจำเป็นสำหรับบุคลากรด้านโมโนซุคุริ

แนวคิดในการกำหนดเงื่อนไขของบุคลากรด้านโมโนซุคุริ ประกอบด้วย “หัวใจ ทักษะ ร่างกาย” ซึ่งสามารถกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรด้านโมโนซุคุริได้ ดังนี้

1. หัวใจ (ความตระหนัก) หมายถึง จิตใจด้านไคเซ็น กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความตระหนักและตั้งใจที่จะปรับปรุงเพื่อยกระดับการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
2. ทักษะ (การปฏิบัติงาน) หมายถึง เทคนิคและทักษะขั้นสูง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การมีความสามารถทั้งด้านเทคนิคและทักษะฝีมือระดับสูงในการทำงานภาคปฏิบัติ
3. ร่างกาย (บทบาทหน้าที่) หมายถึง ความสามารถในการแก้ไขปัญหา กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองและสามารถแก้ไขปัญหาของหน่วยงานได้

ตารางที่ 1 คุณสมบัติของบุคลากรด้านโมโนซุคุริได้แก่ หัวใจ ทักษะ ร่างกาย

	คำสำคัญ	ความหมาย
หัวใจ (ความตระหนัก)	• จิตสำนึกด้านไคเซ็น	• มีเทคนิคและทักษะฝีมือระดับสูง และใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
ทักษะ (การปฏิบัติงาน)	• เทคนิคและทักษะขั้นสูง	• มีเทคนิคและทักษะฝีมือระดับสูง และใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
ร่างกาย (บทบาทหน้าที่)	• ความสามารถในการแก้ไขปัญหา	• สร้างการมีส่วนร่วมของ ผู้ปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นบนงาน

การกำหนดระดับความสามารถของบุคลากรแต่ละระดับ

ในปัจจุบันจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่แข่งขันกันมากขึ้น จึงมีแนวโน้มต้องการให้บุคลากรใหม่ทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพในเวลาอันสั้น อย่างไรก็ตามเรื่องของการพัฒนาบุคลากรนั้น หลักสำคัญ คือ “ถ้ารีบเร่งก็ต้องเลือกเส้นทางที่แน่นอน” กล่าวคือ การแข่งขันต้องใช้เวลาอันสั้นในการพัฒนาบุคลากร จึงต้องเลือกเส้นทางการพัฒนาบุคลากรให้ถูกต้องและเหมาะสมตามหน้าที่ ตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย

การกำหนดระดับความสามารถของบุคลากร

สำหรับการพัฒนาบุคลากรใหม่อย่างน้อยต้องใช้ระยะเวลา 3 ปี ในเวลา 3 ปีนี้ เมื่อสามารถพัฒนาให้มีพื้นฐานแน่นพอที่จะเป็นบุคลากรด้านโมโนซุคุริได้แล้ว หลังจากนั้นเมื่อสะสมประสบการณ์การทำงานด้านต่างๆ ก็มีโอกาสดำเนินไปเป็นบุคลากรที่มีความสามารถรอบด้านได้ โดยในแผนการพัฒนาบุคลากรเป็นลักษณะที่ให้พึ่งพาตนเองได้ในเวลา 3 ปี โดยปีแรก (บุคลากรใหม่) คือ

ระดับ 1 ส่วนปีที่สองและปีที่สาม คือ ระดับที่ 2 และระดับที่ 3 ตามลำดับ แล้วในแต่ละระดับก็กำหนดให้มีขีดความสามารถด้าน “หัวใจ ทักษะ ร่างกาย” เป็นดังตารางที่ 2 ระดับความสามารถของบุคลากร

ตารางที่ 2 ระดับความสามารถของบุคลากร

	ทักษะ (การปฏิบัติงาน)	ร่างกาย (บทบาทหน้าที่)	หัวใจ (จิตสำนึกและการ ปรับปรุงงาน)
ระดับที่ 1 (บุคลากร ใหม่หรือ ทำงาน ปีแรก)	สามารถปฏิบัติงานตามที่กำหนดได้ เมื่อได้รับคำแนะนำในระหว่างการปฏิบัติงาน	มีจิตสำนึกของคนทำงานที่มีความรับผิดชอบ	- สามารถปรับตัวจากนักศึกษามาเป็นคนทำงาน - เข้าใจถึงความสำคัญของโมโนซุริ
ระดับที่ 2 (ทำงานปีที่ 2)	สามารถปฏิบัติงานตามที่กำหนดได้ เมื่อได้รับการชี้แนะเฉพาะประเด็นที่สำคัญ	- เข้าใจขั้นตอนการทำงาน (รับคำสั่งและรายงานผล) - ปฏิบัติตามหลัก 3ส - ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด	ตระหนักถึงความสำคัญของความปลอดภัยในการทำงาน
ระดับที่ 3 (ทำงานปีที่ 3)	- สามารถปฏิบัติงานตามที่กำหนดได้โดยลำพัง - สามารถสอนงานให้กับบุคลากรรุ่นน้องได้	- สามารถบำรุงรักษาเครื่องจักรเองได้ - ปฏิบัติโดยตระหนักถึงความสำคัญด้านคุณภาพ	มีจิตสำนึกของการทำงานอย่างมืออาชีพ และตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่เป็นบุคลากร

จากตารางระดับความสามารถของบุคลากรข้างต้นสามารถสรุปและกล่าวได้โดยละเอียดดังนี้

ระดับที่ 1 การสร้างความตระหนักในฐานะผู้รับผิดชอบให้กับบุคลากรใหม่

จิตสำนึกและการปรับปรุงงาน (หัวใจ) ประการแรก บุคลากรสามารถปรับตัวจากนักศึกษา มาเป็น กล่าวคือ ต้องเปลี่ยนจากการเป็นฝ่ายที่ได้รับหรืออยู่เฉยมาเป็นฝ่ายที่มีความกระตือรือร้น โดยการเปลี่ยนแปลงจะเป็นการจัดกิจกรรมการอภิปรายของตนเองในหัวข้อ เรามาทำงานเพื่ออะไร หรือ การเติบโตเป็นผู้ใหญ่นั้น หมายถึงอะไร เพื่อสร้างความตระหนักพร้อมทั้งฝึกทักษะการนำเสนองานไปพร้อมกัน

ประการที่สอง บุคลากรจำเป็นต้องเข้าใจถึงความสำคัญของโมโนซุริ กล่าวคือ การทำงานในโรงงานสวนใหญ่แล้วต้องทำงานร่วมกัน และต้องตระหนักถึงความสำคัญของ “คุณภาพ” “ต้นทุน” “การส่งมอบ” เป็นเรื่องสำคัญรวมทั้งต้องทำตามมาตรฐานการทำงาน แต่การมี “ความคิดสร้างสรรค์ในการดัดแปลง” ก็เป็นสิ่งที่จำเป็นเช่นกัน ซึ่งสิ่งนี้จะปจจัยที่ทำให้หน้างานพัฒนาไปในทางที่ดี และสิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือมาตรการด้านความปลอดภัยในการทำงานอีกด้วย

การดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ด้านจิตสำนึกและการปรับปรุงงาน (หัวใจ) ในระดับที่ 1

1. กิจกรรมการอภิปรายกลุ่มเพื่อสร้างความตระหนักถึงการเปลี่ยนสถานะ หมายถึง การให้บุคลากรใหม่ได้ทำการคิดและนำมาแสดงออกเป็นคำพูดของตนเอง

2. เกมฝึกให้มีความรู้พื้นฐานด้านโมโนซุริติดตัว หมายถึง การสร้างประสบการณ์จำลอง และให้เข้าใจถึงความสำคัญของความรู้พื้นฐานที่จำเป็นด้านโมโนซุริ ประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับคุณภาพ ต้นทุน การส่งมอบ และความปลอดภัย รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการทำตามมาตรฐานการทำงานแต่จำเป็นต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการดัดแปลง

3. การจัดงานนำเสนอผลงานที่ทำไปในรอบ 1 ปี หมายถึง การจัดเวทีให้บุคลากรใหม่มีโอกาสนำเสนอผลงานของตนเองในรอบปีที่ผ่านมาและยังเป็นการสิ้นสุดการเป็นบุคลากรใหม่

บทบาทหน้าที่ (ร่างกาย) บุคลากรจำเป็นมีจิตสำนึกของคนทำงานที่มีความรับผิดชอบ กล่าวคือ การเริ่มตั้งแต่การกล่าวคำทักทายอย่างถูกต้อง การโค้ง การใช้ภาษาสุภาพ รวมถึงการใช้ชีวิตประจำวันอย่างเหมาะสม คือ ต้องดูแลสุขภาพของตัวเองให้ดียุ่ตลอดเวลา

การดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ด้านบทบาทหน้าที่ (ร่างกาย) ในระดับที่ 1

1. การฝึกกล่าวคำทักทายด้วยการเปล่งเสียงออกมา หมายถึง การกล่าวคำทักทายเริ่มตั้งแต่ตำแหน่งศีรษะต้องอยู่ในแนวสายตาไม่ก้มต่ำ, ส่วนบนของร่างกายควรพิงร่างกายส่วนเอวในขณะที่ยืดหลังตรงและการออกเสียงควรเปล่งเสียงให้ดังฟังชัด

การโค้งหักท่ายทั่วไป	การโค้งสุขภาพ	การโค้งแบบให้เกียรติอย่างสูง
เมื่อพบลูกค้าหรือผู้บังคับบัญชาตามทางเดินในอาคาร	เมื่อต้อนรับลูกค้า	เมื่อส่งลูกค้า, แสดงความขอบคุณหรือขออภัย
ประมาณ 15 องศา	ประมาณ 30 องศา	ประมาณ 45 องศา
		

รูปที่ 6 หลักการโค้งคำนับที่ถูกต้อง

ที่มา : ฮาตะ โทชิมิจิ. (2559). การพัฒนาบุคลากรในโรงงานแบบ **Monozukuri**. หน้า 42.

2. การใช้ชีวิตประจำวันอย่างเหมาะสม หมายถึง การให้รุ่นพี่หรือบุคลากรผู้ดูแลบุคลากรใหม่ ถ่ายทอดความตระหนักถึงความสำคัญของการดูแลสุขภาพให้ต่อเนื่องตลอดเวลา โดยใช้วิธีพูดเรื่องนี้ตอนประชุมช่วงเช้าก่อนเริ่มทำงาน

3. หลักพื้นฐานของภาษาสุขภาพ หมายถึง ภาษาสุขภาพของญี่ปุ่นมี 2 แบบ คือ แบบที่หนึ่ง “ภาษาให้เกียรติ” เป็นภาษาสุขภาพที่ใช้พูดถึงกิริยาหรือสถานะของอีกฝ่ายหนึ่งอย่างให้ความเคารพ แบบที่สอง “ภาษาถ่อมตน” เป็นภาษาที่ใช้พูดถึงตนเอง ครอบครัว และผู้ร่วมงานของตัวเอง ซึ่งเป็นการใช้คำถ่อมตัวหรือลดสถานะของผู้พูดลงเพื่อแสดงความนับถืออีกฝ่ายหนึ่ง

4. ออกกำลังกายตามเสียงตามสาย หมายถึง ในโรงงานตอนช่วงเช้ามักมีกิจกรรมออกกำลังกายตามเสียงตามสาย โดยขอให้บุคลากรทุกคนร่วมกันปฏิบัติตามพร้อมเพรียง

5. การดูแลสุขภาพและรูปลักษณ์ภายนอก หมายถึง ชุดทำงานที่พนักงานจะออกแบบให้สามารถทำงานได้อย่างสะดวกและปลอดภัยสำหรับผู้สวมใส่ ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานต้องใส่อย่างถูกต้องตามที่มาตรฐานการทำงานได้กำหนด โดยชุดทำงานประกอบด้วย 1. เสื้อ 2. กางเกง 3. หมวก 4. รองเท้านิรภัย ในส่วนของการดูแลสุขภาพรูปลักษณ์ภายนอก ได้แก่ 1. ทรงผม ให้เหมาะสมกับ

การปฏิบัติงาน ควรไว้มสันเพื่อป้องกันอันตรายจากเครื่องจักร 2. เล็บ ควรเล็บสั้นอยู่เสมอ เนื่องจากเล็บยาวอาจทำให้ผลิตภัณฑ์เสียหายและเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน 3. หนวด ไม่ควรไว้หนวดยาวเพราะในวัฒนธรรมญี่ปุ่นเป็นเรื่องที่ไม่ยอมรับ

6. มารยาทในงานเลี้ยง หมายถึง บุคลากรใหม่ต้องรู้วิธีปฏิบัติตัวในการเข้าสังคมแบบผู้ใหญ่ที่ถูกต้องและเหมาะสม รุ่นพี่หรือบุคลากรผู้ดูแลควรแนะนำบุคลากรใหม่ให้รู้เรื่องมารยาทที่ดีไว้ก่อน

7. การดูแลบุคลากรใหม่หลังงานเลี้ยงต้อนรับ หมายถึง รุ่นพี่หรือบุคลากรผู้ดูแลควรแนะนำวิธีปฏิบัติตัวในวันรุ่งขึ้นหลังจากงานเลี้ยงต้อนรับบุคลากรใหม่ สิ่งที่ต้องแนะนำคือ 1. ให้มาทำงานเช้ากว่าปกติแล้วเตรียมงานที่ต้องทำ เพื่อแสดงถึงความตั้งใจ 2. ถ้าเกิดอาการเมาค้างและรู้สึกอ่อนเพลียมากก็อย่าขาดงาน แล้วแจ้งให้รุ่นพี่ที่หน้างานทราบ

การปฏิบัติงาน (ทักษะ) บุคลากรจำเป็นต้องสามารถปฏิบัติงานตามที่กำหนดได้ เมื่อได้รับคำชี้แนะในระหว่างการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เมื่อบุคลากรเข้ามาใหม่จะต้องเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของรุ่นพี่ก่อนแล้วใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 (มองเห็น ได้ยิน ได้กลิ่น รู้สึกรับสัมผัส) เพื่อซึมซับบรรยากาศที่หน้างาน เริ่มตั้งแต่การแนะนำบริษัทและหน้างาน การเรียนรู้หน้างานตามวัตถุประสงค์ จุดที่ต้องระวังในการทำงาน หรือ ข้อที่ควรระวังในการปฏิบัติงาน และหัวข้อด้านคุณภาพที่ต้องดูแล การทำความสะอาดหน้างานของตัวเอง

การดำเนินการฝึกบุคลากรใหม่ด้านการปฏิบัติงาน (ทักษะ) ในระดับที่ 1

1. การแนะนำบริษัทและหน้างาน หมายถึง การแนะนำบริษัทโดยการอธิบายข้อมูลคร่าวๆ ของบริษัทโดยใช้แผ่นพับแนะนำบริษัท จากนั้นกล่าวถึงความยากลำบากก่อนก่อตั้งบริษัทใหม่ๆ และความตั้งใจทำงานของรุ่นพี่ทั้งหลายที่ได้ทำมา ในส่วนของการแนะนำสถานที่ทำงาน ควรอธิบายขั้นตอนการไหลของกระบวนการผลิต กล่าวคือ การอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ ที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน หากบุคลากรใหม่มีคำถามควรตอบอย่างละเอียด เพื่อถ่ายทอดความสนุกและความลึกซึ้งของการทำงานที่หน้างานแบบโมโนชูคูริ

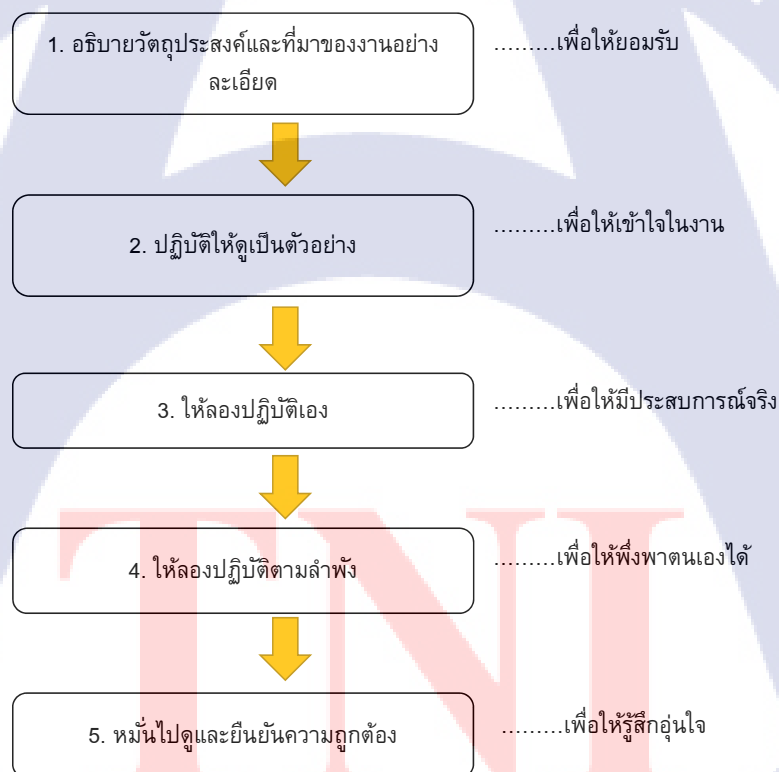
2. การดูแลแบบอย่างการทำงานของรุ่นพี่ หมายถึง ให้บุคลากรใหม่เฝ้าสังเกตการทำงานของรุ่นพี่จากด้านหลังตลอดทั้งวัน โดยอยู่ตรงตำแหน่งที่ไม่เกะกะการทำงานที่หน้างานนั้น แล้วก่อนที่จะให้ลงมือปฏิบัติจริง รุ่นพี่ควรอธิบายว่างานนี้มีวัตถุประสงค์อะไร จุดที่ต้องระวังขณะปฏิบัติงานคืออะไร (ถ้าต้องใช้อุปกรณ์เพื่อความปลอดภัยประกอบด้วย ควรอธิบายอย่างละเอียด) หัวข้อด้านคุณภาพที่ต้องดูแลคืออะไรบ้าง เป็นต้น สำหรับบุคลากรใหม่ควรจดบันทึกสิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้และสังเกตเห็น พร้อมทั้งความรู้สึกประทับใจต่างๆ ไว้

3. การดูแลบุคลากรใหม่ให้ทำงานตามที่กำหนด หมายถึง ประการแรกควรเริ่มจากการทำความสะอาด โดยการทำความสะอาดที่หน้างานการผลิตเป็นสิ่งที่บุคลากรควรปฏิบัติด้วยตนเอง บุคลากรใหม่จึงควรทำความสะอาดบริเวณหน้างาน ในระหว่างที่บุคลากรใหม่ความสะดวกอยู่ก็จะ

ได้รับคำท้าทายจากรุ่นพี่ เป็นต้นว่า “ชอบใจมากนะ ทำให้สะอาดนะ” ซึ่งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจอย่างดีให้กับบุคลากรใหม่ เรื่องนี้เป็นหน้าที่ของหัวหน้างานและผู้จัดการแผนก ที่ต้องขอความร่วมมือจากรุ่นพี่ที่ทำงานให้ท้าทายบุคลากรใหม่ในลักษณะที่กล่าวมานี้ ประการที่สอง การสอนงานโดยให้ปฏิบัติตามคำแนะนำคือ การให้รุ่นพี่หน้างานสอนงานอย่างใกล้ชิด เมื่อเห็นว่ามีควมชำนาญขึ้นแล้วจึงค่อยเพิ่มความซับซ้อนของงานขึ้นตามลำดับ

ระดับที่ 2 การชี้แนะเรื่องการสื่อสาร

การปฏิบัติงาน (ทักษะ) บุคลากรจำเป็นต้องสามารถปฏิบัติงานตามที่กำหนดได้ เมื่อได้รับการชี้แนะเฉพาะประเด็นที่สำคัญ กล่าวคือ บุคลากรจะต้องสามารถทำตามงานที่กำหนดได้ โดยเรื่องที่สำคัญสำหรับการทำงานในองค์กรทั้งหลายคือ การสื่อสาร ในเรื่องของการสอนงานจะต้องชี้แนะในจุดที่สำคัญ เป็นหน้าที่ของรุ่นพี่และหัวหน้าหน่วย การสอนงานจะแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่



รูปที่ 7 การสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพใน 5 ขั้นตอน

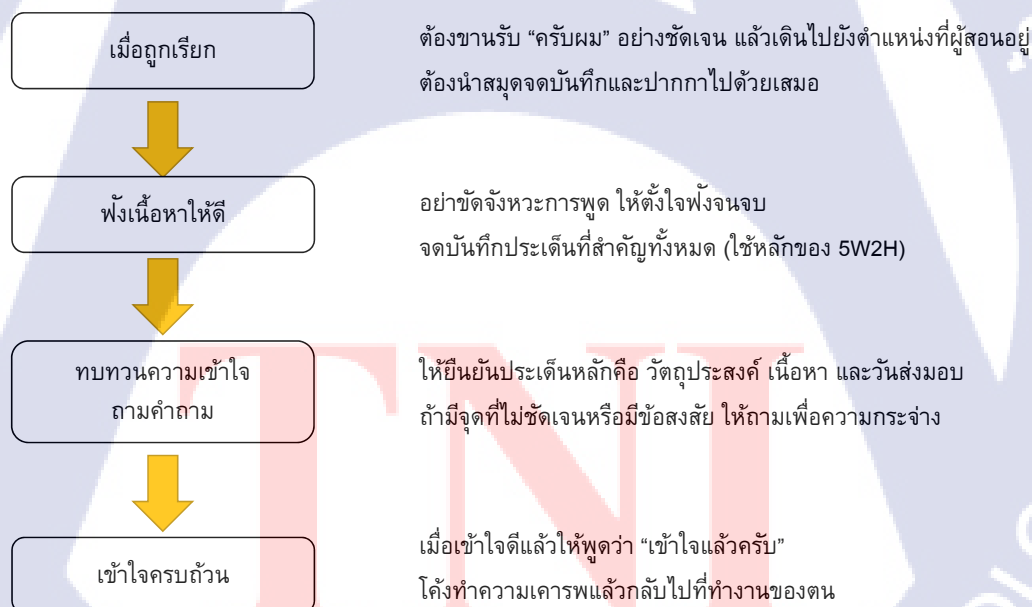
ที่มา : ฮาตะ โทชิมิจิ. (2559). การพัฒนาบุคลากรในโรงงานแบบ Monozukuri.

