

เลขที่โครงการ 1703/A025



รายงานการวิจัย

อิทธิพลของภาวะผู้นำความสำเร็จ และการบริหารทรัพยากร
มนุษย์แบบญี่ปุ่นต่อความผูกพันของบุคลากร
กรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย

**The Influence of Effective Leadership and Human Resource
Japanese Management on Employee Engagement
A Case Study in Japanese Multinational Corporations in
Thailand**

ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจาก
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น



รายงานการวิจัย

อิทธิพลของภาวะผู้นำความสำเร็จ และการบริหารทรัพยากร
มนุษย์แบบญี่ปุ่นต่อความผูกพันของบุคลากร
กรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย

**The Influence of Effective Leadership and Human Resource
Japanese Management on Employee Engagement
A Case Study in Japanese Multinational Corporations in
Thailand**

คณะผู้วิจัย

หัวหน้าโครงการ

ดร. บุญญาดา นาสมบูรณ์

คณะบริหารธุรกิจ

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ผู้ร่วมวิจัย

อ.บุญชู ตันศิริตันสุนทร

ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ปีงบประมาณ 2560

15 มีนาคม 2561

อิทธิพลของภาวะผู้นำความสำเร็จ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นต่อความผูกพันของบุคลากร กรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย
 ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์ และ อ.บุญชู ตันติรัตนสุนทร

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลและทดสอบความสอดคล้องของตัวแบบจำลองเชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำความสำเร็จ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ขององค์กรข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย

ผู้วิจัยทำการวิจัยแบบผสมวิธี การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึกโดยใช้การลดทอนข้อมูล และการสรุปอุปนัย ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณเป็นการวิจัยเชิงประจักษ์ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ เก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากร จำนวน 848 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีค่า $\chi^2 = 1005.197$ ที่องศาอิสระ(df) = 245 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (CMIN/df) เท่ากับ 4.103 ค่าความน่าจะเป็น (Probability level=p value) = 0.000 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = .907 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) = .886 ดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) = .964 ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ (NFI) = .953 ค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) = .019 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) = .061

นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำความสำเร็จมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของบุคลากร และยังพบว่า ภาวะผู้นำความสำเร็จมีอิทธิพลทางตรง และมีอิทธิพลทางอ้อมภายใต้การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นต่อความผูกพันของบุคลากร

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำความสำเร็จ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น ความผูกพันของบุคลากร

The Influence of Effective Leadership and Human Resource Japanese Management on Employee Engagement A Case Study in Japanese Multinational Corporations in Thailand
Dr.Boonyada Nasomboon and Boonchoo Tuntiruttanasoontorn

ABSTRACT

This research aims to investigate and empirically test the influence of effective leadership and human resource Japanese management on employee engagement in Japanese multinational corporations in Thailand.

The research used both qualitative and quantitative research methods in carrying out this inquiry. In the qualitative phase of investigate, researchers conducted in-depth interview, the contents of which were analyzed and summarized with conclusions drawn through inductive inference. And the quantitative phase of investigate, empirical research was conducted using a questionnaires as an instrument to collect data from 848 employees, using techniques of descriptive statistics, the researchers analyzed the data collected in terms of frequency, percentage, mean and standard deviation. This process was completed using the principles of structural equation modeling (SEM) which required confirmatory factor analysis on the measurement model and path analysis on the structural model.

The results showed an acceptable fit of the model to the data are as follows: $\chi^2=1005.197$, $df=245$, $CMIN/df=4.103$, Probability level (p value) = 0.000, GFI = .907, AGFI = .886, CFI = .964, NFI = .953, RMR = .019, RMSEA = .061.

The analysis finds that effective leadership directly affects employee engagement. The study also finds that human resource Japanese management are an intervening factor between effective leadership, and employee engagement.

Keywords: Effective Leadership, Human Resource Japanese Management, Employee Engagement

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงด้วยดีจากการได้รับความกรุณาให้เข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรเพื่อค้นหาปัจจัยและองค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์กร รวมถึงการให้ความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลแบบสอบถามจากบุคลากรขององค์กรและได้รับแบบสอบถามกลับมาในเวลาที่กำหนด ซึ่งผู้วิจัยใคร่ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ส่งผลให้งานวิจัยสำเร็จลงตามวัน เวลา และวัตถุประสงค์ที่กำหนด

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รศ.ดร.บัณฑิต ไรจน์อารยานนท์ อธิการบดี ผศ.รังสรรค์ เลิศในสัตย์ คณบดีคณะบริหาร รวมถึงผู้คณะผู้บริหารของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ที่ให้ทุนสนับสนุนงานวิจัยซึ่งถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่ทำให้งานวิจัยนี้ในครั้งนี้อาจสำเร็จลงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยทุกประการ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์กับองค์กรที่ต้องการสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์กร หากงานวิจัยมีข้อบกพร่องหรือความผิดพลาดในส่วนใด ผู้วิจัยขออภัยและขออภัยไว้ ณ ที่นี้

บุญญาดา นาสสมบุรณ์

TNI

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	ง
สารบัญ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญรูป.....	ฉ

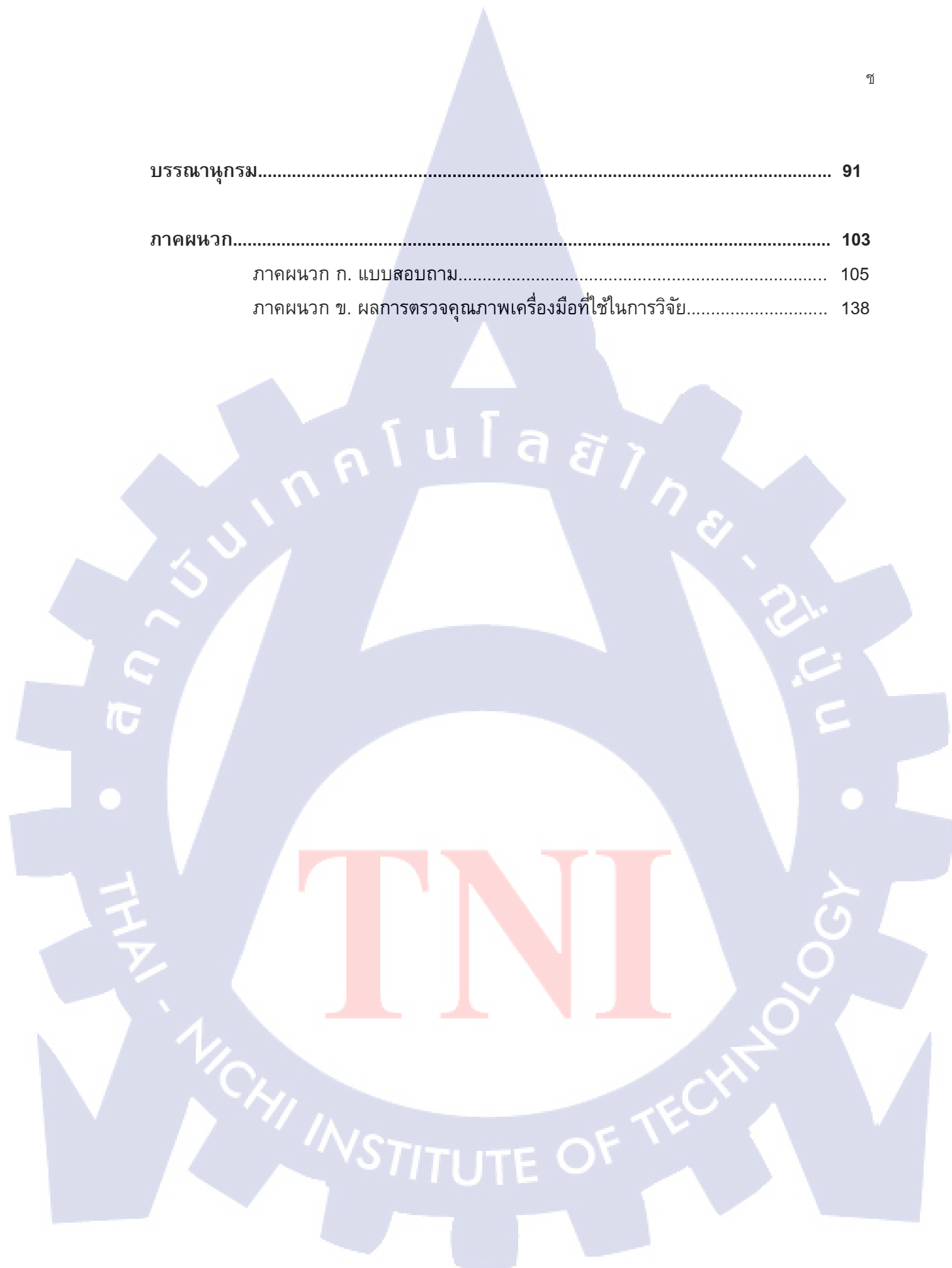
บทที่

1	บทนำ.....	1
	สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผล และปัญหา.....	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
	สมมติฐานของการวิจัย.....	4
	ขอบเขตของการวิจัย.....	4
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
2	แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	7
	ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	8
	ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย.....	12
	แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้นำ.....	14
	แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจ.....	17
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	21
	แนวคิดและทฤษฎีการบริหารแบบญี่ปุ่น.....	26
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร.....	32

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย.....	36
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	44
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	44
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	45
เกณฑ์การทดสอบสมการโครงสร้าง.....	49
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	50
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	52
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร.....	52
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	56
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร	
ทรัพยากรมนุษย์.....	59
ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐานและความสอดคล้องสมการโครงสร้าง.....	68
ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารชาวไทย	
กับชาวญี่ปุ่น และข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามคำถามปลายเปิด.....	80
5 บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	82
สรุปผลการวิจัย.....	82
อภิปรายผลผลการวิจัย.....	88
ข้อเสนอแนะงานวิจัย.....	89
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	90

บรรณานุกรม.....	91
ภาคผนวก.....	103
ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม.....	105
ภาคผนวก ข. ผลการตรวจคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	138



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2-1 ชื่อตัวแปรและตัวอักษรย่อของตัวแปร.....	43
3-1 แสดงการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง.....	45
3-2 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น(Reliability) ของข้อมูลที่เก็บจริง.....	49
3-3 แสดงเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดล.....	50
4-1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ.....	53
4-2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ.....	53
4-3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสัญชาติ.....	53
4-4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา.....	54
4-5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน.....	54
4-6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามส่วนงานที่สังกัด.....	55
4-7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	55
4-8 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	56
4-9 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น.....	58
4-10 ระดับความผูกพันของบุคลากร.....	58
4-11 การแจกแจงข้อมูล Multi-normality Test.....	69
4-12 ตารางความสัมพันธ์ของตัวแปร.....	71
4-13 สรุปค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร.....	73
4-14 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปร.....	75
4-15 สรุปค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร.....	77
4-16 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปร.....	79
4-17 วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้นำชาวไทยกับชาวญี่ปุ่น.....	80

สารบัญรูป

รูป	หน้า
1-1	กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 6
2-1	กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 41
4-1	ปัจจัยเชิงยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... 60
4-2	ปัจจัยเชิงยืนยันภาวะผู้นำการสื่อสาร..... 61
4-3	ปัจจัยเชิงยืนยันภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม..... 62
4-4	ปัจจัยเชิงยืนยันภาวะผู้นำสร้างความไว้วางใจ..... 63
4-5	ปัจจัยเชิงยืนยันภาวะผู้นำความสำเร็จ..... 64
4-6	ปัจจัยเชิงยืนยันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ญี่ปุ่น..... 66
4-7	ปัจจัยเชิงยืนยันความผูกพันของบุคลากร..... 67
4-8	โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ต้นแบบ วัดภาวะผู้นำความสำเร็จ (ELDS) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ญี่ปุ่น (HRJM) มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากร (ENGT) ที่พัฒนามาจากทฤษฎี..... 68
4-9	โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างภาวะผู้นำความสำเร็จ (ELDS) มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากร (ENGT)..... 72
4-10	โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างภาวะผู้นำความสำเร็จ (ELDS) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ญี่ปุ่น (HRJM) มีอิทธิพลต่อความผูกพัน ของบุคลากร (ENGT)..... 76

บทที่ 1

บทนำ

1. สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผล และปัญหา

ในโลกยุคดิจิทัล องค์กรต้องปรับตัวและรวบรวมความคาดหวังอันนับไม่ถ้วนทั้งการเพิ่มผลผลิต การมีส่วนร่วมของพนักงาน และความสุขในการทำงาน แทนการมุ่งเน้นความผูกพันของบุคลากรที่ลดน้อยลง จากการสำรวจแนวโน้มการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากรมีอัตราลดลงในปี 2015-2016 ปัญหาหรือภัยคุกคามที่เกิดขึ้นกับบุคลากรคือความต้องการพื้นฐานจากผู้บังคับบัญชาหรือจากองค์กรด้านความเป็นธรรม ความเป็นอยู่ ความก้าวหน้า ความเชื่อมั่นหรือเชื่อใจ รวมถึงการได้รับการสนับสนุน จากองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้บุคลากรต้องการมีส่วนร่วมกับการปฏิบัติงานในองค์กร (Aon Hewitt. 2017) ความท้าทายที่เพิ่มมากขึ้นทั้งความเข้าใจและการเพิ่มขึ้นในประสบการณ์ของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบริษัทในการที่จะดำเนินธุรกิจในฐานะเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันกันรุนแรง การเข้าใจและให้ประสบการณ์ที่ดีจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในด้านการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้คงอยู่ Deloitte Global Human Capital Trends. (2017)

การขับเคลื่อนองค์กรให้คงอยู่ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูงซึ่งบทบาทสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรเป็นที่ยอมรับว่าผู้นำเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญ (Write; & Snell. 1998); (Boonyada. 2014) ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีหน้าที่ในการดำเนินงานตามภารกิจและกิจกรรม โดยอาศัยระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อ้างถึงทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามโมเดลของ มอนดี้ และ โนเอ (Mondy; & Noe. 1999) การออกแบบระบบบริหารจัดการที่จะทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าจะสามารถใช้ความสามารถของมนุษย์เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลใน กระบวนการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมีอยู่ในทุกองค์กรทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก แม้กระบวนการเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นแต่วันนี้กลับไม่เพียงพอ การเลี้ยงดูบุคลากรในฐานะเป็นทุนมนุษย์อันประกอบไปด้วยความสามารถ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ชีวิต และแรงจูงใจในงานขององค์กรกลายเป็นแนวคิดใหม่ในปัจจุบัน (Ghee Soon Lim; Robert L. Mathis; & John H. Jackson. 2016 : 4-5) ในปี 2018 นิตยสาร HR Management ซึ่งทำโดยบริษัท Mornau Shepell ซึ่งเป็นที่ปรึกษาทางด้าน HR ที่มีชื่อเสียงอยู่ในแคนาดา และในทวีปอเมริกาทำการสำรวจซึ่งผลพบว่า 65% ของบริษัทที่สำรวจตอบว่า มีแผนในการพัฒนาความผูกพันของบุคลากรในองค์กรให้ดีขึ้นกว่าเดิม (Improve employee engagement) เนื่องจากต้นทุนของการหมุนเวียนการสูญเสียความสามารถระดับสูงและความสามารถในการดึงดูดผู้คนที่ใช้เป็นประเด็นที่สำคัญสำหรับทุกองค์กรโดยเฉพาะธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางสามารถรู้สึก

ได้อย่างเฉียบพลัน ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันที่เงื่อนไขตลาดสำหรับการหาคนที่มีความพร้อมเป็นสิ่งท้าทาย ดังนั้นการมีส่วนร่วมเพื่อการคงอยู่ของบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญและท้าทาย (Aon Hewitt. 2017)

นับตั้งแต่ปี 2011 เป็นต้นมาจำนวนประชากรในประเทศญี่ปุ่นกลับมีอัตราการลดลงอย่างต่อเนื่องและมีแนวโน้มว่าจะลดลงต่อไปอีกในระยาว ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ตลาดภายในประเทศญี่ปุ่นมีแนวโน้มที่จะหดตัวลง ธุรกิจของประเทศญี่ปุ่นจำนวนมากได้มีการออกไปรุกยังตลาดต่างประเทศ เพิ่มมากขึ้นทั้งการเข้าไปก่อตั้งบริษัทลูก การเข้าไปร่วมทุน รวมไปถึงการขยายการลงทุนไปสู่การลงทุนในธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจการผลิต การบริการ หรือธุรกิจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อเพิ่มฐานธุรกิจในภาคพื้นเอเชีย (DHR international Tokyo. 2014) ในการรับมือกับการรุกตลาดต่างประเทศ สิ่งที่สำคัญคือการค้นหาหรือการสร้างและฝึกอบรมผู้นำที่สามารถมอบหมายหน้าที่ในการบริหารจัดการให้ธุรกิจเหล่านั้นให้ประสบผลสำเร็จภายใต้สภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศที่เข้าไปลงทุน DHR International Japan เป็นบริษัทชั้นนำในการให้คำปรึกษาและให้ความช่วยเหลือในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ระดับผู้บริหาร ได้ทำการสำรวจโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจระดับสากลในประเทศญี่ปุ่น เกี่ยวกับการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เพื่อการบริหารจัดการสู่สากล เพื่อค้นหาลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อการส่งไปประจำการยังสาขาย่อยในต่างประเทศ (Challenge to Global Business. 2014 : 1-4) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำซึ่งถือว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่เป็นแรงขับเคลื่อนและผลักดันบุคลากรในองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การบริหารงานของญี่ปุ่นมีจุดเด่นในเรื่องการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับบุคลากร (Labor management relationship) โดยเน้นการทำงานร่วมมือกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมในการบริหารของผู้บังคับบัญชาจะช่วยเพิ่มกระบวนการคิดการตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชานับตั้งแต่การเรียนรู้ ความชำนาญ จนกระทั่งถึงความอดทนที่จะไปสู้เป้าหมาย เกิดการแสวงหาข้อมูลเพื่อก้าวเข้าสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญ แฮาส์ (House. 1976a) และภายใต้การแสวงหาความรู้ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำมีความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจที่ไม่ใช่ทางวัตถุ แต่จะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยม ทำให้เกิดความหมายในเชิงคุณค่า และความรู้สึกร่วมของผู้ตาม ดังนั้นหากวัดจากความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effective) แล้ว ผู้นำจำเป็นที่จะต้องแสดงทั้งพฤติกรรมแบบผู้นำการแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงควบคู่กันไป แบบส และ อวาลิโอ (Bass; & AVALIO. 1990a) ในขณะเดียวกันการสื่อสารก็ถือเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการสื่อสารระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชานั้นการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพจะทำให้ไม่สามารถเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ หากขาดซึ่งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพก็ไม่สามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ (Barrett J. Deborah. 2006); & (Bronn S. Peggy. 2013) และการเอาใจใส่และกระตุ้นให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูง เกิดความรัก ความผูกพันต่อองค์กรและมีขีด

ความสามารถที่สูงด้วยการให้สิ่งจูงใจเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะนำไปสู่ความสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กรได้ (Gostick; & Elton. 2009) นอกนั้นความไว้วางใจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการออกแบบงาน กลไกการควบคุม ขอบเขตและประสิทธิผลของการติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ระดับความคิดสร้างสรรค์ ความผูกพัน พฤติกรรมบุคลากรในองค์กร การมีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน องค์กรที่ผู้นำมีพฤติกรรมสื่อสารที่เปิดเผย ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างผู้นำและบุคลากร (Mishra; & Morrissey. 1990) นอกจากนั้น การเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่นั้นต้องช่วยให้ผู้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายของกิจการและส่วนตัว (House. 1997a); & (สิริรักษ์; และบุญญาดา. 2559) จึงอาจกล่าวได้ว่าคุณสมบัติหรือภาวะผู้นำอาจต้องมีหลายองค์ประกอบเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ (Jacop; Helena; & Erik. 2011)

อย่างไรก็ตามในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จยังต้องอาศัยการบริหารที่มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่แตกต่างจากการบริหารแบบอื่น โอจิ (Ouchi. 1981) ได้ชี้ให้เห็นถึงรูปแบบและลักษณะการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ซึ่งเป็นการบริหารที่อาศัยเรื่องทฤษฎี Z อันมีลักษณะการบริหาร 7 ประการ ได้แก่ การจ้างงานตลอดชีพ การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งที่เชื่องช้า การประกอบอาชีพที่ไม่เชี่ยวชาญเฉพาะทาง การควบคุมที่ไม่เด่นชัด การตัดสินใจร่วมกัน การรับผิดชอบร่วมกันและความผูกพัน ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา แต่การบริหารดังกล่าวก็ยังคงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ถูกนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของชาวญี่ปุ่นตลอดมา (Ouchi. 1981); (ทิม, และ สุนันทา. 2552); & (ผดุงศักดิ์; และ บุญญาดา. 2559)

จากพื้นฐานความสำคัญของภาวะผู้นำอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญกับการทำงานและการคงอยู่ของบุคลากร ดังนั้นภาวะผู้นำ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรจึงมีความเกี่ยวข้องกัน (Nasomboon. 2014) ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยทั้งต่างประเทศและในประเทศไทยว่ายังไม่มีงานวิจัยใดทำการวิเคราะห์โดยใช้การทดสอบสมการเชิงสาเหตุบนแนวคิดสมการโครงสร้างภาวะผู้นำ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น และความผูกพันต่อองค์กรดังกล่าวที่กล่าวมาข้างต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษา เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นต้นแบบการบริหารคน บริหารงาน และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอื่นที่ต้องการศึกษารูปแบบการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จ

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำความสำเร็จ ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำความสำเร็จ และ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร
3. เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลระหว่างภาวะผู้นำความสำเร็จ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

3. สมมติฐานของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำความสำเร็จมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร
2. ภาวะผู้นำความสำเร็จมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรภายใต้การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น
3. โมเดลสาเหตุภาวะผู้นำความสำเร็จ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. ขอบเขตและข้อจำกัดการศึกษา

4.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือบคลากรจำนวน 1,773 คน จำนวน องค์กร ตัวอย่าง 3 องค์กรที่มีอัตราการลาออกของบุคลากรต่ำกว่า ร้อยละ 1 และเป็นองค์กรที่มีการใช้นโยบายการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

4.2 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแบบการบริหารที่ประสบความสำเร็จในด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากรประกอบด้วย

4.2.1.ภาวะผู้นำความสำเร็จ (Effective Leadership) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ภาวะผู้นำการสื่อสาร (Communication Leadership) และ ภาวะผู้นำความไว้วางใจ (Trust Leadership)

4.2.2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น (Human Resource Japanese Management Practices) ประกอบด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านแรงงานสัมพันธ์ และ การบริหารงานแบบญี่ปุ่น

4.2.3. ความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) ประกอบด้วย การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) การปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกองค์กรต่อไป (Stay) และการพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร (Strive)

4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการศึกษาระหว่าง 1 เมษายน 2560 ถึง 31 มีนาคม 2561

5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร
2. ทำให้ทราบถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำความสำเร็จและการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร
3. ใช้เป็นต้นแบบกรณีศึกษาในการถ่ายทอดความรู้จากองค์กรที่ประสบความสำเร็จ การสร้างความผูกพันของบุคลากรให้กับนักศึกษาในสถาบันฯ
4. เพื่อเผยแพร่ความรู้ในเชิงวิชาการต่อสาธารณะ ตามนโยบายของคณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

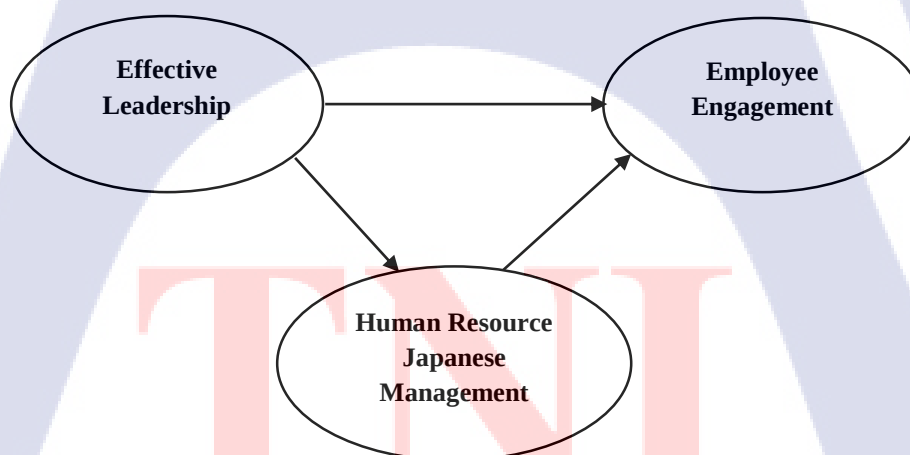
- 6.1. ผู้นำ หมายถึง บุคลากรในระดับผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา
- 6.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นให้เข้าใจและเห็นพ้องกับสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จและวิธีการทำสิ่งนั้น มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไป (Bass; & Avalor. 1990)
- 6.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ลักษณะภาวะผู้นำที่มีพฤติกรรมอันประกอบไปด้วยการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร แบ่งปันอำนาจ และแบ่งปันอิทธิพล ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อทำกิจกรรมบางอย่างให้สำเร็จ (House. 1997a)
- 6.4 ภาวะผู้นำสร้างการสื่อสาร หมายถึง กระบวนการในการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารไปยังผู้รับเพื่อให้เกิดความรับรู้และเข้าใจตามเจตนารมณ์ของผู้ส่งสารเพื่อก่อให้เกิดปฏิกิริยาโต้ตอบ (Gostick; & Elton. 2009)
- 6.5 ภาวะผู้นำสร้างความไว้วางใจ หมายถึง ความเชื่อมั่น ความเชื่อถือได้ ความเปิดเผย การได้รับการยอมรับของสมาชิกในทีมว่าจะเป็นที่พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และปฏิบัติในสิ่งที่คาดหวังหรือสิ่งที่เป็นเป้าหมายของทีมและองค์กรได้สำเร็จ (Mishra; & Morrissey. 1990)

6.6 ความผูกพัน หมายถึง การที่บุคลากรมีความรักและผูกพันต่อองค์กร พยายามทุ่มเทความสามารถเพื่อช่วยองค์กรอย่างเต็มที่ โดยการกล่าวถึงองค์กรในแง่บวก การที่ปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต้องการดำรงอยู่กับองค์กรต่อไปในระยะยาว และความพยายามที่จะสร้างผลงานตามเป้าประสงค์ขององค์กร (Aon Hewitt. 2017)

6.7 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร การกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งในด้านของปริมาณและคุณภาพ การตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน กระบวนการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ การประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร เมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ และนำ ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้านายกับลูกจ้าง (Mondy; Noe; & Premeaux. 1999)

6.8 การบริหารแบบญี่ปุ่น หมายถึง การบริหารงานที่เน้นการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร โดยมีแนวทางการบริหารจัดการที่เอื้ออำนวยต่อบุคลากร ก่อให้บุคลากรเกิดความรักดีและผูกพันต่อองค์กร และดำรงอยู่ในองค์กรระยะยาว เน้นการผลิตอย่างมีคุณภาพและที่ระบบการมอบของขวัญเพื่อตอบแทน (Ouchi. 1991)

7. กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำความสำเร็จ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นต่อความผูกพันของบุคลากร กรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย ได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบและแนวทางในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
5. การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่มีการศึกษาวิจัยกันมาอย่างต่อเนื่องยาวนานในแง่มุมต่าง ๆ พิพัสน์ นนทนาธรณ์ (2558 : 5) ได้รวบรวมคำนิยามของภาวะผู้นำที่น่าสนใจของนักวิชาการหลากหลายท่านไว้ ดังนี้

เฮมฟิล (Hemphill. 1957 : 7) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของปัจเจกบุคคลเมื่อเขากำกับกิจกรรมของกลุ่มเพื่อบังคับให้กลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ร่วมกัน

ยุกส์ (Yukl. 2006 : 8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นให้เข้าใจและเห็นพ้องกับสิ่งที่ต้องการให้ทำใหสำเร็จและวิธีการทำสิ่งนั้น และเป็นกระบวนการของการอำนวยความสะดวกและกลุ่มคนให้สามารถทุ่มเทความพยายามเพื่อผลสำเร็จไว้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

คัตซ์ และคานห์ (Katz; & Kahn. 1978 : 528) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มของอิทธิพลที่เหนือกว่าการปฏิบัติตามกลไกตามคำสั่งในงานประจำขององค์กร

เจคอป และเจค (Jacobs; & Jaque. 1990 : 28) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการให้จุดมุ่งหมาย (ที่เปี่ยมไปด้วยทิศทาง) ต่อความพยายามของกลุ่มและเป็นเหตุให้เกิดความพยายามที่มุ่งมั่นในการบรรลุจุดมุ่งหมาย

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

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

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

จากนิยามดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพล ในการโน้มน้าวผู้อื่นหรือกลุ่มให้เห็นพ้องและอำนวยความสะดวกหรือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีการศึกษาวิจัยอย่างมากในช่วงตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นทฤษฎีที่บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือแปรสภาพในตัวบุคคล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกว้างขวางครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Culture Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง แม้ว่าบทบาทโดยหลักของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรก็ตาม เบอร์น (Burn. 1978) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคนแรก จากผลงานวิจัยเรื่องผู้นำทางการเมืองของตน เบอร์นได้ให้นิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยกันยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น ผู้นำจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม ตามแนวคิดของเบอร์นผู้ที่อยู่ในองค์กรทุกคนสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งสิ้น

เบส (Bass. 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบอร์น โดยทฤษฎีของเบสได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) โดยให้ทัศนะว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) ใช้การให้รางวัลแก่ผู้ตามเพื่อแลกกับการยินยอมปฏิบัติตาม ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ และความไว้วางใจ และเคารพนับถือผู้นำจนก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และเบส ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) และแบ่งพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนออกเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) กับ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management by exception)

ต่อมาในปี 1990 ทฤษฎีของเบสได้มีการปรับปรุงใหม่ร่วมกับบอเวลีโอ (Bass; & Avaluio, 1990) ใช้ชื่อย่อว่า “4I's” (Four I's) โดยได้เพิ่มพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ และเพิ่มพฤติกรรมของผู้นำการแลกเปลี่ยนอีก 2 องค์ประกอบ คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by exception) และการบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) โดยสามารถสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบได้ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) พฤติกรรมที่ผู้นำเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ผู้ตามจะนับถือผู้นำอย่างลึกซึ้งและได้รับความไว้วางใจอย่างสูง ผู้ตามเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ผู้นำกำหนดไว้

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ชัดเจน สามารถเชื่อมต่อไปยังผู้ตามได้ และยังสามารถช่วยให้ผู้ตามได้รับแรงจูงใจและนำหลงใหลในการเติมเป้าประสงค์ต่างๆ ผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานรวมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้ผู้ตามริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สร้างความรู้สึกท้าทายให้แก่ผู้ตามและให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน ส่งเสริมให้ผู้ตามหาทางออกและหาวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) เป็นพฤติกรรมมุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นเหมือนครู ให้คำปรึกษาแนะนำผู้ตาม ด้วยการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อพัฒนาระดับความต้องการของผู้ตามสู่การนับถือตนเอง

2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไร หรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม จากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำชมเชย ประกาศคุณความดี จ่ายค่าตอบแทนเพิ่ม หรือให้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง มักจูงใจพนักงานโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน

2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) ผู้นำที่ใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ โดยผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้อง เพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือล้มเหลว

3) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) เป็นการบริหารงานโดยผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงาน ปล่อยให้งานคงสภาพแบบเดิม ไม่พยายามจะเปลี่ยนแปลงการทำงาน แต่จะเข้าไปแทรกแซงการปฏิบัติงานต่อเมื่องานเกิดความผิดพลาดหรือไม่ได้มาตรฐาน

4) การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) เป็นพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ หรือภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกฝ่ายใด ขาดการมีส่วนร่วม ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

ผลจากการศึกษาของแบสและอวาลิโอ (Bass; & Avalio. 1990a) พบว่าภายใต้การนำของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้น เกิดผลงานเกินกว่าที่คาดหวังไว้ ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้ตามจะสร้างผลงานได้เพียงตามที่คาดหวังเท่านั้น ในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ดังที่เบอร์น (Burn. 1978) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามโดยมีเงื่อนไขว่าผู้ตามจะต้องปฏิบัติงานตามที่ผู้นำประสงค์ การกระทำของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จึงเป็นการทำให้การดำเนินงานในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ผู้นำแบบนี้จึงมีความสามารถทางการบริหาร เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การติดตามควบคุม เป็นต้น มากกว่าการแสดงพฤติกรรมในการนำ (Leading) แต่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ โดยการช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตาม จะส่งผลให้ขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้น ในขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ มีความสามารถในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุ แต่จะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยม ทำให้เกิดความหมายในเชิงคุณค่า และความรู้สึกร่วมของผู้ตาม ดังนั้นหากวัดจากความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effective) แล้ว ผู้นำจำเป็นที่จะต้องแสดงทั้งพฤติกรรมแบบผู้นำการแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงควบคู่กันไป

นอกจากแนวคิดของแบส (Bass. 1985 : 35-191) แล้ว ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและพัฒนาแนวคิดดังกล่าว เบนนิสและนานุส (Bennis; & Nanus. 1985) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำและผู้บริหารระดับสูงทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชนที่มีคุณลักษณะชอบการริเริ่มสร้างสรรค์และมีพลวัตอยู่เสมอ โดยสรุปผลเกี่ยวกับพฤติกรรมร่วมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing a vision)

การพัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ (Developing commitment and trust) และ การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Facilitating Organization Learning) ทิชชีและเดวานนา (Tichy and Devanna. 1986) ได้ศึกษาผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกา แล้วทำการวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างที่ผู้นำดำเนินการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์บริษัทขึ้นมาใหม่ หาพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำที่สนับสนุนกระบวนการนั้น และคุณสมบัติที่เป็นทักษะของผู้นำเหล่านี้ในฐานะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรูปแบบกระบวนการที่ค้นพบ ประกอบด้วย การยอมรับในความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Recognizing the need for revitalization) การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (Creating a new vision) และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Institutionalizing change)

นอกจากงานวิจัยในต่างประเทศแล้ว ในประเทศไทยยังมีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น งานวิจัยของ รัตติกรณ จงวิศาล (2551 : 201-208) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำจากกลุ่มผู้บริหารที่เป็นคนไทย ในกลุ่มธุรกิจ SME จากทุกภูมิภาคของประเทศ ผลการศึกษาสามารถนำมาเสนอเป็นแนวคิดภาวะผู้นำได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร พัฒนาตนเอง และมีส่วนร่วมในการทำงาน ทั้งยังเป็นผู้จุดประกายความคิดให้ผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถของตน สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานและมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับบุคคล
- 2) การให้ความใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการรักษาน้ำใจผู้ตามและพยายามทำให้ผู้ตามมีความสุข มีความเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเป็นกันเองกับผู้ตาม และให้อภัยเมื่อผู้อื่นทำผิด
- 3) การมีศีลธรรมจรรยาบรรณในการประกอบการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีความพิถีพิถันเอาใจใส่กับงาน หรือคุณภาพสินค้าและบริการ รักษาคำพูด ยึดมั่นในศีลธรรมจรรยาบรรณ ดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้
- 4) ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ รอบรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกล และมีความคิดเชิงกลยุทธ์
- 5) การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ปลูกฝังและสนับสนุนสมาชิกในองค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวม ดำเนินธุรกิจโดยมุ่งคืนประโยชน์ให้สังคม ปลูกฝังจริยธรรมให้กับผู้ตามและส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีที่ดีงาม

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจนำแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอันประกอบไปด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มาใช้ศึกษาวิจัยในครั้งนี้

2. ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) เป็นหนึ่งในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมาจากผลงานวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงาน เป้าหมายหลักของทฤษฎีนี้ คือ การส่งเสริม เพิ่มการปฏิบัติงานของพนักงานพร้อมกับความพึงพอใจของพนักงาน เน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา กับคุณลักษณะของงาน โดยตั้งสมมติฐานตามทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) โดยแนวคิดนี้นำเสนอว่า ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ถ้าเพิ่มจำนวนและชนิดของผลตอบแทน นอกจากนั้น ยังสามารถสร้างแรงจูงใจได้ด้วยการทำให้วิถีทางไปสู่เป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาชัดเจน และง่ายพอที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไปถึงได้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 320) เฮ้าส์และมิตเชลล์ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 อ้างอิงจาก House R.J.1977: 81-97. Leader & the leadership process: Reading, self-assessment & application: 203-211) ได้จำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายได้แสดงทัศนะว่า หากพิจารณาทฤษฎีเส้นทางเป้าหมายแล้วจะสามารถแบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

2.1 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นความเป็นกันเอง ให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเห็นอกเห็นใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง

2.2 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นลักษณะภาวะผู้นำแบบอำนาจนิยม (Authoritarian) ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานโดยเฉพาะให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม

2.3 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement oriented Leadership) ผู้นำประเภทนี้จะตั้งเป้าหมายที่น่าท้าทายไว้สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะบรรลุเป้าหมายต่าง ได้

2.4 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำประเภทนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม โดยจะขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ แต่อำนาจการตัดสินใจยังคงเป็นของผู้นำ

เฮ้าส์ (House. 1976a : 1-38) ได้นำทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) มาประยุกต์ใช้กับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เน้นว่าผู้นำมีหน้าที่ที่จะต้องช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมาย โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารทั้งเชิงปฏิบัติการและเชิงนโยบายที่ชัดเจน เป็นวิธีการสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ว่าต้องเริ่มต้นปฏิบัติจากส่วนใด เฮ้าส์ (House. 1976b : 1-38) ให้เหตุผลว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการบริหารจะช่วยเพิ่มกระบวนการคิดการตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม นับตั้งแต่การเรียนรู้ ความชำนาญ จนกระทั่งถึงความอดทนที่จะไปสู่เป้าหมาย เกิดการแสวงหาข้อมูลเพื่อก้าวเข้าสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญ

แฮส (House. 1976b : 1-38) ได้ให้ความหมายในเชิงแนวทางปฏิบัติว่าพฤติกรรมของผู้นำแบบมีส่วนร่วมประกอบไปด้วย การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในการปฏิบัติ ใส่ใจกับความคิดเห็น รวมทั้งข้อเท็จจริงและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน โดยช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการสื่อสารกับบุคคลอื่น กระตุ้นให้มีการเสนอแนวทางแก้ไขและมีทางเลือกในการแก้ไขปัญหา แฮสได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลและเป็นตัวกำหนดลักษณะของผู้นำแบบมีส่วนร่วมว่ามี 3 ลักษณะ คือ ผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการแบ่งปันในสิ่งดังต่อไปนี้

1. การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Sharing of Information) หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับว่าเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ทันทเหตุการณ์ และมีการสื่อสารที่เหมาะสม

2. การแบ่งปันอำนาจ (Sharing of Power) หมายถึง มีการกระจายอำนาจไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารภายในหน่วยงาน การยอมรับและการสนับสนุนให้เสนอความคิดเห็นต่างๆ

3. การแบ่งปันอิทธิพล (Sharing of Influence) หมายถึง การยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาในการกระทำการกิจกรรมบางอย่าง ให้อิสระในการประเมินปัญหา สนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาภายในหน่วยงาน ผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของแฮส (House. 1976b : 1-38) ยังมีลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารงาน คือ

1. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน
2. ต้องหลีกเลี่ยงบุคลิกภาพที่ทำให้เกิดอิทธิพลที่ไม่เหมาะสมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
3. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ภายในองค์กร รวมทั้งจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
4. ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานในการสื่อสารกับผู้อื่น
5. ระวังการเสนอความคิดเห็นด้วยอารมณ์ และต้องประเมินผลงานต่างๆ

ด้วยความยุติธรรม

6. หลีกเลี่ยงการตำหนิผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยถ้อยคำรุนแรง
7. รู้จักวิธีแก้ปัญหา ปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ปัญหาด้วยการอภิปราย หรือพูดคุยเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น และสนับสนุนให้เกิดทางเลือกในการแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
8. เลื่อนการประเมินทางเลือกจนกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมที่นำเสนอผลงาน
9. แนะนำกระบวนการคัดกรอง ทางเลือก และวิธีการคัดเลือกปัญหาเพื่อนำมาแก้ไข

สิริรักษ์ ศิริมาสกุล และ บุญญาดา นาสมบูรณ์ (2559 : 131) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพันองค์กร กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจจำหน่าย

ผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ (Measurement & Control) สัญชาติญี่ปุ่น ได้นำแนวคิดผู้บริหารแบบมีส่วนร่วมของเฮ้าส์ (House. 1976b : 1-38) มาทำการศึกษาวิจัย อันประกอบไปด้วย การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันอำนาจ และการแบ่งปันอิทธิพล โดยให้เหตุผลว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสำคัญและมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและผลผลิตขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

เจคอบ เฮลเลสตาต แอนเดรสสัน; เฮเลนา โจซานอวิช; และเอริก พิชชอล (Jacob Hillestedt Andresson; Helena Jozanovic; & Erik Pieschl. 2011) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวโน้มภาวะผู้นำในองค์กรญี่ปุ่น จำนวน 5 องค์กร คือ 1) Nissan 2) Seiyu Ltd. 3) Sony Corporation 4) Nippon Sheet Glass 5) Olympus Corporation พบว่า ภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรญี่ปุ่นในการแข่งขันทางธุรกิจระหว่างประเทศ และค้นพบว่า ภาวะผู้นำของญี่ปุ่น เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสนใจนำภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของเฮ้าส์ (House's Path-Goal Theory) จำแนกเป็น 3 องค์ประกอบได้แก่ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันอำนาจ การแบ่งปันอิทธิพล มาใช้ในการศึกษาวิจัย

3. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้นำ (Communication)

คำว่า “การสื่อสาร” (Communication) เป็นคำที่มาจากภาษาละตินว่า “Communis” แปลว่าการสร้างสร้อยอย่างสามัญ (Common) ดังนั้น Communication จึงน่าจะหมายถึง การกระทำและ/หรือพฤติกรรมต่างๆ ที่ดำเนินไปในลักษณะที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างทั่วไป สามัญ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2545 : 330; อ้างอิงจาก สมพงษ์ เกษมสิน. 2517. สารานุกรมการบริหาร. หน้า 21.)

คาร์เตอร์และฮาร์วูด (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2545 : 331; อ้างอิงจาก F. A. Carter; & K. A. Harwood. 1953. The Journal of Communication. pp. 74) ได้นิยามการติดต่อสื่อสารไว้ว่า เป็นกระบวนการส่งผ่านข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง

นอร์แมน บี. ซิกแบนด์ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2545 : 331; อ้างอิงจาก Norman B. Sigband. 1969. Communication for Management. pp. 10) ให้คำนิยามสำหรับการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่เป็นการส่งและการรับความคิดความรู้สึกและทัศนคติโดยใช้ถ้อยคำหรือภาษาเพื่อก่อให้เกิดปฏิกิริยาตอบโต้

ลี โอ. เทเยอร์ (Lee O. Thayer. 1961: 283) ได้กล่าวถึงเป้าหมายและหน้าที่ของการติดต่อสื่อสารในองค์กร ไว้ 5 ประการ คือ

1. เพื่อป้อนข่าวสารข้อมูลให้บุคคลได้ทราบ อาจกล่าวได้ว่าการบอกข่าวสารข้อมูลแก่บุคคลภายในองค์กรให้ทราบนั้นเป็นสิ่งที่ต้องทำในทุกๆ วัน การติดต่อสื่อสารเป็นวิถีทางที่จะยืนยันให้สมาชิกขององค์กรได้ทราบถึงเป้าหมายที่มีร่วมกันระหว่างองค์กรและสมาชิกขององค์กร การวินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจใดๆ จะเป็นผลไม่ได้ ถ้าสมาชิกในองค์กรไม่ได้รับรู้ถึงการสั่งการนั้นๆ

2. เพื่อประเมินผลงานของบุคคล ซึ่งต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอว่าพนักงานได้ทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและจุดประสงค์ขององค์กรเพียงใด

3. เพื่ออำนวยความสะดวกหรือการให้คำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชารับสั่งจากผู้บังคับบัญชา

4. เพื่อจะได้ใช้อิทธิพลหรือได้รับอิทธิพลจากผู้อื่น โดยเฉพาะในเรื่องการจูงใจให้ทำงาน ซึ่งนับเป็นเรื่องที่จะทำให้องค์กรมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงได้

5. เพื่อกิจกรรมอื่นๆ ภายในองค์กรที่อาจไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคคล หรือการตอบสนองความต้องการของบุคคลที่สอดคล้องหรือไม่ขัดกับเป้าหมายขององค์กร

การสื่อสารกับผู้นำ

พัฒนา ยาวีราช (2548 : 16) ได้ทำการศึกษาทักษะของผู้นำในลักษณะต่างๆ โดยได้เสนอว่า ส่วนหนึ่งที่ดีเป็นทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีมของผู้นำ ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น อันนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ทักษะด้านการสื่อสาร หรือก็คือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และสื่อสารข้อมูลต่างๆ ที่สามารถเข้าใจได้ชัดเจน มีการสื่อสารแบบสองทาง เปิดเผยและโปร่งใส สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยเรื่องทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้นำของ เคน บลองชาร์ด (โชติรส ดำรงสถานติ. 2554: 44; อ้างอิงจาก The Ken Blanchard Company. 2004.) ที่พบว่า ทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้นำคือ ทักษะด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย ความสามารถในการฟัง การอ่านภาษากาย การตั้งคำถาม การให้ผลย้อนกลับ การสื่อสารสองทาง ความน่าเชื่อถือ เป็นต้น

บาเรท (Barret. 2008) กล่าวว่า การสื่อสารของผู้นำเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารและสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคล ประกอบด้วยสารจากผู้นำซึ่งเกี่ยวกับกลยุทธ์ เป้าหมาย ค่านิยม วัฒนธรรมขององค์กร แนวทางปฏิบัติงานและข่าวสารต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยผู้นำต้องใช้ทักษะในการสื่อสารหลายทักษะและทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการสร้างและส่งสารไปยังผู้รับในลักษณะของการแนะนำ สั่งการ จูงใจ หรือลดบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดพฤติกรรมที่ตรงตามความคาดหวัง (โชติรส ดำรงสถานติ. 2544: 44; อ้างอิงจาก Barrett, J. 2008. Leadership Communication. Singapore)

เวินฮ่าว ลู และคณะ (Wenhao Luo; et al. 2014: 242-262) ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้นำที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการที่จะเปลี่ยนแปลงของพนักงาน โดยพัฒนาแบบวัด 5 มิติ ได้แก่ แนวทางความหวัง แนวทางความเป็นจริง แนวทางได้บังคับบัญชา แนวทางการสนับสนุนและแนวทางการบังคับใช้ พบว่า ลักษณะการสื่อสารของผู้นำมีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาวิจัยต่าง เหล่านี้แสดงให้เห็นว่า การสื่อสารของผู้นำมีความสำคัญต่อปฏิกริยาตอบโต้ของพนักงานอันจะเชื่อมโยงไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร

การสื่อสารกับความผูกพันต่อองค์กร

กอสติกและ เอลตัน (Gostick; & Elton. 2009) กล่าวถึง การเอาใจใส่และกระตุ้นให้พนักงานที่มีศักยภาพสูง เกิดความรัก ความผูกพันต่อองค์กรและมีขีดความสามารถที่สูงขึ้น โดย กอสติกและเอลตัน ให้ความเห็นว่า การให้สิ่งจูงใจเพียงอย่างเดียวไม่มีประสิทธิภาพพอที่จะนำไปสู่ความสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กรได้ ปัจจัยที่เอื้อต่อการจูงใจพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย ขีดความสามารถในการบริหารจัดการ 4 ประการ ได้แก่ 1) การตั้งเป้าหมาย 2) การสื่อสารแบบเปิด 3) ความน่าเชื่อถือของผู้นำ และ 4) ความรับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมาย โดยอธิบายเปรียบเทียบกับ การปลูกแครอทว่าการบำรุงที่ดีอย่างเดียวยังไม่เพียงพอที่จะทำให้แครอทเติบโตได้ แต่จะต้องมีกระบวนการเพาะปลูกที่ดี ซึ่งเปรียบได้กับขีดความสามารถในการบริหารจัดการทั้ง 4 ข้างต้น เมื่อพิจารณาขีดความสามารถทั้ง 4 พบว่าเป็นความสามารถด้านการสื่อสาร ได้สรุป ลักษณะการสื่อสารของผู้นำที่ส่งผลต่อความรักและความผูกพันต่อองค์กรไว้ 4 ลักษณะด้วยกัน ได้แก่

1. การตั้งเป้าหมายในการทำงาน (Goal Setting) การตั้งเป้าหมายในการทำงาน คือ การช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ โดยการชี้แจงเป้าหมายประสงค์ขององค์กร งานที่มอบหมาย และความคาดหวังในการทำงานอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับขีดความสามารถของพนักงาน พร้อมทั้งให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เป้าหมายจะเป็นสิ่งจูงใจบุคคลก็ต่อเมื่อมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงและท้าทาย และได้รับการยอมรับจากพนักงาน

2. การให้และการรับรู้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) การให้และรับข้อมูลย้อนกลับของผู้นำ คือ การที่ผู้นำสื่อสารถึงผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการบริหารงาน ต่อลูกค้า และต่อองค์กรในเชิงบวกและเชิงลบอย่างสร้างสรรค์ โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับที่สอดคล้องกับคุณค่าหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ มีประโยชน์ต่อผู้ให้และผู้รับเหมาะสมกับระดับความสามารถของพนักงานรวมทั้งเปิดรับความคิดเห็นหรือความต้องการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

3. การสร้างความน่าเชื่อถือ (Trust) ความน่าเชื่อถือ เป็นประเด็นสำคัญที่ผู้นำในปัจจุบันจะต้องตระหนักถึง เพราะมีผลต่อการรับรู้ ความไว้วางใจ และการยอมรับของผู้รับสาร คุณลักษณะความน่าเชื่อถือในแหล่งสาร ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของ

แหล่งสาร เมื่อแหล่งสารมีความน่าเชื่อถือก็จะสามารถโน้มน้าวใจของผู้รับสารได้ โดยแหล่งสารที่ผู้รับสารรับรู้ว่ามีค่าเชื่อถือ จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้รับสารมากที่สุด

4. การโน้มน้าวใจ (Persuasiveness) การโน้มน้าวใจ ต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนแน่นอน โดยการโน้มน้าวใจเป็นการสื่อสารโดยบุคคล มีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ หรือพฤติกรรมเชิงลบของบุคคลอื่นๆ ด้วยการสร้างความรู้สึกเชิงบวก หรือขจัดอุปสรรคเชิงลบ และเพื่อเพิ่มความเชื่อ ทัศนคติ และพฤติกรรมเชิงบวกด้วยการสร้างความประทับใจและให้สิ่งจูงใจ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานเกิดพฤติกรรมตามที่ผู้นำและองค์กรพึงประสงค์

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารถือเป็นทักษะที่สำคัญที่ผู้นำพึงมี และควรใช้อย่างสร้างสรรค์ เหมาะสมกับสถานการณ์และผู้รับสาร เพราะการสื่อสารที่ดีจะช่วยจูงใจให้ผู้รับสารยอมรับ ปรับเปลี่ยนทัศนคติหรือความคิดให้เป็นไปตามที่ผู้ส่งสารประสงค์ได้ การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจนำแนวคิดการสื่อสารของผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่สรุปโดยโชติรส ดำรงศานติ มาใช้อ้างอิงเพื่อสร้างตัววัดการสื่อสารของผู้นำในงานวิจัยครั้งนี้

4. แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจ (Trust)

ความไว้วางใจเป็นแนวคิดที่มีนักวิชาการให้ความสนใจศึกษาวิจัยอย่างมากมาย โดยนักวิชาการได้ให้นิยามของความไว้วางใจไว้ดังนี้

มาแชล (Marshall. 2000: 49-52) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นเสมือนเครื่องยึดเหนี่ยวให้บุคคลอยู่ร่วมกันด้วยความผูกพัน ความไว้วางใจเป็นธรรมชาติของมนุษย์ และเป็นความจำเป็น เป็นความปรารถนาของมนุษย์ในการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและเป็นหลักเกณฑ์สำคัญในการอยู่ร่วมกัน โดยมาแชล ได้แบ่งความสำคัญของความไว้วางใจไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านชีววิทยา (A Biological Need) เมื่อแรกเกิดร่างกายคนเราเปราะบางไม่มีสิ่งปกคลุมร่างกายและมีความเสี่ยง บุคคลยังไม่รับรู้ถึงความเปราะบางนั้น แต่บุคคลจะให้ความไว้วางใจแก่บุคคลอื่น 2 คนที่ให้การดูแลด้วยความจริงใจและเมื่อเติบโตขึ้นความไว้วางใจจะยังคงอยู่ แต่ระดับความไว้วางใจจะชัดเจนขึ้นจากประสบการณ์ในวัยทารกและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงชีวิตต่อมา

2. ความต้องการด้านจิตใจ (A Psychological requirement) ในทางจิตวิทยา บุคคลต้องการมีความสามารถในการคาดคะเน มีความมั่นคงยั่งยืน และมีความรู้สึกปลอดภัย หากบุคคลรู้ว่าสถานที่ไหนที่สามารถยืนหยัดอยู่ได้ หรือสามารถคาดเดาได้ จะทำให้บุคคลทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในสถานที่ทำงานที่มีระดับความไว้วางใจสูง จะมีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและการปฏิบัติต่อกันอย่างยุติธรรม

3. การมีสุขภาวะทางอารมณ์ (Emotional wellbeing) บุคคลส่วนใหญ่ทำงานเพื่อต้องการความสุขในชีวิตซึ่งเป็นเครื่องวัดความรู้สึกเกี่ยวกับตนเอง การมีสุขภาวะทางอารมณ์ในระดับสูง บุคคลจะรู้สึกถึงความสมดุลตามสภาพของตนเอง ส่วนการมีสุขภาวะทางอารมณ์ใน

ระดับต่ำ บุคคลจะรู้สึกถูกกดดันไม่สามารถควบคุมตนเองได้และรู้สึกเป็นเหยื่อของบุคคลอื่น สถานที่ที่มีความมั่นคง ปลอดภัย มีการยอมรับความต้องการของบุคลากรจะทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานและเกิดความไว้วางใจ ส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น

4. ความสำคัญของการเคารพตนเอง (A Cornerstone of self-respect) การเคารพในตนเองเป็นพื้นฐานของบุคคลในการดำรงอยู่ในแต่ละวัน บุคคลจะมีความรู้สึกต่อตนเองในทางที่ดีถ้าได้รับความไว้วางใจและสามารถให้ความไว้วางใจบุคคลอื่น ระดับของการเคารพตนเองจะทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน

5. พื้นฐานของสัมพันธภาพ (The Foundation for relationship) บุคคลยึดเหนี่ยวกันด้วยสัมพันธภาพ ถ้าขาดความไว้วางใจ สัมพันธภาพจะกลายเป็นเพียงแค่การแลกเปลี่ยนการมีสัมพันธภาพระยะยาว แสดงให้เห็นถึงระดับความไว้วางใจที่บุคคลมีให้แก่กัน ซึ่งสัมพันธภาพที่เริ่มต้นด้วยความไว้วางใจ จะต้องสร้างขึ้นและทำนุบำรุงให้ดำรงอยู่เช่นวัฒนธรรมในการทำงาน สถานที่ทำงานที่มีระดับความไว้วางใจต่ำ สัมพันธภาพจะไม่ดี มีความขัดแย้งสูง และส่งผลให้ผลผลิตต่ำ

นอกจากนั้น روبินส์ (Robbins. 2005) กล่าวว่า ความไว้วางใจมีความสำคัญ เนื่องจากการสูญเสียความไว้วางใจจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาด ละเลยความรับผิดชอบ หากแนวโน้มความไว้วางใจอยู่ในระดับต่ำ พนักงานจะหลีกเลี่ยงการเผชิญกับความเสี่ยง มีการเรียกร้องมากขึ้น ดังนั้น หากในองค์กรมีการรักษาสัมพันธกันและสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจแก่กัน จะส่งผลให้เกิดความสามัคคีและส่งผลต่อไปยังประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ความไว้วางใจเปรียบเสมือนสารหล่อลื่นที่ทำให้เกิดความราบรื่น มีการประสานอย่างดีในองค์กร ขจัดความขัดแย้งทางความคิด นอกจากนี้ ความไว้วางใจยังมีความสำคัญในด้านการยึดมั่นผูกพันกับองค์กร การที่บุคคลมีความผูกพันกับองค์กรจะเป็นตัวกำหนดให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและรักษาสมาชิกให้คงอยู่ได้

หลักการพื้นฐานของความไว้วางใจ

روبินส์และจัส (Robbins; & Judge. 2007 : 394-395) ได้กล่าวถึงหลักการพื้นฐานของความไว้วางใจที่ผู้นำควรรับรู้ก่อนที่จะสร้างความไว้วางใจไว้ ดังนี้

1. ความไม่ไว้วางใจทำให้สูญเสียความไว้วางใจ (Mistrust drives out trust) บุคคลที่มีความไว้วางใจต่อผู้อื่นจะมีการแสดงออกอย่างเปิดเผย ร่วมแสดงความรู้สึกนึกคิดอย่างตรงไปตรงมา ในขณะที่บุคคลที่ไม่ไว้วางใจต่อผู้อื่น จะแสดงออกโดยการปิดบังข้อมูล และมีพฤติกรรมหาผลประโยชน์ใส่ตน พฤติกรรมเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อบุคคลที่มีความไว้วางใจ ให้เกิดความรู้สึกไม่ไว้วางใจ ดังนั้น พนักงานที่มีความไม่ไว้วางใจเพียงเล็กน้อยอาจส่งผลกระทบต่อบริษัทได้

2. ความไว้วางใจก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust begets Trust) หากบุคคลแสดงออกซึ่งความไว้วางใจจะก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสร้าง

ความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทีละน้อยและจะได้รับการตอบสนองกลับมาในทางที่ดี โดยอาจการกำหนดขอบเขตการลงโทษหรือไม่มีการลงโทษเลยเมื่อเกิดความไว้วางใจในองค์กรแล้ว

3. ตำแหน่งที่สูงขึ้นมักเป็นโอกาสให้ทำในสิ่งที่ไม่น่าไว้วางใจ (Growth often Masks Mistrust) ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น อาจทำให้ผู้นำฉวยโอกาสในการแสวงหาอำนาจและความรับผิดชอบเพื่อส่งเสริมตำแหน่งของตนเอง ในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้นำมักแก้ปัญหาด้วยความรวดเร็ว เพื่อหลีกเลี่ยงการตรวจสอบจากผู้นาระดับสูงกว่าและทิ้งปัญหาความไม่น่าไว้วางใจไว้ให้แก่ผู้นำคนต่อไปที่มาสืบทอดตำแหน่ง ดังนั้น ผู้นำจึงควรอยู่ในตำแหน่งในวาระสั้นๆ เพื่อหลีกเลี่ยงผลที่ตามมาจากการตัดสินใจที่เกิดจากการกระทำที่ไม่น่าไว้วางใจของผู้นำ