บทบาทหน้าที่ (ร่างกาย) ประการแรก บุคลากรจำเป็นต้องเข้าใจขั้นตอนการทำงาน (รับคำสั่งและรายงานผล) กล่าวคือ เมื่อบุคลากรทำงานไปสักระยะหนึ่งขอบเขตของบุคลากรจะขยายกว้างมากยิ่งขึ้น การทำงานในรูปองค์กรที่ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพนั้น ขวสารข้อมูลของแต่ละคนจะต้องสื่อถึงกันได้อย่างราบรื่น นั่นคือ การสื่อสารที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานเป็นเรื่องสำคัญ

วิธีรับคำสั่งหรือคำชี้แนะและกรายงานผล ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการสื่อสารที่ดี ขั้นตอนของการรับคำสั่ง ดังนี้

- 1) ฟังเนื้อหาให้ดี
- 2) ทบทวนความเข้าใจและถามคำถาม
- 3) เข้าใจครบถ้วน
- 4) นำไปปฏิบัติ

สำหรับการรายงานผล โดยทั่วไปจะแบ่งเป็น “การรายงานผลเสร็จสิ้น” ซึ่งเป็นการรายงานผลหลังจากที่ทำงานตามคำสั่งเสร็จเรียบร้อยแล้ว แต่ถ้านั้นใช้เวลาทำให้ “การรายงานความคืบหน้า” แล้วถ้าเกิดมีเรื่องไม่คาดคิดหรือมีอุปสรรคเกิดขึ้นต้องใช้ “การรายงานเร่งด่วน” เมื่อทำงานเสร็จสิ้นจำเป็นต้องรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง



รูปที่ 8 ประเด็นสำคัญในการรับคำสั่งหรือคำชี้แนะ

ที่มา : ฮาตะ โทชิมิจิ. (2559). การพัฒนาบุคลากรในโรงงานแบบ Monozukuri.

ประการที่สอง บุคลากรจำเป็นต้องปฏิบัติตามหลัก 3ส กล่าวคือ ในสถานที่ทำงานซึ่งดำเนินการผลิตอยู่ทุกสัปดาห์ ตามหลักโดยทั่วไปแล้วจะต้องรักษาให้อยู่ในสภาพที่ทำงานได้สะดวกตลอดเวลา และหน้าที่ทำงานได้สะดวกจะต้องมีการปฏิบัติตามหลัก 3ส (สะสาง สะดวก สะอาด) เป็นอย่างน้อย ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกคน ดังนั้นการอธิบายความสำคัญนี้ให้กับบุคลากรทุกคนเข้าใจ ยอมรับ แล้วนำไปปฏิบัติจริงจึงเป็นเรื่องสำคัญ

สะสาง หมายถึง การแยกสิ่งที่ไม่จำเป็นกับสิ่งที่ไม่จำเป็นซึ่งอยู่หน้างานแล้วจัดสิ่งที่ไม่จำเป็นทิ้งไป จุดมุ่งหมายของกิจกรรม คือ เพื่อให้บริเวณหน้างานมีพื้นที่มากขึ้น สามารถยับยั้งตัวทำงานได้สะดวกขึ้น

สะดวก หมายถึง การจัดวางสิ่งที่ไม่จำเป็นในบริเวณหน้างานให้สามารถนำออกมาใช้ได้ในเวลาที่เป็น จุดมุ่งหมายของกิจกรรม คือ เพื่อลดความสูญเสียจากการค้นหาสิ่งของ

สะอาด หมายถึง การทำให้บริเวณหน้างานสะอาด ปราศจากสิ่งสกปรกหรือสิ่งแปลกปลอม จุดมุ่งหมายของกิจกรรม คือ เพื่อให้สามารถมองเห็นสาเหตุของปัญหาที่ซ่อนอยู่และทำการแก้ไขได้

ประการที่สาม ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด กล่าวคือ เรื่องเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน ไม่ใช่เรื่องของขั้นตอนการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงความรู้และความเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นของความปลอดภัยในการทำงาน เช่น การเรียนรู้จากอุบัติเหตุก่อนหน้านี้ เรื่องเกี่ยวกับอุปกรณ์นิรภัย เรื่องเกี่ยวกับวัตถุอันตราย รวมถึงการรายงานเหตุการณ์ที่เกือบจะเป็นอุบัติเหตุ

จิตสำนึกและการปรับปรุงงาน (หัวใจ) บุคลากรจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของความปลอดภัยในการทำงาน กล่าวคือ จำเป็นต้องมีการให้ความรู้เรื่องความปลอดภัยอย่างถึงแก่น เจ้าตัวต้องรู้จักป้องกันภัยที่จะเกิดกับตัวเองและสิ่งที่จะกระทบไปยังผู้อื่น

ระดับที่ 3 การสร้างสำนึกของความเป็นมืออาชีพ

การปฏิบัติงาน (ทักษะ) ประการแรก บุคลากรต้องสามารถปฏิบัติงานตามที่กำหนดได้โดยลำพัง กล่าวคือ ให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ ซึ่งงานนั้นต้องเป็นงานที่มีรูปแบบตายตัวก่อนเริ่มงาน ต้องอธิบายจุดสำคัญและจุดที่ต้องระวังในการปฏิบัติงาน โดยใช้คู่มือการทำงานประกอบการอธิบาย ทบทวนเนื้อหาต่างๆ เกี่ยวกับมาตรฐานความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และซักถามข้อสงสัย ระหว่างปฏิบัติงาน ต้องตรวจตราดูถึงการปฏิบัติงานของผู้ที่ได้รับมอบหมายและรักษาวินัยในการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงมาตรการด้านความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด เมื่องานเสร็จสิ้นให้บุคลากรจัดทำรายงานการปฏิบัติงานประจำวัน และกำชับให้มีการบันทึกข้อสังเกตจากการปฏิบัติงานไว้ในรายงานประจำวันด้วยเสมอ

ประการที่สอง บุคลากรสามารถสอนงานให้กับบุคลากรรุ่นน้องได้ กล่าวคือ งานที่สอนนั้นจะต้องเป็นงานที่มีรูปแบบการทำงานตายตัว เพราะเมื่อมีโอกาสชี้แนะงานให้กับรุ่นน้องโดย

ใช้คู่มือการปฏิบัติงานประกอบการอธิบาย การทำเช่นนี้ถือว่าเป็นการพัฒนาในระดับความสามารถของบุคลากรที่สอนอีกด้วย

บทบาทหน้าที่ (ร่างกาย) บุคลากรสามารถบำรุงรักษาเครื่องจักรเองได้ กล่าวคือ เครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการผลิตที่อยู่หน่วยงาน โดยปกติจะกำหนดให้มีผู้ดูแลรักษาไว้อย่างชัดเจน บางครั้งจะกำหนดบุคลากรที่ทำงานเป็นปีที่ 3 ดูผลงานในส่วนนี้ด้วยซึ่งบุคลากรควรสังเกตการทำงานของเครื่องจักรและอุปกรณ์ แล้วหมั่นตรวจตราอยู่เป็นประจำ

การดำเนินการฝึกบุคลากรใหม่ด้านบทบาทหน้าที่ (ร่างกาย) ในระดับที่ 3

1. การกำหนดจุดตรวจและการทำให้มองเห็นได้ หมายถึง จุดที่ต้องการตรวจนั้นสำหรับเครื่องจักรอุปกรณ์แต่ละเครื่องนั้นจะใช้วิธีการตรวจไม่เหมือนกัน การทำให้จุดตรวจนั้นสามารถมองเห็นได้ และรู้ว่าต้องตรวจด้วยความถี่เท่าใด (แยกความถี่เป็นทุกวัน ปลายสัปดาห์ ปลายเดือนจะสามารถช่วยให้สะดวกขึ้น) โดยรายละเอียดการตรวจจะแตกต่างกันไปตามประเภทของเครื่องจักร อย่างไรก็ตามรายการตรวจส่วนใหญ่จะประกอบด้วย

- 1) การเติมน้ำมันหล่อลื่น
- 2) การขันโบลต์และน็อตให้แน่น
- 3) การตรวจความตึงของสายพานประเภทต่างๆ
- 4) การตรวจตราสิ่งผิดปกติ เช่น เสียงดัง ความร้อน การสั่นสะเทือน กลิ่น

2. การจัดทำบันทึกการตรวจ หมายถึง เมื่อตรวจแล้วให้จดบันทึกว่าพบหรือไม่พบสิ่งผิดปกติรวมถึงการแก้ไขไว้โดยละเอียดโดยให้จัดทำบันทึกแยกกันสำหรับเครื่องจักรและอุปกรณ์แต่ละเครื่อง

จิตสำนึกและการปรับปรุงงาน (หัวใจ) บุคลากรจำเป็นต้องมีจิตสำนึกของการทำงานอย่างมืออาชีพและตระหนักถึงความรับผิดชอบในฐานะที่เป็นบุคลากร กล่าวคือ บุคลากรจะต้องสำนึกรับผิดชอบในการเป็นตัวแทนของบริษัท ไม่ทำให้บริษัทเสียหายได้ และสำนึกรับผิดชอบต่องานตนเอง คือ สำนึกด้านคุณภาพ ด้านต้นทุน และด้านการส่งมอบ รวมถึงรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ของบริษัท คือ นโยบายบริหาร รายละเอียดธุรกิจ ลูกค้ายหลัก คู่แข่งรายหลัก

การดำเนินการฝึกบุคลากรใหม่ด้านจิตสำนึกและการปรับปรุงงาน (หัวใจ) ในระดับที่ 3

การอภิปรายเพื่อสร้างสำนึกของความเป็นมืออาชีพ หมายถึง ในการจัดให้มีการอภิปรายว่าความเป็นมืออาชีพต้องมี “หัวใจ (ความตระหนัก)” “ทักษะ (การปฏิบัติงาน)” และ “ร่างกาย (บทบาทหน้าที่)” อย่างไร เพื่อสร้างสำนึกของความเป็นมืออาชีพ

ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร จึงกำหนดนิยามดังนี้

1. หัวใจ (ความตระหนัก) หมายถึง จิตสำนึกด้านเซ็น กล่าวคือมีความตระหนักและตั้งใจจะปรับปรุงการทำงานเพื่อยกระดับองค์กรให้ดีขึ้น

2. ทักษะ (การปฏิบัติงาน) หมายถึง ความสามารถทั้งด้านเทคนิคและทักษะฝีมือระดับสูงที่สามารถใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

3. ร่างกาย (บทบาทหน้าที่) หมายถึง ความสามารถในการแก้ไขปัญหา กล่าวคือ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง สามารถสร้างความมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการแก้ปัญหาของหน่วยงานได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

วิรัตน์รัตน์ เสือจอย (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน กรณีศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสิงห์บุรี อ่างทอง โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสิงห์บุรี อ่างทอง 2) เพื่อศึกษาคุณภาพผู้เรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสิงห์บุรี อ่างทอง และ 3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสิงห์บุรี อ่างทอง ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ ด้านการให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์และด้านการระบุกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสิงห์บุรี อ่างทอง

ชนาทิพย์ พันพุ่ม; และณกมล จันทรสม (2564) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษาบริษัทสมายคอนเทนเนอร์อุตสาหกรรมจำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงานในบริษัทและรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษาบริษัทสมาย คอนเทนเนอร์อุตสาหกรรมจำกัด และ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจได้แก่ ด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมโดยพบว่าพนักงานที่มีเพศ อายุ ตำแหน่งงาน อายุงานในบริษัทและรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน 2) ปัจจัยแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจได้แก่ความสำเร็จในงานที่ทำของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือและความรับผิดชอบมีอิทธิพลกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

แก้วเกสร อำสนเฑียร (2562) ได้ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 จังหวัดฉะเชิงเทรา 2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6

และ 3) เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ได้แก่ การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมในการควบคุมองค์การให้สมดุลและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

เชษฐिता กุศลไสยานนท์ (2562) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาทรัพยากรแบบโมโนชูครีเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการวิจัยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรแบบโมโนชูครีเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของ SMEs โดยใช้วิธีการตามระเบียบวิจัยและพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะตามวิถึวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นประกอบด้วย 21 ด้าน คือ 1) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 2) การสร้างบุคลากร 3) ทักษะเทคโนโลยีและวิทยาการต่างๆ 4) คุณภาพของสินค้าและบริการ 5) ความคิดสร้างสรรค์ 6) ราคาและต้นทุน 7) ความพึงพอใจของลูกค้า 8) สร้างความสามารถในการแข่งขัน 9) การส่งมอบการกระจายสินค้า 10) ลดความสูญเสีย 11) ประสิทธิภาพและองค์ความรู้ 12) สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย 13) ทักษะคิดและจิตวิญญาณในการทำงาน 14) กระบวนการ หรือผลิตภัณฑ์ต้นแบบ 15) 2 ส. (สะอาด สะดวก) 16) ห่วงโซ่กระบวนการ การผลิต 17) รอบเวลาการทำงาน 18) 7M 19) ประสิทธิภาพของเครื่องจักร 20) ทักษะทางด้านวิศวกรรม และ 21) ผู้ร่วมธุรกิจชุมชนและสังคม ความพร้อมในการรองรับธุรกิจอุตสาหกรรม 4.0 ของ SMEs ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) กลยุทธ์และการจัดการ 2) โรงงานอัจฉริยะ 3) การดำเนินงานหรือการผลิตอัจฉริยะ 4) ผลิตภัณฑ์อัจฉริยะ 5) การบริการขับเคลื่อนข้อมูลและ 6) พนักงาน ขั้นตอนที่ 2 การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบโมโนชูครีเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของ SMEs พบว่าสภาพการณ์ปัจจุบันและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรมนุษย์แบบโมโนชูครีของ SMEs ได้แก่ 1) การเสริมสร้างความรู้ทักษะ ทักษะทางด้านวิศวกรรมให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอ 2) การส่งเสริมการบริหารจัดการแบบ 7M ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์งบประมาณ วัสดุวิธีการ การตลาด เครื่องจักรและขวัญกำลังใจ 3) ส่งเสริมการให้ความรู้ด้านห่วงโซ่อุปทาน เช่น การส่งมอบ และการกระจายสินค้าให้มีประสิทธิภาพ 4) การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ

บุญญาดา นาสมบูรณ์ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำความสำเร็จและการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นต่อความผูกพันของบุคลากรกรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลและทดสอบความสอดคล้องของตัวแบบจำลองเชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำความสำเร็จการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์กรข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำความสำเร็จมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของบุคลากรและยังพบว่าภาวะผู้นำ

ความสำเร็จมีอิทธิพลทางตรงและมีอิทธิพลทางอ้อมภายใต้การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นต่อความผูกพันของบุคลากร

เอมอร์ จันทบุลย์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรกรณีศึกษา ไคเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำสไตล์คนไทยและสไตล์คนญี่ปุ่น 3) ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำของผู้บริหารคนไทยและคนญี่ปุ่นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และด้านความไว้วางใจมีความแตกต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำด้านการสื่อสารและภาวะผู้นำด้านความไว้วางใจ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านแรงจูงใจสัมพันธภาพและการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

ฮิระ คาน (Hira Khan. 2020) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความเหนื่อยหน่ายและความเกียจคร้านทางสังคม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผลการปฏิบัติงานและความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน และพฤติกรรมการทำงาน เช่น การเข้าสังคมในที่ทำงาน นอกจากนี้ยังศึกษาผลกระทบของแรงจูงใจที่แท้จริงในฐานะสื่อกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและตัวแปรอื่นๆ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับแรงจูงใจภายใน อีกทั้งผลการวิจัยยังสรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางอ้อมและไม่มีนัยสำคัญกับความเหนื่อยหน่ายในการทำงานและความเกียจคร้านทางสังคม ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าผู้นำองค์กรต้องมีคุณลักษณะของการเปลี่ยนแปลงโดยการรับทราบข้อมูลของพนักงานให้ดี เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานบรรลุผลลัพธ์ที่คาดหวังหรือมีนัยสำคัญได้

นิวิน อัลซายเยท (Niveen Alsayed. 2020) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยจอร์แดน งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรมหาวิทยาลัยจอร์แดน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบบางอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ควบคู่ไปกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และ

การกระตุ้นทางปัญญา และผลการวิจัยก็พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจไม่ได้ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

เซง เหวิน ลี (Cheng-Wen Lee. 2018) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสามารถในการรับรู้ความสามารถของตนเอง กรณีศึกษา อาจารย์ระดับมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยจอร์แดนเขต Plaridel District, SDO-Bulacan งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสามารถในการรับรู้ความสามารถของตนเอง ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความสามารถในการรับรู้ความสามารถของตนเองอย่างมีนัยสำคัญ

อับดุลลา อาลี ซาฟ อัลเคयी (Abdulla Ali Saif Alkheyi. 2020) ได้ศึกษาเรื่อง ผู้นำกลยุทธ์ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม กรณีศึกษา พนักงานในเขตประเทศอาหรับ เอมิเรตส์ วิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกลยุทธ์และประสิทธิผลของทีม ผลการวิจัยพบว่าผู้นำกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย การมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ การใช้ประโยชน์และรักษาไว้ซึ่งความสามารถหลัก การพัฒนาต้นทุนมนุษย์ การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพ การเน้นด้านคุณธรรม และจริยธรรม และการสร้างระบบการควบคุมองค์กรให้เกิดความสมดุลส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมอย่างมีนัยสำคัญ

TNI

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคุริ กรณีศึกษาองค์กรญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง ในครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการศึกษาโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรหรือกลุ่มเป้าหมาย

ประชากรหรือกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานฝ่ายผลิตของบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง จำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 215 คน (ข้อมูลจากฝ่ายธุรการบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ณ วันที่ 24 ธันวาคม 2565)