4. การลดขนาดองค์กรจะทดสอบระดับความไว้วางใจ (Decline or Downsizing tests the highest of trust) การลดขนาดคนหรือองค์กรมักทำลายสภาพแวดล้อมที่มีความไว้วางใจ เพราะการปลดพนักงานออก จะทำให้พนักงานที่ยังคงอยู่รู้สึกถึงความไม่มั่นคงในงานของตน การตัดสินใจปลดพนักงานออกของผู้นำ ทำให้พนักงานสูญเสียความภักดี และลดระดับความเชื่อถือในตัวผู้นำลง

5. ความไว้วางใจเสริมสร้างความสามัคคี (Trust increase cohesion) ความไว้วางใจจะเป็นตัวยึดเหนี่ยวบุคคลให้อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน บุคคลในกลุ่มมีความเชื่อมั่นว่าการไว้วางใจและอยู่รวมกันจะทำให้สามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ ในทันทีเมื่อบุคคลพบกับปัญหา สมาชิกจะร่วมกันแก้ไขปัญหาและบรรลุเป้าหมายไปด้วยกัน

6. ความไม่ไว้วางใจทำลายกลุ่มของตนเอง (Mistrust group self-distrust) เมื่อมีสมาชิกกลุ่มไม่ไว้วางใจบุคคลในกลุ่ม จะมีการต่อต้านและตีตัวออกห่าง ให้ความสำคัญกับสิ่งที่ตนเองสนใจมากกว่าสิ่งที่กลุ่มสนใจ การไม่ไว้วางใจสมาชิกในกลุ่มจะมีการแสดงออกโดยการไม่เปิดเผยข้อมูลของตน และแสดงความเคลือบแคลงสงสัยต่อบุคคลอื่นในกลุ่ม ปฏิบัติงานเหล่านี้จะเป็นตัวทำลายกลุ่มในที่สุด

7. ความไม่ไว้วางใจลดผลผลิต (Mistrust generally reduces productivity) ไม่อาจกล่าวได้ว่าความไว้วางใจมีความจำเป็นต่อการเพิ่มผลผลิต แต่ความไม่ไว้วางใจที่เกิดขึ้นมักส่งผลให้ผลผลิตลดลง ความไม่ไว้วางใจก่อให้เกิดความสนใจที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียว ทำให้เกิดความยุ่งยากในการสร้างเป้าหมายร่วมกัน บรรยากาศความไม่ไว้วางใจทำให้เกิดความขัดแย้งและการประสานงานที่ล่าช้า

องค์ประกอบของความไว้วางใจในผู้นำ

มิชรา (Mishra. 1996: 6-9) ได้ศึกษาบทบาทของความไว้วางใจต่อผู้นำในองค์กร ที่ตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤติในองค์กร พบว่าความไว้วางใจในระดับกลุ่ม ระดับองค์กร และระดับระหว่างองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการกระจายอำนาจ ความชัดเจนทางการสื่อสาร และการร่วมมือกันภายในองค์กร โดยมิชราได้เสนอองค์ประกอบของความไว้วางใจในตัวผู้นำไว้ 4 มิติ ดังนี้

1. มิติความสามารถของความไว้วางใจ (Competency dimension of trust)

หมายถึง การที่ผู้นำพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ตามและผู้นำคนอื่น ๆ บนพื้นฐานของความไว้วางใจ และคุณลักษณะของผู้นำก็เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ โดยความสามารถของผู้ที่ส่งผลต่อความไว้วางใจของผู้ตามได้แก่ 1) ความสามารถเฉพาะทาง (Specific Competence) ด้านการใช้ความรู้ ทักษะ เทคนิคที่จำเป็นในการทำงาน 2) ความสามารถด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Competence) หมายถึง การตัดสินใจในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น กลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กรได้ดี และ 3) ความสามารถเชิงธุรกิจ (Business sense) หมายถึง ความสามารถที่นอกเหนือจากความชำนาญในอาชีพ เช่น ประสบการณ์ ความคิดทางด้านธุรกิจ จิตสำนึกที่ว่องไว มีความเฉลียวฉลาด และเข้าใจในบริบทขององค์กรเป็นอย่างดี

2. มิติด้านความเปิดเผย (Openness Dimension)

หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำว่า เป็นบุคคลที่มีความเปิดเผยต่อผู้ตามละปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยความจริงใจ ซื่อสัตย์ การเปิดเผยจะต้องเป็นการเปิดเผยความจริงของปัญหาและความสำเร็จที่เกิดขึ้น รวมถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้พูดแสดงความคิดเห็นและพร้อมที่จะรับฟังจากใจจริง ผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจคือผู้นำที่สร้างประสิทธิภาพให้ตนเองด้วยการหาทักษะความรู้และดึงดูดใจผู้ตาม มีการประเมินผลอย่างยุติธรรมรวมไปถึงการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ

3. มิติความห่วงใย (Concern dimension of trust)

หมายถึง การที่บุคคลให้ความไว้วางใจว่าผู้นำจะไม่ฉกฉวยผลประโยชน์อย่างไม่เป็นธรรมจากบุคลากร แต่จะยึดถือผลประโยชน์ของบุคลากรเป็นสำคัญ โดยรักษาสสมดุลระหว่างประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม อีกทั้งบุคคลจะให้ความไว้วางใจผู้นำเพราะมีความเชื่อว่าผู้นำสามารถที่จะดูแลเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานได้ โดยผู้นำจะต้องให้ความสนใจด้วยใจจริง หากบุคคลรู้สึกได้ถึง การดูแลเอาใจใส่ห่วงใยจะทำให้เกิดความไว้วางใจในตัวผู้นำมากยิ่งขึ้น

4. มิติความเชื่อถือได้ของความไว้วางใจ (Reliability dimension of trust)

หมายถึง บุคคลมีความคาดหวังว่าผู้นำมีพฤติกรรมน่าเชื่อถือและมีความเสมอต้นเสมอปลาย เพราะหากผู้นำมีการปรับเปลี่ยนคำพูดและการกระทำบ่อยครั้ง จะทำให้ความไว้วางใจในตัวผู้นำลดน้อยลง เมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกตินำอาจต้องการปิดบังข้อมูลบางอย่าง ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะส่งผลต่อความไว้วางใจของผู้ตามที่มีอยู่ อย่างไรก็ตาม เหตุการณ์ที่จะส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจในตัวผู้นำมากที่สุดคือ เหตุการณ์ที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงานประจำ ดังนั้น การแสดงออกของผู้นำจึงควรมีความแน่นอนสม่ำเสมอ เป็นที่น่าเชื่อถือ เพราะไม่มีอะไรที่น่าห่วงใยและสำคัญมากไปกว่าความขัดแย้งระหว่างคำพูดและการกระทำของผู้นำ

ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในตัวผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร

มิชราและมอริสซี (Mishra; & Morrissey. 1990: 443) กล่าวว่า องค์การที่ผู้นำมีพฤติกรรมสื่อสารที่เปิดเผย ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างผู้นำและพนักงาน

จอห์นส์ (Johns. 1996: 14) กล่าวเพิ่มเติมว่า ความไว้วางใจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการออกแบบงาน กลไกการควบคุมขอบเขตและประสิทธิผลของการติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ระดับความคิดสร้างสรรค์ ความผูกพัน พฤติกรรมพนักงานในองค์กร การมีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรนาท สามารถ (2557 : 46-56) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความเชื่อถือไว้วางใจในทีมและความผูกพันต่อองค์กร โดยพบว่า ปัจจัยการไว้วางใจในองค์กรส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและเกิดความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน

จากการทบทวนการศึกษาวิจัยดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่า ความไว้วางใจเป็นส่วนสำคัญอีกอย่างหนึ่งขององค์กร เพราะความไว้วางใจเกิดจากการที่บุคคลรู้สึกที่มีความมั่นคงและปลอดภัย เมื่อมีความไว้วางใจเกิดขึ้นในองค์กร จะส่งผลให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การไว้วางใจในผู้นำมีความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ และชักจูงให้พนักงานมีความรู้สึกยอมรับ และเชื่อถือพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้องค์ประกอบความไว้วางใจของมิชรา (Mishra. 1996) ซึ่งประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิติความสามารถ มิติความเปิดเผย มิติความห่วงใย และมิติความเชื่อถือได้ มาทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้

5.แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Nigeo (1959 : 86) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า คือ ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะได้ผลงานและบริการจากบุคคลเหล่านั้นสูงสุด ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

Harvey and Bowin (1996 : 6 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550:21) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือการบริหารกิจการที่ดำเนินเพื่อดึงดูด (Attract) พัฒนา (Develop) และธำรงรักษา (Maintain) กำลังคนให้ปฏิบัติงานได้ผลสูง (High Performing Workforce) รวมไปถึงการมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร (Corporate Excellent) โดยผสมผสานความต้องการ ความเจริญรุ่งเรือง และการพัฒนาของบุคคลตามเป้าหมายขององค์กร

เฟรนช์ (French. 1999 : 13) ได้อธิบายความหมายโดยใช้แนวคิดเชิงระบบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผน การพัฒนา และการควบคุมกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเชิงระบบ มีผลต่อสมาชิกทุกคนในองค์กร กระบวนการต่างๆ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบ การจัดบุคลากรเข้าทำงาน การพัฒนาและการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล การธำรงรักษาและการคุ้มครองบุคลากร ตลอดจนรวมถึงการพัฒนาปรับปรุงองค์กร

มอนดี้และโนเอล (Mondy; & Noe. 2002 : 28) ได้ให้คำนิยามว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรบุคคล การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

เดสส์เลอร์ (Dessler. 2009 : 2) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าหมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงานโดยเฉพาะในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ความปลอดภัยในการทำงาน จริยธรรมและความยุติธรรมต่อพนักงาน ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติดังกล่าวจะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน แรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรมและพัฒนาและความผูกพันต่อองค์กร

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการการบริหารบุคคลที่ช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการขององค์กร และเป็นกระบวนการที่ช่วยส่งเสริม พัฒนา ให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มยิ่งขึ้น และสามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุข เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

องค์กรที่ดีควรมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นการจัดสรรให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 10) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการหรือ โดยอ้างอิงทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามโมเดลของ Mondy, Noe and Premeaux (1999: 5) ซึ่งกล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 8 กิจกรรมดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Planning) เป็นกระบวนการในการสำรวจถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้มาซึ่งจำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาสิ่งที่จำเป็นต้องใช้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอ และตรงตามวัตถุประสงค์องค์กรในอนาคต ดังนี้ (1) การพยากรณ์ความต้องการพนักงาน ที่มีคุณลักษณะต่างๆ (2) การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน (3) การกำหนดจำนวนและรูปแบบของพนักงานที่จะต้องสรรหาเข้ามาหรือจำนวนที่จะต้องออกจากงาน ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์งานก่อนการออกแบบงาน ซึ่งเป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างและเป็นการออกแบบกิจกรรมในการทำงานเฉพาะอย่างของแต่ละบุคคล เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ส่วนการวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลนำมาวิเคราะห์และแยกแยะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีระบบที่ช่วยในการกำหนดทักษะหน้าที่ และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์กร

2. การสรรหาคณากร (Recruitment) เป็นกิจกรรมขององค์กรซึ่งใช้เพื่อการจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติที่องค์กรต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสมและยังช่วยให้องค์กรได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้

3. การคัดเลือก (Selection) เป็นกิจกรรมในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กร และเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้มาสมัคร

4. การพัฒนาและฝึกอบรม (Development and Training) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีระบบ เพื่อเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของพนักงานให้ไปในทิศทางเดียวกันที่ทำให้ให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนการพัฒนา เป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจุบันหรืออนาคต

5. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ (Compensation and Benefits) ผลตอบแทนเป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วยค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจและประโยชน์อื่นๆ ส่วนผลประโยชน์อื่นๆ เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานจะได้รับเพิ่มมาจากผลการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์กร เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร ฯลฯ

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัยเป็นการคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน ส่วนสุขภาพนั้น เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม

7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) พนักงาน ถือว่าเป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้น ต้องมาจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนแรงงานสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงานและนายจ้าง

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นกระบวนการในการประเมินถึงพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

พิชิต เทพวรรณ (2554 : 28) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีหน้าที่ในการดำเนินงานตามภารกิจและกิจกรรม โดยอาศัยระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อ้างอิงทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามโมเดลของ Mondy and Noe (2004) ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยหน้าที่หลัก 6 ประการที่มีความสัมพันธ์กัน และยังเป็นการสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยแต่ละหน้าที่มีสาระสำคัญ 6 หน้าที่ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก องค์การทั่วไปต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน เหมาะกับสถานที่ทำงานและระยะเวลา ทั้งนี้ เพื่อให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนั้น โดยอาศัยการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่พิจารณาเกี่ยวกับความต้องการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าได้พนักงานตามที่ต้องการ กล่าวคือ ได้พนักงานที่มีทักษะและพอเพียงเมื่อองค์กรมีความต้องการ สำหรับการสรรหานั้นเป็นกระบวนการของการชักจูงบุคคลในจำนวนที่เพียงพอและกระตุ้นให้สมัครงานกับองค์กร การคัดเลือกนั้นเป็นกระบวนการที่องค์กรคัดสรรกลุ่มบุคคลที่สมัครให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานและองค์กร ความสำเร็จในหน้าที่ 3 ประการนี้สำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคคล และองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นเพราะ คน งานและองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นอกจากนั้น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกระบวนการช่วยให้องค์กรรักษาการแข่งขันไว้ได้ กระบวนการพัฒนาควรเริ่มต้นตั้งแต่เมื่อบุคคลเข้าร่วมในองค์กรและกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดอาชีพของเขา โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขนาดใหญ่ ได้แก่ การพัฒนาองค์กร ซึ่งมีความมุ่งหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงแก้ไขสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และช่วยให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมไปถึงการวางแผนอาชีพ (Career Planning) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) โดยการวางแผนอาชีพเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมาย อาชีพของบุคคลกับความต้องการขององค์กร ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ชัดเจน ดังนั้น องค์กรจึงควรสนับสนุนพนักงานในการวางแผนอาชีพ ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น พนักงานจะได้รับการประเมินเพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยให้พนักงานมีโอกาสรู้ถึงจุดแข็งและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ

3. การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีช่วยให้พนักงานรู้สึกได้รับผลตอบแทนที่พอเพียงและเท่าเทียมกัน ซึ่งส่งผลต่อการทำประโยชน์ให้แก่องค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย ค่าตอบแทนในที่นี้ หมายถึง ค่าจ้างหรือเงินเดือน (Wage and Salary) ซึ่งเป็นเงินที่บุคคลได้รับจากการปฏิบัติงาน ผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง สิ่งที่ทำให้เพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง ได้แก่ การหยุดพักผ่อน การลาป่วย ตลอดจนการทำประกันสุขภาพ และยังเป็นค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non-Financial Rewards) ได้แก่ ความสุขกายสบายใจในการทำงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

4. ความปลอดภัยและสุขภาพ ความปลอดภัย หมายถึง การป้องกันพนักงานจากการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน ส่วนสุขภาพนั้น หมายถึง พนักงานปลอดภัยจากการเจ็บป่วย และร่างกายจิตใจที่สมบูรณ์ ความปลอดภัยและสุขภาพ เป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะพนักงานที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์สามารถผลิตผลผลิตและก่อให้เกิดผลประโยชน์ในระยะยาวต่อองค์กร ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จึงส่งเสริมสนับสนุนและจัดให้มีโปรแกรมด้านความปลอดภัยและสุขภาพอย่างเพียงพอ โดยปัจจุบันได้มีการออกกฎหมายเกี่ยวกับเรื่องนี้ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อสังคม จึงทำให้ทุกองค์กรตระหนักถึงความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน

5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายต้องการให้องค์กรต่างๆ โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจตระหนักเกี่ยวกับสภาพแรงงาน และการต่อรองกับสภาพแรงงานในทางที่จะให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย ในอดีตความสัมพันธ์นี้เป็นประโยชน์แก่นายจ้างเพียงฝ่ายเดียว แต่ปัจจุบันระบบแรงงานสัมพันธ์ได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีความสำคัญมากขึ้นในลักษณะของการร่วมเจรจาต่อรอง

6. การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ ห้องปฏิบัติการทางการวิจัยนี้คือ สภาพแวดล้อมตามธรรมชาติของงาน เช่น การศึกษาเกี่ยวกับการสรรหา อาจให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทของพนักงานที่เหมาะสมกับองค์กรหนึ่งองค์กรโดยเฉพาะ หรือการวิจัยเกี่ยวกับความปลอดภัยของการทำงาน อาจบอกถึงสาเหตุของอุบัติเหตุที่สัมพันธ์กับงาน หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น

จากกิจกรรมของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปกิจกรรมกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรตั้งแต่การรับบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน จนกระทั่งบุคลากรออกไปจากองค์กร ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ การดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัย และเรื่องแรงงานสัมพันธ์

จากทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามโมเดลของ Mondy, Noe and Premeaux (1999 : 5) ผู้วิจัยสนใจศึกษาด้านการสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม การ

ประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ และ แรงงานสัมพันธ์ มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

6.แนวคิดและทฤษฎีการบริหารแบบญี่ปุ่น

รังสรรค์ เลิศในสัตย์ (2555) กล่าวว่า การเรียนรู้และทำความเข้าใจมารยาทในการทำงานกับคนญี่ปุ่นเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่ง หากสามารถนำมาใช้ปฏิบัติจริงได้ก็เชื่อว่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่นไม่น้อย หลักการที่เป็นหัวใจสำคัญในการทำงานของคนญี่ปุ่นอาจพบเห็นได้เสมอ พนักงานแต่ละแผนกจะต้องมีการทำ โฮ เร็น โซ (Ho-Ren-So) ในแผนกหรือฝ่ายที่ตนเองทำงานอยู่ โฮ เร็น โซ ใช้เพื่อเน้นการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน โดยเริ่มจากหัวหน้างานติดต่อสื่อสารไปสู่ลูกน้อง และให้เชื่อมการติดต่อสื่อสารต่อไปอีกจนทำให้ทุกคนรู้ว่าข่าวได้ทั่วถึงและรวดเร็ว โดยใช้ทุกช่องทางอย่างเหมาะสมรวดเร็ว ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการทำงานในบริษัทญี่ปุ่น เพราะนอกจากจะทำให้เข้าใจและสามารถใช้โอกาสนี้ในการฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานแล้ว ยังส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมาก

การบริหารแบบญี่ปุ่น จะให้ความสำคัญอย่างมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ลักษณะ คือ 1) การสร้างทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร วิธีการนี้จะทำให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ และเป็นการชักจูงให้พนักงานอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน 2) ปรัชญาการบริหารงานขององค์กรที่เน้นให้ความสำคัญถึงความต้องการของพนักงานและการทำงานเป็นทีม 3) ให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการจ้างงานตลอดชีพ เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติที่องค์กรต้องการไปจนถึงชีวิตการเป็นพนักงานหรือจนถึงเวลาปลดเกษียณ การทำงานตลอดชีพมักถูกยกเป็นปัจจัยสำคัญที่อยู่เบื้องหลังของความสำเร็จของบริษัทญี่ปุ่นโดยมองว่าการจ้างงานตลอดชีพก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กร ซึ่งลักษณะพิเศษของระบบการจ้างงานดังกล่าวคือ การเลิกจ้างจะเป็นทางออกสุดท้ายเมื่อบริษัทประสบปัญหาทางการเงิน องค์กรญี่ปุ่นได้ลงทุนอย่างมากในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และพยายามดึงดูดให้พนักงานอยู่กับองค์กรนานๆ โดยการให้ค่าตอบแทนที่สูงเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมจากองค์กรก็จะเกิดความภาคภูมิใจและจะตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผู้บริหารองค์กรญี่ปุ่นจะเขียนปรัชญาการบริหารงานขององค์กรปิดประเทศไว้ให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ ปรัชญาการบริหารงานนี้จะป็นต้นแบบของการทำงานอย่างสนิทสนมกลมเกลียว เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันซึ่งจะก่อให้เกิดความจงรักภักดีและลดการเคลื่อนย้ายไปอยู่กับองค์กรอื่นๆ ได้ (รังสรรค์ เลิศในสัตย์. 2555.)

แนวคิดทฤษฎี Z ของโออุชิ (Ouchi's Theory)

วิลเลียม โออุชิ (William G. Ouchi. 1991) ได้ทำการศึกษาวิธีการบริหารของอเมริกาและญี่ปุ่น ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกัน โออุชิ ได้คิดหลักการทฤษฎี Z ซึ่งกล่าวถึงการบริหารแบบ

ญี่ปุ่น มีความสำคัญโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างกำลังใจให้พนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคีต่อองค์กรและร่วมกันทำงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทฤษฎี Z ของโออูชิ เป็นทฤษฎีทางการบริหารผสมผสานระหว่างการบริหารแบบอเมริกันและการบริหารแบบญี่ปุ่น อันมีลักษณะที่แตกต่างกัน โดยเลือกเอาสิ่งที่ดีที่สุดของทั้ง 2 ระบบมาไว้ด้วยกัน เกิดขึ้นเป็นทฤษฎี Z ทั้ง 3 ทฤษฎีมีความแตกต่างกัน ดังนี้

1. ทฤษฎี A (American theory) เป็นแนวคิดการจัดการของสหรัฐอเมริกา ซึ่งองค์กรเน้นการทำงานระยะสั้น ความรับผิดชอบและการตัดสินใจเฉพาะบุคคล โดยไม่มีส่วนร่วมจากพนักงาน

2. ทฤษฎี J (Japan Theory) เป็นแนวคิดการจัดการของญี่ปุ่นที่เน้นการทำงานตลอดชีพ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจเป็นสิ่งที่กระทำร่วมกัน

3. ทฤษฎี (Z Theory) เป็นแนวคิดการจัดการประสมประสานระหว่างญี่ปุ่นและอเมริกา ซึ่งเน้นการทำงานระยะยาว ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล และการตัดสินใจร่วมกัน

ลักษณะการบริหารองค์กรแบบทฤษฎี Z มีดังต่อไปนี้

1. การจ้างงานระยะยาว (Long Term Employment) เป็นการจ้างงานสำหรับพนักงานประจำแต่ไม่มีข้อผูกมัดหรือเงื่อนไขทางสังคมที่ทำให้คนงานจะย้ายงานไม่ได้หรือลำบากใจในการย้ายงาน การจ้างงานลักษณะนี้เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันและมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยบางองค์กรจะให้รางวัล (Reward) เพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานกับองค์กรมาเป็นระยะเวลานาน

2. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ (Consensual Decision Making) คือ การตัดสินใจทั้งแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ โดยมีการรับฟังข้อคิดเห็นจากทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องก่อน โดยคนที่รับผิดชอบจะเป็นคนตัดสินใจเองในที่สุด

3. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล (Individual Responsibility) คือ การที่บุคคลจะต้องมีความรับผิดชอบส่วนบุคคล ซึ่งนำเอาหลักแนวคิดแบบอเมริกันมาใช้กับบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรับผิดชอบต่อตนเอง กล้าตัดสินใจ ไม่ขึ้นกับผู้บริหารมากเกินไป

4. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow Evaluation and Promotion) คือ การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งโดยดูตามความอาวุโส จำนวนปีที่ทำงานกับองค์กรมากกว่า การเลื่อนขั้นเป็นไปอย่างรวดเร็วปานกลาง แต่ไม่ช้าถึง 10-15 ปี สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม แต่การมีเวลาทั้งช่วงช่วยให้พนักงานได้เห็นผลประโยชน์และการประเมินผลงานของแผนงานระยะกลางและระยะยาว

5. การควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ (Implicit, Information Control with Explicit, Formalized Measures) เป็นการควบคุมการปฏิบัติงานที่ไม่มีรูปที่แน่นอนและไม่เป็นทางการ โดยพนักงานสามารถดำเนินงานและตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม เป็นการควบคุมการบริหารแบบอเมริกันใช้ระบบ MBO กลไกการ

ควบคุมงานอยู่ในจุดสมดุลระหว่างแบบทางตรงและแบบทางอ้อม โดยสร้างให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจ (Trust) ขึ้นในองค์กร

6. แนวทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง (Moderately Specialized Career Path) คือ การฝึกพนักงานให้มีความรู้ทุกอย่างในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของพนักงานโดยตรงและทางอ้อม เพราะไม่ถึงกับต้องหมุนเวียนไปทำงานทุกๆ อย่างในบริษัทหรือกระทั่งไปทำยังบริษัทอื่นในเครือหรือสาขาอื่น แต่เปิดโอกาสให้พนักงานของตนได้มีประสบการณ์ในสายงานใดสายงานหนึ่ง ตั้งแต่การออกแบบ การผลิต จนถึงการวางตลาด

7. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว (Holistic Concern, Including Family) คือ การที่องค์กรดูแลเอาใจใส่พนักงานในทุก ๆ ด้าน รวมถึงชีวิตครอบครัวของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นในเวลาหรือนอกเวลา งานพนักงานมีอิสระเป็นตัวของตัวเอง มีเสรีภาพเท่าเทียมกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความใกล้ชิดและเป็นกันเอง ไม่เน้นการปฏิบัติงานต่อกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา โดยเพิ่มความเอาใจใส่ต่อบุคคลใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้นในฐานะคนกับคน มิใช่ฐานะเจ้านายกับลูกน้อง

เนริอูซลา สมบูรณ์ธนสิริ (2550 : 29-20) กล่าวว่า องค์กรแบบ Z มีการนำมาใช้ในการควบคุมงานเช่นกัน แต่อยู่ในขอบเขตจำกัดและมีความสมดุลกับการใช้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยการพยายามสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและการคิดถึงหมู่คณะให้เกิดแก่งค์กรปรัชญาขององค์กรคือ การรวมกลุ่มกันของคนที่มีความเท่าเทียมและทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายอันเดียวกัน โดยยืนอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระบบ Z จะไม่ยึดถือการปกครองแบบระบบอาวุโสสมบูรณ์แบบและไม่ยึดระบบความแยกอิสระต่อกันในการทำงาน แต่จะใช้ส่วนประกอบจากทั้งสองแนวทางมารวมกัน

นอกจากยังมีนักวิชาการหลายท่านได้รวบแนวทางการบริหารงานแบบญี่ปุ่น โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การจ้างงานระยะยาว (Long Term Employment) หรือที่เรียกว่า การจ้างงานตลอดชีพ (Life Time Employment) เป็นเอกลักษณ์สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารแบบญี่ปุ่น เมื่อพนักงานได้รับการบรรจุทำงานกับองค์กร พนักงานจะเข้าทำงานจนกระทั่งถึงกำหนดอายุเกษียณ นักวิชาการทั้งชาวญี่ปุ่นและชาวต่างชาติ ชื่นชมกับระบบการจ้างงานตลอดชีพ และได้ยกความสำเร็จของบริษัทญี่ปุ่นให้เป็นผลของระบบการจ้างงานตลอดชีพ ลักษณะของการจ้างงานตลอดชีพที่ได้รับการยกย่องอย่างเด่นชัดคือ การเลิกจ้างจะเป็นทางออกสุดท้ายเมื่อบริษัทประสบปัญหาทางการเงิน (ทิม คีลี และสุนันทา เสี่ยงไทย. 2552 : 76-77; อ้างอิงจาก Hasegawa K. 1986. Japanese Style Management.)

2. ระบบอาวุโส เป็นระบบที่มีรากฐานมาจากความคิดแบบลัทธิขงจื้อ ให้ความสำคัญกับระบบสังคม การบริหารแบบญี่ปุ่นมีระบบการประเมินผลในการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างช้า โดยมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งงานตามลำดับความอาวุโส ก่อให้เกิดทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในทุกด้าน ช่วยในการติดต่อประสานงานระหว่างภายในองค์กร ผลตอบแทนในรูปค่าจ้างจะสูงขึ้นตามอายุการทำงาน เป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานอยู่ในบริษัทเป็นเวลานาน ระบบอาวุโสให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นเวลานานทำให้พนักงานเติบโตและบรรลุวุฒิภาวะทั้งในแง่สังคมและในแง่เทคนิค ในการทำงาน ซึ่งเมื่อพนักงานได้สัมผัสประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น การให้ความสำคัญเช่นนี้ก็ย่อมสะท้อนอยู่ในเงินเดือน ซึ่งอ้างอิงคุณธรรม คุณความดี และผลงานต่างๆ ที่พนักงานสะสมไว้ในช่วงปีที่ผ่านมา โดยร่วมมือกับผู้ร่วมงานของตนและรวมถึงความสามารถด้านเทคนิคและสังคม ภายใต้ระบบอาวุโสในปัจจุบัน ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นจะดำเนินต่อไปตามระยะเวลาการทำงานในบริษัท โดยมีการปรับเล็กน้อยเพื่อสะท้อนให้เห็นผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. การทำงานเป็นทีม การบริหารแบบญี่ปุ่นไว้ว่า เป็นระบบการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม งานจะถูกมอบหมายให้กับกลุ่มมากกว่าปัจเจกบุคคล การสร้างความสามัคคีในกลุ่มจะเกิดขึ้นได้โดยการกระจายความรับผิดชอบไปยังสมาชิกกลุ่มทุกคน ในการแก้ปัญหาจะใช้กลุ่มมากกว่าผู้เชี่ยวชาญ เพราะจะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและเพิ่มความเป็นผู้นำของพนักงาน กลุ่มงานต่างๆ ในองค์กรจะมีขอบเขตจำกัดตามความรับผิดชอบของกลุ่มเท่านั้น โดยจะมีบริษัทเป็นผู้คอยประสานงานกิจกรรมระหว่างกลุ่มและควบคุมการฝึกอบรมต่างๆ การประเมินผลงานของกลุ่มจะประเมินจากขนาดของกลุ่ม จำนวนครั้งของการย้ายงานจำนวน และความเร็วของการผลิต เป็นต้น การทำงานเป็นทีมนี้ไม่เพียงแต่จะเป็นปรัชญาในการบริหารเท่านั้น แต่จะมีผลพลอยได้ทำให้พนักงานมีความรู้กว้างขึ้นซึ่งจะสามารถทำงานแทนกันได้เมื่อมีใครในทีมหยุดงานไป (สุพิชฌาย์ แสงทอง. 2556 : 73)

4. การตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringisho) การตัดสินใจของญี่ปุ่นกระทำจากระดับล่างสู่ระดับบน สังคมญี่ปุ่นมีจุดมุ่งหมายเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน ก่อให้เกิดความสามัคคี เรียกว่าระบบ ริงจิ (Ringi) บริษัทญี่ปุ่นได้กำหนดการมอบหมายหรือการกระจายอำนาจให้ผู้จัดการระดับล่าง มีอำนาจกำหนดวิธีการทำงาน โอกาสในการตัดสินใจ รวมทั้งผู้มีอำนาจระดับสูง ข้อดีของระบบริงกิเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านนโยบายของบริษัท โดยผู้บริหารสูงสุดมีอำนาจรับรอง (นิตยา ประเสริฐศรี. 2529) การตัดสินใจร่วมกัน จากหลายๆ ฝ่าย เป็นการเปิดโอกาสให้หัวหน้างานได้แสดงความคิดเห็นภายในสายบังคับบัญชา ก่อให้เกิดการรับผิดชอบร่วมกัน บางครั้งเกิดปัญหาความล่าช้า แต่พนักงานก็ยอมรับถึงรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมในวัฒนธรรมของญี่ปุ่น การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจะยังไม่ทำการตัดสินใจจนกว่าจะได้ร่วมปรึกษาร่วมกับพนักงานเสียก่อนว่ามีความคิดเห็นอย่างไร เมื่อทุกคนเห็นชอบร่วมกัน การตัดสินใจก็จะเกิดขึ้น (วิลาวัลย์ อ่อนวงศ์เปรม. 2554 : 38)

ทิม คีลี และสุนันทา เสี่ยงไทย (2552 : 164-166) กล่าวว่า ริงจิ คือการทำหนังสือเวียนในหมู่ผู้เกี่ยวข้องเพื่อขอความเห็นชอบก่อนการประชุมจริง เป็นการดำเนินการเพื่อให้มีการอนุมัติเรื่องบางเรื่องโดยการเวียนเอกสารที่เกี่ยวข้องไปยังสมาชิกในองค์กร ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง เมื่อผู้จัดการยอมรับข้อเสนอใดๆ จะทำการตีตราประทับเพื่อแสดงถึงการเห็นด้วยในข้อเสนอนั้นๆ ดังนั้น นักวิชาการบางท่านจึงเรียกระบบ ริงจิ ว่า “ความเข้าใจที่เป็นเอกฉันท์” และกระบวนการตัดสินใจโดยการอนุมัติและการยืนยันเห็นชอบ ริงจิในบริบทนี้จึงใช้เพื่อยืนยันว่าองค์ประกอบของการไม่เห็นด้วยถูกขจัดออกไปในขั้นตอนระหว่างทาง เมื่อหนังสือเวียน (Ringi sho) ขึ้นถึงระดับสูงสุดขององค์กร แสดงว่าข้อเสนอนั้นอาจได้รับการอนุมัติอย่างเป็นทางการในที่สุด

นอกจากนั้น จากการรวบรวมเอกสาร บทความและประสบการณ์การทำงานกับชาวญี่ปุ่น เพ็ชรี รูปะวิเชตร (รุ่งทิวา คำเป็กเครือ. 2559 : 10-16; อ้างอิงจาก เพ็ชรี รูปะวิเชตร. 2554) ได้สรุปวัฒนธรรมการจัดการแบบญี่ปุ่น 9 ประการ ได้แก่

1. วัฒนธรรมการจัดการที่ยึดระบบอาวุโส (Seniority Respect) คือการที่บุคคลทำงานในองค์กรเป็นเวลานาน ซึ่งจะมีผลเชื่อมโยงกับระบบการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนในการทำงาน ซึ่งจะมีระดับได้สูงขึ้นตามอายุการทำงาน ระบบอาวุโสขององค์กรญี่ปุ่นเน้นความสัมพันธ์ โดยผู้อาวุโสกว่าจะต้องมีการดูแลช่วยเหลือผู้ที่อาวุโสน้อยกว่า โดยการสอนงาน แบ่งปันความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. วัฒนธรรมการจัดการที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรและมีการจ้างงานตลอดชีพ (Long Life Employment) องค์กรญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับบุคลากรมาก นับตั้งแต่การสมัครงาน กระบวนการคัดเลือก จะมีความพิถีพิถัน แต่ในขณะเดียวกันก็จะให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้ถึงแม้ว่าไม่มีทักษะ หรือประสบการณ์มาก่อนก็ตาม โดยจะมีระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง นอกจากการพัฒนาในการศักยภาพและทักษะการทำงานแล้ว ยังคำนึงถึงความยุติธรรมในการจ้างงานอีกด้วย

3. วัฒนธรรมการจัดการและการตัดสินใจแบบกลุ่ม (Group Decision making) เป็นกระบวนการทำงานแบบกลุ่มโดยมีความคิดเห็นที่พ้องกันเพื่อเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรในภาพรวม ดังนั้นสมาชิกทุกคนจะได้รับบทบาทในการทำงานเท่าเทียมกันในระบบการตัดสินใจ โดยไม่ได้ขัดต่อการทำงานที่ยึดอาวุโส เพราะผู้อาวุโสจะรับฟังลูกน้อง ให้โอกาสลูกน้องในการเสนอความคิดเห็นที่จะส่งผลต่อบริษัทหรือองค์กร ซึ่งยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ลูกน้อง ซึ่งวิธีการตัดสินใจร่วมกันนี้ชาวญี่ปุ่นเรียกว่า ระบบริงจิ (Ringi) กล่าวได้ว่า ระบบนี้ทำให้บุคลากรทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายองค์กรได้

4. วัฒนธรรมการจัดการที่เน้นคุณภาพ (Quality Focusing) ในองค์กรญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญหรือเน้นที่คุณภาพของกระบวนการทำงานทุกขั้นตอน โดยมีมักจะปรากฏคำว่า “อย่าหยุดความพอใจอยู่เท่านั้น จงปรับปรุงผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา” หรือคำว่า “ความปลอดภัยต้อง

มาก่อน (Safety First) นับเป็นการกระตุ้นบุคลากรทุกคนนับตั้งแต่ประธานบริษัทลงไปจนถึงพนักงาน ให้ช่วยกันมองหาแนวทางใหม่ในการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อลดอัตราของเสียลง ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความภาคภูมิใจกับสิ่งที่ได้ช่วยสร้างสรรค์ขึ้นมาพัฒนางาน พร้อมกันนั้น องค์กรของชาวญี่ปุ่นจะมีการพัฒนาทักษะของบุคลากร ปลุกฝังวัฒนธรรมการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการกระทำที่ดีกว่าเสมอ โดยกระบวนการเน้นคุณภาพนี้จะเริ่มตั้งแต่การผลิตสินค้า ไปจนถึงความสวยงามของการบรรจุหีบห่อ การจัดการองค์กรที่เน้นคุณภาพนี้สามารถสะท้อนให้เห็นได้จากหลักการและการปฏิบัติที่เกิดขึ้นในองค์กรญี่ปุ่น และถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลาย เช่น การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การพัฒนาคุณภาพด้วยรวม (TQM) กิจกรรม 5ส และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen)

5. วัฒนธรรมการจัดการที่เน้นให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Personal Development) ชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการศึกษา การเรียนรู้ในงาน บุคลากรทุกคนต้องได้รับการปฐมนิเทศก่อนเข้าทำงาน ซึ่งบางองค์กรใช้เวลากว่า 6 เดือน รวมทั้งการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน (On the Job Training) การสอนงานจากรุ่นพี่ และในทุกปี บุคลากรจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมอย่างน้อยปีละครั้ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการพัฒนาความรู้ หรือพัฒนาทักษะการทำงาน การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ พฤติกรรมการทำงาน เป็นต้น

6. วัฒนธรรมการจัดการที่เน้นการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เนื่องจากองค์กรญี่ปุ่นส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา จึงกลายเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดระบบการหมุนเวียนเปลี่ยนงานและเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบภายในองค์กร เมื่อปฏิบัติงานในหน้าที่หนึ่งๆ จนชำนาญแล้วก็จะโยกย้ายให้ไปทำงานในหน้าที่ใหม่เพื่อเรียนรู้งานใหม่ การปฏิบัติเช่นนี้ เกิดขึ้นทั้งในพนักงานระดับปฏิบัติการและผู้บริหาร นอกจากนี้ระบบการโยกย้ายตำแหน่งงานนี้ยังส่งผลต่อการให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรอีกด้วย

7. วัฒนธรรมการจัดการที่เน้นการวางแผนระยะยาว (Long Term Planning) ด้วยชาวญี่ปุ่นมีนิสัยการทำงานอย่างเร่ร่อนและเคร่งครัดในระยะเวลา โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมที่ต้องผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าให้ทันเวลาเพื่อตอบสนองการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ดังนั้นองค์กรญี่ปุ่นจึงมีวัฒนธรรมการจัดการเน้นการวางแผนระยะยาวและเน้นคุณภาพควบคู่กันไป เป็นการวางแผนเพื่อป้องกันเรื่องที่จะเกิดขึ้นได้และลดความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหายกับองค์กรและสูญเสียศักยภาพในการแข่งขัน

8. วัฒนธรรมการจัดการที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility) องค์กรญี่ปุ่นเป็นรูปแบบกระจายอำนาจตามลำดับชั้น มีความคล่องตัวสูงไม่ได้รับรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง ทำให้เมื่อมีปัญหาบุคคลที่มีอำนาจรองลงมาในลำดับถัดๆ ไปสามารถตัดสินใจปัญหาและส่งให้ดำเนินการแก้ไขได้ตลอดเวลาโดยไม่ต้องรออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงสุด ระบบนี้ทำให้สามารถจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันกาล

9. วัฒนธรรมการจัดการที่นิยมให้ของขวัญ (Gift Giving) วัฒนธรรมการจัดการที่นิยมให้ของขวัญ (Gift Giving) สำหรับการทำงานในองค์กรญี่ปุ่นมีการให้ของขวัญแก่กัน ทั้งการที่หัวหน้าหรือผู้บริหารให้ของขวัญแก่ลูกน้อง หรือลูกน้องให้ของขวัญแก่หัวหน้าหรือผู้บริหารทั้งในเทศกาลต่างๆ หรือในวาระพิเศษโดยให้เพื่อเป็นการตอบแทนในคุณความดี หรือตอบแทนในการเจรจาธุรกิจ นอกจากนี้ในการทำงานของชาวญี่ปุ่นยังมีวัฒนธรรมที่ผู้บริหารมีการจัดเลี้ยงเพื่อตอบแทนความเหน็ดเหนื่อยให้แก่พนักงาน เป็นหนึ่งในกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้น และเป็นกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร ความคิด การปฏิบัติ เป็นต้น

ดังที่กล่าวมาข้างต้น ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นในปัจจุบัน สนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกัน ทั้งในแง่ของการปฏิบัติงาน หรือการตัดสินใจ การทำให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ สามารถส่งผลไปสู่การทำให้พนักงานเห็นคุณค่าตนเอง และเกิดความเชื่อในองค์กรได้ ผู้วิจัยจึงสนใจนำแนวคิดการบริหารแบบญี่ปุ่น ประกอบด้วย การจ้างงานระยะยาว การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจร่วมกัน การเน้นจัดการที่เน้นคุณภาพ การหมุนเวียนงานพัฒนาทักษะ และการให้รางวัลตอบแทนมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

7.แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

ตั้งแต่ยุคปี 1990 เป็นต้นมานักวิชาการได้มีแนวโน้มหันมาใช้คำว่า Employee Engagement แทนคำว่า Organizational Commitment เนื่องจากนักวิชาการและที่ปรึกษาด้านธุรกิจ ได้นำแนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กรมาใช้กับหน่วยงานธุรกิจมากขึ้น (ฤทธิวัฒน์ ทั้งกลาง. 2552: 11)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ไว้ดังนี้

พาร์สัน (Parson. 1957: 81) ได้กล่าวว่า ความผูกพันเป็นปทัสถานทางสถาบัน ซึ่งเป็นตัวที่ทำให้แต่ละบุคคลเกิดพันธะผูกพันต่อองค์กร

คันตอ (Kantor. 1968: 499) ได้กล่าวว่า ความผูกพันเป็นความเต็มใจของบุคคลที่จะอุทิศกำลังกายและความจงรักภักดีให้เกิดแก่องค์กร

บุชานัน (Buchanan. 1974: 533) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความยึดติดต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ยึดติดต่อบทบาทของแต่ละบุคคล และยึดติดต่อองค์กร เพราะมุ่งประโยชน์ของตนเอง และบุชานันยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบ 3 ประการของความผูกพันไว้ดังนี้

1. การแสดงตน (Identification) เป็นความภาคภูมิใจและยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร

2. ความต้องการมีส่วนร่วม (Involvement) เป็นการทุ่มเทจิตใจ เต็มใจที่จะทำงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์กร

3. ความภักดีต่อองค์กร (Loyalty) เป็นการยึดมั่นในองค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

เฮร์เบิร์ต (Herbert. 1976: 416-417) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า การประสารพฤติกรรมของสมาชิกกับเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดกิจกรรมและพฤติกรรมไว้แล้ว ในการเสนอแนวทางการเข้ามามีส่วนร่วม การที่สมาชิกแสดงตนเห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์กรและตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น ยิ่งเป็นแรงจูงใจให้ใช้ผลงานที่มีอยู่เพื่อสนองต่อวัตถุประสงค์นั้น

นอกจากนั้นได้มีนักวิชาการไทยหลายท่าน ได้ให้ความหมายของคำว่าความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

สุรัสวดี สุวรรณเวช (2549 : 28) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงาน หมายถึง ลักษณะของความรู้สึก ทศนคติในด้านบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กร เมื่อได้มีส่วนร่วมและแสดงออกมาในลักษณะของการพูด การคิด และการแสดงออกทางพฤติกรรมในองค์กร

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งมีลักษณะของความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นและเป็นไปในทิศทางที่ดี โดยแสดงออกมาในรูปแบบของการทำประโยชน์ให้แก่องค์กร อันเกิดจากการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะทุ่มเทพลังกายพลังใจในการทำงานที่รับผิดชอบและมุ่งมั่นที่จะรักษาสภาพความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

วิลารรณ รพีพิศาล (2550 : 261-262) กล่าวว่า ความผูกพันก่อให้เกิดการยึดเหนี่ยวในคุณค่าของคุณงามความดีซึ่งกันและกัน การทำเนนกิจกรรมใดๆ ก็ตามถ้าสามารถจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นต่อหน้าที่ได้รับมอบหมาย ห่วงใยต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร นั้นหมายถึง เราได้สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรแล้ว ซึ่งจะส่งผลต่อภาพรวมของการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

1. เป็นการเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อองค์กร
2. เป็นการสร้างแรงศรัทธาและความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร
3. เป็นการสร้างความสามัคคีและการปฏิบัติงานเป็นทีม คือ ทุกคนต่างให้ความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร
4. เป็นการสร้างความผูกพันและความเสียสละเพื่อองค์กร
5. เป็นการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
6. เป็นการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน
7. เป็นการลดข้อขัดแย้งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน

เฮลริเกิล (Hellriegel. 2001: 54) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารให้ความสนใจกับความผูกพันต่อองค์กรมาก เพราะความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและการเปลี่ยนงานมีความสำคัญมาก ถ้าสมาชิกในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรอย่างเข้มแข็งก็จะลาออกน้อยลง ความผูกพันต่อองค์กรที่มีมากจะสัมพันธ์กับการขาดงานน้อยลงและทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในใจนานมากขึ้น และมีแนวโน้มที่จะไปสูเป้าหมายขององค์กร

เมเยอร์และอัลเลน (Meyer; & Allen. 1997 49-61) ได้อธิบายไว้ว่า ความผูกพันในองค์กร ได้แก่ ความผูกพันด้านการคงอยู่ ความผูกพันด้านจิตใจและความผูกพันด้านบรรทัดฐาน มีความแตกต่างในพฤติกรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความผูกพันด้านความรู้สึกและด้านบรรทัดฐาน จะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน

สเตียร์ (Steer. 1991: 327) ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันในองค์กร จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร คือ

1. พนักงานที่มีความผูกพันในองค์กรในระดับสูง จะเต็มใจใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้องค์กร มีผลทำให้การ
2. เนื่องจากพนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความเชื่อถือในจุดมุ่งหมายขององค์กร บุคคลที่มีความผูกพันสูงจะกลายมาเป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานมากขึ้น เนื่องจากงานที่ทำอยู่เปรียบเสมือนตัวจักรสำคัญในการช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุความสำเร็จในเป้าหมาย
3. พนักงานที่มีความผูกพันในระดับสูง มักจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงอยู่ในองค์กรต่อไปเพื่อทำงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายซึ่งคนเลื่อมใสศรัทธา
4. พนักงานที่มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรในระดับสูง

บาร์อน (Baron. 1986: 165) ได้กล่าวไว้ว่า ระดับของความผูกพันในองค์กร ได้รับอิทธิพลจากลักษณะหลายๆ ประการของงาน แสดงออกในลักษณะความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งมีผลต่อการรับรู้ของพนักงานและความพึงพอใจโดยรวม และมีผลกระทบต่อนวัตกรรมของพนักงาน ดังนี้

1. ความผูกพันในองค์กรในระดับสูง ทำให้อัตราการขาดงานน้อยลง
2. ความผูกพันในองค์กรระดับสูง มีความสัมพันธ์กับความพยายามในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ จะทำให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรและส่งผลให้มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงด้วย

จากความสำคัญของความผูกพันข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันขององค์กรจะก่อให้เกิดผลดีในเรื่องความทุ่มเทในการทำงาน ความพยายามเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้สมาชิกองค์กรมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ทั้งยังสามารถสร้างขวัญ

และกำลังใจ เกิดความพึงพอใจในการทำงานและช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน ตลอดจนเป็นตัวเชื่อมประสานความต้องการของบุคลากรในองค์กร กับเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการรวมทั้งบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจทำงานคิดค้นแบบจำลองเพื่อการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยได้ทำการแบ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านั้นออกเป็นหลายลักษณะด้วยกัน

แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ของ เฮวิต (Hewitt Association, 2017) บริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ชั้นนำ ได้ทำการวิจัยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยเสนอแนวคิดที่ว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกได้โดยพฤติกรรม 3 ประการ คือ

1. การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) คือ การที่พนักงานจะกล่าวถึงองค์กรในแง่บวกต่อบุคคลอื่น อาทิ เพื่อนร่วมงาน พนักงานที่มีศักยภาพสูง และลูกค้า เป็นต้น
2. กาดำรงอยู่ (Stay) คือ การที่พนักงานมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรและดำรงอยู่กับองค์กรต่อไปในระยะยาว
3. การทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive) ได้แก่ การทุ่มเวลาให้กับการทำงาน มีความพยายามที่จะสร้างผลงานตามเป้าประสงค์ขององค์กร

และการแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กรทางพฤติกรรมทั้ง 3 นี้ยังส่งผลต่อไปยังประสิทธิผลทางธุรกิจในรูปแบบอื่น ได้ การรักษาพนักงานผู้มีความสามารถสูง การสร้างผลิตภาพ การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และสร้างผลกำไรให้แก่ธุรกิจให้มากที่สุด

แนวคิดเรื่องพันธะผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ของมาวเดย์และคณะ (Mowday, et al. 1979) โดยมีองค์ประกอบ 2 ประการ คือ เจตคติ (Attitude) และพฤติกรรม (Behavior) ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นของบุคคลที่มีต่องานและองค์กร 3 ประการ คือ

1. ความต้องการที่จะมุ่งมั่นรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรเอาไว้ โดยบุคลากรต้องดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกองค์กร มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไป
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ซึ่งบุคคลจะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายสูงสุดขององค์กร
3. มีความเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง เจตคติทางบวกที่บุคคลมีต่อองค์กร ต่อการให้คุณค่า และการให้ความสำคัญต่อความเชื่อถือ การยอมรับเป้าหมายและมีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่นๆ

นอกจากนี้แนวคิดของ สตริลิโอฟ (Streliaoff. 2010) โดยกล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่า คำว่าผูกพันเป็นภาวะทางจิตของอารมณ์หรือบุคคล ที่แสดงออกในเชิงพฤติกรรม โดยแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การผูกพัน เป็นการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีให้แก่ผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว และบุคคลรอบข้าง
2. การอยู่ในองค์กรเป็นความต้องการที่อยากจะเป็นสมาชิกขององค์กรที่ต้องทำงานอยู่ในองค์กร ด้วยความรู้สึกที่จริงใจ ถึงแม้องค์กรอื่นให้ผลตอบแทนที่มากกว่า
3. การตอบสนองเป็นความภาคภูมิใจในงานที่รับผิดชอบโดยเห็นว่างานที่ได้ สามารถตอบสนองและสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร

แนวคิดของ สตริลิโอฟ (Streliaoff. 2010) มีความสอดคล้องอย่างมากกับแนวคิดของ เฮวิต (Hewitt. 2010) โดยเป็นการกล่าวถึงการแสดงออกถึงความรักและผูกพันต่อองค์กรผ่านทาง การผูกพัน การดำรง และการทุ่มเทให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจนำแนวคิดของ เฮวิต (Hewitt) มาใช้ศึกษาระดับความผูกพันขององค์กร เนื่องจากเป็นบริษัทที่มีความน่าเชื่อถือ และพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กร 3 ประการของ Hewitt ได้แก่ การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก การปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป และการพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

การพัฒนารอบแนวคิดในการวิจัย

ความสำคัญของภาวะผู้นำ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพัน

พิมลพรรณ แก่นทอง (2556 : 90-124) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่าง แรงจูงใจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) แรงจูงใจของพนักงาน 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของพนักงาน 3) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 4) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และ 5) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานบริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน) จำนวน 867 คน ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า 1) แรงจูงใจของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง 3) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับมาก 4) แรงจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวมในระดับปานกลางค่อนข้างสูง 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

ดิถน รัตน์ประเสริฐ (2557 : 79-85) ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงานของ หัวหน้างานอุตสาหกรรมไก่แปรรูปของไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1) ศึกษาถึงพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างานในอุตสาหกรรมไก่แปรรูป ตามตัวแปร เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และอายุงาน 2) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ กับพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างาน ในอุตสาหกรรมไก่แปรรูปของไทย 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างานในอุตสาหกรรมไก่แปรรูปของไทย 4) ศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมที่สามารถใช้ในการทำนายพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างานในอุตสาหกรรมไก่แปรรูปของไทย จำนวน 245 คน พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 และพบว่า ความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านการคงอยู่ขององค์กร และความผูกพันด้านการ บรรทัดฐานของสังคม มีความสัมพันธ์พฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ความผูกพันด้านความรู้สึกความผูกพัน ด้านคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านการบรรทัดฐานของสังคม สามารถพยากรณ์ พฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างานในอุตสาหกรรมไก่แปรรูปของไทย

กุลนัดดา อภัยโส (2558 : 120-122) ศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์กรต่อความผูกพันต่อองค์กร ของเจ้าหน้าที่ สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดนครพนม” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัด นครพนม 2) เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์กรของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดนครพนม 3) เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัด นครพนม 4) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดนครพนม จำนวน 272 คน ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดใน ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดใน ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในด้านการ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ บรรยากาศองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในด้านความรับผิดชอบและมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดใน ด้านการได้รับการยอมรับ ผลการทดสอบสมมติฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมผ่านบรรยากาศองค์กรต่อความผูกพันต่อองค์กรของโรงพยาบาลส่งเสริม สุขภาพตำบล ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเท่ากับ .712

ปิยนุช เกียนมา (2558 : 87-91) ศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความ

พึงพอใจในการผู้นำและความผูกพันต่อองค์กร 2) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร 3) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.69 โดยด้านการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ระดับความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 โดยมีความพึงพอใจด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 โดยมีด้านความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรมีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยปรับ มาตรฐาน (β) ที่ 0.57 และความพึงพอใจมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยปรับมาตรฐาน (β) ที่ 0.70 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยปรับมาตรฐาน (β) ที่ 0.12

สิริรักษ์ ศิริมาสกุล และ บุญญาดา นาสมบูรณ์ (2559 : 131) ศึกษาเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจจำหน่วยผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ (Measurement & Control) เก็บข้อมูลจากผู้บริหาร 5 ประเทศ ได้แก่ไทย เวียดนาม มาเลเซีย สิงคโปร์ และไต้หวัน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และผลจากการศึกษา ยังพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 36.00 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปร (β) = 0.377 และ 0.309 ตามลำดับ และ ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพลมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 45.70 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปร (β) = 0.451 และ 0.320 ตามลำดับ

ธีระยุทธ เมฆประสาธ (2559 : 81-96) ศึกษา อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อวัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศญี่ปุ่นในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของญี่ปุ่น ในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกของประเทศไทย จำนวน 411 คน โดยการสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพล ต่อวัฒนธรรมการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และ การปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้ยังพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร และ ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และชี้ให้เห็นว่า ผู้นำต้องประพฤติตนให้เป็นที่น่าเคารพ ปลุกฝังพนักงานให้เชื่อมั่นในแนวทางของการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน สร้างให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้น มีขวัญและกำลังใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ผดุงศักดิ์ บุญเกตุ และ บุญญาดา นาสมบูรณ์ (2559 : 80-89) ศึกษาเรื่อง การบริหารแบบญี่ปุ่น และวัฒนธรรมการผลิตแบบญี่ปุ่น (Monodzukuri) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (บริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พนักงานคนไทยที่ปฏิบัติงานในบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบญี่ปุ่นด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน และวัฒนธรรมการผลิตแบบญี่ปุ่น (Monodzukuri) ด้านวงจรควบคุมคุณภาพ PDCA มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน และผลการวิจัยยังพบว่า การบริหารแบบญี่ปุ่นด้านการทำงานเป็นทีม (X_3) และด้านการตัดสินใจร่วมกันแบบญี่ปุ่น (Ringi Seido) (X_4) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Y_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถนำมาสร้างสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้ $Y_1 = 2.320 + 0.408 (X_3) + 0.084 (X_4)$ สามารถทำนายสมการของการพยากรณ์ได้ร้อยละ 34.80 และ วัฒนธรรมการผลิตแบบญี่ปุ่น (Monodzukuri) ด้านกิจกรรม 5ส (X_1) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) (X_3) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือคู่มือการทำงาน (Standardized Work) (X_4) และด้านวงจรคุณภาพ (PDCA) (X_5) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Y_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปร (β) = 0.214, 0.103, 0.371 และ 0.726 ตามลำดับ สามารถนำมาสร้างสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้ $Y_1 = 1.627 + 0.173(X_1) + 0.079(X_3) + 0.267(X_4) + 0.582(X_5)$ สามารถทำนายสมการของการพยากรณ์ได้ร้อยละ 63.30

มณีกัญญา นามัทสี และ จิตภา ธีรศิริกุล (2560 : 37-53) ได้ทำการศึกษาตัวแบบความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร ทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับบริหารในองค์กรข้ามชาติญี่ปุ่นจำนวน 400 ตัวอย่าง ได้ทำการวิเคราะห์โดยสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ตัวแบบความสอดคล้องระหว่างบุคคลซึ่งประกอบด้วย การจ้างงานตลอดชีพ ระบบประเมินอาวุโส การทำงานเป็นทีม เส้นทางอาชีพไม่เฉพาะด้านมีการหมุนเวียน และการตัดสินใจเอกฉันท์ มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร และตัวแบบความสอดคล้องทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรร้อยละ 50

เจคอป เฮลเลสเตด แอนเดรสสัน; เฮเลนา โจซานอวิช; และเอริก พิชชอล (Jacob Hillestedt Andresson; Helena Jozanovic; Erik Pieschl. 2011) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวโน้