กลุ่มตัวอย่าง

การคำนวณกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากประชากรของงานวิจัยมีจำนวน 215 คน จากการคำนวณจากกลุ่มตัวอย่างของแฮร์; และคณะ (Hair; et al. 2010 : 100) ที่ระบุว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง ควรมีขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equations Model : SEM) หากมีโครงสร้าง (Constructs) 7 โครงสร้างหรือน้อยกว่าควรมีกลุ่มตัวอย่าง 150 ตัวอย่างจึงเหมาะสมในการวิเคราะห์สมการโครงสร้างและต้องไม่เกิด Underidentified Constructs อีกทั้งค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละองค์ประกอบของตัวแปรควรสูงกว่า .500 จึงจะมีความเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ได้นำแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสร้างเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และฝ่ายงาน ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ศึกษาได้สร้างข้อคำถามตามแนวคิดของ เบส; และอเวลีโอ (Bass; and Avolio. 1990) เป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 20 ข้อ ดังนี้

- ข้อ 1-6 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)
- ข้อ 7-11 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)
- ข้อ 12-16 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
- ข้อ 17-20 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำกลยุทธ์ผู้ศึกษาได้สร้างข้อคำถามตามแนวคิดของไอร์แลนด์; และฮิต (Ireland; and Hitt. 1999) เป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 24 ข้อ ดังนี้

- ข้อ 21-24 การมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ (Determining the Firm's Purpose or Vision)
- ข้อ 25-28 การใช้ประโยชน์ และรักษาไว้ซึ่งความสามารถหลัก (Exploiting and Maintaining Core Competencies)
- ข้อ 29-32 การพัฒนาต้นทุนมนุษย์ (Developing Human Capital)
- ข้อ 33-36 การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพ (Sustaining an Effective Organizational Culture)
- ข้อ 37-40 การเน้นด้านคุณธรรม และจริยธรรม (Emphasizing Ethical Practices)
- ข้อ 41-44 การสร้างระบบการควบคุมองค์กรให้เกิดความสมดุล (Establishing Balanced Organizational Controls)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบโมโนชูคูริ เป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 12 ข้อ ดังนี้

ข้อ 45-48 ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill)

ข้อ 49-52 ทักษะด้านมนุษย (Human Skill)

ข้อ 53-56 ทักษะด้านการทำงาน (Technical Skill)

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ เป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 12 ข้อ ดังนี้

ข้อ 57-60 หัวใจ (ความตระหนัก)

ข้อ 61-64 ทักษะ (การปฏิบัติงาน)

ข้อ 65-68 ร่างกาย (บทบาทหน้าที่)

การแปลความหมาย

กำหนดเกณฑ์การประเมินผลเฉลี่ยของแบบสอบถามโดยใช้มาตรวัดแบบลิเคอร์ต์ในส่วนที่ 2-4 มีลักษณะดังต่อไปนี้

- | | | |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริงในระดับ มากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริงในระดับ มาก |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริงในระดับ ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | เห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริงในระดับ น้อย |
| 1 | หมายถึง | เห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริงในระดับ น้อยที่สุด |

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแปลความหมายของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงใจของบุคลากร ความสุขในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน	ความหมาย
4.21 – 5.00	อยู่ในระดับ มากที่สุด
3.41 – 4.20	อยู่ในระดับ มาก
2.61 – 3.40	อยู่ในระดับ ปานกลาง
1.81 – 2.60	อยู่ในระดับ น้อย
1.00 – 1.80	อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Coefficient of Correlation) ซึ่งจะมีค่าอยู่ระหว่าง -1.00 ถึง +1.00 ใช้แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปร โดยหากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ -1 หรือ เข้าใกล้ +1 แสดงว่ามีความสัมพันธ์สูง และค่า 0.00 แสดงว่าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันในเชิงเส้นตรงหากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นลบ แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางตรงข้าม ในทางกลับกัน หากมีค่าเป็นบวกแสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนี้ (พิชิต ฤทธิ์จัญญ. 2548 : 238)

ขนาดของความสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
0.90 - 1.00 (-.90 ถึง 1.00)	มีความสัมพันธ์กัน สูงมาก
0.70 - .90 (-.70 ถึง -.90)	มีความสัมพันธ์กัน สูง
0.50 - .70 (-.50 ถึง -.70)	มีความสัมพันธ์กัน ปานกลาง
0.30 - .50 (-.30 ถึง -.70)	มีความสัมพันธ์กัน ต่ำ
0.01 - .30 (.00 ถึง -.30)	มีความสัมพันธ์กัน ต่ำมาก
0	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

งานวิจัยฉบับนี้ทำการทดสอบคุณภาพโดยการตรวจสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถาม และตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การตรวจสอบความตรง (Validity) นำแบบสอบถามที่ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา และให้ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องพิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) คือ การตรวจสอบความครอบคลุมของมาตรวัดใน

เนื้อหาของสิ่งที่ต้องการวัด และตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) คือ การวัดที่ขึ้นจากแนวคิด และกฎเกณฑ์ต่างๆ กับคุณสมบัติที่กำหนด จำนวน 3 ท่าน คือ

- คุณเอกราช ชิตามร : ผู้จัดการฝ่ายแอดมิน บริษัท โอกิฮาร่า (ไทยแลนด์) จำกัด มีประสบการณ์ในการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์รวม 12 ปี
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรณยา เลิศพุทธรักษ์ : อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- ดร.เอิบ พงษ์ทอง : รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ และรักษาการหัวหน้าศูนย์วิจัยและบริการวิชาการ คณะบริหารธุรกิจสถาบันเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น

จากนั้นได้นำข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์หาค่าความตรงเชิงเนื้อหา ระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นและกำหนดให้มีแบบเลือกตอบ ศิริชัย พงษ์วิชัย (2556 : 140-141) โดยให้มีการกำหนดคะแนนแทนค่าคำตอบ ดังนี้

- 1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นสามารถเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นสามารถเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นไม่สามารถเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง

เมื่อได้รับแบบประเมินความสอดคล้องคืนจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้ศึกษานำมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC)

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา
 $\sum R$ แทน ผลรวมจากคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยกำหนดให้ค่าความตรงเชิงเนื้อหาที่ยอมรับได้ ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จึงจะถือว่า ข้อคำถามนั้นมีความตรงเชิงเนื้อหา (ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2556 : 140-141)

การคัดเลือกข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญประเมิน ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ในแต่ละด้านเป็นรายข้อ ตรวจสอบประเมินความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of

Item-Objective Congruence : IOC) ที่ไม่ต่ำกว่า 0.50 ถ้าข้อคำถามใดมีค่าต่ำกว่า 0.50 นำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปทดลอง (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้

ผลการตรวจสอบข้อคำถามในแต่ละด้านเป็นรายชื่อโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน สรุปได้ดังนี้ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีค่าคือ 1 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าคือ 1 ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีค่าคือ 1 ด้านผู้นำแบบโมโนซุริมีค่าคือ 1 และ ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุริมีค่าคือ 1 จึงถือได้ว่ามีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้จริง (Cronbach. 1990)

ซึ่งข้อคำถามรายชื่อทั้งหมดมีความตรงเชิงเนื้อหามากกว่า 0.50 ทุกด้าน ดังนั้นข้อคำถามทั้งหมดจึงเป็นข้อคำถามที่มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาที่ยอมรับได้จึงใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ต่อไป

2. การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและผ่านการทดสอบความตรง (Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งได้ทำการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองสำรวจ (Try Out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ชาวไทยที่ทำงานอยู่ในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย จำนวนทั้งหมด 30 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ในการหาค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามของ Cronbach's Alpha Coefficient ครอนบาค (Cronbach. 1990 : 161) โดยต้องได้ค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามไม่ต่ำกว่า 0.70 ถ้าข้อคำถามใดได้ค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามต่ำกว่า 0.70 ต้องนำมาปรับปรุงแก้ไขและนำไปทดสอบใหม่ก่อนที่จะนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

ผลการตรวจสอบสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามในแต่ละด้านเป็นรายชื่อของแบบสอบถามทั้งหมด แสดงผลด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีค่าระหว่าง 0.960-0.963 ด้านผู้นำเชิงกลยุทธ์มีค่าระหว่าง 0.967-0.970 ด้านภาวะผู้นำแบบแบบโมโนซุริ มีค่าระหว่าง 0.944-0.953 และด้านความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุริ มีค่า 0.896-0.931 จึงนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่จัดทำขึ้น ผู้ศึกษาได้ดำเนินการดังนี้

1. จัดทำหนังสือขออนุญาตเก็บแบบสอบถามให้ทางบริษัทกรณีศึกษาทำการอนุมัติ
2. ดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการแจกแบบสอบถามแบบกระดาษให้กับผลิต Part Stamping และฝ่ายผลิตแม่พิมพ์

3. ดำเนินการติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่แจกให้กับฝ่ายผลิตและสนับสนุนการผลิต โดยรวบรวมได้จำนวน 169 ชุด คิดเป็นร้อยละ 75 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมดที่ทำการแจกจ่าย

4. นำแบบสอบถามที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ไปทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและสรุปผล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเชิงปริมาณ โดยแบ่งส่วนการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ได้ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้ศึกษาตรวจสอบ ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม

2. การลงรหัส (Coding) เป็นการนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่ได้กำหนดไว้

3. ประมวลผลข้อมูล (Processing) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการลงรหัสมาบันทึกในเครื่องคอมพิวเตอร์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป IBM SPSS Statistics Standard Authorized User Initial Fixed Term License Version 28 License Code: d0504c6885a13683f985 โดยใช้อีเมลสถาบันเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น ในการดาวน์โหลดและทำการคำนวณทางสถิติ

4. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Multiple Choices) วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางบรรยาย

5. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของตัวแปรคุณลักษณะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Operation Leadership) ตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรในโรงงานแบบโมโนซุกุริ (Monozukuri Human Development) ด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

6. การวิเคราะห์ค่าเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรต้นที่เป็นข้อมูลเชิงกลุ่มแบบ 2 ตัวเลือก ตัวแปรตามเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (Independent Sample t-test) การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยข้อมูลเชิงกลุ่มของตัวแปรมากกว่า 2 ตัวเลือก (One-way Analysis of Variance)

7. การตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น ได้แก่ ตรวจสอบข้อมูลสูญหาย (Missing Data) การวิเคราะห์ความปกติพหุตัวแปร (Multivariate Normality) ของข้อมูลโดยการหาค่าสถิติหรือค่าผิดปกติพหุตัวแปร (Multivariate Outliers) โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) ด้วยสถิติทดสอบ Mahalanobis's Distance การตรวจสอบการแจกแจงปกติของข้อมูล (Normal Distribution) โดยพิจารณาจากค่าการกระชวยที่สมมาตร (Skewness) และค่าความสูงของการกระจาย (Kurtosis) การตรวจสอบความเป็นเอกภาพของการกระจาย (Homoscedasticity) การตรวจสอบ

ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของตัวแปร (Linearity) เป็นการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นของการวิเคราะห์สมการโครงสร้างแฮร์; และคณะ (Hair; et al. 2010 : 79-94), ไคลน์ (Kline. 2011 : 66-72) เพื่อการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

8. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Operation Leadership) ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซูกุริ (Monozukuri Human Development) โดยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป IBM SPSS Amos Authorized User Initial Fixed Term License Version 28 License Code : e8454ce631821710d3e5 โดยใช้อีเมลสถาบันเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น ในการดาวน์โหลด

9. ดัชนีการตัดสินใจความเหมาะสมของดัชนีต่างๆ ไคลน์ (Kline. 2011 : 101) รายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

Model Fit Index	Criteria	อ้างอิง
Chi-Square	$p \geq .05$	เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง ขนาด 200-300 (Kline. 2011 : 201)
Chi-Square/df	< 3.000	(Kline. 2011 : 204)
ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index : GFI)	$> .900$	(Byrne. 2001 : 79-86)
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness-of-fit Statistics : AGFI)	$\leq .900$ $\leq .800$	(Byrne. 2001 : 79-86), (Doll; Xia; and Torkzadeh. 1994 : 453-461)
ดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index : CFI)	$> .900$	(Byrne. 2001 : 79-86)
ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error Approximation : RMSEA)	$< .080$	(Byrne. 2001 : 79-86)
ค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (Root Mean Square Residual : RMR)	$< .050$	(Byrne. 2001 : 79-86)

จากตารางที่ 3 เกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. ค่า Chi-Square (X^2 - test) ค่าไคสแควร์เป็นค่าสถิติทดสอบที่ใช้แพร่หลายในการทดสอบว่าฟังก์ชันความถ่วงมีค่าเป็นศูนย์จริงตามสมมติฐานและตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยถ้าค่าไคสแควร์มีนัยสำคัญแสดงว่าแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่สอดคล้องกลมกลืนกัน

2. ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (X^2/df) การพิจารณาค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ควรมีค่าน้อยกว่า 3.00 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ที่นิยมใช้และผู้วิจัยนำมาใช้ในการพิจารณา 2 ดัชนี คือ ดัชนีวัดความถ่วงกลมกลืน (Goodness of fit Index : GFI) เป็นการแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยแบบจำลองและดัชนีวัดความถ่วงกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) เป็นการแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยแบบจำลองปรับแก้ด้วยองศาความเป็นอิสระโดยทั่วไปค่า GFI และค่า AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ค่าซึ่ง GFI และค่า AGFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า 0.90

4. ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index : CFI) การพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ CFI ที่ีควรมีค่า 0.90 ขึ้นไปแสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

5. ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยค่า RMSEA ที่ดีมากควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 หรือมีค่าระหว่าง 0.05 ถึง 0.08 หมายถึง แบบจำลองค่อยข้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ค่าระหว่าง 0.08 ถึง 0.10 แสดงว่าแบบจำลองสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เล็กน้อยและค่าที่มากกว่า 0.10 แสดงว่าแบบจำลองยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

6. ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อนโดยดัชนีที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการพิจารณา คือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (Root Mean Square Residual : RMR) เป็นค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Residual) ซึ่งเป็นค่าความคลาดเคลื่อนหารด้วยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า (Estimated Standard Error) โดยควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงจะสรุปได้ว่าแบบจำลองสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โดยหากพบว่าแบบจำลองการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกันผู้วิจัยจำเป็นต้องดำเนินการปรับแก้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจะดำเนินการปรับแก้ตามเงื่อนไขที่กำหนดต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)
2. การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistics) ได้แก่ การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีความเป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance : ANOVA)
3. การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistics) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)
4. สถิติวิเคราะห์แบบจำลองการวัดสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การทดสอบสมการโครงสร้าง (Construct Validity)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง องค์ประกอบของผู้นำเชิงปฏิบัติการส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุกุริ กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 225 คน ชุด เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล และได้รับการตอบกลับมาทั้งหมดจำนวน 169 ชุด คิดเป็นร้อยละ 75 และทั้งหมดเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จึงนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติและทดสอบสมมติฐานของการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และนำเสนอผลการวิเคราะห์และผลการทดสอบสมมติฐานโดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และฝ่ายงาน โดยใช้สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำและความสำเร็จในการพัฒนาการแบบโมโนซุกุริ โดยใช้สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) แสดงผลการวิเคราะห์ด้วยการแปลผลและการจัดลำดับ

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐานที่ 1 โดยใช้สถิติในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรต้นที่เป็นข้อมูลเชิงกลุ่มแบบ 2 ตัวเลือก ตัวแปรตามเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (Independent Sample t-test) และการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยข้อมูลเชิงกลุ่มของตัวแปรมากกว่า 2 ตัวเลือก (One-Way Analysis of Variance)

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐานที่ 2 การวิเคราะห์ตัวแบบโมเดลการวัด (Measurement Model) และตัวแบบโมเดลโครงสร้าง (Structural Model) ประกอบด้วยผลการวิเคราะห์การแจกแจงของข้อมูล การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนร่วม

ส่วนที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบโมเดลวัด (Measurement Model) โดยการทดสอบปัจจัยเชิงยืนยันของตัวแปรที่ทำการศึกษา มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุกุริ (CFA Model of Monozukuri Human Development)

ส่วนที่ 4.2 ผลการทดสอบสมมติฐานและการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Structural Equation Modeling : SEM)

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดการเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ต่างๆ ดังนี้

เพื่อให้เกิดการเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมาย จึงกำหนดสัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ต่างๆ ที่นำไปใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)
$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
**	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
***	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
S.E.	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
SI	หมายถึง	ค่าความเอนของข้อมูล (Skewness Index)
KI	หมายถึง	ค่าความเบ้ของข้อมูล (Kurtosis Index)
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)
X^2	หมายถึง	ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-Square)
df	หมายถึง	องศาอิสระ (Degree of Freedom)
p	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็น (Probability Level)
CMIN/df	หมายถึง	ดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

เพื่อให้เกิดความสะดวกและการเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรของการวิจัยต่างๆ ดังนี้

SCMSS	แทน	ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุคิ
AWRN	แทน	ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
PFMC	แทน	ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
RARP	แทน	ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
OPLD	แทน	ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
TRSG	แทน	ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์
RELD	แทน	ปัจจัยภาวะผู้นำกลยุทธ์ ด้านการใช้ประโยชน์และรักษาไว้
SPLD	แทน	ปัจจัยภาวะผู้นำกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาต้นทุนมนุษย์

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร ตำแหน่งงานในปัจจุบัน โดยใช้สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) จากประชากรที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 169 คน สามารถสรุปและแจกแจงข้อมูลได้ดังนี้

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
1. ชาย	169	100.00
2. หญิง	0	0.00
รวม	169	100

จากตารางที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ เป็นเพศชาย จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 100 และเป็นเพศหญิง จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0 จากประชากรที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ตารางที่ 5 จำนวน ร้อยละและค่าเฉลี่ยของประชากรจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
1. ไม่เกิน 25 ปี	22	13.02
2. 26-30 ปี	29	17.16
3. 31-35 ปี	31	18.34
4. 36-40 ปี	37	21.89
5. 41 ปีขึ้นไป	50	29.59
รวม	169	100

จากตารางที่ 5 ผู้ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 29.59 รองลงมาคืออายุ 36-40 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 21.89 อายุ 31-35 ปี จำนวน 31 คนคิดเป็นร้อยละ 18.34 อายุ 26-30 ปี จำนวน 29 คนคิดเป็นร้อยละ 17.16 และกลุ่มที่น้อยที่สุดคือมีอายุไม่เกิน 25 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 13.02 จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามอายุงานในองค์กร

อายุงานในองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
1. ไม่เกิน 1 ปี	26	15.38
2. 2-5 ปี	40	23.67
3. 6-10 ปี	46	27.22
4. 10 ปีขึ้นไป	57	33.73
รวม	169	100

จากตารางที่ 6 ผู้ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีอายุงานในองค์กร 10 ปีขึ้นไป จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 33.73 รองลงมา คืออายุงาน 6-10 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 27.22 ตามด้วยอายุงาน 2-5 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 23.67 และอายุงานที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ อายุงานไม่เกิน 1 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 15.38 ของประชากรที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. พนักงานระดับปฏิบัติการ (Technician)	154	91.12
2. หัวหน้างาน (Leader)	8	4.73
3. หัวหน้าระดับปฏิบัติการ (Foreman, Supervisor)	7	4.14
รวม	169	100

จากตารางที่ 7 ผู้ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ตำแหน่งงานส่วนใหญ่ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 91.12 รองลงมา คือ บุคลากรระดับหัวหน้างาน (Leader) จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.73 และจำนวนที่น้อยที่สุด คือ หัวหน้าระดับปฏิบัติการ (Foreman, Supervisor) จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.14 ของประชากรที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามฝ่ายงาน

ฝ่ายงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. ฝ่ายผลิต Part stamping	99	58.58
2. ฝ่ายผลิตผลิตภัณฑ์	70	41.42
รวม	169	100

จากตารางที่ 8 ผู้ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ฝ่ายงานส่วนใหญ่ คือ ฝ่ายผลิต Part Stamping จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 58.58 รองลงมา และฝ่ายผลิตแม่พิมพ์ จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 41.42 ของประชากรที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามฝ่ายงานในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ

ฝ่ายงานในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ	จำนวน	ร้อยละ
1. ฝ่ายผลิต Part Stamping	97	63.00
2. ฝ่ายผลิตแม่พิมพ์	57	37.00
รวม	154	100