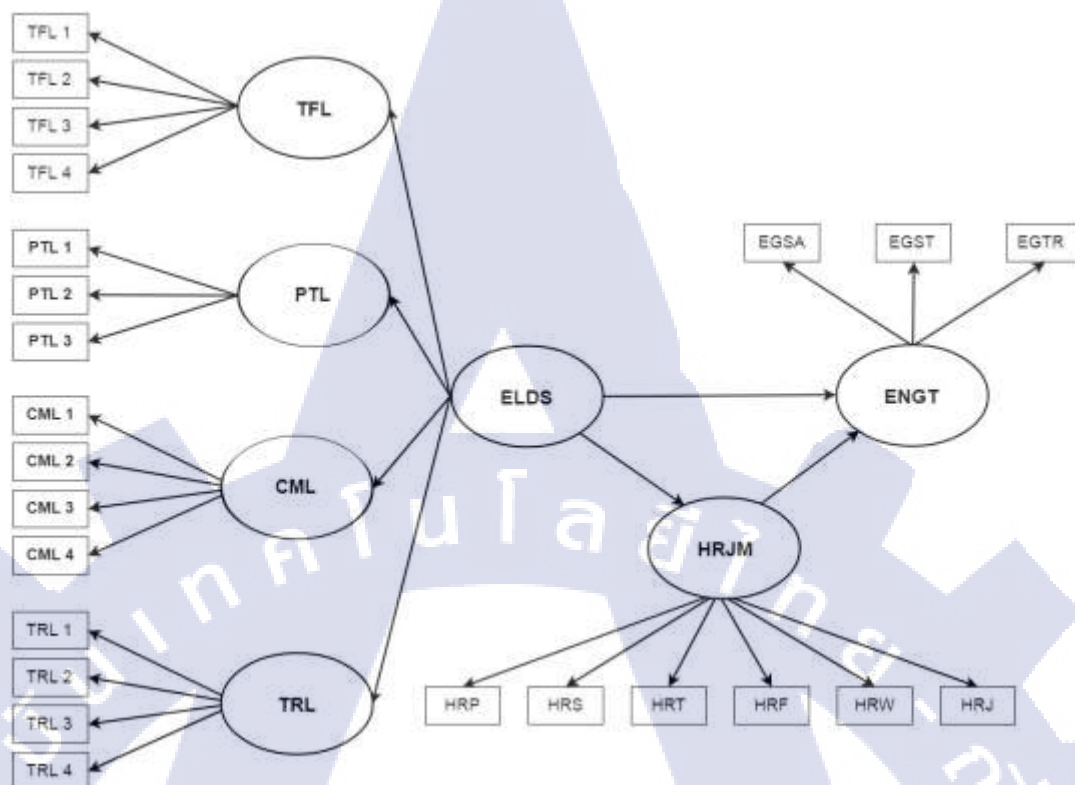
ภาวะผู้นำในองค์กรญี่ปุ่น จำนวน 5 องค์กร คือ 1) Nissan 2) Seiyu Ltd. 3) Sony Corporation 4) Nippon Sheet Glass 5) Olympus Corporation พบว่า ภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรญี่ปุ่นในการแข่งขันทางธุรกิจระหว่างประเทศ

แคม และ โรดริเกวซ (Camps and Rodriguez 2011 : 423-442) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยทำการเก็บตัวอย่างจากคณาจารย์จำนวน 795 คนจาก 75 แผนกในมหาวิทยาลัยในคอสตาริกา ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทำให้พนักงานมีความผูกพันและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คนที่ทำงานภายใต้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการรับรู้ตนเองสูงเกี่ยวกับการจ้างงานของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานภายใต้ความสามารถทางการเรียนรู้ขององค์กร

บุญญาดา นาสมบุญ (Boonyada Nasomboon. 2014 : 77-90) ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรภายใต้การปฏิบัติด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยทำการศึกษากับกลุ่มอุตสาหกรรมกรรมปิโตรเคมีคัล จำนวน 457 ตัวอย่าง ผลจากการศึกษา พบว่า คุณลักษณะของผู้นำมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมภายใต้การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยผู้นำต้องมีคุณลักษณะของความต้องการเป็นสมาชิกที่ดีและต้องการคงอยู่กับองค์กร ต้องมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ทันที

เหวนเฮา หลัว และคณะ (Wenhao Luo; et al. 2014 : 242-262) ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้นำที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการที่จะเปลี่ยนแปลงของพนักงาน โดยพัฒนาแบบวัด 5 มิติ ได้แก่ แนวทางความหวัง แนวทางความเป็นจริง แนวทางโต้แย้งกับบัญชา แนวทางการสนับสนุนและแนวทางการบังคับใช้ พบว่า ลักษณะการสื่อสารของผู้นำมีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นว่า การสื่อสารของผู้นำมีความสำคัญต่อปฏิกิริยาตอบโต้ของพนักงานอันจะเชื่อมโยงไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร

จากผลการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของบุคลากร ผู้วิจัยสรุปกรอบแนวคิดได้ตามภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สัญลักษณ์ที่ใช้ในภาพกรอบแนวคิด มีความหมายดังนี้



หมายถึง ตัวแปรแฝงภายนอก และตัวแปรแฝงภายใน



หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้



หมายถึง สัมประสิทธิ์ถดถอยจากตัวแปรสาเหตุที่มีต่อตัวแปรผล



หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้

เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดอักษรย่อของแต่ละตัวแปร ดัง

ตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 ชื่อตัวแปรและตัวอักษรย่อของตัวแปร

ชื่อตัวแปร	อักษรย่อ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	TFL 1
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	TFL 2
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	TFL 3
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	TFL 4
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	PTL 1
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจ	PTL 2
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล	PTL 3
การสื่อสารของผู้นำ ด้านการตั้งเป้าหมาย	CML 1
การสื่อสารของผู้นำ ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ	CML 2
การสื่อสารของผู้นำ ด้านความไว้วางใจ	CML 3
การสื่อสารของผู้นำ ด้านการโน้มน้าวใจ	CML 4
วัดความไว้วางใจ ด้านความสามารถ	TRL 1
ความไว้วางใจ ด้านความเปิดเผย	TRL 2
ความไว้วางใจ ด้านความห่วงใย	TRL 3
ความไว้วางใจ ด้านความเชื่อถือได้	TRL 4
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	HRP
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก	HRS
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม	HRT
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	HRF
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านแรงงานสัมพันธ์	HRW
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารแบบญี่ปุ่น	HRJ
ความผูกพันต่อองค์กร ด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก	EGSA
ความผูกพันต่อองค์กร ด้านการเป็นสมาชิกขององค์กร	EGST
ความผูกพันต่อองค์กร ด้านการทุ่มเทเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร	EGTR

โมเดลภาพรวมแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงภายนอกระหว่างภาวะผู้นำ
ความสำเร็จ (ELDS) และตัวแปรแฝงภายในคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น (HRJM)
และความผูกพันของบุคลากร (ENGT)

ซึ่งตัวแปรแฝงภายนอก (ELDS) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สอง (second-order factor) คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ภาวะผู้นำการมีส่วนร่วม (PTL) ภาวะผู้นำการสื่อสาร (CML) และภาวะผู้นำสร้างควมไว้วางใจ (TRL)

โดยองค์ประกอบที่ 1 (first order factor) ขององค์ประกอบตัวแปรที่สองของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TFL1) การสร้างแรงบันดาลใจ (TFL2) การกระตุ้นทางปัญญา (TFL3) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (TFL4)

องค์ประกอบที่ 1 (first order factor) ขององค์ประกอบตัวแปรที่สองของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PTL) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ดังนี้ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (PTL1) การแบ่งปันอำนาจ (PTL2) และการแบ่งปันอิทธิพล (PTL3)

องค์ประกอบที่ 1 (first order factor) ขององค์ประกอบตัวแปรที่สองของภาวะผู้นำการสื่อสาร (CML) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ดังนี้ การตั้งเป้าหมาย (CML1) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (CML2) ความไว้วางใจ (CML3) และการโน้มน้าวใจ (CML4)

องค์ประกอบที่ 1 (first order factor) ขององค์ประกอบตัวแปรที่สองของภาวะผู้นำสร้างควมไว้วางใจ (TRL) คือ ความสามารถ (TRL1) ความเปิดเผย (TRL2) ความห่วงใย (TRL3) และความเชื่อถือได้ (TRL4)

และตัวแปรแฝงภายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น (HRJM) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ดังนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HRP) การสรรหาและคัดเลือก (HRS) การพัฒนาและฝึกอบรม (HRT) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (HRF) แรงงานสัมพันธ์ (HRW) และการบริหารแบบญี่ปุ่น (HRJ)

และตัวแปรแฝงภายในความผูกพันของบุคลากร (ENGT) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ดังนี้ การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (EGSA) การเป็นสมาชิกขององค์กร (EGST) การทุ่มเทเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร (EGTR)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำความสำเร็จ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นต่อความผูกพันของบุคลากร กรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศไทยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ทำการวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical Research) โดยการเก็บข้อมูลตัวอย่างในช่วงเดียวกัน(Cross-sectional Design) จากองค์กรตัวอย่างจำนวน 3 แห่ง โดยมีกระบวนการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นในเรื่องของอิทธิพลของภาวะผู้นำความสำเร็จ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น ความผูกพันของบุคลากร โดยการสัมภาษณ์กับผู้บริหารและผู้จัดการที่ทำงานร่วมกับพนักงาน และทำในองค์กรมากกว่า 5 ปี ซึ่งถือว่าเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีประสบการณ์และเหมาะสมในการให้ข้อมูล รวมถึงชี้แนะและให้ข้อมูลเกี่ยวกับกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้เพื่อเพิ่มเติมและพัฒนากรอบแนวคิดให้มีความครบถ้วนตรงตามวัตถุประสงค์ของการเข้าสัมภาษณ์

2. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

การวิจัยเชิงปริมาณมีกระบวนการวิจัยที่มีลำดับขั้นตอน ได้แก่ การพัฒนาแบบสอบถาม และมาตรวัด ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม เก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป AMOS ซึ่งเป็นโปรแกรมที่สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) และตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ได้

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและพนักงานจากองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรที่มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดีเด่น จำนวน 3 แห่งซึ่งมีประชากรทั้งสิ้น 1,733 คน กล่าวว่าการสุ่มตัวอย่างที่ดีทุกตัวอย่างต้องได้รับการสุ่มอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling: SRS) โดยเปิดโอกาสให้ทุกหน่วยในองค์กรมีโอกาสตอบแบบสอบถามทุกหน่วย (Creswell. 2005)

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเนื่องจากการเป็นการศึกษาสมการโครงสร้าง SEM (Structural Equation Modeling) ซึ่งเป็นเทคนิคการสร้างแบบจำลองและกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ และเนื่องจากการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเป็นเทคนิคที่ใช้การวิเคราะห์ด้วย Maximum Likelihood (ML) การวิเคราะห์ต้องใช้จำนวนตัวอย่างที่มากพอเพื่อให้ค่าพารามิเตอร์จากผลการวิเคราะห์เชื่อถือได้ (Bollen. 1989); (Byrne. 2001); & (Kline. 2011) การกำหนดขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมควรพิจารณาจากค่าตัวแปรสังเกตได้ (q) ซึ่งแจ๊คสัน (Jackson .2003) กำหนดกฎที่เรียกว่า N:q rule เพื่อความเหมาะสมในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยการกำหนดขนาดสัดส่วนของขนาดตัวอย่างอยู่ระหว่าง 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ (Hair; Black; Babin; Anderson; & Tatham. 2006 : 12) จากงานวิจัยผู้วิจัยกำหนดตัวแปรสังเกตได้จำนวน 24 ตัวแปร ดังนั้นตัวอย่างที่เหมาะสมอย่างน้อยอยู่ระหว่าง 240-480 ตัวอย่าง แสดงในตารางที่ 3.1 และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มากที่สุด ผู้วิจัยจึงได้จัดทำแบบสอบถามจำนวน 1,000 ชุด ตามที่ได้วางแผนการจัดเก็บกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลของทั้ง 3 องค์กรเพื่อให้เพียงพอตามขนาดตัวอย่างที่ $N:q = 20$ เท่าของตัวแปร

ตารางที่ 3-1 แสดงการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัย	จำนวนข้อคำถามของตัวแปรสังเกต	ช่วงจำนวนตัวอย่างต่ำสุด-สูงสุด
1.ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง	4	40-80
2.ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	3	30-60
3.ภาวะผู้นำการสื่อสาร	4	40-80
4.ภาวะผู้นำสร้างความไว้วางใจ	4	40-80
5.การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น	6	60-120
6.ความผูกพันของบุคลากร	3	30-60
รวม	24	240-480

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.2.1 แบบสอบถาม (Questionnaire)

แบบสอบถามที่จัดทำขึ้นแบ่งเป็น 2 ชุด คือ ชุดที่ 1 แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารระดับผู้จัดการ ชุดที่ 2 สำหรับพนักงาน โดยแบบสอบถามทั้ง 2 ชุดแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choice) จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำความสำเร็จประกอบด้วย

2.1 ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามตามแนวคิดทฤษฎีของเบสและอวาลิโอ (Bass; & Avalio. 1990) เป็นคำถามปลายปิด (Close-End Response Question) ใช้มาตราวัดแบบ Rating Scale 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 12 ข้อ ดังนี้

- ข้อที่ 1-3 วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- ข้อที่ 4-6 วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- ข้อที่ 7-9 วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
- ข้อที่ 10-12 วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2.2 ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามตามแนวคิดทฤษฎีของเฮาส์ อาร์.เจ. (House R.J. 1977) เป็นคำถามปลายปิด (Close-End Response Question) ใช้มาตราวัดแบบ Rating Scale 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 9 ข้อ ดังนี้

- ข้อที่ 13-15 วัดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร
- ข้อที่ 16-18 วัดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจ
- ข้อที่ 19-21 วัดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล

2.3 ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามตามแนวคิดทฤษฎีของมิสรา (Mishra. 1996) เป็นคำถามปลายปิด (Close-End Response Question) ใช้มาตราวัดแบบ Rating Scale 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 12 ข้อ ดังนี้

- ข้อที่ 22-24 วัดการสื่อสารของผู้นำ ด้านการตั้งเป้าหมาย
- ข้อที่ 25-27 วัดการสื่อสารของผู้นำ ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ
- ข้อที่ 28-30 วัดการสื่อสารของผู้นำ ด้านความไว้วางใจ
- ข้อที่ 31-33 วัดการสื่อสารของผู้นำ ด้านการโน้มน้าวใจ

2.4 ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามตามแนวคิดทฤษฎีของกอสติกและเอลตัน (Gostick; & Elton. 2009) เป็นคำถามปลายปิด (Close-End Response Question) ใช้มาตราวัดแบบ Rating Scale 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 12 ข้อ ดังนี้

- ข้อที่ 34-36 วัดความไว้วางใจ ด้านความสามารถ
- ข้อที่ 37-39 วัดความไว้วางใจ ด้านความเปิดเผย
- ข้อที่ 40-42 วัดความไว้วางใจ ด้านความห่วงใย
- ข้อที่ 43-45 วัดความไว้วางใจ ด้านความเชื่อถือได้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามแนวคิดของมอนดี้และโนเอ (Mondy; & Noe. 2002); & (William G. Ouchi. 1991) แบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-End Response Question) โดยมีคำถามทั้งสิ้น 33 ข้อ ดังนี้

- ข้อที่ 1-4 วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- ข้อที่ 5-9 วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก

ข้อที่ 10-14 วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม

ข้อที่ 15-19 วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อที่ 20-27 วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านแรงงานสัมพันธ์

ข้อที่ 28-33 วัดการบริหารแบบญี่ปุ่น

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่สร้างมาจากแนวคิดของเฮวิต (Hewitt. 2017) แบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-End Response Question) Rating scale 5 ระดับ โดยมีคำถามทั้งสิ้น 12 ข้อ ดังนี้

ข้อที่ 1-4 วัดความผูกพันต่อองค์กร ด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก

ข้อที่ 5-8 วัดความผูกพันต่อองค์กร ด้านการเป็นสมาชิกขององค์กร

ข้อที่ 9-12 วัดความผูกพันต่อองค์กร ด้านการทุ่มเทเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร

การประเมินผลคะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถามโดยแบ่งคะแนนออกเป็น 5 ช่วง ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

คะแนน	ความหมาย
4.50 – 5.00	ระดับสูงมากที่สุด
3.50 – 4.49	ระดับสูงมาก
2.50 – 3.49	ระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	ระดับต่ำ
1.00 – 1.49	ระดับต่ำที่สุด

2.2.2 การทดสอบคุณภาพแบบสอบถาม

ผู้วิจัยทำการทดสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.2.2.1 ทำการทดสอบค่าความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา ความถูกต้องตามองค์ประกอบที่ต้องการศึกษาและความเหมาะสมของภาษา จากนั้นผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์หาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นสามารถวัดวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นสามารถวัดวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง

-1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นไม่สามารถวัดวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง

เมื่อได้รับแบบประเมินความสอดคล้องคืนจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยนำมาหาค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Index of Consistency : IOC) โดยใช้สูตรโรบินเนลลีและแฮมเบลตัน (Rovinelli; & Hambleton. 1977 : 49-60) ดังนี้ คือ

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน ผลรวมจากคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

โดยกำหนดให้ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2556) ผลการตรวจสอบสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามในแต่ละด้านเป็นรายชื่อของแบบสอบถามทั้งหมด พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ในระหว่าง 0.67 ถึง 1.00 ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลเพื่อทดสอบค่าความเชื่อมั่นต่อไป

2.2.2.2 การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญไปทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 ชุด เพื่อทดสอบดัชนีความสอดคล้องภายในของข้อคำถาม พบว่า ได้ค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha Coefficient) ของแบบสอบถามไม่ต่ำกว่า 0.70 (Santos. 1999); & (Kline. 2011) ดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3-2 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของข้อมูลที่เก็บจริง

ตัวแปรในแบบสอบถาม	จำนวน ข้อ	Cornbrash's Alpha
1. ตัวแปร ภาวะผู้นำ		
1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	12	0.936
1.2 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	9	0.939
1.3 การสื่อสารของผู้นำ	12	0.943
1.4 ความไว้วางใจ	12	0.946
2.. ตัวแปร การบริหารทรัพยากรมนุษย์		
2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	4	0.888
2.2 การสรรหาและคัดเลือก	5	0.808
2.3 การฝึกอบรมและพัฒนา	5	0.898
2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	5	0.881
2.5 แรงงานสัมพันธ์	8	0.869
2.6 การบริหารแบบญี่ปุ่น	6	0.852
3. ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร		
3.1 การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก	4	0.898
3.2 การปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกองค์กรต่อไป	4	0.898
3.3 การพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมาย องค์กร	4	0.903

2.3 เกณฑ์การทดสอบสมการโครงสร้าง (Construct Validity)

ไคลน์และไบร์น (Kline. 2011); & (Byrne. 2001) ตั้งข้อสังเกตว่าการตัดสินใจว่าดัชนีใดที่ได้รับการยอมรับจากการประเมินความเหมาะสมต่าง ๆ ดังปรากฏในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3-3 แสดงเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดล

Fit Index	Criteria	อ้างอิง
Chi-Square	$p \geq .05$	เหมาะสมสำหรับกลุ่มตัวอย่างขนาด 200-300 (Kline. 2011 : 201)
Chi-Square/df	$< 2-3?$	ไม่มีข้อกำหนดที่ชัดเจน (Kline. 2011 : 204)
ดัชนีวัดความกลมกลืน Tucker-Lewis Index (TLI)	$> .90$	(Byrne. 2001: 79-86) (Schumacker; & Lomax. 2004)
ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI)	$> .90$	(Byrne. 2001: 79-86)
ดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ Comparative Fit Index (CFI)	$> .90$	(Byrne. 2001: 79-86)
ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ Normed Fit Index (NFI)	$> .90$	(Byrne. 2001: 79-86)
ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)	$< .08$	(Byrne. 2001: 79-86)
ค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ Root Mean Square Residual (RMR)	$< .05$	(Byrne. 2001: 79-86)

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ขออนุญาตจากคณะกรรมการธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ถึงองค์กรตัวอย่างเพื่อขอเข้าสัมภาษณ์เพื่อยืนยันตัวแปรและขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล
2. นำแบบสอบถามใส่ซองปิดผนึกเพื่อส่งให้กับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ นำแบบสอบถามไปแจกให้กับกลุ่มตัวอย่าง
3. ติดตามแบบสอบถามจากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ได้รับกลับมาทั้งสิ้น 860 ชุด หลังการตรวจสอบพบว่าแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์จำนวน 848 ชุด จากนั้นนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ และสรุปผล

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเชิงปริมาณ โดยแบ่งส่วนของการวิเคราะห์ ดังนี้

2.5.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

2.5.2 ระดับการประเมินภาวะผู้นำความสำเร็จ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น และ ความผูกพันของบุคลากร สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD)

2.5.3 การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ซึ่งการทดสอบคุณสมบัติของข้อมูลให้สอดคล้องกับข้อกำหนดในการใช้เทคนิคการวิเคราะห์พหุตัวแปร (Multivariate Analysis) ผู้วิจัยต้องการทำการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น การทดสอบการกระจายปกติของข้อมูล (Normal Distribution) โดยพิจารณาจากค่าการกระจายที่สมมาตร (Skewness) และ ค่าความสูงของการกระจาย (Kurtosis) และความเป็นเอกภาพของการกระจาย (Homoscedasticity) และความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของตัวแปร (Linearity) ทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และตรวจสอบความตรงแบบศูนย์รวม (Convergent Validity) เป็นการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นของการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Hair; et al. 2006 : 79-94); & (Kline. 2011 : 66-72)

TNI

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำความสำเร็จ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นที่มีต่อความผูกพันของบุคลากร และตรวจสอบตัวแบบสมการ โครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการทางสถิติ และทดสอบสมมติฐานการวิจัยตาม วัตถุประสงค์ แสดงผลโดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำปฏิบัติการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ ความผูกพันของบุคลากร

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน

ส่วนที่ 5 ทดสอบสมมติฐานและความสอดคล้องสมการโครงสร้าง

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำชาวไทยกับชาวญี่ปุ่น และ ข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย จำนวน 3 องค์กร และมีอัตราการลาออกของพนักงานต่ำกว่าร้อยละ 1 ซึ่งผู้วิจัยได้ทำหนังสือขอ ขอบเข้าพบผู้มีอำนาจเพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ ขอเข้าสัมภาษณ์และขอเก็บข้อมูลแบบสอบถาม ทั้งนี้ บริษัทดังกล่าวยินดีให้เข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถามแต่ไม่ขอเปิดเผยชื่อองค์กร เพื่อให้ข้อมูลเป็น ประโยชน์ต่อการศึกษาและนำผลที่ได้ไปขยายเพื่อประโยชน์การวิชาการต่อไป โดยผู้วิจัยได้จัดส่ง แบบสอบถามจำนวน 1,000 ชุดให้กับกลุ่มตัวอย่างโดยผู้วิจัยได้เข้าไปส่งแบบสอบถามให้กับฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์และไปนำกลับภายใน 2 สัปดาห์ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 860 ชุด และมีความ สมบูรณ์จำนวน 848 ชุดคิดเป็นร้อยละ 84.8

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ สัญชาติ ระดับการศึกษา อายุงาน และส่วนงานที่สังกัด แสดงดังตารางที่ 4-1 ถึง 4-5 ดังนี้

ตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
1. ชาย	392	46.20
2. หญิง	456	53.80
รวม	848	100

จากตารางที่ 4-1 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 456 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 53.80 และเป็นเพศชาย จำนวน 392 คน คิดเป็นร้อยละ 46.20

ตารางที่ 4-2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 30 ปี	243	28.70
2. 31-40 ปี	442	52.10
3. 41-50 ปี	137	16.20
4. 51 ปีขึ้นไป	26	3.10
รวม	848	100

จากตารางที่ 4-2 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด จำนวน 442 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 52.10 รองลงมามีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 28.70 กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 16.20 และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุมากกว่า 51 ปีขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 3.10

ตารางที่ 4-3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม สัญชาติ

สัญชาติ	จำนวน	ร้อยละ
1. ไทย	848	100
2. ญี่ปุ่น	0	0
รวม	848	100

จากตารางที่ 4-3 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ เป็นบุคลากรชาวไทยที่ทำงานในองค์กรทั้งหมด 848 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 4-4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	256	30.20
2. ปริญญาตรี	534	63.00
3. สูงกว่าปริญญาตรี	58	6.80
รวม	848	100

จากตารางที่ 4-4 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 534 ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 63.00 รองลงมามีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 256 คน คิดเป็น 30.20 และมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด จำนวน 58 คิดเป็นร้อยละ 6.80

ตารางที่ 4-5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 1 ปี	69	8.10
2. 1-5 ปี	271	32.00
3. 6-10 ปี	215	25.40
4. 10 ปีขึ้นไป	293	34.60
รวม	848	100

จากตารางที่ 4-5 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบัน 10 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 293 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 34.60 รองลงมามีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบันในช่วง 1-5 ปี จำนวน 271 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบันในช่วง 6-10 ปี จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 25.40 และกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบันต่ำกว่า 1 ปีน้อยที่สุด จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 8.10

ตารางที่ 4-6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามส่วนงานที่สังกัด

ส่วนงานที่สังกัด	จำนวน	ร้อยละ
1. ฝ่ายปฏิบัติการหรือฝ่ายผลิต	249	29.40
2. ฝ่ายวิศวกรรม	149	17.60
3. สำนัก Supply Chain Management	349	41.20
4. ฝ่ายการตลาดและโครงการใหม่	56	6.60
5. ฝ่ายการเงินและการบัญชี	23	2.70
6. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร	22	2.60
รวม	848	100

จากตารางที่ 4-6 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสังกัดสำนัก Supply Chain Management มากที่สุด จำนวน 349 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 41.20 รองลงมาปฏิบัติงานในสังกัดฝ่ายปฏิบัติการหรือฝ่ายผลิต จำนวน 249 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 29.40 ปฏิบัติงานในสังกัดฝ่ายวิศวกรรม จำนวน 149 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 17.60 ปฏิบัติงานในสังกัดฝ่ายการตลาดและโครงการใหม่ จำนวน 56 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 6.60 ปฏิบัติงานในสังกัดฝ่ายการเงินและการบัญชี จำนวน 23 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 2.70 และกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในสังกัดฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กรน้อยที่สุด จำนวน 22 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 2.60

ตารางที่ 4-7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้บริหาร	230	27.10
2. พนักงาน	618	72.90
รวม	848	100

จากตารางที่ 4-7 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งเป็นพนักงานมากที่สุด จำนวน 618 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 72.90 และดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 27.10

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันของบุคลากร แสดงดังตารางที่ 4-8 ถึง 4-10 ดังนี้

ตารางที่ 4-8 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.84	0.756	สูง	1
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.81	0.838	สูง	2
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.77	0.803	สูง	3
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.63	0.848	สูง	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.76	0.735	สูง	
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม				
ด้านการแบ่งปันอำนาจ	3.79	0.782	สูง	1
ด้านการแบ่งปันอิทธิพล	3.74	0.804	สูง	2
ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	3.68	0.851	สูง	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.74	0.757	สูง	
การสื่อสารของผู้นำ				
ด้านการตั้งเป้าหมาย	3.81	0.810	สูง	1
ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ	3.78	0.860	สูง	2
ด้านการโน้มน้าวใจ	3.76	0.779	สูง	3
ด้านการไว้วางใจ	3.74	0.848	สูง	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.77	0.758	สูง	
ความไว้วางใจ				
ด้านความสามารถ	3.83	0.766	สูง	1
ด้านความเปิดเผย	3.82	0.800	สูง	2
ด้านความห่วงใย	3.75	0.843	สูง	3
ด้านความเชื่อถือได้	3.67	0.845	สูง	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.77	0.746	สูง	

จากตารางที่ 4-8 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแต่ละด้านได้ดังนี้

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.76 (S.D. = 0.735) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับ 1 ด้านกระตุ้นปัญญา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.84 (S.D. = 0.756) อันดับ 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D. = 0.838) อันดับ 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.77 (S.D. = 0.803) และอันดับ 4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.63 (S.D. = 0.848)

ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.74 (S.D. = 0.757) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับ 1 ด้านการแบ่งปันอำนาจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.79 (S.D. = 0.782) อันดับ 2 ด้านการแบ่งปันอิทธิพล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.74 (S.D. = 0.804) และอันดับ 3 ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.68 (S.D. = 0.851)

ด้านภาวะผู้นำการสื่อสารของผู้นำ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.77 (S.D. = 0.758) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับ 1 ด้านการตั้งเป้าหมาย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D. = 0.810) อันดับ 2 ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.78 (S.D. = 0.86) อันดับ 3 ด้านการโน้มน้าวใจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.76 (S.D. = 0.779) และอันดับ 4 ด้านการไว้วางใจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.74 (S.D. = 0.758)

ด้านภาวะผู้นำความไว้วางใจ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.77 (S.D. = 0.746) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับ 1 ด้านความสามารถ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.83 (S.D. = 0.766) อันดับ 2 ด้านความเปิดเผย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.82 (S.D. = 0.800) อันดับ 3 ด้านความห่วงใย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.75 (S.D. = 0.843) และอันดับ 4 ด้านความเชื่อถือได้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.67 (S.D. = 0.845)

ตารางที่ 4-9 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านการบริหารงานแบบญี่ปุ่น	3.86	0.679	สูง	1
ด้านแรงงานสัมพันธ์	3.73	0.713	สูง	2
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	3.71	0.800	สูง	3
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.62	0.806	สูง	4
ด้านการสรรหาและคัดเลือก	3.59	0.761	สูง	5
ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.51	0.810	สูง	6
ค่าเฉลี่ยรวม	3.67	0.648	สูง	

จากตารางที่ 4-9 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.67 (S.D. = 0.648) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับ 1 ด้านการบริหารงานแบบญี่ปุ่น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.86 (S.D. = 0.679) อันดับ 2 ด้านแรงงานสัมพันธ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.73 (S.D. = 0.713) อันดับ 3 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.71 (S.D. = 0.800) อันดับ 4 ด้านการประเมินและการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.62 (S.D. = 0.806) อันดับ 5 ด้านการสรรหาและคัดเลือก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.59 (S.D. = 0.761) และอันดับ 6 ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.51 (S.D. = 0.810)

ตารางที่ 4-10 ระดับความผูกพันของบุคลากร

ความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
การพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร	3.90	0.714	สูง	1
การปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป	3.81	0.822	สูง	2
การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก	3.80	0.745	สูง	3
รวม	3.84	0.679	สูง	

จากตารางที่ 4-10 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นต่อระดับความผูกพันของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.84 (S.D. = 0.679)) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับ 1 การพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D. = 0.714) อันดับ 2 การปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D. = 0.822) และอันดับ 3 การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.80 (S.D. = 0.745)