จากตารางที่ 9 ผู้ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ฝ่ายงานส่วนใหญ่ในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ คือ ฝ่ายผลิต Part Stamping จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 63.00 รองลงมาเป็นฝ่ายผลิตแม่พิมพ์ จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 37.00 ของประชากรที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) โดยใช้สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) แสดงผลการวิเคราะห์ด้วยการแปลผลและการจัดลำดับ สามารถสรุปและแจกแจงข้อมูลได้ดังนี้

ตารางที่ 10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. การสร้างแรงบันดาลใจ	2.92	0.934	ปานกลาง	1
2. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	2.91	0.958	ปานกลาง	2
3. การกระตุ้นทางปัญญา	2.86	0.970	ปานกลาง	3
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	2.82	1.000	ปานกลาง	4
ค่าเฉลี่ยรวม	2.88	0.966	ปานกลาง	

จากตารางที่ 10 ผู้ตอบแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.88 (S.D. = 0.96) และเมื่อพิจารณารายด้าน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 2.92, S.D. = 0.93) รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 2.91, S.D. = 0.96) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 2.86, S.D. = 0.97) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 2.82, S.D. = 1.00)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) การมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ (Determining the Firm's Purpose or Vision) การใช้ประโยชน์ และรักษาไว้ซึ่งความสามารถหลัก (Exploiting and Maintaining Core Competencies) การพัฒนาต้นทุนมนุษย์ (Developing Human Capital) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพ (Sustaining an Effective Organizational Culture) การเน้นด้านคุณธรรม และจริยธรรม (Emphasizing Ethical Practices) การสร้างระบบการควบคุมองค์กรให้เกิดความสมดุล (Establishing Balanced Organizational Controls) โดยใช้สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) แสดงผลการวิเคราะห์ด้วยการแปลผลและการจัดลำดับสามารถสรุปและแจกแจงข้อมูลได้ดังนี้

ตารางที่ 11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผู้นำเชิงกลยุทธ์	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
การพัฒนาต้นทุนมนุษย์	3.14	0.893	ปานกลาง	1
การมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์	2.91	0.959	ปานกลาง	2
การใช้ประโยชน์ และรักษาไว้ซึ่งความสามารถหลัก	2.72	1.013	ปานกลาง	3
การสร้างระบบการควบคุมองค์กรให้เกิดความสมดุล	2.86	0.946	ปานกลาง	4
การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	2.82	0.856	ปานกลาง	5
การเน้นด้านคุณธรรม และจริยธรรม	2.71	1.057	ปานกลาง	6
รวม	2.86	0.954	ปานกลาง	

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.86 (S.D. = 0.95) และเมื่อพิจารณารายด้าน ด้านการพัฒนาต้นทุนมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.14$, S.D. = 0.89) รองลงมา คือ ด้านการมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.91$, S.D. = 0.96) ด้านการใช้ประโยชน์ และรักษาไว้ซึ่งความสามารถหลักอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.72$, S.D. = 1.01) ด้านการสร้างระบบการควบคุมองค์กรให้เกิดความสมดุลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.86$, S.D. = 0.95) ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.82$, S.D. = 0.86) และด้านการเน้นด้านคุณธรรม และจริยธรรมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.71$, S.D. = 1.06)

ตารางที่ 12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแบบโมโนชูคูริ

ภาวะผู้นำแบบแบบโมโนชูคูริ	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
ทักษะด้านการทำงาน	2.95	0.909	ปานกลาง	1
ทักษะด้านความคิด	2.84	0.921	ปานกลาง	2
ทักษะด้านมนุษย์	2.58	1.140	ปานกลาง	3
รวม	2.79	0.990	ปานกลาง	

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.79 และเมื่อพิจารณารายด้าน ด้านทักษะด้านการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.95$, S.D. = 0.91) รองลงมา คือ ทักษะด้านความคิดอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.84$, S.D. = 0.92) และด้านทักษะด้านมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.58$, S.D. = 1.14)

ตารางที่ 13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ

ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
หัวใจ (ความตระหนัก)	3.52	0.677	มาก	1
ทักษะ (การปฏิบัติงาน)	3.47	0.627	มาก	2
ร่างกาย (บทบาทหน้าที่)	3.47	0.632	มาก	3
รวม	3.49	0.645	มาก	

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.49 และเมื่อพิจารณารายด้าน หัวใจ (ความตระหนัก) อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.52$, S.D. = 0.677) รองลงมา คือ ทักษะ (การปฏิบัติงาน)อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.47$, S.D. = 0.627) และด้านร่างกาย (บทบาทหน้าที่)อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.47$, S.D. = 0.645)

ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ประชากรศาสตร์มีการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 ฝ่ายงานแตกต่างกันมีการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริแตกต่างกัน

ในการวิเคราะห์สมมติฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรต้นที่เป็นข้อมูลเชิงกลุ่มแบบ 2 ตัวเลือก ตัวแปรตามเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (Independent Sample t-test)

H_0 : ฝ่ายงานแตกต่างกันมีการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริไม่แตกต่างกัน

H_1 : ฝ่ายงานแตกต่างกันมีการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริแตกต่างกัน

ตารางที่ 14 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริของฝ่ายผลิต Part Stamping และฝ่ายผลิตแม่พิมพ์

การพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ	ฝ่ายงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig (2-tailed)
ด้านหัวใจ (ความตระหนัก)	ฝ่ายผลิต Part Stamping	97	3.52	1.010	0.949	0.344
	ฝ่ายผลิตแม่พิมพ์	57	3.40	0.634		
ด้านทักษะ (การปฏิบัติงาน)	ฝ่ายผลิต Part Stamping	97	3.56	1.019	1.315	0.191
	ฝ่ายผลิตแม่พิมพ์	57	3.36	0.381		
ด้านร่างกาย (บทบาทหน้าที่)	ฝ่ายผลิต Part Stamping	97	3.52	1.018	1.135	0.259
	ฝ่ายผลิตแม่พิมพ์	57	3.39	0.404		

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะบุคลากรแบบโมโนชูคูริของฝ่ายผลิต Part Stamping และฝ่ายผลิตแม่พิมพ์ โดยใช้วิธีการทดสอบความแตกต่าง 2 กลุ่มตัวอย่าง (Independent Sample t-test) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า

ฝ่ายงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะบุคลากรแบบโมโนชูคูริด้านหัวใจ (ความตระหนัก) ไม่แตกต่างกัน มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.344 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) จึงสรุปได้ว่า ฝ่ายงานแตกต่างกันมีการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริด้านหัวใจ (ความตระหนัก) ไม่แตกต่างกัน

ฝ่ายงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะบุคลากรแบบโมโนชูริด้านทักษะ (การปฏิบัติงาน) ไม่แตกต่างกัน มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.191 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) จึงสรุปได้ว่า ฝ่ายงานแตกต่างกันมีการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริด้านทักษะ (การปฏิบัติงาน) ไม่แตกต่างกัน

ฝ่ายงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะบุคลากรแบบโมโนชูริด้านร่างกาย (บทบาทหน้าที่) ไม่แตกต่างกัน มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.259 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) จึงสรุปได้ว่า ฝ่ายงานแตกต่างกันมีการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริด้านร่างกาย (บทบาทหน้าที่) ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 อายุงานแตกต่างกันมีการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริแตกต่างกัน

ในการวิเคราะห์สมมติฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยข้อมูลเชิงกลุ่มของตัวแปรมากกว่า 2 ตัวเลือก (One-way Analysis of Variance) สำหรับตัวแปรที่มีความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยใช้วิธีของ Least Significant Difference เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง สำหรับตัวแปรที่มีความแปรปรวนแตกต่างกัน

H_0 : อายุงานแตกต่างกันมีการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุงานแตกต่างกันมีการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริแตกต่างกัน

ตารางที่ 15 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของอายุงานต่อการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริแต่ละด้าน

Test of Homogeneity of Variance		
ตัวแปร	อายุงาน	
	Levene Statistic	Sig.
หัวใจ (ความตระหนัก)	2.015	0.114
ทักษะ (การปฏิบัติงาน)	2.142	0.088
ร่างกาย (บทบาทหน้าที่)	2.293	0.080

จากตารางที่ 15 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของของอายุงานต่อการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริโดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ความแปรปรวนของของอายุงานต่อการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริ ด้านหัวใจ (ความตระหนัก) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.114 ด้านทักษะ (การปฏิบัติงาน) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.088 ด้านร่างกาย (บทบาทหน้าที่) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.080

นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) จึงสรุปได้ว่า ความแปรปรวนของอายุงานต่อการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ ด้านหัวใจ (ความตระหนัก) ด้านทักษะ (การปฏิบัติงาน) และด้านร่างกาย (บทบาทหน้าที่) ไม่แตกต่างกัน จึงใช้สถิติ One-way Analysis of Variance ในการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 16 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของอายุงานที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ สำหรับตัวแปรที่มีความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน (One-way Analysis of Variance)

การพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ	อายุงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig (2-tailed)
ด้านหัวใจ (ความตระหนัก)	ไม่เกิน 1 ปี	26	3.40	1.102	2.517	0.060
	2-5 ปี	40	3.40	0.871		
	6-10 ปี	44	3.29	0.814		
	10 ปีขึ้นไป	44	3.77	0.790		
ด้านทักษะ (การปฏิบัติงาน)	ไม่เกิน 1 ปี	26	3.24	1.010	4.040	0.009**
	2-5 ปี	40	3.34	0.771		
	6-10 ปี	44	3.34	0.751		
	10 ปีขึ้นไป	44	3.82	0.730		
ด้านร่างกาย (บทบาทหน้าที่)	ไม่เกิน 1 ปี	26	3.30	1.087	3.721	0.013*
	2-5 ปี	40	3.32	0.784		
	6-10 ปี	44	3.35	0.744		
	10 ปีขึ้นไป	44	3.82	0.752		

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของอายุงานที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance : One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า

อายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ ด้านหัวใจ (ความตระหนัก) ไม่แตกต่างกัน มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.060 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) จึงสรุปได้ว่า อายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ ด้านหัวใจ (ความตระหนัก) ไม่แตกต่างกัน

อายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ ด้านทักษะ (การปฏิบัติงาน) แตกต่างกัน มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.009 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) จึงสรุปได้ว่า อายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา

บุคลากรแบบโมโนชูริ ด้านทักษะ (การปฏิบัติงาน) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อายุนานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริ ด้านร่างกาย (บพบาทหน้าที่) แตกต่างกัน มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.013 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) จึงสรุปได้ว่า อายุนานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริ ด้านร่างกาย (บพบาทหน้าที่) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพบความแตกต่างจะการใช้การทดสอบด้วยวิธี LSD

ตารางที่ 17 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริ (ด้านทักษะ (การปฏิบัติงาน))

อายุนาน	$\bar{X}$	2-5 ปี	6-10 ปี	10 ปีขึ้นไป
		3.34	3.34	3.82
ไม่เกิน 1 ปี	3.24	-0.103	-0.095	-0.578 (0.005**)
2-5 ปี	3.34		0.009	-0.474 (0.009**)
6-10 ปี	3.34	-0.009		-0.483 (0.006**)
10 ปีขึ้นไป	3.82	-0.474 (0.009**)	-0.483 (0.006**)	

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง Sig.

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างอายุนานและการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริ ด้านทักษะ (การปฏิบัติงาน) พบว่า มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 3 คู่ ดังนี้

อายุนานไม่เกิน 1 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริ ด้านทักษะ (การปฏิบัติงาน) น้อยกว่ากลุ่มอายุ 10 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.578 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อายุนาน 2-5 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ ด้านทักษะ (การปฏิบัติงาน) น้อยกว่ากลุ่มอายุ 10 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.474 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อายุนาน 6-10 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ ด้านทักษะ (การปฏิบัติงาน) น้อยกว่ากลุ่มอายุ 10 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.483 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 18 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ ด้านร่างกาย (บทบาทหน้าที่)

อายุนาน	$\bar{x}$	2-5 ปี	6-10 ปี	10 ปีขึ้นไป
		3.32	3.36	3.82
ไม่เกิน 1 ปี	3.30	-0.0207	-0.060	-0.520 (0.012*)
2-5 ปี	3.32		-0.039	-0.499 (0.006**)
6-10 ปี	3.36	0.039		-0.460 (0.010**)
10 ปีขึ้นไป	3.82	-0.499 (0.006**)	-0.460 (0.010**)	

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง Sig.

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างอายุนานและการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ ด้านร่างกาย (บทบาทหน้าที่) พบว่า มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 3 คู่ ดังนี้

อายุนานไม่เกิน 1 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ ด้านร่างกาย (บทบาทหน้าที่) น้อยกว่ากลุ่มอายุ 10 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.520 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อายุนาน 2-5 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ ด้านร่างกาย (บทบาทหน้าที่) น้อยกว่ากลุ่มอายุ 10 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.499 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อายุนาน 6-10 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ ด้านร่างกาย (บทบาทหน้าที่) น้อยกว่ากลุ่มอายุ 10 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.460 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 การวิเคราะห์ตัวแบบโมเดลการวัด (Measurement Model) และตัวแบบโมเดลโครงสร้าง (Structural Model)

4.1 การทดสอบคุณสมบัติของตัวแปร

ก่อนการตรวจสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณสมบัติของตัวแปร

1. การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Correlation)

ก่อนการตรวจสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Correlation)

ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression) ต้องตรวจสอบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันเองเกินกว่า 0.9 จะถือว่าตัวแปรนั้นมีความสัมพันธ์กันมากจะทำให้เกิดปัญหา Multicollinearity (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2550 : 93)

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรในการวิจัย

ตัวแปร	ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				ปัจจัยภาวะผู้นำกลยุทธ์						ปัจจัยภาวะผู้นำแบบโมโนชูคูริ			
	X ₁₁	X ₁₂	X ₁₃	X ₁₄	X ₂₁	X ₂₂	X ₂₃	X ₂₄	X ₂₅	X ₂₆	X ₃₁	X ₃₂	X ₃₃	
X ₁₁	1													
X ₁₂	.932**	1												
X ₁₃	.894**	.936**	1											
X ₁₄	.895**	.913**	.930**	1										
X ₂₁	.903**	.926**	.924**	.908**	1									
X ₂₂	.880**	.889**	.900**	.914**	.907**	1								
X ₂₃	.775**	.781**	.769**	.754**	.817**	.725**	1							
X ₂₄	.884**	.909**	.904**	.880**	.890**	.882**	.760**	1						
X ₂₅	.870**	.881**	.883**	.876**	.870**	.911**	.678**	.883**	1					
X ₂₆	.883**	.883**	.853**	.857**	.882**	.840**	.773**	.876**	.864**	1				
X ₃₁	.874**	.871**	.873**	.851**	.869**	.873**	.741**	.893**	.859**	.878**	1			
X ₃₂	.817**	.829**	.824**	.835**	.801**	.893**	.566**	.832**	.883**	.794**	.856**	1		
X ₃₃	.834**	.838**	.828**	.820**	.855**	.823**	.771**	.865**	.802**	.866**	.865**	.775**	1	
Y ₁	.209**	.234**	.218**	.238**	.226**	.222**	.232**	.209**	.215**	.243**	.213**	.196**	.284**	1

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 19 เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการปรับตัว พบว่าระหว่างตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านภาวะผู้นำกลยุทธ์ เกิดปัญหา Multicollinearity

วิธีการอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหา Multicollinearity คือการรวมตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ไว้ด้วยกัน โดยการสร้างตัวแปรใหม่ หรือเรียกว่าปัจจัย โดยใช้เทคนิค Factor Analysis แล้วนำปัจจัยดังกล่าวไปเป็นตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์ความถดถอยต่อไป เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวจะไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงเป็นการแก้ปัญหา Multicollinearity (กัลยา วาณิชยบัญชา. 2550 : 5)

ในการทำ Factor Analysis นี้ จะทำการสกัดปัจจัยโดยใช้วิธี Principal Component Analysis ที่จะนำรายละเอียดของตัวแปรที่มีจำนวนตัวแปรมากๆ มาไว้ในปัจจัยเพียงไม่กี่ปัจจัย โดยจะพิจารณารายละเอียดทั้งหมดจากแต่ละตัวแปร จะทำให้สามารถประมาณค่า Factor Loading ได้ โดยที่ค่า Factor Loading จะเป็นค่าที่ใช้ในการพิจารณาว่ามีตัวแปรใดบ้างที่ควรอยู่ใน Factor เดียวกัน ในแต่ละ Factor ให้พิจารณาค่า Factor Loading ของแต่ละตัวแปร ถ้า Factor Loading ของตัวแปรใดมีมาก (เข้าสู่ +1 หรือ -1) ควรจัดตัวแปรนั้นให้อยู่ใน Factor ดังกล่าว ในบางกรณี ที่ค่า Factor Loading มีค่ากลางๆ ทำให้ไม่สามารถจัดตัวแปรว่าควรอยู่ใน Factor ใดได้นั้น ก็ควรจะหมุนแกนปัจจัย โดยใช้วิธี Varimax ที่เป็นเทคนิคที่ทำให้มีจำนวนตัวแปรน้อยที่สุด มีค่า Factor Loading มากในแต่ละปัจจัย มาจับกลุ่มข้อคำถามใหม่ (กัลยา วาณิชยบัญชา. 2550 : 8-9, 16) ได้ผลลัพธ์ดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 การจัดกลุ่มตัวแปรด้วยวิธี Varimax

ข้อคำถามภาวะผู้นำ	Component		
	1	2	3
แสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์	0.614	0.422	0.507
เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจาก ผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ	0.635	0.440	0.482
แสดงความเชื่อมั่นว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานตาม เป้าหมายได้	0.660	0.475	0.422
ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจเมื่อได้ปฏิบัติงานด้วย	0.576	0.484	0.476
ให้คำปรึกษาหรือแนะนำ เมื่อบุคคลใกล้ชิดมีปัญหาหรือ ต้องการคำแนะนำ	0.608	0.483	0.413

ตารางที่ 20 การจัดกลุ่มตัวแปรด้วยวิธี Varimax (ต่อ)

ข้อความถามภาวะผู้นำ	Component		
	1	2	3
มีความยุติธรรม ให้ความเสมอภาคแก่บุคลากรด้านการปฏิบัติงาน	0.648	0.461	0.377
มีความรู้ความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานว่าจะเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆได้	0.648	0.461	0.377
สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของงานที่ได้รับผิดชอบ	0.655	0.476	0.402
กระตุ้นจิตสำนึกโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดบวกต่อการปฏิบัติงาน	0.665	0.406	0.466
เสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายร่วมกัน	0.616	0.495	0.443
สร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร โดยการแสดงออกให้เห็นว่าทุกคนมีความสำคัญและมีคุณค่า	0.685	0.370	0.443
ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนเพื่อพัฒนาองค์กรร่วมกัน	0.707	0.434	0.377
ส่งเสริมและให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในมุมมองในด้านต่างๆ	0.687	0.430	0.371
ส่งเสริมให้บุคลากรคิดแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลโดยใช้ข้อมูลหลักฐานต่างๆ	0.669	0.468	0.389
แสดงให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสที่ดีในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน	0.693	0.382	0.434
กระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกว่าการที่ทำความท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง	0.689	0.400	0.420
ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองในระดับสูงขึ้นด้วยวิธีการที่หลากหลาย	0.741	0.406	0.334
เห็นความสำคัญของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ	0.696	0.429	0.406
ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นกับบุคลากร	0.662	0.419	0.335
มอบหมายงานแก่บุคลากรตามความสามารถของแต่ละบุคคล	0.733	0.418	0.276

ตารางที่ 20 การจัดกลุ่มตัวแปรด้วยวิธี Varimax (ต่อ)

ข้อความถามภาวะผู้นำ	Component		
	1	2	3
ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร	0.688	0.458	0.389
สามารถสื่อสารถ่ายทอดให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์หน่วยงาน	0.675	0.452	0.422
กระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน	0.641	0.491	0.425
มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	0.634	0.441	0.460
มอบหมายงานที่ตรงกับตำแหน่งงานของบุคลากร	0.711	0.531	0.206
สามารถลดขั้นตอนที่ซับซ้อนออกไปได้	0.621	0.586	0.300
วางแผนการใช้ทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.647	0.576	0.250
ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการกระตุ้นความสามารถของบุคลากร	0.623	0.529	0.373
ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทุกคนให้มีสมรรถนะทั้งด้านความรู้และความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ	0.623	0.362	0.545
ใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อเผยแพร่วัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรยึดถือและปฏิบัติตาม	0.627	0.517	0.354
เน้นกระบวนการตัดสินใจตามหลักคุณธรรม จริยธรรม	0.638	0.629	0.216
ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามหลักจริยธรรม	0.649	0.618	0.249
ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างให้เกียรติ เสมอภาค เท่าเทียมกัน	0.621	0.591	0.262
ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในด้านคุณธรรม	0.608	0.607	0.278
ส่งเสริมให้หน่วยงานมีวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์โดดเด่นแตกต่างจากหน่วยงานอื่นๆ	0.503	0.607	0.459