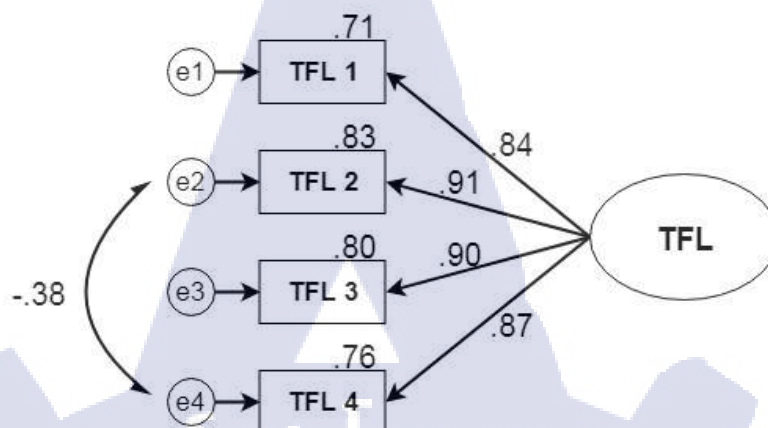
ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบปัจจัยเชิงยืนยัน

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (CFA) เป็นส่วนหนึ่งของ SEM ซึ่งใช้ในการประเมินส่วนประกอบของรูปแบบการวัดของแต่ละแบบจำลอง เพื่อสร้างความเหมาะสมของตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงก่อนที่จะทดสอบส่วนประกอบของโมเดลโครงสร้างที่ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝง ประกอบด้วยตัวแปรทั้งสิ้น 6 รูปแบบการวัดตัวแปรประกอบเชิงยืนยัน และ 1 รูปแบบปัจจัยเชิงยืนยันอันดับ 2 และเนื่องจากขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้มีค่ามากกว่า 250 ตัวอย่าง ดังนั้นการประมาณค่าโหลดควรสูงกว่า 0.5 ถึงจะนำไปใช้ในการสมการได้ (Hair; & et al. 2006) โดยการใช้โปรแกรม AMOS ปรากฏดังนี้

4.1 ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรผู้นำการเปลี่ยนแปลง (First-Order CFA Model of

Transformational Leadership: TFL)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับ 1 ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร กับปัจจัยแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ค่าน้ำหนักปัจจัยของปัจจัยภาวะผู้นำแสดงผลค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย (The factor loading of transformational leadership in the determinant of convergent validity) มีค่าระหว่าง .85 ถึง .91 ดังปรากฏในภาพที่ 4-1



ภาพที่ 4-1 ปัจจัยเชิงยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

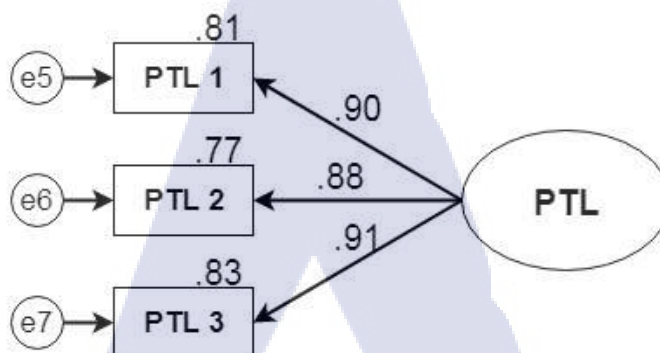
จากภาพที่ 4-1 ผลการตรวจสอบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (TFL Model Fit) ด้วยสถิติทดสอบ Likelihood Ratio chi-Square = 4.488 องศาอิสระ = 1 Probability level = .034 ทำให้ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 สืบเนื่องจากการทดสอบสมการโครงสร้างเป็นการทดสอบที่มีข้อจำกัดที่ค่าไคสแควร์จะมีค่ามากเมื่อขนาดตัวอย่างใหญ่ ดังนั้นจึงทดสอบด้วยสถิติตัวอื่นๆ ต่อไป

ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (The Goodness of Fit :GFI) = .99 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (Adjusted the goodness of Fit : AGFI) = .97 ดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (The Comparative Fit Index :CFI) = .99 ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ (Normed fit index : NFI) = .99 ค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (The Standard Root Mean Square Residual: RMR) = .004 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ The Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) = .06

จากการตรวจสอบโมเดลด้วยสถิติต่าง ๆ พร้อมทั้งการทดสอบค่าน้ำหนักปัจจัย สรุปได้ว่าโมเดลภาพที่ 4-1 มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.2 ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรผู้นำแบบมีส่วนร่วม (First-Order CFA Model of Participative Leadership: PTL)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับ 1 ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร กับปัจจัยแฝงภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PTL) ค่าน้ำหนักปัจจัยของปัจจัยภาวะผู้นำแสดงผลค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย (The factor loading of communicative leadership in the determinant of convergent validity) มีค่าระหว่าง .88 ถึง .91 ดังปรากฏในภาพที่ 4-2



ภาพที่ 4-2 ปัจจัยเชิงยืนยันภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

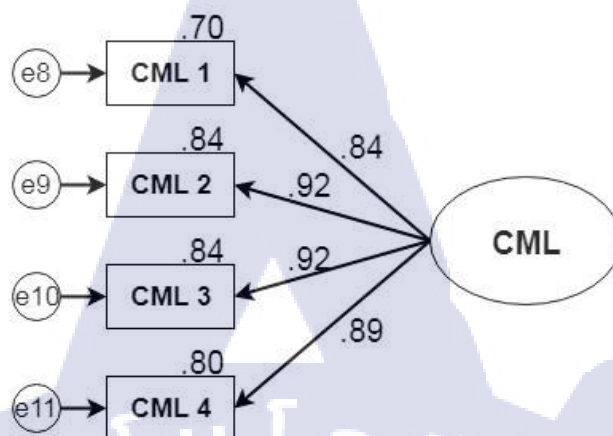
จากภาพที่ 4-2 ตรวจสอบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (PTL Model Fit) ด้วยสถิติทดสอบ Likelihood Ratio chi-Square = .079 องศาอิสระ = 1 Probability level = .779 ทำให้ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐาน H_0 สืบเนื่องจากการทดสอบสมการโครงสร้างเป็นการทดสอบที่มีข้อจำกัดที่ค่าไคสแควร์จะมีความมากเมื่อขนาดตัวอย่างใหญ่ ดังนั้นจึงทดสอบด้วยสถิติตัวอื่น ๆ ต่อไป

ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (The Goodness of Fit : GFI) = 1 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (Adjusted the goodness of Fit : AGFI) = 1 ดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (The Comparative Fit Index : CFI) = 1 ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ (Normed fit index : NFI) = 1 ค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (The Standard Root Mean Square Residual: RMR) = .001 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ The Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) = .000

จากการตรวจสอบโมเดลด้วยสถิติต่าง ๆ พร้อมทั้งการทดสอบค่าน้ำหนักปัจจัย สรุปได้ว่าโมเดลภาพที่ 4-2 มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.3 ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรผู้นำการสื่อสาร (First-Order CFA Model of Communicative Leadership: CML)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับ 1 ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ข้อคำถาม กับปัจจัยแฝงภาวะผู้นำการสื่อสาร (CML) ค่าน้ำหนักปัจจัยของปัจจัยภาวะผู้นำแสดงผลค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย (The factor loading of participative leadership in the determinant of convergent validity) มีค่าระหว่าง .84 ถึง .92 ดังปรากฏในภาพที่ 4-3



ภาพที่ 4-3 ปัจจัยเชิงยืนยันภาวะผู้นำการสื่อสาร

จากภาพที่ 4-3 ผลการตรวจสอบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (CML Model Fit) ด้วยสถิติทดสอบ Likelihood Ratio chi-Square = 8.961 องศาอิสระ = 2 Probability level = .011 ทำให้ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 สืบเนื่องจากการทดสอบสมการโครงสร้างเป็นการทดสอบที่มีข้อจำกัดที่ค่าไคสแควร์จะมีค่ามากเมื่อขนาดตัวอย่างใหญ่ ดังนั้นจึงทดสอบด้วยสถิติตัวอื่น ๆ ต่อไป

ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (The Goodness of Fit : GFI) = .99 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (Adjusted the goodness of Fit : AGFI) = .98 ดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (The Comparative Fit Index : CFI) = .99 ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ (Normed fit index : NFI) = .99 ค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (The Standard Root Mean Square Residual: RMR) = .005 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ The Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) = .064

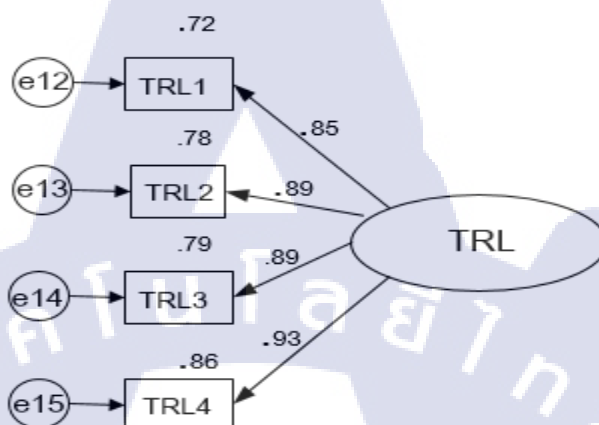
จากการตรวจสอบโมเดลด้วยสถิติต่าง ๆ พร้อมทั้งการทดสอบค่าน้ำหนักปัจจัย สรุปได้ว่าโมเดลภาพที่ 4.3 มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.4 ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรผู้นำสร้างความไว้วางใจ (First-Order CFA Model of

Trust Leadership: TRL)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับ 1 ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ข้อคำถาม กับปัจจัยแฝงภาวะผู้นำสร้างความไว้วางใจ (TRL) ค่าน้ำหนักปัจจัยของปัจจัยภาวะผู้นำแสดงผลค่า

สัมประสิทธิ์ในการทำนาย (The factor loading of trust leadership in the determinant of convergent validity) มีค่าระหว่าง .85 ถึง .93 ดังปรากฏในภาพที่ 4-4



ภาพที่ 4-4 ปัจจัยเชิงยืนยันภาวะผู้นำสร้างความไว้วางใจ

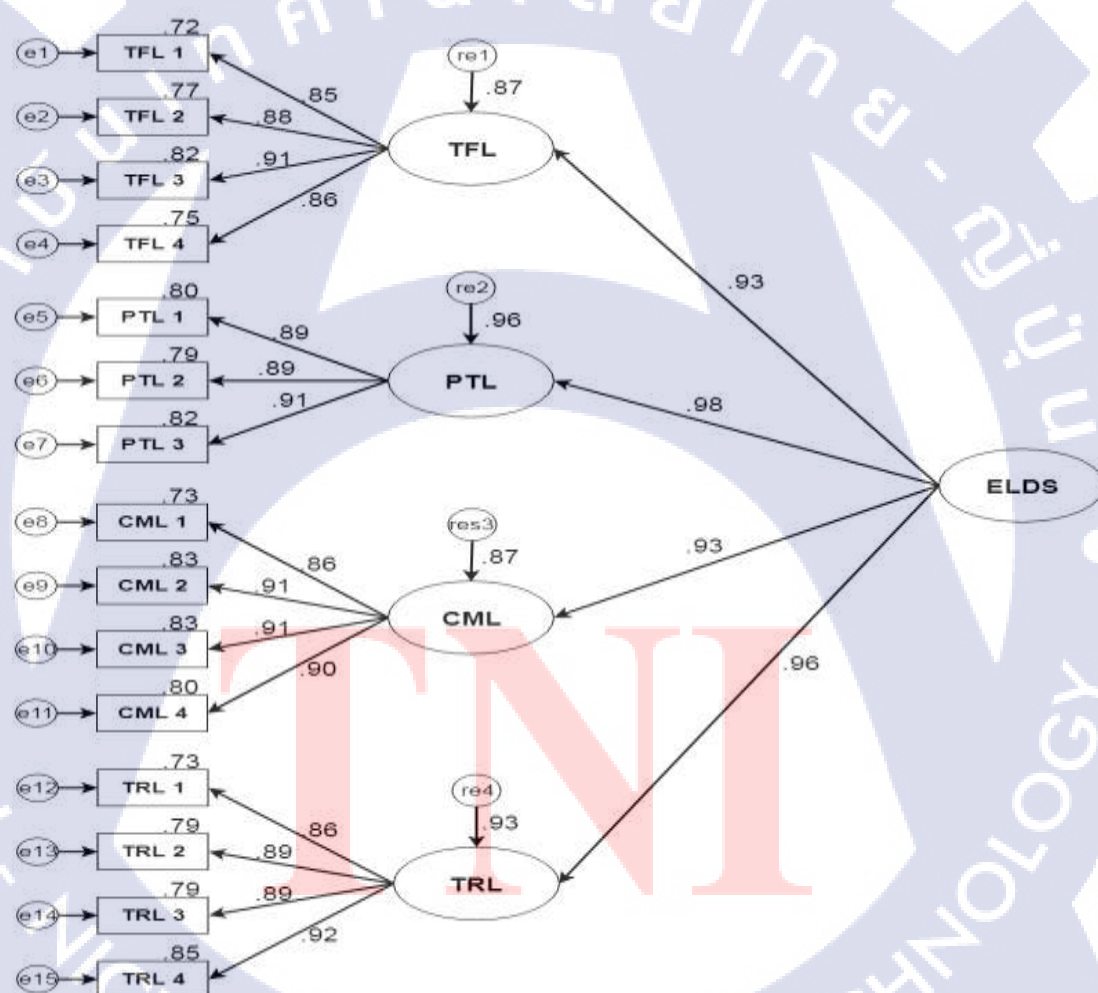
จากภาพที่ 4-4 ผลการตรวจสอบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (TRL Model Fit) ด้วยสถิติทดสอบ Likelihood Ratio chi-Square = 37.832 องศาอิสระ = 2 Probability level = .000 ทำให้ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 สืบเนื่องจากการทดสอบสมการโครงสร้างเป็นการทดสอบที่มีข้อจำกัดที่ค่าไคสแควร์จะมีค่ามากเมื่อขนาดตัวอย่างใหญ่ ดังนั้นจึงทดสอบด้วยสถิติตัวอื่น ๆ ต่อไป

ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (The Goodness of Fit :GFI) = .98 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (Adjusted the goodness of Fit : AGFI) = .89 ดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (The Comparative Fit Index :CFI) = .99 ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ (Normed fit index : NFI) = .99 ค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (The Standard Root Mean Square Residual: RMR) = .009 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (The Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) = .045

จากการตรวจสอบโมเดลด้วยสถิติต่าง ๆ พร้อมทั้งการทดสอบค่าน้ำหนักปัจจัย สรุปได้ว่าโมเดลภาพที่ 4-4 มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.5 ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรผู้นำความสำเร็จ (Second-Order CFA Model of Effective Leadership: ELDS)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับ 2 ประกอบด้วยปัจจัยแฝงต่อการยืนยันอันดับ 1 ประกอบด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PCL) ผู้นำการสื่อสาร (CML) และ ผู้นำสร้างความไว้วางใจ (TRL) ซึ่งทั้ง 4 ปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยผู้นำความสำเร็จหรือไม่ จากผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักปัจจัยของปัจจัยภาวะผู้นำความสำเร็จแสดงผลค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย (The factor loading of effective leadership in the determinant of convergent validity) มีค่าระหว่าง .93 ถึง .98 ดังปรากฏในภาพที่ 4-5



ภาพที่ 4-5 ปัจจัยเชิงยืนยันภาวะผู้นำความสำเร็จ

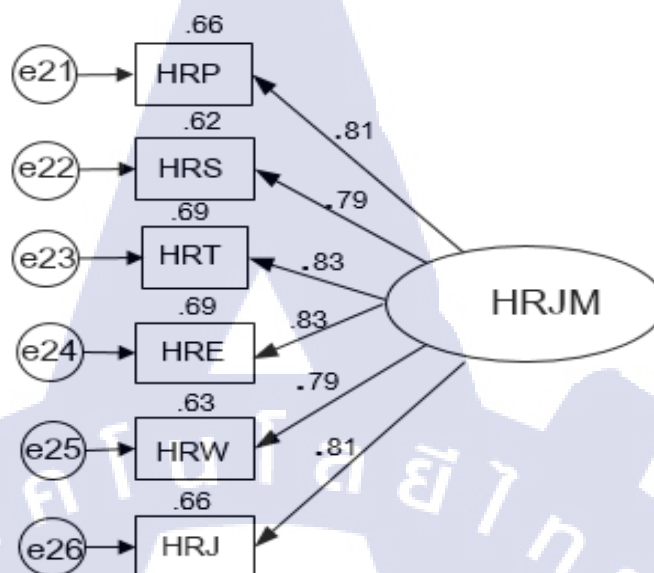
จากภาพที่ 4-5 ผลการตรวจสอบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ELDS Model Fit) ด้วยสถิติทดสอบ Likelihood Ratio chi-Square = 462.239 องศาอิสระ = 86 Probability level = .000 ทำให้ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 สืบเนื่องจากการทดสอบสมการโครงสร้างเป็นการทดสอบที่มีข้อจำกัดที่ค่าไคสแควร์จะมีค่ามากเมื่อขนาดตัวอย่างใหญ่ ดังนั้นจึงทดสอบด้วยสถิติตัวอื่น ๆ ต่อไป

ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (The Goodness of Fit :GFI) = .93 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (Adjusted the goodness of Fit : AGFI) = .90 ดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (The Comparative Fit Index :CFI) = .97 ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ (Normed fit index : NFI) = .97 ค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (The Standard Root Mean Square Residual: RMR) = .015 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ The Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) = .07

จากการตรวจสอบโมเดลด้วยสถิติต่าง ๆ พร้อมทั้งการทดสอบค่าน้ำหนักปัจจัย สรุปได้ว่าโมเดลภาพที่ 4-5 มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.6 ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ญี่ปุ่น (First-Order CFA Model of Human Resource Japanese Management: HRJM)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับ 1 ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 6 ตัวแปร กับปัจจัยแฝงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ญี่ปุ่น (HRJM) ค่าน้ำหนักปัจจัยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ญี่ปุ่นแสดงผลค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย (The factor loading of human resource Japanese management in the determinant of convergent validity) มีค่าระหว่าง .79 ถึง .83 ดังปรากฏในภาพที่ 4-6



ภาพที่ 4-6 ปัจจัยเชิงยืนยันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ญี่ปุ่น

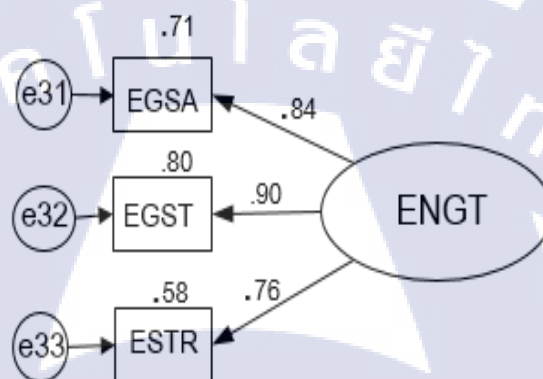
จากภาพที่ 4-6 ผลการตรวจสอบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (HRJM Model Fit) ด้วยสถิติทดสอบ Likelihood Ratio chi-Square = 33.473 องศาอิสระ = 7 Probability level = .000 ทำให้ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 สืบเนื่องจากการทดสอบสมการโครงสร้างเป็นการทดสอบที่มีข้อจำกัดที่ค่าไคสแควร์จะมีค่ามากเมื่อขนาดตัวอย่างใหญ่ ดังนั้นจึงทดสอบด้วยสถิติตัวอื่น ๆ ต่อไป

ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (The Goodness of Fit : GFI) = .987 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (Adjusted the goodness of Fit : AGFI) = .962 ดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (The Comparative Fit Index : CFI) = .993 ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ (Normed fit index : NFI) = .991 ค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (The Standard Root Mean Square Residual: RMR) = .009 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ The Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) = .067 .

จากการตรวจสอบโมเดลด้วยสถิติต่าง ๆ พร้อมทั้งการทดสอบค่าน้ำหนักปัจจัย สรุปได้ว่าโมเดลภาพที่ 4-6 มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.7 ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรความผูกพันของบุคลากร (First-Order CFA Model of Employee Engagement: ENGT)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับ 1 ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร กับปัจจัยแฝงความผูกพันของบุคลากร (ENGT) ค่าน้ำหนักปัจจัยความผูกพันของบุคลากร แสดงผลค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย (The factor loading of employee engagement in the determinant of convergent validity) มีค่าระหว่าง .76 ถึง .90 ดังปรากฏในภาพที่ 4-7



ภาพที่ 4-7 ปัจจัยเชิงยืนยันความผูกพันของบุคลากร

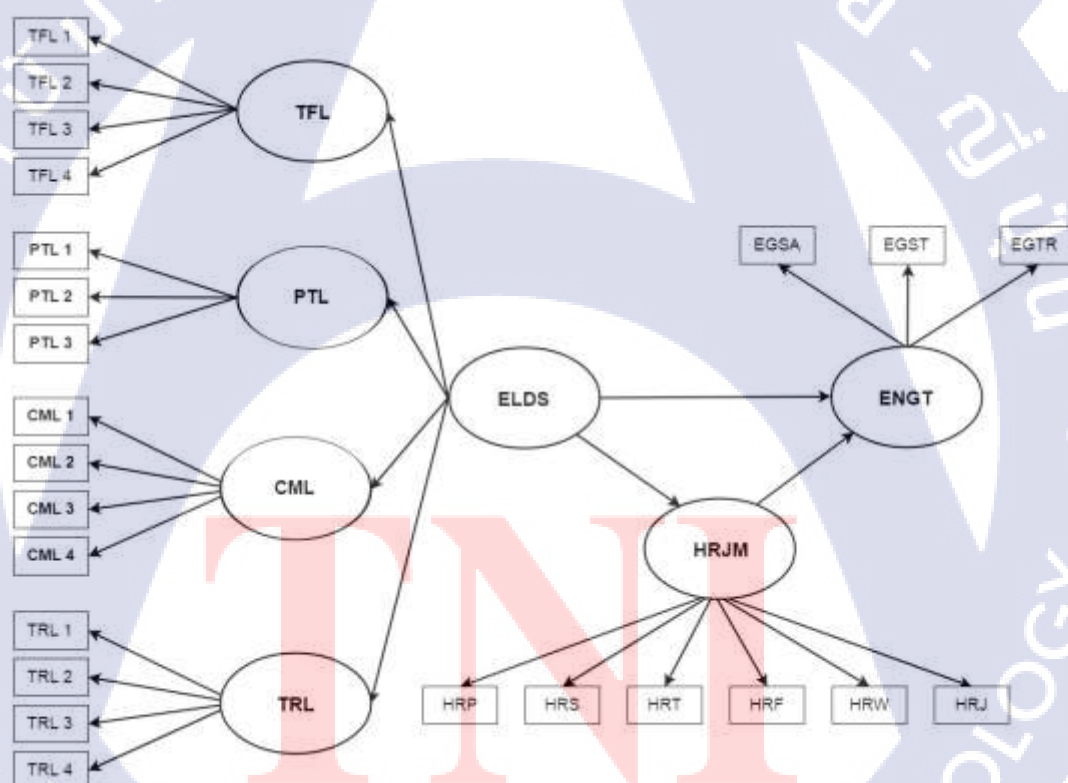
จากภาพที่ 4-7 ผลการตรวจสอบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ENGT Model Fit) ด้วยสถิติทดสอบ Likelihood Ratio chi-Square = .053 องศาอิสระ = 1 Probability level = .818 ทำให้ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐาน H_0 สืบเนื่องจากการทดสอบสมการโครงสร้างเป็นการทดสอบที่มีข้อจำกัดที่ค่าไคสแควร์จะมีค่ามากเมื่อขนาดตัวอย่างใหญ่ ดังนั้นจึงทดสอบด้วยสถิติตัวอื่นๆ ต่อไป

ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (The Goodness of Fit : GFI) = 1 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (Adjusted the goodness of Fit : AGFI) = 1 ดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (The Comparative Fit Index : CFI) = 1 ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ (Normed fit index : NFI) = 1 ค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (The Standard Root Mean Square Residual: RMR) = .001 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ The Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) = .000

จากการตรวจสอบโมเดลด้วยสถิติต่างๆ พร้อมทั้งการทดสอบค่าน้ำหนักปัจจัย สรุปได้ว่า โมเดลภาพที่ 4-7 มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ส่วนที่ 5 ทดสอบสมมติฐานและความสอดคล้องสมการโครงสร้าง

จากการทดสอบปัจจัยเชิงยืนยันอันดับ 1 และ อันดับ 2 ผู้วิจัยได้นำตัวแปรที่ผ่านการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) มาวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำความสำเร็จ การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากร และทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลการวัดความผูกพันของบุคลากร ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมาตามภาพที่ 4-8



ภาพที่ 4-8 โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ต้นแบบ วัดภาวะผู้นำความสำเร็จ (ELDS) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ป้อน (HRJM) มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากร (ENGT) ที่พัฒนามาจากทฤษฎี

การตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น

การตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นทางสถิติของข้อมูลในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย การทดสอบการแจกแจงปกติของข้อมูล (normality) ความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (homoscedasticity) และตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (linearity) ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม มีดังนี้

การตรวจสอบการแจกแจงข้อมูลหลายตัวแปร **Multivariate Normality Test**

หลักการของโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) เป็นวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีค่าความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) ซึ่งสังเกตตัวแปรทุกตัวต้องมีการแจกแจงแบบปกติ การตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล (All the individual univariate distribution are normal) โดยการตรวจสอบพบว่า การแจกแจงของข้อมูลหลายตัวแปร Kurtosis multivariate c.r. มีค่าผลเท่ากับ 99.337 ซึ่งมีค่ามากกว่า 7 และ Skew c.r. มีค่ามากกว่า 2 แสดงว่าข้อมูลการแจกแจงตัวแปรหลายตัวมีการแจกแจงแบบปกติ (Kline. 2011)

ตารางที่ 4-11 การแจกแจงข้อมูล Multi-normality Test

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
EGTR	1.000	5.000	-.475	-5.650	.068	.404
EGST	1.000	5.000	-.613	-7.283	.164	.977
EGSA	1.250	5.000	-.539	-6.410	.476	2.830
HRP	1.000	5.000	-.483	-5.744	-.041	-.246
HRS	1.000	5.000	-.470	-5.592	-.055	-.326
HRT	1.000	5.000	-.694	-8.246	.433	2.574
HRE	1.000	5.000	-.414	-4.917	-.157	-.934
HRW	1.375	5.000	-.412	-4.902	-.139	-.825
HRJ	1.000	5.000	-.497	-5.912	.262	1.559
TRL1	1.000	5.000	-.640	-7.609	.363	2.157
TRL2	1.000	5.000	-.531	-6.317	.124	.736
TRL3	1.000	5.000	-.573	-6.818	.193	1.144
TRL4	1.000	5.000	-.582	-6.921	.019	.114
PTL1	1.000	5.000	-.720	-8.564	.434	2.581

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
PTL2	1.000	5.000	-.683	-8.115	.290	1.721
PTL3	1.000	5.000	-.623	-7.406	.351	2.085
PTL4	1.000	5.000	-.572	-6.803	.312	1.854
CML1	1.000	5.000	-.609	-7.240	.233	1.383
CML2	1.000	5.000	-.560	-6.661	.251	1.490
CML3	1.000	5.000	-.610	-7.248	.167	.991
TFL1	1.000	5.000	-.528	-6.279	.008	.050
TFL2	1.000	5.000	-.561	-6.672	.197	1.173
TFL3	1.000	5.000	-.765	-9.093	.465	2.764
TFL4	1.000	5.000	-.519	-6.175	-.106	-.632
Multivariate					241.018	99.337