ตารางที่ 20 การจัดกลุ่มตัวแปรด้วยวิธี Varimax (ต่อ)

ข้อความถามภาวะผู้นำ	Component		
	1	2	3
ปรับปรุงวัฒนธรรมของหน่วยงานให้เหมาะสมต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	0.534	0.602	0.402
สามารถคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ	0.469	0.591	0.490
มีระบบควบคุมติดตามความคืบหน้าผลการดำเนินงานโครงการต่างๆให้เป็นไปตามแผนงานของลูกค้า	0.446	0.548	0.461
ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในหน่วยงาน ในการดำเนินงานตามแผนงานต่างๆ	0.425	0.603	0.488
สามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กรได้อย่างถูกต้อง	0.450	0.615	0.429
สามารถวางแผนป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างครอบคลุมครบถ้วนทุกด้าน	0.469	0.664	0.391
วิเคราะห์ปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการแก้ไขโดยคำนึงถึงส่วนรวมเป็นหลัก	0.415	0.616	0.495
นำปัญหาที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์เพื่อป้องกันการเกิดซ้ำในอนาคต	0.456	0.705	0.377
ควบคุมอารมณ์ของตนได้เป็นอย่างดี	0.552	0.768	0.051
สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	0.569	0.742	0.076
ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี	0.514	0.745	0.144
ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอย่างจริงจัง	0.547	0.731	0.174
นำเทคนิคเฉพาะทางมาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.322	0.645	0.520
ทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.295	0.621	0.604
มีทักษะในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเพียงพอต่อความต้องการ	0.390	0.589	0.513

ตารางที่ 20 การจัดกลุ่มตัวแปรด้วยวิธี Varimax (ต่อ)

ข้อคำถามภาวะผู้นำ	Component		
	1	2	3
บริหารงานโดยใช้แผนเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง	0.283	0.647	0.541
ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพหรือเกินกว่าศักยภาพที่มีอยู่	0.583	0.318	0.615
มีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานอย่างทั่วถึง	0.188	0.098	0.849
มีการประเมินความสามารถของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	0.227	0.045	0.867
ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานที่รอบด้านเพื่อพัฒนาศักยภาพ	0.512	0.316	0.584
ส่งเสริมให้บุคลากรยึดถือและปฏิบัติตามความเชื่อและค่านิยมอันเป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร	0.462	0.399	0.505
มีการบริหารงานด้วยความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	0.441	0.543	0.552

จากการจัดกลุ่มตัวแปรด้วยวิธี Varimax ในตารางที่ 20 จะเห็นได้ว่า ตัวแปรที่จัดใหม่นั้นมี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์, การทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ, การกระตุ้นจิตสำนึกโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดบวกต่อการปฏิบัติงาน, การส่งเสริมให้บุคลากรคิดแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล, ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นกับบุคลากร, ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการกระตุ้นความสามารถของบุคลากร, ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร มีชื่อเรียกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์ กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยง, สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน, การให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอย่างจริงจัง, บริหารงานโดยใช้แผนเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีชื่อเรียกว่าภาวะผู้นำแบบมีมนุษยสัมพันธ์และกลุ่มที่ 3 ประกอบด้วย การประเมินความสามารถของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ, ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานที่รอบด้านเพื่อพัฒนาศักยภาพ, การบริหารงานด้วยความยืดหยุ่น มีชื่อเรียกว่า ผู้นำส่งเสริมสนับสนุน

เมื่อได้ตัวแปรกลุ่มใหม่แล้ว จึงตั้งชื่อตัวแปรใหม่ที่ได้มาคือ ตัวแปรที่ 1 = ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์ (TRSG), ตัวแปรที่ 2 = ภาวะผู้นำแบบมีมนุษยสัมพันธ์ (RELD), ตัวแปรที่ 3 = ภาวะผู้นำส่งเสริมสนับสนุน (SPLD)

4.2 การตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น

ในส่วนนี้แสดงการตรวจสอบข้อมูลที่จะนำมาใช้วิเคราะห์เบื้องต้นด้วยวิธีการทางสถิติ ประกอบด้วย การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linearity) ระหว่างตัวแปร การตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติพหุตัวแปร (Multivariate Normal Distribution) และการตรวจสอบความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (Homoscedasticity) แสดงรายละเอียดและผลลัพธ์จากการตรวจสอบได้ดังนี้

ตารางที่ 21 ผลการตรวจสอบค่าความปกติของตัวแปรสังเกตได้

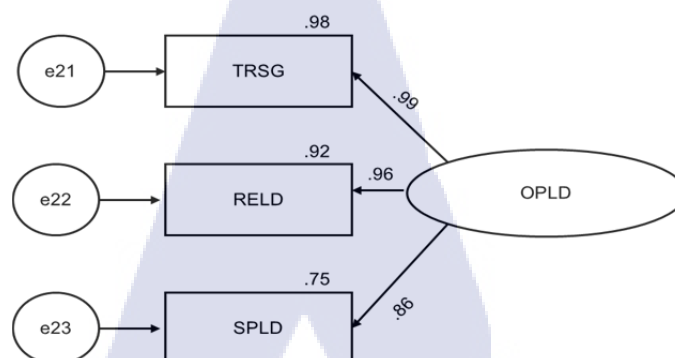
Variables	Min	Max	SK	c.r.	KU	c.r.
CPN3	1.000	5.000	.337	1.788	-.219	-.581
CPN2	1.000	5.000	.703	3.729	-.133	-.354
CPN1	1.000	5.000	.609	3.231	-.278	-.738
RARP	1.000	5.000	.096	.507	-.044	-.117
PFMC	1.000	5.000	.086	.456	.023	.062
AWRN	1.000	5.000	.002	.013	-.532	-1.412
Multivariate					7.015	4.654

4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร

ในส่วนนี้แสดงผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ของตัวแปรคุณลักษณะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Operation Leadership :OPLD) และตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุคิ (SCMSS) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป AMOS version 26 โดยที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละองค์ประกอบของตัวแปรควรสูงกว่า .500 จึงจะมีความเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้แฮร์; และคณะ (Hair; et al. 2010) แสดงรายละเอียดและผลลัพธ์ได้ดังนี้

1. องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Operation Leadership : OPLD)

คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการเป็นปัจจัยแฝง (Latent Variable) อันประกอบด้วยองค์ประกอบซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ จำนวนทั้งหมด 3 องค์ประกอบ แสดงผลลัพธ์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ได้ดังรูปที่ 9



รูปที่ 9 องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ

จากรูปที่ 9 เมื่อพิจารณาตัวแปรแฝงคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (OPLD) พบว่ามีค่าน้ำหนักของตัวแปรคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์ (TRSG) เท่ากับ .989 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบมีมนุษยสัมพันธ์ (RELD) เท่ากับ .961 ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำส่งเสริมสนับสนุน (SPLD) เท่ากับ .865 อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01 ดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ค่าน้ำหนักของตัวแปร

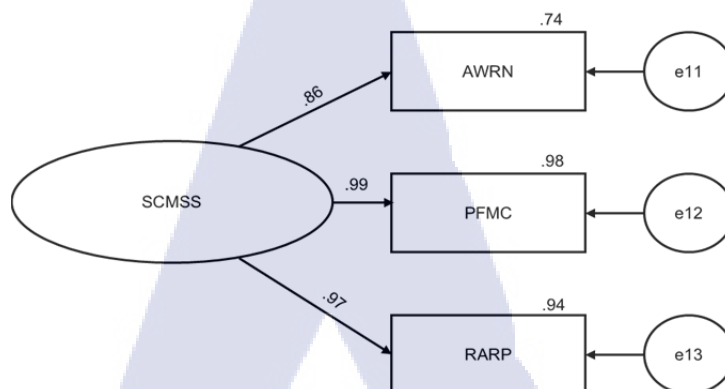
Variable	Estimate	S.E.	c.r.	Sig.
SPLD <--- OPLD	.865	.038	20.770	.000***
RELD <--- OPLD	.961	.027	34.654	.000***
TRSG <--- OPLD	.989	.063		

หมายเหตุ : *** หมายถึง ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับต่ำกว่า .010

2. องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุคุริ

(SCMSS)

ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุคุริ (SCMSS) อันประกอบด้วยองค์ประกอบซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ จำนวนทั้งหมด 3 องค์ประกอบ แสดงผลลัพธ์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ได้ดังรูปที่ 10



รูปที่ 10 องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ

จากรูปที่ 10 เมื่อพิจารณาตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ (SCMSS) พบว่า มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตด้านหัวใจ (PCD) เท่ากับ .86 ด้านทักษะ (PFMC) เท่ากับ .98 และด้านร่างกาย (RARP) เท่ากับ .94 อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01 ดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ค่าน้ำหนักของตัวแปร

Variable	Estimate	S.E.	c.r.	Sig.
RARP <--- SCMSS	.969	.052	20.100	.000***
PFMC <--- SCMSS	.991	.051	20.911	.000***
AWRN <--- SCMSS	.863			

หมายเหตุ : *** หมายถึง ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับต่ำกว่า .010

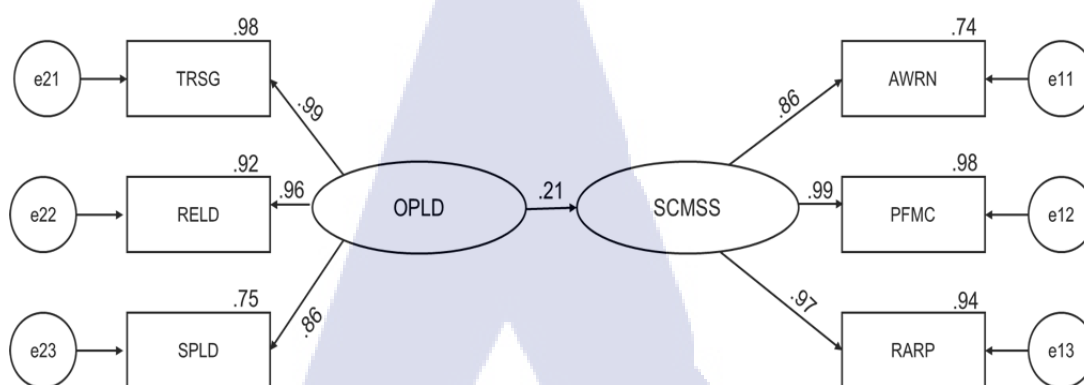
4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ

H_0 : ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ

H_1 : ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ
 ในส่วนนี้ เป็นการวิเคราะห์อิทธิพลของคุณลักษณะภาวะผู้นำภายใต้ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริแสดงรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานอิทธิพลของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Operation Leadership : OPLD) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ (SCMSS) แสดงผลลัพธ์จากการทดสอบ ได้ดังรูปที่ 11



$$\chi^2 = 23.447, df = 8, CMIN/df = 2.931, p = .003, CFI = .988, AFGI = .918, RMSEA = .071, RMR = .039$$

รูปที่ 11 โมเดลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ

จากรูปที่ 11 ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของโมเดลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Operation Leadership : OPLD) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ (SCMSS) พบว่า มีค่าน้ำหนักเท่ากับ .209

ตารางที่ 24 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์การพัฒนาศมรรถนะของบุคลากรในโรงงานแบบโมโนชูคูริส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
Chi-Square	$p \geq .05$	0.003	ไม่ผ่าน
Chi-Square/df	< 3	2.931	ผ่าน
GFI	$> .90$	0.959	ผ่าน
AGFI	$\geq .90$	0.918	ผ่าน
CFI	$> .90$	0.988	ผ่าน
RMR	$< .05$	0.039	ผ่าน

ตารางที่ 25 ค่าน้ำหนักของตัวแปรในโมเดลคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายใต้ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุคุริ

Variable	Estimate	S.E.	c.r.	Sig.
SCMSS <--- OPLD	.209	.063	2.708	.007
RARP <--- SCMSS	.969	.052	20.100	.000***
PFMC <--- SCMSS	.991	.051	20.911	.000***
AWRN <--- SCMSS	.863			
SPLD <--- OPLD	.865	.038	20.770	.000***
RELD <--- OPLD	.961	.027	34.654	.000***
TRSG <--- OPLD	.989	.063		

หมายเหตุ : *** หมายถึง ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับต่ำกว่า .010

จากตารางที่ 25 ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์เส้นทางด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง พบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Operation Leadership :OPLD) มีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุคุริ (SCMSS) โดยมีค่าน้ำหนักเท่ากับ .209 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error: S.E.) เท่ากับ .063 ค่าสถิติ Z หรือค่าสถิติ Critical (c.r.) เท่ากับ 2.708 และค่า Sig. น้อยกว่า .010 ($P < .010$) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุคุริอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .010 โดยมีค่าน้ำหนักอิทธิพลเท่ากับ .209

บทที่ 5

บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การเสนอผลการศึกษาเรื่อง องค์ประกอบของผู้นำเชิงปฏิบัติการส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุกุริ กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง (Operational Leadership Effect to Success Of Monozukuri Human Development: A Case Study of The Japanese Organization in Ladkrabang Industrial Estate) เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ในการศึกษา ได้นำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในจังหวัดกรุงเทพฯ จำนวน 169 คน มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติและทดสอบสมมติฐานการศึกษา โดยมีความมุ่งหมายของการศึกษาดังนี้ คือ

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำ
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุกุริ

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลการศึกษาดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จำแนกตามเพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 169 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 100 มีอายุ 41 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 29.59 รองลงมาคืออายุ 36-40 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 21.89 มีอายุงานในองค์กร 10 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 33.73 รองลงมาคือมีอายุงานในองค์กร 6-10 ปีจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 27.22 มีตำแหน่งงานในองค์กรเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ (Technician) จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 91.12 และจำแนกตามฝ่ายงาน ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายผลิต Part Stamping จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 58.58

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากผลการศึกษา มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 (S.D. = 0.966) เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยพบว่าอันดับที่ 1 คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ย 2.92 (S.D. = 0.934) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง อันดับที่ 2 คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ย 2.91 (S.D. = 0.958) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง อันดับที่ 3 คือ ด้านการ

กระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ย 2.86 (S.D. = 0.970) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง อันดับที่ 4 คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ย 2.82 (S.D. = 1.000) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากผลการศึกษา มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 (S.D. = 0.954) พิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ การพัฒนาต้นทุนมนุษย์ มีค่าเฉลี่ย 3.14 (S.D. = 0.893) อยู่ในระดับปานกลาง อันดับที่ 2 คือ การมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ย 2.91 (S.D. = 0.959) อยู่ในระดับปานกลาง อันดับที่ 3 คือ การใช้ประโยชน์และรักษาไว้ซึ่งความสามารถหลัก มีค่าเฉลี่ย 2.72 (S.D. = 1.013) อยู่ในระดับปานกลาง อันดับที่ 4 คือ การสร้างระบบการควบคุมองค์กรให้เกิดความสมดุล มีค่าเฉลี่ย 2.86 (S.D. = 0.946) อยู่ในระดับปานกลาง อันดับที่ 5 คือ การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ย 2.82 (S.D. = 0.856) อยู่ในระดับปานกลาง อันดับที่ 6 คือ การเน้นด้านคุณธรรม และจริยธรรม มีค่าเฉลี่ย 2.71 (S.D. = 1.057) อยู่ในระดับปานกลาง

3. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแบบโมโนซุคิ

จากผลการศึกษา มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแบบโมโนซุคิ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.79 (S.D. = 0.990) พิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ ทักษะด้านการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 2.95 (S.D. = 0.909) อยู่ในระดับปานกลาง อันดับที่ 2 คือ ทักษะด้านความคิด มีค่าเฉลี่ย 2.84 (S.D. = 0.921) อยู่ในระดับปานกลาง อันดับที่ 3 คือ ทักษะด้านมนุษย มีค่าเฉลี่ย 2.58 (S.D. = 1.140) อยู่ในระดับปานกลาง

4. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุคิ

จากผลการศึกษา มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุคิ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 (S.D. = 0.645) พิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ หัวใจ (ความตระหนัก) มีค่าเฉลี่ย 3.52 (S.D. = 0.677) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ ทักษะ (การปฏิบัติงาน) มีค่าเฉลี่ย 3.47 (S.D. = 0.627) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 3 คือ ร่างกาย (บทบาทหน้าที่) มีค่าเฉลี่ย 3.47 (S.D. = 0.632) อยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ประชากรศาสตร์มีการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 ฝ่ายงานแตกต่างกันมีการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริแตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริระหว่างฝ่ายงาน Part Stamping และฝ่ายผลิตแม่พิมพ์ โดยใช้วิธีการทดสอบความแตกต่าง 2 กลุ่มตัวอย่าง (Independent Sample T-test) พบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ฝ่ายงาน Part Stamping และฝ่ายผลิตแม่พิมพ์ มีการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริ ด้านหัวใจ (ความตระหนัก) ทักษะ (การปฏิบัติงาน) และด้านร่างกาย (บทบาทหน้าที่) ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 อายุงานแตกต่างกันมีการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริแตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของอายุงานที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance: One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าส่วนใหญ่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ อายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ พบว่า อายุงานไม่เกิน 1 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริ ด้านทักษะ (การปฏิบัติงาน) น้อยกว่ากลุ่มอายุ 10 ปีขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญ โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.578 อายุงาน 2-5 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริ ด้านทักษะ (การปฏิบัติงาน) น้อยกว่ากลุ่มอายุ 10 ปีขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.474 และอายุงาน 6-10 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริ ด้านทักษะ (การปฏิบัติงาน) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 น้อยกว่ากลุ่มอายุ 10 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.483

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐานที่ 2 การวิเคราะห์ตัวแบบโมเดลการวัด (Measurement Model) และตัวแบบโมเดลโครงสร้าง (Structural Model)

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริ

จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัยวิเคราะห์อิทธิพลของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Operation Leadership : OPLD) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริ ประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัว ได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์ (TRSG) ภาวะผู้นำแบบมีมนุษย์สัมพันธ์ (RELD) และภาวะผู้นำส่งเสริมสนับสนุน (SPLD)

จากผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์อิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการกับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาพบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

โดยมีค่าไคสแควร์ Chi-Square เท่ากับ 23.447 ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ Chi-Square/df เท่ากับ 8.000 ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ Comparative Fit Index (CFI) เท่ากับ 0.988 ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับ แก้ไขแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI) เท่ากับ 0.918 ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.071 และค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (Root Mean Square Residual: RMR) เท่ากับ 0.039

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ $Z = C.R.$ มีค่าเท่ากับ 2.708 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ 0.000 Sig. (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (OPLD) ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุคิริ (SCMSS) เท่ากับ 0.209 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการทดสอบสมมติฐานของการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุคิริ กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่น แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อเปรียบเทียบประชากรศาสตร์มีการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุคิริ แตกต่างกัน

1. ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานฝ่ายงาน Part stamping และฝ่ายผลิตแม่พิมพ์ มีทักษะบุคลากรแบบโมโนซุคิริด้านหัวใจ (ความตระหนัก) ด้านทักษะ (การปฏิบัติงาน) และด้านร่างกาย (บทบาทหน้าที่) ไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่า ในด้านหัวใจ (ความตระหนัก) พนักงานถูกอบรมให้มีความตระหนักในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่อย่างสม่ำเสมอเพื่อที่จะสามารถลดขั้นตอนการทำงานที่สูญเปล่าได้ ในด้านทักษะ (การปฏิบัติงาน) พนักงานจะถูกอบรมให้สามารถนำความรู้ที่มีมาต่อยอดได้ รวมถึงสามารถส่งต่อความรู้ให้เพื่อนร่วมงานได้ และด้านร่างกาย (บทบาทหน้าที่) พนักงานจะถูกอบรมให้มีความรับผิดชอบในหน้าที่โดยใช้หลักเหตุผลในการแก้ปัญหาเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ โดยองค์กรได้มีการฝึกอบรมพนักงานทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งฝ่ายงาน Part Stamping และฝ่ายผลิตแม่พิมพ์ให้มีทักษะดังกล่าวขึ้นก่อนที่จะเข้าเริ่มปฏิบัติงาน ดังนั้นพนักงานทั้ง 2 ฝ่าย จึงมีทักษะบุคลากรแบบโมโนซุคิริที่ไม่แตกต่างกัน

2. ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า อายุงานแตกต่างกันมีทักษะบุคลากรแบบโมโนซุคิริ ด้านทักษะ (การปฏิบัติงาน) และด้านร่างกาย (บทบาทหน้าที่) แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่าในด้านทักษะ (การปฏิบัติงาน) พนักงานที่มีอายุงานมากกว่าจะถูกเผยแพร่ความรู้เยอะกว่าและทำงานในด้านเฉพาะทางได้นานกว่า อีกทั้งในด้านร่างกาย (บทบาทหน้าที่) พนักงานที่มีอายุงานสูงนั้นจะมีประสบการณ์ในการควบคุมงานและมีประสบการณ์แก้ปัญหาที่มากกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อย ทำให้พนักงานที่มีอายุงานสูงมีทักษะมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อย

สอดคล้องกับงานวิจัยของชนาทิพย์ พันพุ่ม; และณกมล จันทรสม (2564) ศึกษาปัจจัยด้านอายุงานในบริษัทมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุcri

1. ผลการทดสอบพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์มีค่าน้ำหนักเท่ากับ .99 แสดงให้เห็นว่าผู้นำขององค์กรมีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์คือการมีวิสัยทัศน์, การทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ, การกระตุ้นจิตสำนึกโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดบวกต่อการปฏิบัติงาน, การส่งเสริมให้บุคลากรคิดแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล, ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นกับบุคลากร, ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการกระตุ้นความสามารถของบุคลากร, ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร มีชื่อเรียกว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์ ในด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการด้านภาวะผู้นำแบบมีมนุษย์สัมพันธ์มีค่าน้ำหนักเท่ากับ .96 แสดงให้เห็นว่าผู้นำให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยง, สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน, การให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอย่างจริงใจ, บริหารงานโดยใช้แผนเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติอย่างจริงจัง มีชื่อเรียกว่าภาวะผู้นำแบบมีมนุษย์สัมพันธ์ และในด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการด้านภาวะผู้นำส่งเสริมสนับสนุนมีค่าน้ำหนักเท่ากับ .86 แสดงให้เห็นว่าผู้นำให้ความสำคัญกับการประเมินความสามารถของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ, ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานที่รอบด้านเพื่อพัฒนาศักยภาพ, การบริหารงานด้วยความยืดหยุ่น มีชื่อเรียกว่า ผู้นำส่งเสริมสนับสนุน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิรินทร์รัตน์ เสือจอย (2564) ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับด้านการให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์และด้านการระบุงยุทธ์ที่มีอนาคตไกล ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสิงห์บุรีอ่างทอง

สอดคล้องกับ ฮีรา ข่าน (Hira Khan. 2020) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับแรงจูงใจภายใน อีกทั้งผลการวิจัยยังสรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางอ้อมและไม่มีนัยสำคัญกับความเหนื่อยหน่ายในการทำงานและความเกียจคร้านทางสังคม ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าผู้นำองค์กรต้องมีคุณลักษณะของการเปลี่ยนแปลงโดยการรับทราบข้อมูลของพนักงานให้ดี เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานบรรลุผลลัพธ์ที่คาดหวังหรือมีนัยสำคัญได้

นิเว็น อัลซายเยท (Niveen Alsayed. 2020) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ควบคู่ไปกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา และผลการวิจัยก็พบว่าการสร้างแรงบันดาลใจไม่ได้ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

เซง เหวิน ลี (Cheng-Wen Lee. 2018) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความสามารถในการรับรู้ความสามารถของตนเอง

อับดุลลา อาลี ซาฟ อัลเคयी (Abdulla Ali Saif Alkheyi. 2020) พบว่า ผู้นำกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย การมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ การใช้ประโยชน์และรักษาไว้ซึ่งความสามารถหลัก การพัฒนาต้นทุนมนุษย์ การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพ การเน้นด้านคุณธรรมและจริยธรรม และการสร้างระบบการควบคุมองค์กรให้เกิดความสมดุลส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม

ข้อเสนอแนะงานวิจัย

ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบจากงานวิจัยมาเสนอแนะ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

1) ด้านฝ่ายงาน ถึงแม้ว่าผลการทดสอบสมมติฐานจะพบว่าฝ่ายงาน Part Stamping และฝ่ายผลิตแม่พิมพ์มีทักษะบุคลากรแบบโมโนชูริด้านหัวใจ (ความตระหนัก) ด้านทักษะ (การปฏิบัติงาน) และด้านร่างกาย (บทบาทหน้าที่) ที่ไม่แตกต่างกัน แต่ผลทักษะของพนักงานทั้ง 2 ฝ่ายนั้นยังออกมาค่อนข้างน้อย องค์กรควรที่จะมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะของบุคลากรแบบโมโนชูริให้กับพนักงานทั้ง 2 ฝ่ายให้มากขึ้น

2) ด้านอายุงาน ผลการทดสอบสมมติฐานด้านอายุงานพบว่า อายุงานแตกต่างกันมีทักษะบุคลากรแบบโมโนชูริด้านทักษะ (การปฏิบัติงาน) และด้านร่างกาย (บทบาทหน้าที่) ที่แตกต่างกัน ซึ่งองค์กรควรที่จะมีการฝึกอบรม OJT หรือมีระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้พนักงานที่มีอายุน้อย สามารถมีทักษะเทียบเท่ากับพนักงานที่มีอายุงานสูงได้ หากพนักงานมีทักษะที่เท่ากัน องค์กรก็อาจจะสามารถลดข้อผิดพลาดของการทำงานลงได้

3) ด้านความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร องค์กรควรพิจารณาการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรเพิ่มเติม เนื่องจากว่าตัวแปรผู้นำอย่างเดียวยังจะไม่สามารถพัฒนาบุคลากรให้สำเร็จได้ องค์กรควรดำเนินด้านการจัดการอื่นๆ ให้เหมาะสมโดยคำนึงถึงความแตกต่างของสายงาน เช่น การถ่ายโอนความรู้ การประสานงานหรือวัฒนธรรมในการทำงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรควรพิจารณาเกี่ยวกับระบบการจัดการในเรื่องดังกล่าวว่ามีความเหมาะสมแล้วหรือไม่ หากพบว่ามีเหมาะสมอยู่แล้วก็ควรสื่อสารนโยบายการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวให้บุคลากรได้รับรู้และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน แต่หากพบว่ายังไม่เหมาะสมก็ควรดำเนินการปรับปรุงให้เหมาะสม

2. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1) ประเด็นด้านประชากรศาสตร์ เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาจากกลุ่มประชากรในองค์กรญี่ปุ่นที่มีขนาดเล็กเพียงองค์กรเดียว จึงทำให้ผลการศึกษาในครั้งนี้มองไม่เห็นความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่างอย่างเด่นชัด ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอให้ผู้สนใจจะนำไปศึกษาต่อ นำไปศึกษาเปรียบเทียบกับบุคลากรในองค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างได้อย่างชัดเจนมากขึ้น

2) ประเด็นด้านตัวแปรผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุคุริ ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำกลยุทธ์ และผู้นำแบบโมโนซุคุริ ผู้วิจัยขอเสนอให้ผู้สนใจจะนำไปศึกษาต่อโดยทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ ด้วย เช่น การถ่ายโอนความรู้ การประสานงานในองค์กร วัฒนธรรมการทำงาน หรือปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุคุริโดยแยกเป็นรายด้านหรืออาจพัฒนาเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้สามารถมองเห็นจุดที่ควรนำไปปรับปรุงแก้ไขได้อย่างชัดเจนมากขึ้น



บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กองวิจัยอุตสาหกรรม. (2565). **ความท้าทายของการส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ไทยใน
อนาคต**. สืบค้นเมื่อ 11 กุมภาพันธ์ 2566, จาก [https://www.oie.go.th/assets/
portals /1/fileups/2/files/ArticlesAnalysis/Challenges_Exporting_AutoParts_
Future.pdf](https://www.oie.go.th/assets/portals/1/fileups/2/files/ArticlesAnalysis/Challenges_Exporting_AutoParts_Future.pdf).
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2550). **การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล**.
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกศรา สิริแก้ว. (2558). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ
การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). ปทุมธานี :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- แก้วเกสร อำสันเทียะ. (2562). **องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 จังหวัด
ฉะเชิงเทรา**. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 15(1) : 13-24.
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม**. สารนิพนธ์ บธ.ม.
(บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชนาทิพย์ พันพุ่ม; และณกมล จันทรสม. (2564). **แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อ
ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษาบริษัทสมายคอนเทนเนอร์อุตสาหกรรม
จำกัด. การประชุมนำเสนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษาระดับชาติครั้งที่ 16**.
หน้า 1,278-1,287. 19 สิงหาคม 2564. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรังสิต.
- เชษฐิดา กุศลไสยานนท์. (2562, ตุลาคม-ธันวาคม). **แนวทางการพัฒนารัพยากรแบบ
โมโนซุริเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม**.
วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. 29(4) : 686-699.
- บุญญาดา นาสุมบูรณ์. (2563, กรกฎาคม-ธันวาคม). **อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ส่งผลต่อการจัดการสไตล์ญี่ปุ่น กิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและประสิทธิภาพ
การดำเนินงานของพนักงานในองค์กรญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์**.
วารสารบริหารธุรกิจและภาษา. 8(2) : 73-82.
- พิชิต ฤทธิ์จัญญ. (2548). **หลักการวัดและประเมินผลการศึกษา**. กรุงเทพฯ : แฮสส์ออฟ
เคอร์มัสส์.

- มนัญญ์ โภชนจันทร์. (2561, กรกฎาคม-ธันวาคม). การทำงานร่วมกับผู้จัดการชาวญี่ปุ่น :
บนการบริหารความขัดแย้งและความแตกต่างทางวัฒนธรรมในประเทศไทย.
วารสารเซนต์จอห์น. 6(2) : 175-191.
- วิรัตน์รัตน์ เสือจอย. (2564). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สิงห์บุรี อ่างทอง. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2556). การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพงษ์ พูลลาภทวี. (2559, พฤษภาคม-สิงหาคม). แนวคิดในการจัดสหกิจศึกษาของ
สถาบันการศึกษากับหลักการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น (โมโนซุกุริ). วารสาร
วิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. 27(2) : 154-161.
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2563). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2563-65.
สืบค้นเมื่อ 11 กุมภาพันธ์ 2566, จาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Hi-tech-Industries/Automobiles/IO/io-automobile-20>.
- สุริยา มนตรีภักดิ์. (2550). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตาม
มาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับครุสภา 2548 ในสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรีเขต 1. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เอมอร จันทบุลย์. (2560). ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความ
ผูกพันต่อองค์กรกรณีศึกษา ไตเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย). วิทยานิพนธ์ บธ.ม.
(บริหารธุรกิจญี่ปุ่น). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- ฮาตะ โทชิมิจิ. (2559). การพัฒนาบุคลากรในโรงงานแบบ **Monozukuri**. กรุงเทพฯ :
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- Abdulla Ali Saif Alkheyi. (2020). Strategic Leadership Practices on Team
Effectiveness : The Mediating Effect of Knowledge Sharing in the UAE
Municipalities. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. 9(1) : 533-536.
- Bass. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York :
The Free Press.

- Bass; and Avolio. (1990). The Implication of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development. **Research in Organizational Change and Development**. 4(5) : 231-272.
- Burn. (1978). **Leadership**. New York : Harper & Row.
- Byrne. (2001). **Structural Equation Modeling with AMOS : Basic Concepts, Applications, and Programming**. 2nd ed. New York : Taylor and Francis.
- Cheng-Wen Lee. (2018). The Influence of Transformational Leadership and Intrinsic Motivation to Employee Performance. **Research Advances in Management and Applied Economics**. 8(2) : 1-12.
- Cronbach. (1990). **Essentials of Phychological Testing**. 5th ed. New York : Harper Collins Publishers.
- David. (1997). **Strategic Management**. 6th ed. New Jersey : Prentice-Hall. Inc.
- Doll; Xia; and Torkzadeh. (1994). A Confirmatory Factor Analysis of the Enduser Computing Satisfaction Instrument. **MIS Quarterly**. 18(3) : 453-461.
- Dubrin. (2007). **Leadership Research Findings, Practice and Skill**. New York : Houghton Mifflin.
- Hair; et al. (2010). **Multivariate Data Analysis**. 7th ed. New Jersey : Pearson Education International.
- Hemphill; and Coon. (1957). **Educational Administration : Theory-Research-Practice**. 4th ed. Singapore : McGraw Hill Inc.
- Henry Mintzberg. (1980). Visionary Leadership and Strategic Management. **Strategic Management Journal**. 10(1) : 17-32.
- Hira Khan. (2020). Impact of Transformational Leadership on Work Performance, Burnout and Social Loafing : A Mediation Model. **Future Business Journal, Springer**. 6(1) : 1-13.
- Ireland; and Hitt. (1999). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the Twenty-First Century : The Role of Strategic Leadership. **Academy of Management Executive**. 7(3) : 43-57.
- Jacobs; and Jaque. (1990). **Business Organization and Management**. 3rd ed. New York : Free Press.
- Japan Institute of Plant Maintenance. (2022). **Monodzukuri Test in Thailand**. Retrieved June 8, 2022, from <http://monodzukuri.tpa.or.th>.

- Katz; and Kahn. (1978). **Social Psychology of Organizations**. 2nd ed. New York : John Wiley.
- Kline. (2011). **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. London : Kogan Page.
- Locke. (1991). Business Strategy and Leadership Style : Impact on Organizational Performance in the Manufacturing Sector of Ghana. **American Journal of Industrial and Business Management**. 4(12) : 48-60.
- Niveen Alsayyed. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance Case Study : The University of Jordan. **International Journal of Business Excellence, Inderscience Enterprises**. 20(2) : 169-190.
- Robert; and Katz. (1974). **Skills of an Effective Administrator, Harvard Business Review, Executive Success Making it in Management**. New Jersey : Wiley.
- Schein. (1992). **Organizational Culture and Leadership**. 2nd ed. San Francisco : Jossey-Bass.
- Stanley; and Karolin. (2016). Top Level Manager : Skills, Functions, Tasks, Approaches, Responsibilities and Roles. **Asian Journal of Management Research**. 7(2) : 170-178.
- Toshimichi Hata. (2016). **How to Develop Human Resources for Manufacturing**. Japan : JMA Management Center Inc.
- Yukl. (2006). **Leadership in Organizations**. 6th ed. New Jersey : Pearson-Prentice Hall.



ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.
แบบสอบถาม

TNI



แบบสอบถาม

เรื่อง ผู้นำแบบโมโนซุริ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำกลยุทธ์และความสำเร็จในการ
พัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุริ กรณีศึกษาองค์กรญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง
ในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม
คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการทำสารนิพนธ์ของนักศึกษาปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับ “ผู้นำแบบโมโนซุริ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำกลยุทธ์และความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุริ กรณีศึกษาองค์กรญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง” ข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับและใช้เพื่อการศึกษาในครั้งนี้เท่านั้น

ผู้จัดทำจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดสละเวลาตอบแบบสอบถามให้สมบูรณ์ และขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

โดยแบบสอบถามมีทั้งสิ้น 7 หน้า แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1	ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	มี 5 ข้อคำถาม
ส่วนที่ 2	คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	มี 20 ข้อคำถาม
ส่วนที่ 3	คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	มี 24 ข้อคำถาม
ส่วนที่ 4	คำถามเกี่ยวกับผู้นำแบบโมโนซุริ	มี 12 ข้อคำถาม
ส่วนที่ 5	คำถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุริ	มี 12 ข้อคำถาม

จิรภัทร เจียรรวงศ์

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

เบอร์โทร 064-956-1664

Email: ji.jirapat_st@tni.ac.th

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านเพียง 1 ข้อ

1. เพศ

☐ 1.1) ชาย

☐ 1.2) หญิง

2. อายุ

☐ 2.1) ไม่เกิน 25 ปี

☐ 2.2) 26-30 ปี

☐ 2.3) 31-35 ปี

☐ 2.4) 36-40 ปี

☐ 2.5) 41 ปีขึ้นไป

3. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร

☐ 3.1) ไม่เกิน 1 ปี

☐ 3.2) 2-5 ปี

☐ 3.3) 6-10 ปี

☐ 3.4) 10 ปีขึ้นไป

4. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

☐ 4.1) พนักงานระดับปฏิบัติการ (Technician)

☐ 4.2) หัวหน้างาน (Leader)

☐ 4.3) หัวหน้าระดับปฏิบัติการ (Foreman, Supervisor)

5. ฝ่ายงาน

☐ 5.1) ฝ่ายผลิต Part stamping

☐ 5.2) ฝ่ายผลิตผลิตภัณฑ์

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในส่วนนี้ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถามต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ระดับความคิดเห็นของท่าน” โดยการประเมินเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ท่านพบในการปฏิบัติงานที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านในขณะนี้มากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยคำตอบแบ่งเป็น 5 ระดับ มีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง มากที่สุด (ร้อยละ 81-100)

ระดับ 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง มาก (ร้อยละ 61-80)

ระดับ 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง ปานกลาง (ร้อยละ 41-60)

ระดับ 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง น้อย (ร้อยละ 21-40)

ระดับ 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง น้อยที่สุด (ร้อยละ 1-20)

ภาวะผู้นำ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง						
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1	ผู้จัดการโรงงานของท่านแสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์					
2	ผู้จัดการโรงงานเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ					
3	ผู้จัดการโรงงานของท่านแสดงความเชื่อมั่นว่าบุคลากร สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายได้					
4	ผู้จัดการโรงงานของท่านทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจเมื่อได้ ปฏิบัติด้วย					
5	ผู้จัดการโรงงานของท่านมีความยุติธรรม ให้ความเสมอภาค แก่บุคลากรด้านการปฏิบัติงาน					
6	ผู้จัดการโรงงานของท่านมีความรู้ความสามารถสร้างความ มั่นใจให้กับผู้ร่วมงานว่าจะเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้					

ภาวะผู้นำ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)						
การสร้างแรงบันดาลใจ						
7	ผู้จัดการโรงงานของท่านสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็น ความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย					
8	ผู้จัดการโรงงานของท่านกระตุ้นจิตสำนึกโดยการสร้างเจต คติที่ดีและการคิดบวกต่อการปฏิบัติงาน					
9	ผู้จัดการโรงงานของท่านเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานใน การปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายร่วมกัน					
10	ผู้จัดการโรงงานของท่านสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร โดยการแสดงออกให้เห็นว่าทุกคนมีความสำคัญและมี คุณค่า					
11	ผู้จัดการโรงงานของท่านส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนเพื่อ พัฒนาองค์กรร่วมกัน					
การกระตุ้นทางปัญญา						
12	ผู้จัดการโรงงานของท่านส่งเสริมและให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงาน ได้แสดงความคิดเห็นในมุมมองในด้านต่างๆ					
13	ผู้จัดการโรงงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรคิดแก้ปัญหา อย่างมีเหตุผลโดยใช้ข้อมูลหลักฐานต่างๆ					
14	ผู้จัดการโรงงานของท่านแสดงให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็น โอกาสที่ดีในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน					
15	ผู้จัดการโรงงานของท่านกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกกว้างขวางที่ มีความท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้พัฒนาศักยภาพ ของตนเอง					
16	ผู้จัดการโรงงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนา ตนเองในระดับสูงขึ้นด้วยวิธีการที่หลากหลาย					

ภาวะผู้นำ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)						
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
17	ผู้จัดการโรงงานของท่านเห็นความสำคัญของบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ					
18	ผู้จัดการโรงงานของท่านให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นกับบุคลากร					
19	ผู้จัดการโรงงานของท่านมอบหมายงานแก่บุคลากรตามความสามารถของแต่ละบุคคล					
20	ผู้จัดการโรงงานของท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร					
ภาวะผู้นำกลยุทธ์						
การมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์						
21	ผู้จัดการโรงงานของท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพหรือเกินกว่าศักยภาพที่มีอยู่					
22	ผู้จัดการโรงงานของท่านสามารถสื่อสารถ่ายทอดให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์หน่วยงาน					
23	ผู้จัดการโรงงานของท่านกระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน					
24	ผู้จัดการโรงงานของท่านมีส่วนร่วมปฏิบัติงานกับบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน					
การใช้ประโยชน์และรักษาไว้ซึ่งความสามารถหลัก						
25	ผู้จัดการโรงงานของท่านมอบหมายงานที่ตรงกับตำแหน่งงานของบุคลากร					
26	ผู้จัดการโรงงานของท่านสามารถลดขั้นตอนที่ซับซ้อนออกไปได้					
27	ผู้จัดการโรงงานของท่านวางแผนการใช้ทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
28	ผู้จัดการโรงงานของท่านใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการกระตุ้นความสามารถของบุคลากร					

ภาวะผู้นำ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ภาวะผู้นำกลยุทธ์ (ต่อ)						
การพัฒนาต้นทุนมนุษย์						
29	ผู้จัดการโรงงานของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทุกคนให้มีสมรรถนะทั้งด้านความรู้และความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ					
30	ผู้จัดการโรงงานของท่านของท่านมีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานอย่างทั่วถึง					
31	ผู้จัดการโรงงานของท่านของท่านมีการประเมินความสามารถของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
32	ผู้จัดการโรงงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานที่รอบด้านเพื่อพัฒนาศักยภาพ					
การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพ						
33	ผู้จัดการโรงงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรยึดถือและปฏิบัติตามความเชื่อและค่านิยมอันเป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร					
34	ผู้จัดการโรงงานของท่านใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อเผยแพร่วัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรยึดถือและปฏิบัติตาม					
35	ผู้จัดการโรงงานของท่านส่งเสริมให้หน่วยงานมีวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์โดดเด่นแตกต่างจากหน่วยงานอื่นๆ					
36	ผู้จัดการโรงงานของท่านปรับปรุงวัฒนธรรมของหน่วยงานให้เหมาะสมต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ					
การเห็นด้านคุณธรรม และจริยธรรม						
37	ผู้จัดการโรงงานของท่านเน้นกระบวนการตัดสินใจตามหลักคุณธรรม จริยธรรม					
38	ผู้จัดการโรงงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามหลักจริยธรรม					
39	ผู้จัดการโรงงานของท่านปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างให้เกียรติ เสมอภาค เท่าเทียมกัน					
40	ผู้จัดการโรงงานของท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในด้านคุณธรรม					

ภาวะผู้นำ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ภาวะผู้นำกลยุทธ์ (ต่อ)						
การสร้างระบบการควบคุมองค์กรให้เกิดความสมดุล						
41	ผู้จัดการโรงงานของท่านสามารถคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ					
42	ผู้จัดการโรงงานของท่านมีการบริหารงานด้วยความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป					
43	ผู้จัดการโรงงานของท่านมีระบบควบคุมติดตามความคืบหน้าผลการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงานของลูกค้า					
44	ผู้จัดการโรงงานของท่านให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในหน่วยงาน ในการดำเนินงานตามแผนงานต่าง ๆ					
ภาวะผู้นำแบบโมโนชูครี						
ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill)						
45	ผู้จัดการโรงงานของท่านสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กรได้อย่างถูกต้อง					
46	ผู้จัดการโรงงานของท่านสามารถวางแผนป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างครอบคลุมครบถ้วนทุกด้าน					
47	ผู้จัดการโรงงานของท่านวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการแก้ไขโดยคำนึงถึงส่วนรวมเป็นหลัก					
48	ผู้จัดการโรงงานของท่านนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์เพื่อป้องกันการเกิดซ้ำในอนาคต					

ภาวะผู้นำ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ภาวะผู้นำแบบโมโนชูคูริ (ต่อ)						
ทักษะด้านมนุษย (Human Skill)						
49	ผู้จัดการโรงงานของท่านควบคุมอารมณ์ของตนได้เป็นอย่างดี					
50	ผู้จัดการโรงงานของท่านสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน					
51	ผู้จัดการโรงงานของท่านประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี					
52	ผู้จัดการโรงงานของท่านให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอย่างจริงจัง					
ทักษะด้านการทำงาน (Technical Skill)						
53	ผู้จัดการโรงงานของท่านนำเทคนิคเฉพาะทางมาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
54	ผู้จัดการโรงงานของท่านทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
55	ผู้จัดการโรงงานของท่านมีทักษะในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเพียงพอต่อความต้องการ					
56	ผู้จัดการโรงงานของท่านบริหารงานโดยใช้แผนเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง					

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ

ในส่วนนี้ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถามต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ระดับความคิดเห็นของท่าน” โดยการประเมินเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ท่านพบในการปฏิบัติงานที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านในขณะนี้มากที่สุด

ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ		ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
หัวใจ (ความตระหนัก)						
57	ท่านไม่พอใจกับสภาพการทำงานในปัจจุบัน					
58	ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น					
59	ท่านต้องการที่จะลดขั้นตอนการทำงานที่สูญเปล่า					
60	ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมเพื่อลดต้นทุนในการผลิต					
ทักษะ (การปฏิบัติงาน)						
61	ท่านสามารถนำความรู้ที่มีมาต่อยอดพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น					
62	ท่านมีความสามารถเฉพาะทางในสายงานที่ท่านทำอยู่					
63	ท่านสามารถนำความรู้ไปเผยแพร่ส่งต่อกับเพื่อนร่วมงานได้					
64	ท่านมีเทคนิคเฉพาะทางที่สามารถลดระยะเวลาในการทำงานลงได้					
ร่างกาย (บทบาทหน้าที่)						
65	ท่านสามารถควบคุมการทำงานด้วยความรับผิดชอบเต็มที่จนส่งมอบงานสำเร็จ					
66	ท่านใช้หลักเหตุผลในการแก้ปัญหามากขึ้น					
67	ท่านสามารถทำงานเป็นทีมได้ดียิ่งขึ้น					
68	ท่านสามารถวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้					

ภาคผนวก ข.

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินแบบสอบถาม

TNI



สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
Thai-Nichi Institute of Technology

泰日工業大学

สร้างนวัตกรรม พัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างบัณฑิตสู่ ผลิตนักบริหาร

1771/1 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250
โทรศัพท์: 0-2763-2600 โทรสาร: 0-2763-2700 Url: www.tni.ac.th
1771/1 Pattanakarn Road, Suanluang, Bangkok 10250 Thailand
Telephone: 0-2763-2600 Facsimile: 0-2763-2700 E-mail: tniinfo@tni.ac.th

ที่ บว. 0803/100/2565

7 ธันวาคม 2565

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินแบบสอบถาม

เรียน ดร.เอิบ พงษ์พวง

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. แบบประเมินแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด
 2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด
 3. บทที่ 1 จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวจิรภัทร เจียรรวงศ์ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ วิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง “ผู้นำแบบโมโนชูริ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำกลยุทธ์ ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริ” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมนุญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ ใคร่ขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามในด้านความตรงตามโครงสร้างและเนื้อหาของข้อคำถาม รวมถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาในเรื่องผู้นำแบบโมโนชูริ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำกลยุทธ์ ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริ กรณีศึกษาองค์กรญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง และขอความกรุณาแจ้งกลับนักศึกษาเพื่อมาขอรับแบบประเมินคืนเมื่อท่านได้ดำเนินการประเมินเสร็จสิ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิจิตร ภัคพรหมินทร์)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

ข้อมูลนักศึกษา

จิรภัทร เจียรรวงศ์

E-mail : ji.jirapat_st@tni.ac.th Tel. 064-956-1664



สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
Thai-Nichi Institute of Technology

泰日工業大学

สร้างนวัตกรรม พัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างบัณฑิตสู่ ผลิตนักบริหาร

1771/1 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250
โทรศัพท์: 0-2763-2600 โทรสาร: 0-2763-2700 Url: www.tni.ac.th
1771/1 Pattanakarn Road, Suanluang, Bangkok 10250 Thailand
Telephone: 0-2763-2600 Facsimile: 0-2763-2700 E-mail: tniinfo@tni.ac.th

ที่ บว. 0803/101/2565

7 ธันวาคม 2565

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินแบบสอบถาม

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบประเมินแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด
3. บทที่ 1 จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวจิรภัทร เจียรรวงศ์ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ วิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง “ผู้นำแบบโมโนชูริ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำกลยุทธ์ ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริ” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมนุญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ ใคร่ขอเรียนเชิญท่านฯ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามในด้านความตรงตามโครงสร้างและเนื้อหาของข้อคำถาม รวมถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาในเรื่องผู้นำแบบโมโนชูริ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำกลยุทธ์ ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริ กรณีศึกษาองค์กรญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง และขอความกรุณาแจ้งกลับนักศึกษาเพื่อมาขอรับแบบประเมินคืนเมื่อท่านได้ดำเนินการประเมินเสร็จสิ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิจิตร ภัคพรหมินทร์)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

ข้อมูลนักศึกษา

จิรภัทร เจียรรวงศ์

E-mail : ji.jirapat_st@tni.ac.th Tel. 064-956-1664



สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
Thai-Nichi Institute of Technology

泰日工業大学

สำนักงานคิด ผลิตบัณฑิต สรรสร้างนักประดิษฐ์ ผลิตนักบริหาร

1771/1 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250
 โทรศัพท์: 0-2763-2600 โทรสาร: 0-2763-2700 Url: www.tni.ac.th
 1771/1 Pattanakarn Road, Suanluang, Bangkok 10250 Thailand
 Telephone: 0-2763-2600 Facsimile: 0-2763-2700 E-mail: tniinfo@tni.ac.th

ที่ บว. 0803/102/2565

7 ธันวาคม 2565

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินแบบสอบถาม

เรียน คุณเอกราช ชิตามร
 General Manager of HR Department

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบประเมินแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด
 2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด
 3. บทที่ 1 จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวจิรภัทร เจียรวรรณศรี นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ วิทยาลัยเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง “ผู้นำแบบโมโนซุคิริ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำกลยุทธ์ ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุคิริ” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมนุรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ ใคร่ขอเรียนเชิญท่านฯ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามในด้านความตรงตามโครงสร้างและเนื้อหาของข้อคำถาม รวมถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาในเรื่องผู้นำแบบโมโนซุคิริ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำกลยุทธ์ ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนซุคิริ กรณีศึกษาขององค์กรญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง และขอความกรุณาแจ้งกลับนักศึกษาเพื่อมาขอรับแบบประเมินคืนเมื่อท่านได้ดำเนินการประเมินเสร็จสิ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิจิณัฐ ภัคพรหมินทร์)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

ข้อมูลนักศึกษา

จิรภัทร เจียรวรรณศรี

E-mail : ji.jirapat_st@tni.ac.th Tel. 064-956-1664

ภาคผนวก ค.
แบบประเมินเครื่องมือวิจัย - แบบสอบถาม

TNI

แบบประเมินเครื่องมือวิจัย - แบบสอบถาม

ชื่อ-สกุล
 ตำแหน่งงาน
 ตำแหน่งทางวิชาการ (ถ้ามี)
 ชื่อบริษัท/หน่วยงาน
 โทรศัพท์ E-mail:
 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

คำอธิบาย

แบบคำถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร และฝ่ายงาน รวมทั้งสิ้น 5 ข้อ โดยมีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล รวมทั้งสิ้น 20 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ การใช้ประโยชน์และรักษาไว้ซึ่งความสามารถหลัก การพัฒนาต้นทุนมนุษย์ การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพ การเน้นด้านคุณธรรม และจริยธรรม และการสร้างระบบการควบคุมองค์กรให้เกิดความสมดุล รวมทั้งสิ้น 24 ข้อ

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับผู้นำแบบโมโนชูริ ประกอบด้วย ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านการทำงาน รวมทั้งสิ้น 12 ข้อ

ส่วนที่ 5 เป็นคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูริประกอบด้วย หัวใจ (ความตระหนัก) ทักษะ (การปฏิบัติงาน) และร่างกาย (บทบาทหน้าที่) รวมทั้งสิ้น 12 ข้อ

โดยข้อคำถามในส่วนที่ 2 ถึงส่วนที่ 5 เป็น ข้อคำถามระดับความคิดเห็น แบบสอบถามคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง มากที่สุด (ร้อยละ 81-100)

ระดับ 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง มาก (ร้อยละ 61-80)

ระดับ 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง ปานกลาง (ร้อยละ 41-60)

ระดับ 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง น้อย (ร้อยละ 21-40)

ระดับ 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง น้อยที่สุด (ร้อยละ 1-20)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
1.	เพศ 1.1) ชาย 1.2) หญิง				
2.	อายุ 2.1) ไม่เกิน 25 ปี 2.2) 26-30 ปี 2.3) 31-35 ปี 2.4) 36-40 ปี 2.5) 41 ปีขึ้นไป				
3.	ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร 3.1) ไม่เกิน 1 ปี 3.2) 2-5 ปี 3.3) 6-10 ปี 3.4) 10 ปีขึ้นไป				
4.	ตำแหน่งงาน 3.1) พนักงานระดับปฏิบัติการ (Technician) 3.2) หัวหน้างาน (Leader) 3.3) หัวหน้างานระดับปฏิบัติการ (Foreman, Supervisor)				
5.	ฝ่ายงาน 5.1) ฝ่ายผลิต Part Stamping 5.2) ฝ่ายผลิตผลิตภัณฑ์				

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

นิยาม : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่สามารถบันดาลใจกระตุ้น ชักจูงผู้ตามให้เปลี่ยนแปลงคล้อยตามและปฏิบัติตามผู้นำ ทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่างๆ อันก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
นิยาม : พฤติกรรมที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เป็น ผู้ก่อให้เกิดความจงรักภักดีและได้รับความเคารพนับถือจากผู้ตามและเป็นผู้มีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยผู้ตามให้ความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างจริงใจและเป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุความสำเร็จของผู้ตาม					
ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
1.	ผู้จัดการโรงงานของท่านแสดงให้เห็นถึง การมีวิสัยทัศน์				
2.	ผู้จัดการโรงงานของท่านเปิดใจกว้างรับ ฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจาก ผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ				
3.	ผู้จัดการโรงงานของท่านแสดงความ เชื่อมั่นว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงาน ตามเป้าหมายได้				
4.	ผู้จัดการโรงงานของท่านทำให้ผู้ร่วมงาน ไว้วางใจเมื่อได้ ปฏิบัติด้วย				
5.	ผู้จัดการโรงงานของท่านมีความ ยุติธรรม ให้ความเสมอภาคแก่บุคลากร ด้านการปฏิบัติงาน				
6.	ผู้จัดการโรงงานของท่านมีความรู้ ความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับ ผู้ร่วมงานว่าจะเอาชนะปัญหาและ อุปสรรคต่างๆ ได้				

การสร้างแรงบันดาลใจ					
นิยาม : พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจและเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้นำจะสร้างเจตคติที่ดีต่อการคิดในแง่บวกและการสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ และให้กำลังใจแก่ผู้ตามเพื่อให้เห็นคุณค่าของงาน					
ข้อคำถาม	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ	
	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย		
	+1	0	-1		
7. ผู้จัดการโรงงานของท่านสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ					
8. ผู้จัดการโรงงานของท่านกระตุ้นจิตสำนึกโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดบวกต่อการปฏิบัติงาน					
9. ผู้จัดการโรงงานของท่านเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายร่วมกัน					
10. ผู้จัดการโรงงานของท่านสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร โดยการแสดงออกให้เห็นว่าทุกคนมีความสำคัญและมีคุณค่า					
11. ผู้จัดการโรงงานของท่านส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนเพื่อพัฒนาองค์กรร่วมกัน					
การกระตุ้นทางปัญญา นิยาม : พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตามในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไขโดยใช้ความคิดและจินตนาการมากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที การกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้ในการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ เกิดความเข้าใจและมองปัญหาที่ประสพอยู่รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหา					
12. ผู้จัดการโรงงานของท่านส่งเสริมและให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในมุมมองในด้านต่างๆ					
13. ผู้จัดการโรงงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรคิดแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลโดยใช้ข้อมูลหลักฐานต่างๆ					
14. ผู้จัดการโรงงานของท่านแสดงให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสที่ดีในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน					

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
15.	ผู้จัดการโรงงานของท่านกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกว่าการที่ทำความท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง				
16.	ผู้จัดการโรงงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองในระดับสูงขึ้นด้วยวิธีการที่หลากหลาย				
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล นิยาม : พฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจความแตกต่างของผู้ตามทั้งในเรื่องความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละคน โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เป็นห่วงต่อสวัสดิภาพและการพัฒนาของผู้ตาม ผู้นำจะส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานที่ดี รับฟังอย่างเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ตามและพยายามตอบสนองความต้องการของผู้ตามแต่ละคน					
17.	ผู้จัดการโรงงานของท่านเห็นความสำคัญของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ				
18.	ผู้จัดการโรงงานของท่านให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นกับบุคลากร				
19.	ผู้จัดการโรงงานของท่านมอบหมายงานแก่บุคลากรตามความสามารถของแต่ละบุคคล				
20.	ผู้จัดการโรงงานของท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร				

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

นิยาม : ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทิศทางองค์การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อความอยู่รอดขององค์การ ประกอบด้วย 1) การมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ 2) การใช้ประโยชน์และรักษาไว้ซึ่งความสามารถหลัก 3) การพัฒนาต้นทุนมนุษย์ 4) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพ 5) การเน้นด้านคุณธรรม และจริยธรรม 6) การสร้างระบบการควบคุมองค์การให้เกิดความสมดุล

การมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์				
นิยาม : พฤติกรรมของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ชัดเจนเป็นรูปธรรม เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การรวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคลากรให้มีความสนใจ มุ่งมั่นปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การด้วยความเต็มใจ				
ข้อคำถาม	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
	+1	0	-1	
21. ผู้จัดการโรงงานของท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพหรือเกินกว่าศักยภาพที่มีอยู่				
22. ผู้จัดการโรงงานของท่านสามารถสื่อสารถ่ายทอดให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์หน่วยงาน				
23. ผู้จัดการโรงงานของท่านกระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน				
24. ผู้จัดการโรงงานของท่านมีส่วนร่วมปฏิบัติงานกับบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน				

การใช้ประโยชน์และรักษาไว้ซึ่งความสามารถหลัก					
นิยาม : พฤติกรรมของผู้นำที่ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และธำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแก่นสมรรถนะขององค์กร เนื่องจากจุดเด่นดังกล่าวเป็นทรัพยากรและความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีอัตลักษณ์ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน					
ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
25.	ผู้จัดการโรงงานของท่านมอบหมายงานที่ตรงกับตำแหน่งงานของบุคลากร				
26.	ผู้จัดการโรงงานของท่านสามารถลดขั้นตอนที่ซับซ้อนออกไปได้				
27.	ผู้จัดการโรงงานของท่านวางแผนการใช้ทรัพยากรต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
28.	ผู้จัดการโรงงานของท่านใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการกระตุ้นความสามารถของบุคลากร				
การพัฒนาต้นทุนมนุษย์					
นิยาม : พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะต้องมีทักษะและปฏิบัติต่อพนักงานของตนเยี่ยงทรัพยากรที่มีคุณค่า					
29.	ผู้จัดการโรงงานของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทุกคนให้มีสมรรถนะทั้งด้านความรู้และความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ				
30.	ผู้จัดการโรงงานของท่านของท่านมีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานอย่างทั่วถึง				
31.	ผู้จัดการโรงงานของท่านของท่านมีการประเมินความสามารถของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ				
32.	ผู้จัดการโรงงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานที่รอบด้านเพื่อพัฒนาศักยภาพ				

การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพ					
นิยาม : พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์กรด้วยการกระตุ้นและเปิดโอกาสแก่ทุกคนให้ใช้พลังและร่วมขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้ผู้นำมีความเข้าใจที่จะสามารถพัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมขององค์กรไว้ได้ ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กรที่อยู่ใต้บริบทความสลับซับซ้อนของของเศรษฐกิจใหม่					
ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
33.	ผู้จัดการโรงงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรยึดถือและปฏิบัติตามความเชื่อและค่านิยมอันเป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร				
34.	ผู้จัดการโรงงานของท่านใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อเผยแพร่วัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรยึดถือและปฏิบัติตาม				
35.	ผู้จัดการโรงงานของท่านส่งเสริมให้หน่วยงานมีวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์โดดเด่นแตกต่างจากหน่วยงานอื่นๆ				
36.	ผู้จัดการโรงงานของท่านปรับปรุงวัฒนธรรมของหน่วยงานให้เหมาะสมต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ				
การเห็นด้านคุณธรรม และจริยธรรม นิยาม : พฤติกรรมของผู้นำที่ยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ด้วยการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์เชื่อถือคุณธรรม ยึดมั่นในการหลักการของตนทั้งสามในการดลใจให้ผู้ตามประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม					
37.	ผู้จัดการโรงงานของท่านเน้นกระบวนการตัดสินใจตามหลักคุณธรรมจริยธรรม				
38.	ผู้จัดการโรงงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามหลักจริยธรรม				
39.	ผู้จัดการโรงงานของท่านปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างให้เกียรติ เสมอภาค เท่าเทียมกัน				
40.	ผู้จัดการโรงงานของท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในด้านคุณธรรม				

การสร้างระบบการควบคุมองค์กรให้เกิดความสมดุล					
นิยาม : พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถสร้างควมมีประสิทธิภาพและควมมีดุลยภาพขององค์กรโดยการสร้างระบบควบคุมที่เน้นความยืดหยุ่นและการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้นกับมุ่งผลระยะยาว					
ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
41.	ผู้จัดการโรงงานของท่านสามารถคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ				
42.	ผู้จัดการโรงงานของท่านมีการบริหารงานด้วยความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป				
43.	ผู้จัดการโรงงานของท่านมีระบบควบคุมติดตามความคืบหน้าผลการดำเนินงานโครงการต่างๆให้เป็นไปตามแผนงานของลูกค้า				
44.	ผู้จัดการโรงงานของท่านให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในหน่วยงาน ในการดำเนินงานตามแผนงานต่างๆ				



TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับผู้นำแบบโมโนชูรี

นิยาม : ผู้นำแบบโมโนชูรี หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการมองเห็นเหตุการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดยมีทักษะพื้นฐานสำหรับบุคลากรแบบโมโนชูรี ประกอบด้วย 1) ทักษะด้านความคิด 2) ทักษะด้านมนุษย์ 3) ทักษะด้านการทำงาน

ทักษะด้านความคิด				
นิยาม : ทักษะของผู้นำในการจับประเด็นของเหตุการณ์โดยรอบทั้งในเชิงโครงสร้างและเชิงแนวคิด ทั้งมีความสามารถด้านการแก้ไขปัญหาซึ่งไม่เพียงแต่รับรู้ปัญหาแต่สามารถมองไปถึงสาเหตุของการเกิดปัญหาได้โดยไม่เพียงแต่รับรู้ที่เกิดปัญหาแต่สามารถวิเคราะห์ไปได้ถึงสาเหตุของการเกิดปัญหา				
ข้อคำถาม	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
	+1	0	-1	
45. ผู้จัดการโรงงานของท่านสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กรได้อย่างถูกต้อง				
46. ผู้จัดการโรงงานของท่านสามารถวางแผนป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างครอบคลุมครบถ้วนทุกด้าน				
47. ผู้จัดการโรงงานของท่านวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการแก้ไขโดยคำนึงถึงส่วนรวมเป็นหลัก				
48. ผู้ผู้จัดการโรงงานของท่านนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์เพื่อป้องกันการเกิดซ้ำในอนาคต				
ทักษะด้านมนุษย์				
นิยาม : ทักษะของผู้นำที่สามารถสังเกตและวิเคราะห์คำพูดของผู้ที่สนทนาด้วย อีกทั้งยังสามารถสื่อสารได้อย่างเหมาะสม เป็นผู้มีทักษะในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นไปได้อย่างราบรื่น				
49. ผู้จัดการโรงงานของท่านควบคุมอารมณ์ของตนได้เป็นอย่างดี				
50. ผู้จัดการโรงงานของท่านสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน				

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
51.	ผู้จัดการโรงงานของท่านประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี				
52.	ผู้จัดการโรงงานของท่านให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอย่างจริงจัง				
ทักษะด้านการทำงาน นิยาม : ทักษะความชำนาญเฉพาะด้านที่จำเป็นต่อการทำงานให้บรรลุผล เป็นทักษะความสามารถที่จำเป็นสำหรับงานนั้นๆ					
53.	ผู้จัดการโรงงานของท่านนำเทคนิคเฉพาะทางมาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
54.	ผู้จัดการโรงงานของท่านทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
55.	ผู้จัดการโรงงานของท่านมีทักษะในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเพียงพอต่อความต้องการ				
56.	ผู้จัดการโรงงานของท่านบริหารงานโดยใช้แผนเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง				

ส่วนที่ 5 ข้อคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ

นิยาม : ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบโมโนชูคูริ หมายถึง ความสำเร็จในการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการหาปัญหาที่เกิดขึ้นและมีทักษะในการแก้ปัญหา อันมีคุณสมบัติประกอบด้วย 1) หัวใจ 2) ทักษะ 3) ร่างกาย

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ	
	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย		
	+1	0	-1		
หัวใจ (ความตระหนัก)					
นิยาม : จิตสำนึกด้านเซ็น กล่าวคือมีความตระหนักและตั้งใจจะปรับปรุงการทำงานเพื่อยกระดับองค์กรให้ดีขึ้น					
57.	ท่านคิดว่าสภาพการทำงานปัจจุบันสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้				
58.	ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น				
59.	ท่านต้องการที่จะลดขั้นตอนการทำงานที่สูญเปล่า				
60.	ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมเพื่อลดต้นทุนในการผลิต				
ทักษะ (การปฏิบัติงาน)					
นิยาม : ความสามารถทั้งด้านเทคนิคและทักษะฝีมือระดับสูงที่สามารถใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน					
61.	ท่านสามารถนำความรู้ที่มีมาต่อยอดพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น				
62.	ท่านมีความสามารถเฉพาะทางในสายงานที่ท่านทำอยู่				
63.	ท่านสามารถนำความรู้ไปเผยแพร่ส่งต่อกับเพื่อนร่วมงานได้				
64.	ท่านมีเทคนิคเฉพาะทางที่สามารถลดระยะเวลาในการทำงานลงได้				

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
ร่างกาย (บทบาทหน้าที่)					
นิยาม : ความสามารถในการแก้ไขปัญหา กล่าวคือ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง สามารถสร้างความมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการแก้ปัญหาของหน่วยงานได้					
65.	ท่านสามารถควบคุมการทำงานด้วยความรับผิดชอบเต็มที่จนส่งมอบงานสำเร็จ				
66.	ท่านใช้หลักเหตุผลในการแก้ปัญหามากขึ้น				
67.	ท่านสามารถทำงานเป็นทีมได้ดียิ่งขึ้น				
68.	ท่านสามารถวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้				

ภาคผนวก ง.

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

TNI

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนดำเนินการวิจัยโดยการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ซึ่งได้ผลดังต่อไปนี้

ผลการประเมินความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบหาค่าความตรงเชิงเนื้อหาระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านรวมทั้งหมด 3 ท่าน ตามลำดับ ดังนี้

ท่านที่ 1 คุณเอกราช ชิตามร : ผู้จัดการฝ่ายแอดมิน บริษัท โอทิสรา (ไทยแลนด์) จำกัด

ท่านที่ 2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์

: อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา

ท่านที่ 3 ดร. เอิบ พงบุญอ : อาจารย์ประจำสาขาบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

โดยกำหนดระดับความคิดเห็นแบ่งเป็น 3 ระดับ และนำผลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เพื่อหาความเที่ยงตรง (Validity) โดยกำหนดค่าแทนความคิดเห็นดังต่อไปนี้

- 1) ให้ค่าเป็น 1 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด
 - 2) ให้ค่าเป็น 0 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด
 - 3) ให้ค่าเป็น -1 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด
- ผลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 26 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อคำถาม		ค่าคะแนนความสอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
1.	เพศ 1.1) ชาย 1.2) หญิง	1	1	1	1
2.	อายุ 2.1) ไม่เกิน 25 ปี 2.2) 26-30 ปี 2.3) 31-35 ปี 2.4) 36-40 ปี 2.5) 41 ปีขึ้นไป	1	1	1	1
3.	ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร 3.1) ไม่เกิน 1 ปี 3.2) 2-5 ปี 3.3) 6-10 ปี 3.4) 10 ปีขึ้นไป	1	1	1	1
4.	ตำแหน่งงานในปัจจุบัน 4.1) ฝ่ายบริหาร (Office) 4.2) ฝ่ายผลิตและสนับสนุนการผลิต	1	1	1	1
5.	ฝ่ายงาน 5.1) ฝ่ายผลิต Part Stamping 5.2) ฝ่ายผลิตผลิตภัณฑ์	1	1	1	1

ตารางที่ 27 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อคำถาม		ค่าคะแนนความสอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					1
1.	ผู้จัดการโรงงานของท่านแสดงให้เห็นถึง การมีวิสัยทัศน์	1	1	1	1
2.	ผู้จัดการโรงงานเปิดใจกว้างรับฟังความ คิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานอย่าง ตั้งใจ	1	1	1	1
3.	ผู้จัดการโรงงานของท่านแสดงความเชื่อมั่น ว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ได้	1	1	1	1
4.	ผู้จัดการโรงงานของท่านทำให้ผู้ร่วมงาน ไว้วางใจเมื่อได้ ปฏิบัติด้วย	1	1	1	1
5.	ผู้จัดการโรงงานของท่านมีความยุติธรรม ให้ความเสมอภาคแก่บุคลากรด้านการ ปฏิบัติงาน	1	1	1	1
6.	ผู้จัดการโรงงานของท่านมีความรู้ ความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับ ผู้ร่วมงานว่าจะเอาชนะปัญหาและอุปสรรค ต่างๆ ได้	1	1	1	1
การสร้างแรงบันดาลใจ					1
7.	ผู้จัดการโรงงานของท่านสร้างแรงจูงใจให้ บุคลากรเห็นความสำคัญของงานที่ รับผิดชอบ	1	1	1	1
8.	ผู้จัดการโรงงานของท่านกระตุ้นจิตสำนึก โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดบวกต่อ การปฏิบัติงาน	1	1	1	1
9.	ผู้จัดการโรงงานของท่านเสริมสร้างกำลังใจ แก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย ร่วมกัน	1	1	1	1
10.	ผู้จัดการโรงงานของท่านสร้างแรงบันดาลใจ ให้กับบุคลากร โดยการแสดงออกให้เห็นว่า ทุกคนมีความสำคัญและมีคุณค่า	1	1	1	1

ตารางที่ 27 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ข้อคำถาม		ค่าคะแนนความสอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
11	ผู้จัดการโรงงานของท่านส่งเสริมให้ ผู้ร่วมงานอุทิศตนเพื่อพัฒนาองค์กรร่วมกัน	1	1	1	1
การกระตุ้นทางปัญญา					1
12	ผู้จัดการโรงงานของท่านส่งเสริมและให้ โอกาสแก่ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นใน มุมมองในด้านต่างๆ	1	1	1	1
13	ผู้จัดการโรงงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากร คิดแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลโดยใช้ข้อมูล หลักฐานต่างๆ	1	1	1	1
14	ผู้จัดการโรงงานของท่านแสดงให้เห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสที่ดีในการแก้ไข ปัญหาร่วมกัน	1	1	1	1
15	ผู้จัดการโรงงานของท่านกระตุ้นให้บุคลากร รู้สึกว่าการที่ทำความท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง	1	1	1	1
16	ผู้จัดการโรงงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากร มีการพัฒนาตนเองในระดับสูงขึ้นด้วยวิธีการ ที่หลากหลาย	1	1	1	1
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					1
17	ผู้จัดการโรงงานของท่านเห็นความสำคัญ ของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากร เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ	1	1	1	1
18	ผู้จัดการโรงงานของท่านให้อิสระในการ แสดงความคิดเห็นกับบุคลากร	1	1	1	1
19	ผู้จัดการโรงงานของท่านมอบหมายงานแก่ บุคลากรตามความสามารถของแต่ละบุคคล	1	1	1	1
20	ผู้จัดการโรงงานของท่านให้คำแนะนำที่เป็น ประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าของ บุคลากร	1	1	1	1

ตารางที่ 28 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำกลยุทธ์

ข้อคำถาม		ค่าคะแนนความสอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
การมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์					1
21	ผู้จัดการโรงงานของท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพหรือเกินกว่าศักยภาพที่มีอยู่	1	1	1	1
22	ผู้จัดการโรงงานของท่านสามารถสื่อสารถ่ายทอดให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์หน่วยงาน	1	1	1	1
23	ผู้จัดการโรงงานของท่านกระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน	1	1	1	1
24	ผู้จัดการโรงงานของท่านมีส่วนร่วมปฏิบัติงานกับบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	1	1	1	1
การใช้ประโยชน์และรักษาไว้ซึ่งความสามารถหลัก					1
25	ผู้จัดการโรงงานของท่านมอบหมายงานที่ตรงกับตำแหน่งงานของบุคลากร	1	1	1	1
26	ผู้จัดการโรงงานของท่านสามารถลดขั้นตอนที่ซับซ้อนออกไปได้	1	1	1	1
27	ผู้จัดการโรงงานของท่านวางแผนการใช้ทรัพยากรต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1
28	ผู้จัดการโรงงานของท่านใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการกระตุ้นความสามารถของบุคลากร	1	1	1	1
การพัฒนาต้นทุนมนุษย์					1
29	ผู้จัดการโรงงานของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทุกคนให้มีสมรรถนะทั้งด้านความรู้และความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ	1	1	1	1
30	ผู้จัดการโรงงานของท่านของท่านมีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานอย่างทั่วถึง	1	1	1	1

ตารางที่ 28 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำกลยุทธ์ (ต่อ)

ข้อคำถาม		ค่าคะแนนความสอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
31	ผู้จัดการโรงงานของท่านของท่านมีการประเมินความสามารถของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1
32	ผู้จัดการโรงงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานที่รอบด้านเพื่อพัฒนาศักยภาพ	1	1	1	1
การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพ					1
33	ผู้จัดการโรงงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรยึดถือและปฏิบัติตามความเชื่อและค่านิยมอันเป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร	1	1	1	1
34	ผู้จัดการโรงงานของท่านใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อเผยแพร่วัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรยึดถือและปฏิบัติตาม	1	1	1	1
35	ผู้จัดการโรงงานของท่านส่งเสริมให้หน่วยงานมีวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์โดดเด่นแตกต่างจากหน่วยงานอื่นๆ	1	1	1	1
36	ผู้จัดการโรงงานของท่านปรับปรุงวัฒนธรรมของหน่วยงานให้เหมาะสมต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1
การเห็นด้านคุณธรรม และจริยธรรม					1
37	ผู้จัดการโรงงานของท่านเน้นกระบวนการตัดสินใจตามหลักคุณธรรม จริยธรรม	1	1	1	1
38	ผู้จัดการโรงงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามหลักจริยธรรม	1	1	1	1
39	ผู้จัดการโรงงานของท่านปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างให้เกียรติ เสมอภาค เท่าเทียมกัน	1	1	1	1
40	ผู้จัดการโรงงานของท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในด้านคุณธรรม	1	1	1	1

ตารางที่ 28 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำกลยุทธ์ (ต่อ)

ข้อคำถาม		ค่าคะแนนความสอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
การสร้างระบบการควบคุมองค์กรให้เกิดความสมดุล					1
41	ผู้จัดการโรงงานของท่านสามารถคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1
42	ผู้จัดการโรงงานของท่านมีการบริหารงานด้วยความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	1	1	1	1
43	ผู้จัดการโรงงานของท่านมีระบบควบคุมติดตามความคืบหน้าผลการดำเนินงานโครงการต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนงานของลูกค้า	1	1	1	1
44	ผู้จัดการโรงงานของท่านให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในหน่วยงานในการดำเนินงานตามแผนงานต่างๆ	1	1	1	1

ตารางที่ 29 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบโมโนชูริ

ข้อคำถาม		ค่าคะแนนความสอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill)					1
45	ผู้จัดการโรงงานของท่านสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กรได้อย่างถูกต้อง	1	1	1	1
46	ผู้จัดการโรงงานของท่านสามารถวางแผนป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างครอบคลุมครบถ้วนทุกด้าน	1	1	1	1
47	ผู้จัดการโรงงานของท่านวิเคราะห์ปัญหาต่างๆอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการแก้ไขโดยคำนึงถึงส่วนรวมเป็นหลัก	1	1	1	1
48	ผู้จัดการโรงงานของท่านนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์เพื่อป้องกันการเกิดซ้ำในอนาคต	1	1	1	1

ตารางที่ 29 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบโมโนชูคูริ (ต่อ)

ข้อคำถาม		ค่าคะแนนความสอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ทักษะด้านมนุษย (Human Skill)					1
49	ผู้จัดการโรงงานของท่านควบคุมอารมณ์ของ ตนได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1
50	ผู้จัดการโรงงานของท่านสร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงาน	1	1	1	1
51	ผู้จัดการโรงงานของท่านประสานงานกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1
52	ผู้จัดการโรงงานของท่านให้ความสำคัญกับ ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอย่างจริงจัง	1	1	1	1
ทักษะด้านการทำงาน (Technical Skill)					1
53	ผู้จัดการโรงงานของท่านนำเทคนิคเฉพาะ ทางมาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	1	1	1	1
54	ผู้จัดการโรงงานของท่านทำหน้าที่เป็น ประธานในที่ประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1
55	ผู้จัดการโรงงานของท่านมีทักษะในการ จัดการทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเพียงพอต่อ ความต้องการ	1	1	1	1
56	ผู้จัดการโรงงานของท่านบริหารงานโดยใช้ แผนเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง	1	1	1	1

ตารางที่ 30 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบ
โมโนชูคูริ

ข้อคำถาม		ค่าคะแนนความสอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
หัวใจ (ความตระหนัก)					1
57	ท่านคิดว่าสภาพการทำงานปัจจุบันสามารถ พัฒนาให้ดีขึ้นได้	1	1	1	1
58	ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงการ ทำงานให้ดีขึ้น	1	1	1	1

ตารางที่ 30 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรแบบ
โมโนซุคิริ (ต่อ)

ข้อคำถาม		ค่าคะแนนความสอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
59	ท่านต้องการที่จะลดขั้นตอนการทำงานที่สูญเปล่า	1	1	1	1
60	ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมเพื่อลดต้นทุนในการผลิต	1	1	1	1
ทักษะ (การปฏิบัติงาน)					1
61	ท่านสามารถนำความรู้ที่มีมาต่อยอดพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	1	1	1	1
62	ท่านมีความสามารถเฉพาะทางในสายงานที่ท่านทำอยู่	1	1	1	1
63	ท่านสามารถนำความรู้ไปเผยแพร่ส่งต่อกับเพื่อนร่วมงานได้	1	1	1	1
64	ท่านมีเทคนิคเฉพาะทางที่สามารถลดระยะเวลาในการทำงานลงได้	1	1	1	1
ร่างกาย (บทบาทหน้าที่)					1
65	ท่านสามารถควบคุมการทำงานด้วยความรับผิดชอบเต็มที่จนส่งมอบงานสำเร็จ	1	1	1	1
66	ท่านใช้หลักเหตุผลในการแก้ปัญหามากขึ้น	1	1	1	1
67	ท่านสามารถทำงานเป็นทีมได้ดียิ่งขึ้น	1	1	1	1
68	ท่านสามารถวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้	1	1	1	1