การตรวจสอบการความสัมพันธ์ของตัวแปร Correlation Test

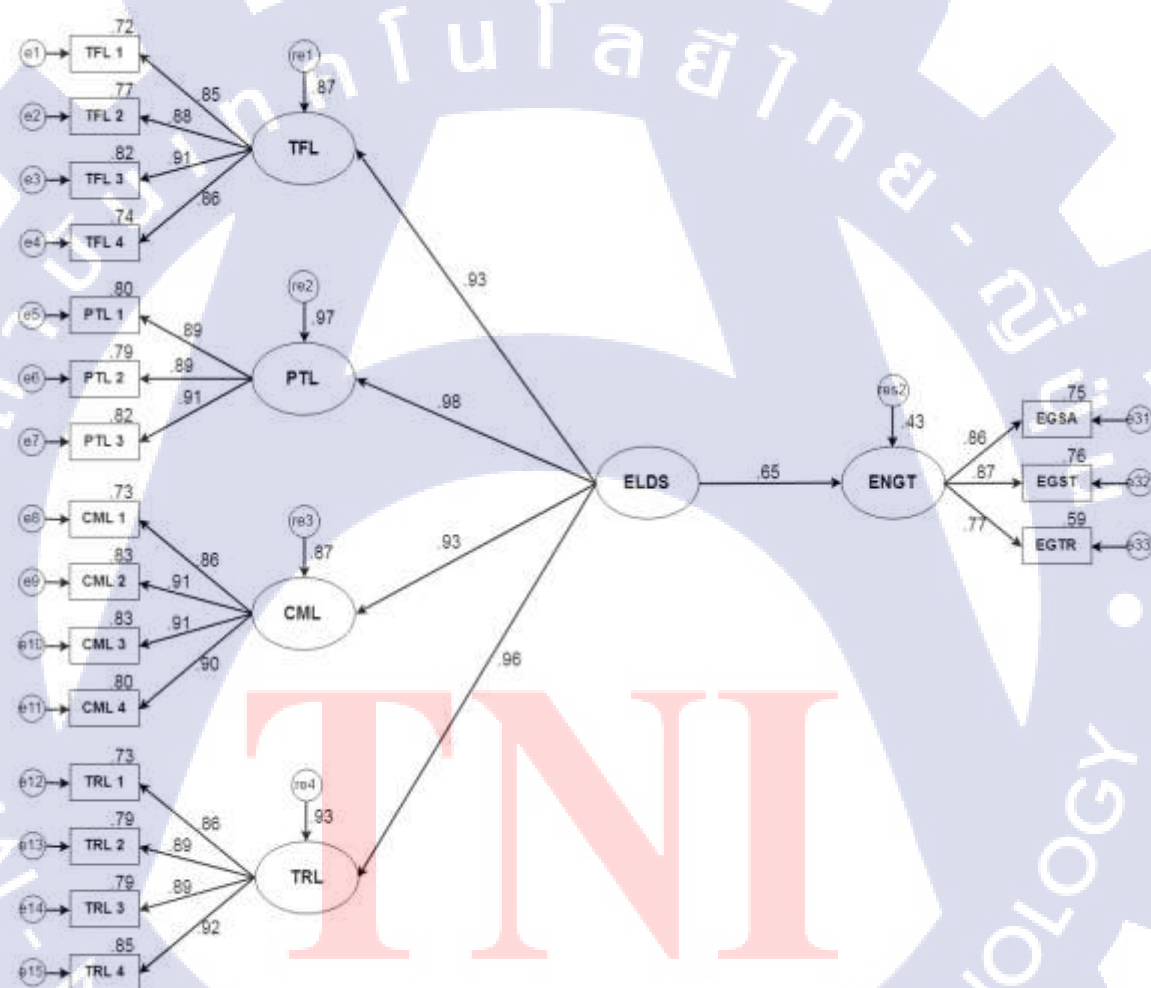
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรก่อนการประเมินการถดถอยเชิงโครงสร้างมีความสำคัญ เพราะหากตัวแปรมีความสัมพันธ์ที่สูงเกินไประหว่างตัวแปรอาจเป็นปัญหาในการวิเคราะห์ SEM ในทางทฤษฎีแล้วตัวแปรใด ๆ ที่มีความสัมพันธ์สูงเกินไปอาจมีความถูกต้องตามหลักเกณฑ์ในการจำแนกแยกแยะซึ่งตัวแปรสองตัวแปรที่วัดได้อาจเป็นแนวคิดเดียวกันหรือสร้างขึ้นซึ่งอาจทำให้เข้าใจผิดว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอาจทำให้เกิดปัญหา Multicollinearity ที่การถดถอยอาจไม่สามารถประมาณผลกระทบจากโครงสร้างที่เหมือนกันได้อย่างถูกต้องส่งผลให้ประมาณการไม่ถูกต้อง เกณฑ์ที่สำคัญในการกำหนดองศาของความสัมพันธ์แตกต่างกันไป ความสัมพันธ์ระหว่าง 0.00 และ 0.29 อาจบ่งชี้ถึงขยะมูลฝอยถ้าความสัมพันธ์ใด ๆ 0.30 และ 0.49 สำหรับความสัมพันธ์ต่ำ 0.49 และ 0.69 สำหรับความสัมพันธ์ปานกลาง 0.70 และ 0.89 สำหรับความสัมพันธ์สูงและ 0.90 และ 1.00 อาจแสดงความสัมพันธ์สูงมาก (Kline. 2011); & (Byrne. 2001)

ตารางที่ 4-12 ตารางความสัมพันธ์ของตัวแปร

	EGTR	EGST	EGSA	HRP	HRS	HRT	HRE	HRW	HRJ	TRL1	TRL2	TRL3	TRL4	PTL1	PTL2	PTL3	PTL4	CML1	CML2	CML3	TFL1	TFL2	TFL3	TFL4
EGTR	1.00																							
EGST	.684	1.00																						
EGSA	.642	.754	1.00																					
HRP	.429	.536	.593	1.00																				
HRS	.470	.493	.561	.707	1.00																			
HRT	.454	.532	.561	.686	.630	1.00																		
HRE	.466	.532	.582	.701	.654	.677	1.00																	
HRW	.472	.517	.559	.612	.635	.684	.652	1.00																
HRJ	.534	.578	.620	.636	.661	.681	.674	.753	1.00															
TRL1	.404	.429	.510	.545	.554	.537	.587	.498	.567	1.00														
TRL2	.422	.488	.521	.531	.567	.509	.597	.467	.548	.746	1.00													
TRL3	.430	.484	.552	.572	.610	.564	.626	.505	.557	.724	.810	1.00												
TRL4	.441	.477	.539	.600	.589	.565	.644	.509	.570	.809	.810	.823	1.00											
PTL1	.412	.428	.476	.555	.543	.530	.619	.476	.551	.674	.726	.713	.726	1.00										
PTL2	.435	.422	.475	.498	.530	.524	.596	.479	.546	.680	.730	.714	.725	.773	1.00									
PTL3	.450	.422	.484	.510	.531	.536	.585	.462	.549	.683	.728	.692	.711	.754	.847	1.00								
PTL4	.451	.436	.528	.528	.581	.547	.604	.503	.572	.676	.719	.703	.715	.757	.811	.825	1.00							
CML1	.441	.451	.506	.516	.586	.529	.618	.509	.576	.724	.748	.752	.754	.721	.757	.757	.755	1.00						
CML2	.483	.496	.536	.579	.546	.572	.644	.512	.586	.751	.736	.726	.797	.729	.742	.733	.742	.790	1.00					
CML3	.427	.491	.527	.566	.581	.552	.648	.492	.551	.728	.759	.793	.794	.761	.735	.728	.751	.818	.798	1.00				
TFL1	.412	.441	.490	.497	.494	.468	.563	.444	.469	.721	.678	.705	.722	.650	.631	.635	.618	.672	.698	.704	1.00			
TFL2	.433	.421	.467	.507	.522	.472	.552	.451	.514	.699	.693	.649	.725	.709	.664	.688	.681	.676	.714	.708	.777	1.00		
TFL3	.429	.445	.494	.503	.546	.501	.572	.460	.518	.717	.711	.707	.742	.706	.710	.726	.698	.728	.710	.745	.753	.810	1.00	
TFL4	.386	.408	.433	.517	.566	.497	.572	.478	.507	.691	.715	.741	.739	.700	.722	.715	.680	.719	.706	.721	.721	.720	.790	1.00

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำสำเร็จ (ELDS) มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร (ENG)

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ผู้วิจัยได้นำปัจจัยภาวะผู้นำอันดับ 1 อันดับ 2 และความผูกพันของบุคลากรที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) มาวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำความสำเร็จกับความผูกพันของบุคลากร ปรากฏดังภาพที่ 4-9 และตารางที่ 4-12 ดังนี้



ภาพที่ 4-9 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างภาวะผู้นำความสำเร็จ (ELDS) มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากร (ENG)

จากภาพที่ 4-9 ผลการตรวจสอบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (SEM Model Fit) ด้วยสถิติทดสอบ Likelihood Ratio chi-Square = 587.697 องศาอิสระ = 130 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (CMIN/df) เท่ากับ 4.521 Probability level = .000 ทำให้ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 สืบเนื่องจากการทดสอบสมการโครงสร้างเป็นการทดสอบที่มีข้อจำกัดที่ค่าไคสแควร์จะมีค่ามากเมื่อขนาดตัวอย่างใหญ่ ดังนั้นจึงทดสอบด้วยสถิติตัวอื่นๆ ต่อไป

ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (The Goodness of Fit :GFI) = .926 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (Adjusted the goodness of Fit : AGFI) = .903 ดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (The Comparative Fit Index :CFI) = .972 ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ (Normed fit index : NFI) = .965 ค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (The Standard Root Mean Square Residual: RMR) = .016 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ The Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) = .064

จากการตรวจสอบโมเดลด้วยสถิติต่าง ๆ พร้อมทั้งการทดสอบค่าน้ำหนักปัจจัย สรุปได้ว่าโมเดลรูปที่ 4-9 มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 4-13 สรุปค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร

			Estimate		S.E.	C.R.	P
			Unstandardized	Standardized			
TFL	<---	ELDS	1.05	.93	.036	29.320	***
CML	<---	ELDS	1.17	.98	.034	34.401	***
TRL	<---	ELDS	1.00	.93	.034	34.406	***
PTL	<---	ELDS	1.15	.96			
ENGT	<---	ELDS	.65	.65	.035	18.600	***
TFL4	<---	TFL	1.00	.86			
TFL3	<---	TFL	1.04	.91	.028	37.118	***
TFL2	<---	TFL	.90	.88	.026	34.735	***
TFL1	<---	TFL	.93	.85	.028	32.827	***
CML3	<---	CML	1.00	.91			
CML2	<---	CML	.90	.89	.022	40.516	***
CML1	<---	CML	.93	.89	.023	40.864	***
PTL4	<---	PTL	1.00	.90			

PTL3	<---	PTL	1.05	.91	.025	41.503	***
PTL2	<---	PTL	1.12	.91	.027	41.667	***
PTL1	<---	PTL	1.04	.86	.029	35.953	***
TRL4	<---	TRL	1.00	.92			
TRL3	<---	TRL	.97	.89	.023	42.218	***
TRL2	<---	TRL	.91	.89	.022	42.173	***
TRL1	<---	TRL	.84	.86	.022	38.242	***
EGSA	<---	ENGST	1.00	.86			
EGST	<---	ENGST	1.11	.87	.038	29.595	***
EGTR	<---	ENGST	.85	.77	.033	25.461	***

Note: * $p \leq 0.05$; ** ≤ 0.01

จากตาราง ที่ 4-13 แสดงน้ำหนักของ Regression Weight พบว่า ตัวแปรแฝงอันดับ 2 ภาวะผู้นำความสำเร็จ (ELDS) มีค่าน้ำหนักของตัวแปรแฝงอันดับ 1 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) เท่ากับ .93 และมีค่าน้ำหนักของตัวแปรแฝงอันดับ 1 ด้านภาวะผู้นำการสื่อสาร (CML) เท่ากับ .98 มีค่าน้ำหนักของตัวแปรแฝงอันดับ 1 ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PTL) เท่ากับ .93 และมีค่าน้ำหนักของตัวแปรแฝงอันดับ 1 ด้านภาวะผู้นำมีส่วนร่วม (PTL) เท่ากับ .93

เมื่อพิจารณาตัวแปรแฝงด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) พบว่า มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตในเรืองการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TFL1) เท่ากับ .85 ในเรืองการสร้างแรงบันดาลใจ (TFL2) เท่ากับ .88 ในเรืองการกระตุ้นทางปัญญา (TFL3) เท่ากับ .91 และในเรืองความเป็นปัจเจกบุคคล (TFL4) เท่ากับ .86

เมื่อพิจารณาตัวแปรแฝงด้านการสื่อสาร (CML) พบว่า มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตในเรืองการให้ข้อมูลย้อนกลับ (CML1) เท่ากับ .89 ในเรืองความไว้วางใจ (CML2) เท่ากับ .89 และในเรืองการโน้มน้าวใจ (CML3) เท่ากับ .91

เมื่อพิจารณาตัวแปรแฝงด้านการมีส่วนร่วม (PTL) พบว่า มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตในเรืองการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (PTL1) เท่ากับ .86 ในเรืองการแบ่งปันอำนาจ (PTL2) เท่ากับ .91 ในเรืองการแบ่งปันอิทธิพล (PTL3) เท่ากับ .91 และในเรืองการตั้งเป้าหมาย (PTL4) เท่ากับ .90

เมื่อพิจารณาตัวแปรแฝงด้านความไว้วางใจ (TRL) พบว่า มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตในเรืองความสามารถ (TRL1) เท่ากับ .86 ในเรืองความเปิดเผย (TRL2) เท่ากับ .89 ในเรืองความห่วงใย (TRL3) เท่ากับ .89 และในเรืองความเชื่อถือได้ (TRL4) เท่ากับ .92

และเมื่อพิจารณาตัวแปรตัวแปรด้านความผูกพันของพนักงาน (EGNT) พบว่า มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตในเรื่องการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (EGSA) เท่ากับ .86 ในเรื่องการเป็นสมาชิกขององค์กร (EGST) เท่ากับ .87 และในเรื่องการทุ่มเทเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร (EGGTR) เท่ากับ .77

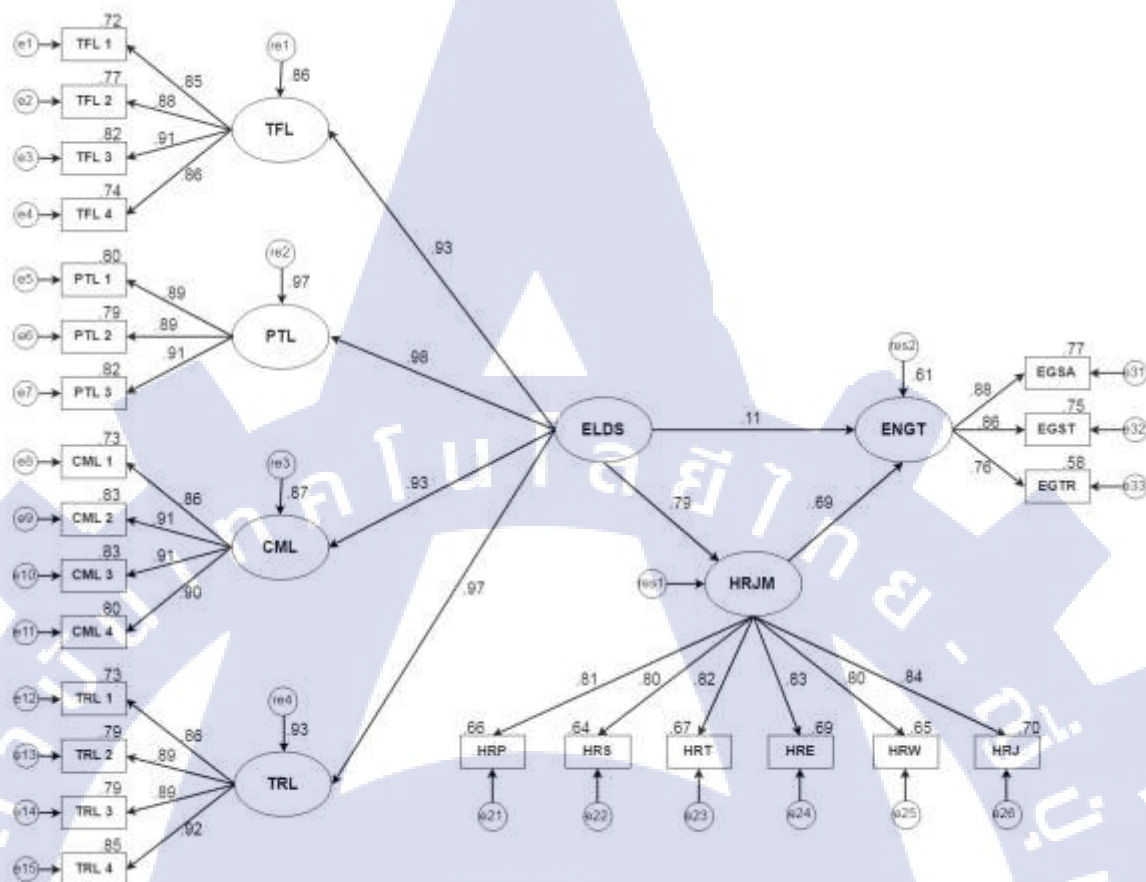
ตารางที่ 4-14 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปร

ตัวแปร			อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)	อิทธิพลทางอ้อม Indirect Effect	อิทธิพลรวม Total Effects
ELDS	--->	ENGNT	.65	-	.65

จากตารางที่ 4-14 ผลจากการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง พบว่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ปัจจัยแฝงตัวแปรภาวะผู้นำความสำเร็จ (ELDS) มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยแฝงความผูกพันของบุคลากร (ENGNT) มีค่าเท่ากับ .65 ที่ระดับนัยสำคัญ .01

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำความสำเร็จ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นมีผลต่อความผูกพันของบุคลากร

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ผู้วิจัยได้นำปัจจัยภาวะผู้นำอันดับ 1 อันดับ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น และความผูกพันของบุคลากรที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) มาวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำความสำเร็จกับความผูกพันของบุคลากร ปรากฏดังภาพที่ 4-10 และตารางที่ 4-15 ดังนี้



ภาพที่ 4-10 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างภาวะผู้นำความสำเร็จ (ELDS) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ญี่ปุ่น (HRJM) มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากร (ENG)

จากภาพที่ 4-10 ผลการตรวจสอบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (SEM Model Fit) ด้วยสถิติทดสอบ Likelihood Ratio chi-Square = 1005.197 องศาอิสระ = 245 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (CMIN/df) เท่ากับ 4.103 ค่าProbability level = 0.000 ทำให้ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 สืบเนื่องจากเกณฑ์ทดสอบสมการโครงสร้างเป็นมีข้อจำกัดที่ค่าไคสแควร์จะมีค่ามากเมื่อขนาดตัวอย่างใหญ่ ดังนั้นจึงทดสอบด้วยสถิติตัวอื่นๆ ต่อไป

ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (The Goodness of Fit : GFI) = .907 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (Adjusted the goodness of Fit : AGFI) = .886 ดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (The Comparative Fit Index : CFI) = .964 ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ (Normed fit index : NFI) = .953 ค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (The

Standard Root Mean Square Residual: RMR) = .019 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ The Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) = .061

จากการตรวจสอบโมเดลด้วยสถิติต่าง ๆ พร้อมทั้งการทดสอบค่าไคสแควร์ สรุปได้ว่าโมเดลรูปที่ 4-10 มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 4-15 สรุปค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร

			Estimate		S.E.	C.R.	P
			Unstandardized	Standardized			
HRJM	<---	ELDS	.69	.79	.030	23.052	***
TFL	<---	ELDS	1.05	.93	.036	29.361	***
CML	<---	ELDS	1.16	.98	.034	34.484	***
TRL	<---	ELDS	1.00	.93	.033	34.587	***
PTL	<---	ELDS	1.15	.97			
ENGT	<---	ELDS	.11	.11	.047	2.462	.014
ENGT	<---	HRJM	.79	.69	.058	13.547	***
TFL4	<---	TFL	1.00	.86			
TFL3	<---	TFL	1.04	.91	.028	37.156	***
TFL2	<---	TFL	.90	.88	.026	34.782	***
TFL1	<---	TFL	.93	.85	.028	32.839	***
CML3	<---	CML	1.00	.91			
CML2	<---	CML	.90	.89	.022	40.543	***
CML1	<---	CML	.93	.89	.023	40.851	***
PTL4	<---	PTL	1.00	.90			
PTL3	<---	PTL	1.05	.91	.025	41.501	***
PTL2	<---	PTL	1.12	.91	.027	41.673	***
PTL1	<---	PTL	1.04	.86	.029	36.041	***
TRL4	<---	TRL	1.00	.92			
TRL3	<---	TRL	.97	.89	.023	42.311	***
TRL2	<---	TRL	.91	.89	.022	42.086	***

TRL1	<---	TRL	.84	.86	.022	38.347	***
HRJ	<---	HRJM	1.00	.84			
HRW	<---	HRJM	1.01	.80	.036	28.261	***
HRE	<---	HRJM	1.18	.83	.040	29.819	***
HRT	<---	HRJM	1.14	.82	.040	28.886	***
HRS	<---	HRJM	1.07	.80	.038	28.160	***
HRP	<---	HRJM	1.16	.81	.040	28.789	***
EGSA	<---	ENGT	1.00	.88			
EGST	<---	ENGT	1.09	.86	.035	30.991	***
EGTR	<---	ENGT	.83	.76	.032	25.813	***

Note: * $p \leq 0.05$; ** ≤ 0.01

จากตารางที่ 4-15 แสดงน้ำหนักของ Regression Weight พบว่า ตัวแปรแฝงอันดับ 2 ภาวะผู้นำความสำเร็จ (ELDS) มีค่าน้ำหนักของตัวแปรแฝงอันดับ 1 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) เท่ากับ .93 และมีค่าน้ำหนักของตัวแปรแฝงอันดับ 1 ด้านภาวะผู้นำการสื่อสาร (CML) เท่ากับ .98 มีค่าน้ำหนักของตัวแปรแฝงอันดับ 1 ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PTL) เท่ากับ .93 และมีค่าน้ำหนักของตัวแปรแฝงอันดับ 1 ด้านภาวะผู้นำมีส่วนร่วม (PTL) เท่ากับ .97

เมื่อพิจารณาตัวแปรตัวแฝงด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) พบว่า มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตในเรื่องการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TFL1) เท่ากับ .85 ในเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจ (TFL2) เท่ากับ .88 ในเรื่องการกระตุ้นทางปัญญา (TFL3) เท่ากับ .91 และในเรื่องความเป็นปัจเจกบุคคล (TFL4) เท่ากับ .86

เมื่อพิจารณาตัวแปรตัวแฝงด้านการสื่อสาร (CML) พบว่า มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตในเรื่องการให้ข้อมูลย้อนกลับ (CML1) เท่ากับ .89 ในเรื่องความไว้วางใจ (CML2) เท่ากับ .89 และในเรื่องการโน้มน้าวใจ (CML3) เท่ากับ .91

เมื่อพิจารณาตัวแปรตัวแฝงด้านการมีส่วนร่วม (PTL) พบว่า มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตในเรื่องการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (PTL1) เท่ากับ .86 ในเรื่องการแบ่งปันอำนาจ (PTL2) เท่ากับ .91 ในเรื่องการแบ่งปันอิทธิพล (PTL3) เท่ากับ .91 และในเรื่องการตั้งเป้าหมาย (PTL4) เท่ากับ .90

เมื่อพิจารณาตัวแปรตัวแฝงด้านความไว้วางใจ (TRL) พบว่า มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตในเรื่องความสามารถ (TRL1) เท่ากับ .86 ในเรื่องความเปิดเผย (TRL2) เท่ากับ .89 ในเรื่องความห่วงใย (TRL3) เท่ากับ .89 และในเรื่องความเชื่อถือได้ (TRL4) เท่ากับ .92

และเมื่อพิจารณาตัวแปรตัวแปรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น (HRJM) พบว่า มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตในเรื่องการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HRP) เท่ากับ .81 ในเรื่องการสรรหาและคัดเลือก (HPS) เท่ากับ .80 ในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรม (HRT) เท่ากับ .82 ในเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน (HRE) เท่ากับ .82 ในเรื่องด้านแรงงานสัมพันธ์ (HRW) เท่ากับ .80 และในเรื่องการบริหารแบบญี่ปุ่น (HRJ) เท่ากับ .84

และเมื่อพิจารณาตัวแปรตัวแปรด้านความผูกพันของพนักงาน (EGNT) พบว่า มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตในเรื่องการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (EGSA) เท่ากับ .88 ในเรื่องความเป็นสมาชิกขององค์กร (EGST) เท่ากับ .86 และในเรื่องการทุ่มเทเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร (EGTR) เท่ากับ .76

ตารางที่ 4-16 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปร

ตัวแปร			อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)	อิทธิพลทางอ้อม Indirect Effect	อิทธิพลรวม Total Effects
ELDS	--->	ENGNT	.11	.55	.66
ELDS	--->	HRJM	.79	-	.79
HRJM	--->	ENGNT	.69	-	.69

จากตารางที่ 4-16 ผลจากการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปร พบว่า อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ปัจจัยแฝงตัวแปรภาวะผู้นำความสำเร็จ (ELDS) มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยแฝงความผูกพันของบุคลากร (ENGNT) มีค่าเท่ากับ .11 ที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตัวแปรภาวะผู้นำความสำเร็จ (ELDS) มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยแฝงการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น (HRJM) มีค่าเท่ากับ .79 ที่ระดับนัยสำคัญ .001

ตัวแปรแฝงการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น (HRJM) มีอิทธิพลทางตรงกับตัวแปรแฝงความผูกพันของบุคลากร (ENGNT) มีค่าเท่ากับ .69 ที่ระดับนัยสำคัญ .001

อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ปัจจัยแฝงภาวะผู้นำความสำเร็จ (ELDS) มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร (ENGNT) ผ่านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น (HRJM) มีค่าเท่ากับ .55 (.79*.69)

อิทธิพลรวม (Total Effect) ปัจจัยแฝงตัวแปรภาวะผู้นำความสำเร็จ (ELDS) มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยแฝงความผูกพันของบุคลากร (ENGNT) มีค่าเท่ากับ .11 และ ปัจจัยแฝงภาวะผู้นำ

ความสำเร็จ (ELDS) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันของบุคลากร (ENGTE) ผ่านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น (HRJM) มีค่าเท่ากับ .55 จึงมีอิทธิพลรวม เท่ากับ .66 (.11+.55)

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารชาวไทยกับชาวญี่ปุ่น และข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามคำถามปลายเปิด

ตารางที่ 4-17 เปรียบเทียบความแตกต่างคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารชาวไทยกับชาวญี่ปุ่น

ภาวะผู้นำ	สัญชาติ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ไทย	63	4.14	.554	5.191	.000**
	ญี่ปุ่น	58	3.68	.399		
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	ไทย	63	4.21	.505	6.551	.000**
	ญี่ปุ่น	58	3.63	.474		
การสื่อสารของผู้นำ	ไทย	63	4.33	.556	2.449	.01
	ญี่ปุ่น	58	4.09	.552		
ความไว้วางใจ	ไทย	63	4.07	.609	1.404	.16
	ญี่ปุ่น	58	3.92	.595		

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4-17 ผู้ตอบแบบสอบถามชาวไทยกับชาวญี่ปุ่นที่ประเมินตนเองด้วยสถิติ independent sample t-test ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีส่วนร่วม และการสื่อสารของผู้นำชาวไทยกับชาวญี่ปุ่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนภาวะผู้นำด้านความไว้วางใจของชาวไทยกับชาวญี่ปุ่นไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิดของผู้บริหาร

1. วลีที่สำคัญที่สุดใน leadership คือ “ทำให้ดู บอกให้ฟัง ลองให้ทำ ชมให้เป็น”
2. สิ่งที่สำคัญที่สุดคิดว่าเป็น การเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา มาไทยแล้วรู้สึกว่าเป็น ปัญหาเรื่องภาษา และลักษณะเฉพาะของคนไทยปัจจุบันพบอุปสรรคมากมายที่จะพยายามทำให้ลูกน้องเข้าใจ และเข้าใจในลูกน้อง

3. เมื่อพิจารณาอำนาจแล้วพบว่าเมื่ออุปสรรคปัญหามากมายในการสื่อให้ลูกน้องเข้าใจตนเอง และทำให้ลูกน้องมีความอยากรู้ในการทำงาน จำเป็นต้องมีสติรู้ตัวและให้ความสำคัญในเรื่อง leadership
4. ตั้งเป้าหมาย S/T+L/T ให้รับผิดชอบ เข้าใจคนอื่น ให้คนอื่นเข้าใจเรา ให้ต่อสู้จนถึงที่สุด
Leader ต้องมีองค์ประกอบ 5 อย่าง



TNI

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การนำเสนอบทนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสรุปผลการศึกษา (Conclusion) ให้ความกระจ่างของเนื้อหา พร้อมกับอภิปรายผล (Discussion) ของงานวิจัยในประเด็นที่สำคัญๆ และเสนอแนะเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำความสำเร็จต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นและความผูกพันของบุคลากร

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 456 คน คิดเป็นร้อยละ 53.80 และเป็นเพศชาย จำนวน 392 คน คิดเป็นร้อยละ 46.20 มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี มากที่สุด จำนวน 442 คน คิดเป็นร้อยละ 52.10 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 534 คน คิดเป็นร้อยละ 63.00 มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร 10 ปี ขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 293 คน คิดเป็นร้อยละ 34.60 ปฏิบัติงานในสังกัดสำนัก Supply Chain Management มากที่สุด จำนวน 349 คน คิดเป็นร้อยละ 41.20 และมีตำแหน่งงานอยู่ในระดับพนักงาน มากที่สุด จำนวน 618 คน คิดเป็นร้อยละ 72.90

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำความสำเร็จ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น และ ความผูกพันของบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากผลการวิจัย สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เรียงตามด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.76 (S.D. = 0.735) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า ด้านกระตุ้นทางปัญญามากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.84 (S.D. = 0.756) รองลงมา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D. = 0.838) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.77 (S.D. = 0.803) และ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลน้อยที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.63 (S.D. = 0.848)

2. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.74 (S.D. = 0.757) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงตามค่าเฉลี่ยมาก

ไปหาน้อยพบว่า ด้านการแบ่งปันอำนาจมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.79 (S.D. = 0.782) รองลงมาด้านการแบ่งปันอิทธิพล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.74 (S.D. = 0.804) และด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารน้อยที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.68 (S.D. = 0.851)

3. การสื่อสารของผู้นำ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.77 (S.D. = 0.758) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า ด้านการตั้งเป้าหมายมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D. = 0.810) รองลงมาด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.78 (S.D. = 0.86) และด้านการโน้มน้าวใจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.76 (S.D. = 0.779) และด้านการไว้วางใจน้อยที่สุดมีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.74 (S.D. = 0.758)

4. ความไว้วางใจ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.77 (S.D. = 0.746) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า ด้านความสามารถมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.83 (S.D. = 0.766) รองลงมาด้านความเปิดเผย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.82 (S.D. = 0.800) และด้านความห่วงใย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.75 (S.D. = 0.843) และด้านความเชื่อถือได้น้อยที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.67 (S.D. = 0.845)

ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น

จากผลการวิจัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.67 (S.D. = 0.648) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า ด้านการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.86 (S.D. = 0.679) รองลงมาด้านแรงงานสัมพันธ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.73 (S.D. = 0.713) และด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.71 (S.D. = 0.800) และด้านการประเมินและการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.62 (S.D. = 0.806) และด้านการสรรหาและคัดเลือก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.59 (S.D. = 0.761) และด้านการงานแผนทรัพยากรมนุษย์น้อยที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.51 (S.D. = 0.810)

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากร

จากผลการวิจัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.84 (S.D. = 0.679)) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า การพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กรมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D. = 0.714) รองลงมาการ

ปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D. = 0.822) และการกล่าวถึงองค์กรในทางบวกน้อยที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.80 (S.D. = 0.745)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรแฝง

ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับ 1 ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร กับปัจจัยแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) คำนำนั้กปัจจัยของปัจจัยภาวะผู้นำแสดงผลค่าสัมประสิทธิ์ในการ มีค่าระหว่าง .85 ถึง .91 และผลการตรวจสอบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (TFL Model Fit) ผลการตรวจสอบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยสถิติทดสอบ $\chi^2 = 4.488$ df = 1 Probability level = .034, GFI = .99, AGFI = .97, CFI = .99, NFI = .99, RMR = .004, RMSEA = .06 สรุปได้ว่า โมเดลภาพ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับ 1 ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร กับปัจจัยแฝงภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PTL) คำนำนั้กปัจจัยของปัจจัยภาวะผู้นำแสดงผลค่าสัมประสิทธิ์ในการ มีค่าระหว่าง .88 ถึง .91 ตรวจสอบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (PTL Model Fit) ด้วยสถิติทดสอบ $\chi^2 = .079$, df = 1 Probability level = .779, GFI = 1, AGFI = 1, CFI = 1, NFI = 1, RMR = .001, RMSEA = .000 สรุปได้ว่า โมเดลภาพ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรผู้นำการสื่อสาร ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับ 1 ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ข้อคำถาม กับปัจจัยแฝงภาวะผู้นำการสื่อสาร (CML) คำนำนั้กปัจจัยของปัจจัยภาวะผู้นำแสดงผลค่าสัมประสิทธิ์ในการ มีค่าระหว่าง .84 ถึง .92 ผลการตรวจสอบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (CML Model Fit) ด้วยสถิติทดสอบ $\chi^2 = 8.961$ df = 2, Probability level = .011, GFI = .99, AGFI = .98, CFI = .99, NFI = .99, RMR = .005, RMSEA = .064 สรุปได้ว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรผู้นำความสำเร็จ (Second-Order CFA Model of Effective Leadership: ELDS) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับ 2 ประกอบด้วยปัจจัยแฝงต่อการยืนยันอันดับ 1 ประกอบด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PCL) ผู้นำการสื่อสาร (CML) และ ผู้นำสร้างความไว้วางใจ (TRL) ซึ่งทั้ง 4 ปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยผู้นำความสำเร็จหรือไม่ จากผลการวิเคราะห์ค่านำนั้กปัจจัยของปัจจัยภาวะผู้นำความสำเร็จแสดงผลค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย มีค่าระหว่าง .93 ถึง .98 ผลการตรวจสอบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ELDS Model Fit) ด้วยสถิติทดสอบ $\chi^2 = 462.239$, df = 86,

Probability level = .000, GFI = .93, AGFI = .90, CFI = .97, NFI = .97, RMR = .015, RMSEA = .07 สรุปได้ว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรผู้นำสร้างความไว้วางใจ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับ 1 ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ข้อคำถาม กับปัจจัยแฝงภาวะผู้นำสร้างความไว้วางใจ (TRL) คำนวณน้ำหนักปัจจัยของปัจจัยภาวะผู้นำแสดงผลค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย มีค่าระหว่าง .85 ถึง .93 ผลการตรวจสอบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (TRL Model Fit) ด้วยสถิติทดสอบ $\chi^2 = 37.832$, df = 2, Probability level = .000, ทำ GFI = .98, AGFI = .89, CFI = .99, NFI = .99, RMR = .009, RMSEA = .045 สรุปได้ว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ญี่ปุ่น ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับ 1 ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 6 ตัวแปร กับปัจจัยแฝงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ญี่ปุ่น (HRJM) คำนวณน้ำหนักปัจจัยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ญี่ปุ่นแสดงผลค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย มีค่าระหว่าง .79 ถึง .83 ผลการตรวจสอบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยสถิติทดสอบ $\chi^2 = 33.473$, df = 7, Probability level = .000, GFI = .987, AGFI = .962, CFI = .993, NFI = .991, RMR = .009, RMSEA = .067 สรุปได้ว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรความผูกพันของบุคลากร ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับ 1 ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร กับปัจจัยแฝงความผูกพันของบุคลากร (ENGTE) คำนวณน้ำหนักปัจจัยความผูกพันของบุคลากร แสดงผลค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย มีค่าระหว่าง .76 ถึง .90 ผลการตรวจสอบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ENGTE Model Fit) ด้วยสถิติทดสอบ $\chi^2 = .053$, df = 1, Probability level = .818, GFI = 1, AGFI = 1, CFI = 1, NFI = 1, RMR = .001, RMSEA = .000 สรุปได้ว่า โมเดล มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานตามวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำความสำเร็จ ที่มีต่อความผูกพันของบุคลากร

สมมติฐานข้อที่ 1 ภาวะผู้นำความสำเร็จมีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากร

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการวัดความผูกพันของบุคลากร โดยการนำปัจจัยภาวะผู้นำอันดับ 1 ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ด้านภาวะผู้นำการสื่อสาร (CML) ด้านภาวะผู้นำมีส่วนร่วม (PTL) และด้านการสร้างความไว้วางใจ (TRL) ซึ่งผ่านการวัดปัจจัยเชิงยืนยัน อันดับ 2 คือ ภาวะผู้นำความสำเร็จ (ELDS) และความผูกพันของบุคลากร (EGNT) ที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

(Confirmatory Factor Analysis: CFA) มาวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำความสำเร็จ (ELDS) กับความผูกพันของบุคลากร (ENGNT) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยค่าสถิติผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 587.697 ค่าองศ์ศาดิสระ(df) เท่ากับ 130 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (CMIN/df) เท่ากับ 4.521 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (The Goodness of Fit :GFI) เท่ากับ .926 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (Adjusted the goodness of Fit : AGFI) เท่ากับ .903 ดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (The Comparative Fit Index :CFI) เท่ากับ .972 ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ (Normed fit index : NFI) เท่ากับ .965 ค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (The Standard Root Mean Square Residual: RMR) เท่ากับ .016 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ The Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เท่ากับ .064 จึงสรุปได้ว่า โมเดลภาวะผู้นำความสำเร็จ (ELDS) มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากร (ENGNT) อย่างมีนัยสำคัญ

และผลการวิจัยยังพบว่า ภาวะผู้นำความสำเร็จ (ELDS) มีอิทธิพลทางตรง(Direct Effect) ต่อความผูกพันของบุคลากร (ENGNT) มีค่าเท่ากับ .65 ที่ระดับนัยสำคัญ .01

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำความสำเร็จ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นที่มีต่อความผูกพันของบุคลากร

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำความสำเร็จ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากร

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการวัดความผูกพันของบุคลากร โดยการนำปัจจัยภาวะผู้นำอันดับ 1 ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ด้านภาวะผู้นำการสื่อสาร (CML) ด้านภาวะผู้นำมีส่วนร่วม (PTL) และด้านการสร้างความไว้วางใจ (TRL) ซึ่งผ่านการวัดปัจจัยเชิงยืนยัน อันดับ 2 คือ ภาวะผู้นำความสำเร็จ (ELDS) การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น(HRJM) ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HRP) การสรรหาและคัดเลือก (HPS) การพัฒนาและฝึกอบรม (HRT) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (HRE) ด้านแรงงานสัมพันธ์ (HRW) และในเรื่องการบริหารแบบญี่ปุ่น (HRJ) กับความผูกพันของบุคลากร(EGNT) ที่ผ่านการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) มาวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำความสำเร็จ (ELDS) กับความผูกพันของบุคลากร (ENGNT) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยค่าสถิติผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 1005.197 ค่าองศ์ศาดิสระ(df) เท่ากับ 245 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (CMIN/df) เท่ากับ 4.103 ค่าProbability level

=0.000 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (The Goodness of Fit :GFI) = .907 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (Adjusted the goodness of Fit : AGFI) =.886 ดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (The Comparative Fit Index :CFI) =.964 ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ (Normed fit index : NFI) =.953 ค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (The Standard Root Mean Square Residual: RMR) = .019 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ The Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) = .061 จึงสรุปได้ว่า โมเดลภาวะผู้นำความสำเร็จ (ELDS) มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากร (ENGT) อย่างมีนัยสำคัญ

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำความสำเร็จ (ELDS) มีอิทธิพลทางตรง(Direct Effect) ต่อความผูกพันของบุคลากร (ENGT) มีค่าเท่ากับ .11 ที่ระดับนัยสำคัญ .05

ภาวะผู้นำความสำเร็จ (ELDS) มีอิทธิพลทางตรง(Direct Effect)ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น (HRJM) มีค่าเท่ากับ .79 ที่ระดับนัยสำคัญ .01

การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น (HRJM) มีอิทธิพลทางตรง(Direct Effect)กับ ความผูกพันของบุคลากร (ENGT) มีค่าเท่ากับ .69 ที่ระดับนัยสำคัญ .01

ภาวะผู้นำความสำเร็จ (ELDS) มีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ต่อความผูกพันของบุคลากร (ENGT) ภายใต้การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น (HRJM) มีค่าเท่ากับ .55 (.79*.69)

อิทธิพลรวม (Total Effect) บ้างจึงแฝงตัวแปรภาวะผู้นำความสำเร็จ (ELDS) มีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ต่อความผูกพันของบุคลากร (ENGT) มีค่าเท่ากับ .11 และมีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ต่อความผูกพันของบุคลากร (ENGT) ผ่านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น (HRJM) มีค่าเท่ากับ .55 จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรภายใต้การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น เท่ากับ .66 (.11+.55)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลระหว่างภาวะผู้นำความสำเร็จ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น และความผูกพันของบุคลากร

สมมติฐานข้อที่ 3 โมเดลสาเหตุภาวะผู้นำความสำเร็จ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น และความผูกพันของบุคลากรมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิจัยพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีค่าสถิติไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 1005.197 ค่าองศาอิสระ(df) เท่ากับ 245 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (CMIN/df) เท่ากับ 4.103 ค่าProbability level =0.000 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (The Goodness of Fit :GFI) = .907 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (Adjusted the goodness of Fit : AGFI) =.886 ดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (The Comparative Fit Index :CFI)

=.964 ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ (Normed fit index : NFI) =.953 ค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (The Standard Root Mean Square Residual: RMR) = .019 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ The Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) = .061

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลตามโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น แสดงอิทธิพลภาวะผู้นำความสำเร็จต่อ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น และความผูกพันของบุคลากร ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.ภาวะผู้นำความสำเร็จมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .65 แสดงให้เห็นถึงผู้นำที่สร้างความสำเร็จในการสร้างความผูกพันของบุคลากรนั้น ผู้นำจะต้องมีกระบวนการกระตุ้นและผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักตั้งเป้าหมายในการทำงาน มีกระบวนการคิดและแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง ในขณะที่เดียวกันผู้นำต้องรู้จักการกระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและมีความชัดเจนในการทำงานหรือเป้าหมายและต้องรู้จักชื่นชมผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานประสบความสำเร็จและให้คำชี้แนะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผิดพลาด นอกจากนั้นผู้นำจะต้องสร้างความเชื่อมั่นและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา สอดคล้องกับงานวิจัยของ AbuShmashis (2013) การใช้เทคนิคภาวะผู้นำเป็นกลยุทธ์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับ ชีระยุทธ (2017: 81-96) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับต่อความผูกพันต่อองค์กร ผู้นำต้องประพฤติตนให้เป็นที่น่าเคารพ ปลุกฝังพนักงานให้เชื่อมั่นในแนวทางของการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน สร้างให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้น มีขวัญและกำลังใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนแคม และ โรดริเกซ (Camps and Rodriguez 2011 : 423-442) พบว่า พฤติกรรมการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทำให้พนักงานมีความผูกพัน คนที่ทำงานภายใต้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการรับรู้ตนเองสูงเกี่ยวกับการจ้างงานของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในขณะที่เหวนเฮา หลัว และคณะ (Wenhao Luo; et al. 2014 : 242-262) พบว่าลักษณะการสื่อสารของผู้นำมีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นว่า การสื่อสารของผู้นำมีความสำคัญต่อปฏิกิริยาตอบโต้ของพนักงาน อันจะเชื่อมโยงไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร

2.การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .69 แสดงให้เห็นว่าเมื่อพนักงานเห็นว่าองค์กรส่งเสริมให้ทำงานในหลากหลายสายงานเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย ให้รางวัลตอบแทนพนักงานที่ประพฤติปฏิบัติดีเป็นประโยชน์แก่องค์กรมุ่งเน้นการ

ทำงานเป็นทีม ให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานคาดหวังที่จะปฏิบัติงานในองค์กรจนเกษียณ นอกจากนั้นองค์กรสนับสนุนให้มีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุขในการทำงาน มีสถานที่พักผ่อน และมีการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ทำให้เกิดความสุขในสถานที่ทำงาน นำไปสู่การมุ่งมั่นที่จะทำงานอยู่จนเกษียณ สอดคล้องกับ สิริรักษ์ และ บุญญาดา (2559 : 131) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนั้นยังพบว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพลมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มณีัญญา (2560 : 37-53) ตัวแบบความสอดคล้องระหว่างบุคคลซึ่งประกอบด้วย การจ้างงานตลอดชีพ ระบบประเมินอาวุโส การทำงานเป็นทีม เส้นทางอาชีพไม่เฉพาะด้านมีการหมุนเวียน และการตัดสินใจเอกฉันท์ มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

ผู้วิจัยนำข้อค้นพบที่ได้มาเสนอแนะเพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้ต่อองค์กร ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่าความผูกพันของบุคลากรขึ้นอยู่กับความสามารถของภาวะผู้นำต้องมีองค์ประกอบหลายอย่าง ผู้นำเปรียบเสมือนเสาหลักในสร้างและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้สร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักความผูกพันที่จะอยู่กับองค์กร ดังนั้น องค์กรควรผลักดันให้ผู้นำมีคุณลักษณะที่น่าเคารพ ต้องเป็นผู้ที่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กร ต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาและรู้จักแบ่งปันอำนาจ เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ และสร้างความไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือและไว้วางใจ

2. ในการทำงานที่จะเพิ่มความผูกพันของบุคลากรนั้น การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญ ทั้งกฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติ ความชัดเจนของความก้าวหน้า ความสุขในการทำงาน การมีชีวิตที่อยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตที่ดี มีกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนการมีชีวิตที่ดีและมีความสุขอันเป็นส่วนประกอบสำคัญของการสร้างความรับผิดชอบต่อความผูกพัน ดังนั้น องค์กรควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจนโดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายที่ทำให้พนักงานได้รับการส่งเสริมให้มีทักษะ มีโอกาสในการเจริญก้าวหน้ากับนโยบายการทำงานที่หลากหลายสถานที่ทำงานอันเปรียบเสมือนบ้านก็ควรจัดให้มีความเหมาะสมเพื่อให้พนักงานมีความสุขในสถานที่ทำงาน มีสวัสดิการหรือกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน หรือกำหนดกิจกรรมที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน ก็จะเพิ่มความรักความผูกพันของบุคลากรให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยนำข้อค้นพบที่ได้มาเสนอแนะเพื่อประโยชน์ขยายผลทางด้านวิชาการ ดังนี้

1. ควรศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้กรอบแนวคิดนี้ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารหรือผู้นำกำหนดแนวทาง หรือรูปแบบการบริหาร เพื่อสร้างความผูกพันหรือเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรต่อไป

2. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยโดยไม่ได้เจาะจงอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง ซึ่งในแต่ละอุตสาหกรรมอาจมีความแตกต่างกันในด้านความผูกพันของบุคลากร ดังนั้น ควรมีการเจาะลึกในแต่ละประเภทอุตสาหกรรม หรือเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบไทยแบบข้ามชาติอื่น ๆ และแบบข้ามชาติญี่ปุ่น เพื่อดูว่าแบบไหนที่จะเพิ่มความผูกพันของบุคลากร

3. ควรศึกษาผลกระทบที่ตามมาภายหลังจากที่บุคลากรเกิดความผูกพัน ซึ่งอาจส่งผลทั้งทางบวก และทางลบกับองค์กรในอนาคต



บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กองความร่วมมือการลงทุนระหว่างประเทศ. (2560). สถิติการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ รายเดือนสะสม มกราคม-มิถุนายน 2560. สืบค้นเมื่อ 23 กันยายน 2560, จาก http://www.boi.go.th/upload/Investment_Stat_201706_31722.pdf.
- กุลนัดดา อภัยโส. (2558). อิทธิพลของภาวะผู้นำแปรสภาพและบรรยากาศองค์การต่อความผูกพันต่อองค์การ ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ บริษัท รุ่งเรืองรัตน์ พรินติ้ง จำกัด.
- โชติรส ดำรงสานติ. (2554). การให้สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินและกลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่มีผลต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์การของคนเก่ง. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ดิฉณ์ รัตน์ประเสริฐ. (2557). ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างานอุตสาหกรรมไก่แปรรูปของไทย. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ทิม คีลี; และสุนันทา เสียงไทย. (2552). วัฒนธรรมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตยา ประเสริฐศรี. (2529). การบริหารงานธุรกิจของญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เนรัญชลา สมบูรณ์ธนสิริ. (2550). ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์การของพนักงานสายการผลิตในโรงงานผลิต รถยนต์ของญี่ปุ่น. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปิยนุช เกียนมา. (2558). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

- ผดุงศักดิ์ บุญเกิด; และ บุญญาดา นาสมบูรณ์ (2559). การบริหารแบบญี่ปุ่นและวัฒนธรรมการผลิตแบบญี่ปุ่น(Monozukuri) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (บริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครจังหวัดชลบุรี). งานสัมมนาวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 9 The 9th ASEAN+C+I Symposium on Business Management Research. 1394-1396. ชลบุรี : วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- พัฒนา ยาวีราช. (2549). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด(มหาชน).
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2558). **ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ : Life Model**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิมลพรรณ แก่นทอง (2556). **ความสัมพันธ์ระหว่าง แรงจูงใจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับ ความผูกพันกับองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เพ็ชรี รูปะวิเชตร. (2554). **การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ : การจัดการข้ามวัฒนธรรม**. กรุงเทพฯ : ดวงกมลพับลิชชิ่ง.
- มณีกัญญา นามัทสี; และ จิตาภา ธีรศิริกุล. (2560, มกราคม-มิถุนายน). **ตัวแบบความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรกรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย . ปีที่ 34 (1 : 37-53).**
- ภรณ์ มหามนต์. (2539). **การประเมินประสิทธิผลองค์กร**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- รังสรรค์ เลิศในสัตย์. (2555). **วัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่น**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- รุ่งทิวา คำเป็กเครือ. (2559). **วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัทไทย-ญี่ปุ่น**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจญี่ปุ่น). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
- ฤทธิวัฒน์ ทั้งกลาง. (2552). **ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง กองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง ท่าอากาศยานแห่งชาติ**. วิทยานิพนธ์ รบ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- วนาท สามารถ. (2557, กรกฎาคม – ธันวาคม). บุพปัจจัยและความแตกต่างของความเชื่อถือไว้วางใจในทีมและความผูกพันต่อองค์กรระหว่าง พนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง: กรณีศึกษา อุตสาหกรรม สายการบิน. วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา 8(2) : 46-56.
- วิลาวรรณ พิพิศาล. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิจิตร หัตถกร.
- ศาวิตร์ ธนกิจเจริญวัฒน์. (2557). **อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ผลต่อความผูกพันของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง**. วิทยานิพนธ์. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2556). **การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2545). **พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สิริรักษ์ ศิริมาสกุล: และ บุญญาดา นาสมบูรณ์ (2559, 19 พฤษภาคม). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจ จำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ (Measurement & Control). TNIAC 2017 Conference Proceedings.** . กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- สุเทพ พงศ์วิวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน.
- สุพิชฌาย์ แสงทอง. (2556). **การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี**. วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์. 8(2) : 67-85.
- สุภาพร ชุมวรฐายี; และรัตติกรณ์ จงวิศาล (2555). **ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)**. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. 38(1) : 199-213.
- สุรัสวดี สุวรรณเวช. (2549, พฤษภาคม-มิถุนายน). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความผูกพันในองค์กร**. วารสารข้าราชการ. 51 : 10.

- AbuShmais, E. I. (2013). A qualitative examination of self-leadership impact on organizational commitment of IT employees in US companies. **Dissertation Abstracts International**, 31(5), 134-A. (UMI No. 3594642).
- Aon Hewitt. (2017). **2017 Trend in Global Employee Engagement**. Retrieved September 8, 2017, from <https://www.aonhewitt.com.au/Home/Resources/Reports-and-research/2017-Trends-in-Global-Employee-Engagement-report>
- Baron, R.A. (1986). **Behavior in Organization**. Boston : Allyn & Bacon.
- Bass, B.M. (1985). **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership**. 3rd ed. New York : Free Press.
- Bass, B. M.; and Avolio, B. J. (1990). The Implication of transactional and transformational leadership for Individual, team, and Organizational development. **Research in Organizational Change and Development**. 4 : 231-272.
- Bennis, W. G.; and Nanus, B. (1985). **Leader : The Strategy for Taking Charge**. Newbury, CA : Sage.
- Buchanan. (1974). Building Organization Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations. **Leadership**. New York : Harper & Row.
- Burn, James MacGregor. (1978). **Leadership**. New York : Harper Torchbooks.
- Byrne, B. (2009). **Structural Equation Modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming** (2nd ed.). New York: Taylor and Francis.
- Camps, J., & Rodriguez, H. (2011). "Transformational leadership, learning, and employability. Effects on performance among faculty members". **Personnel Review**, 40(4), 423-442.
- Creswell, J. W. (2005). **Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research**. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- DHR International Tokyo Office. (2014, November). Japan's Leadership Challenges in Globalization : Part 1 The Race is on for Japanese Global Leaders. **White Paper**. : 1-8.
- Fred, Ochieng Walumbwa; and John J. Lawler. (2003). Building Effective Organizations : Transformational Leadership, Collectivist Orientation, Work-Related Attitudes and

- Withdrawal Behaviors in Three Emerging Economies. **Journal of Human Resource Management**. 83 : 1,101.
- Froelich. (1995). **The Impact of Transformational Leadership Behaviors on Nurses' Job Satisfaction and Organizational Commitment**. New York : ProQuest Dissertations Publishing.
- Ghee Soon Lim, Robert L. Mathis.; and John H. Jackson. (2016) : **Human Resource Management**. Singapore. Cengage Learning Asia Pte Ltd.
- Gostick, A.; and Elton, C. (2009). **The Carrot Principle: How to Best Manager Use Recognition to Engage Their People. Retain Talent, and Accelerate Performance**. New York: Free Press.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1995). **Multivariate Data Analysis**. Engle-Wood Cliffs: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006). **Multivariate Data Analysis**. Sixth Edition. Engle-Wood Cliffs: Pearson Prentice Hall.
- Hellriegel. (2001). **The Management of Organizational Behavior**. CA : Prentice Hall.
- Hemphill, J. K.; and Coons, A. E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire., In R.M. Stogdill & A. E. Conns. (Eds.), **Leader Behavior : Its Description and Measurement**. **Columbus : Bureau of Business Research**. Ohio State University : 6-38.
- Herbert. (1976). **Dimension of Organizational Behavior**. New York : Macmillan.
- Hewitt, A. (2017). **2017 Trend in Global Employee Engagement**. Retrieved from <https://www.aonhewitt.com.au/Home/Resources/Reports-and-research/2017-Trends-in-Global-Employee-Engagement-report>
- Hewitt Associates. (2004). **Employee engagement: Why it matters and what you can do about it**. Chicago, IL.
- House. (1976a). A Retrospective an Robert House's 1976 Theory of Charismatic Leadership and Recent Revisions. **The Leadership Quarterly**. 4 : 367-373.

- Jacobs, T. Own; and Jaque, E. (1990). Military Executive Leadership. In Measure of Leadership. K. E. Clark; & M. B. Clark; eds. **West Orange**. New Jersey : Leadership Library of American : 281-295.
- Joaquin Camps, Hannia Rodriguez, (2011) "Transformational Leadership, Learning, and employability: Effect on performance among faculty members", *Personnel Review*, Vol. 40 Issue: 4, pp.423-442, <https://doi.org/10.1108/004834811111133327>
- Johns, J. L. (1996). A concept analysis of trust. **Journal of Advanced Nursing** 25(1) : 76-83.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kantor. (1968). Commitment and social Organization: a Study of Commitment Mechanisms in Utopia Communities. **American Sociological Review**. 33 : 449-517.
- Katz, D.; and R.L. Kahn. (1978). **The Social Psychology of Organizations**. 2nd ed. New York : John Wiley.
- Kline, R.B. (2011). **Principles and Practice of Structural Equation Modeling** (3rd ed.), NewYork, NY: The Guilford Press
- Lee O. Thayer. (1961). **Administrative Communication**. Homewood Ill. : Richard D. Irwin.
- Locke, A. Edwin. (1991). **The Essence of Leadership : The four keys to Leading Successfully**. New York : Lexiton Books.
- Nasomboon B. (2014). The Relationship Among Leadership Commitment, Organizational Performance, and Employee Engagement. **International Business Research**. 7(9) : 77-90
- Nigeo. (1959). **Public Personal Administration**. New York : Heny Holt and Company.
- Marshall, E.M. (2000). **Building trust at the speed of change: The power of the relationship-based corporation**. New York: Amacom.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application. **Thousand Oaks**, CA: Sage.

- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R.M. Kramer, and T.Tyler (eds). **Trust in Organizations**. pp.261-287. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Mishra, J.; and Morrissey. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships : A Survey of West Michigan Managers. **Public Personal Management**. 19 : 443-485.
- Mondy, R. W.; and Noe, M. R. (1999). **Human Resource Management**. 7th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Mowday, R.; Steer, R. and Porter, L. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**. 14: 224-247.
- Parson. (1957.) Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organization. **Administrative Science Quarterly**. 3 : 63-85.
- Robbins, S. P. (2005). **Essentials of Organizational Behavior**. 8th ed. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Robbins, S. P.; and T. A. Judge. (2007). **Organizational Behavior**. 12th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Santos, J.A. (1999). Cronbach's Alpha : A Tool for Assessing the Reliability of Scales. **The Journal of Extension**. 2(37) Retrieved September 28, 2017, From <https://www.joe.org/joe/1999april/tt3.php>
- Schein, Edgar H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**. 2nd ed. San Francisco : Jossey-Bass.
- Steer. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly**. 22(1) : 46-560.
- Strellioff, W.K. (2010). **Engaged employee**. Retrieved from <http://bcauditor.com/PUBS/2202-03/Report1/sec2.html>.
- Tichy, N. M.; and Devanna, M. A. (1986). **The Transformational Leader**. New York : John Wiley and Sons.
- Wenhao Luo; Lynda Jiwen Song; Diether R Gebert; Kai Zhang; Yunxia Feng. (2014). How does leader communication style promote employees'

commitment at times of change. **Journal of Organizational Change Management.** 2014 (29) : 242-262.

William G. Ouchi. (1981). **How American Business Can Meet The Japanese Challenge.** New York : Adison-Wesley Publishing.

Yukl Gary. (2006). **Leadership in Organizations.** 6th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.



TNI

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ภาคผนวก

TNI

THAI - JAPANESE INSTITUTE OF TECHNOLOGY



ภาคผนวก ก.
แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

TNI



แบบสัมภาษณ์

เรื่อง ภาวะผู้นำแห่งความสำเร็จ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารการผลิตแบบญี่ปุ่น: กรณีศึกษาองค์กรแห่งความเป็นเลิศ

1. ข้อมูลส่วนบุคคล

1.1 ชื่อ.....นามสกุล.....

1.3 การศึกษา.....

1.4 ตำแหน่ง.....

2. ข้อมูลทั่วไปของบริษัทฯ (องค์กรแห่งความเป็นเลิศ)

2.1 ชื่อบริษัท.....

2.2 จำนวนพนักงานทั้งหมด.....

2.3 อายุงานในองค์กรที่ทำงาน.....

3. ด้านผู้นำ

ท่านเห็นว่าทักษะการบริหารที่สำคัญของผู้นำมีอะไรบ้าง เพราะอะไร นำไปปฏิบัติอย่างไร และมีวิธีการถ่ายทอดอย่างไร

4. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

องค์กรของท่านมีนโยบายการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ด้านใดบ้าง ให้ความสำคัญกับด้านใดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

5. ด้านการบริหารการผลิตแบบญี่ปุ่น

องค์กรของท่านได้นำแนวคิดหรือเครื่องมือที่สำคัญของญี่ปุ่นมาใช้ในองค์กร มีอะไรบ้าง มีวิธีการหรือกำหนดเป็นเครื่องมือหรือไม่ อย่างไร เช่น TPM TQM TQC 5s Kaizen QCC PDCA 3M 5GEN Lean manufacturing เป็นต้น

ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจญี่ปุ่น มหาวิทยาลัย

หัวหน้าโครงการ: การศึกษาองค์กรแห่งความเป็นเลิศ

รายละเอียดประกอบคำถามด้าน ภาวะผู้นำ

ลำดับ	รายละเอียด	มีหรือไม่ มากน้อย เพียงใด
1	องค์การ มีการกำหนดขีดความสามารถทางด้านผู้นำให้มีคุณลักษณะอย่างไรหรือไม่ ถ้ามี มีอะไรบ้าง มีแผนการพัฒนาอย่างไร วัตถุประสงค์อย่างไร	
2	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) องค์การท่าน พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม โดยปกติพฤติกรรมของผู้นำจะเป็นพฤติกรรมที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าพฤติกรรมเหล่านั้นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม	
3	การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) องค์การท่าน พฤติกรรมที่ผู้นำมีการแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามรับรู้ถึงวิสัยทัศน์พันธกิจ และความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้ผู้ตามยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ พฤติกรรมของผู้นำถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม	
4	การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) องค์การท่าน พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามริเริ่มในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ผู้นำจะสร้างความรู้สึกรักที่ท้าทายให้กับผู้ตาม ให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จด้วยตนเอง	
5	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) องค์การท่าน พฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจความแตกต่างของผู้ตามทั้งในเรื่องความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละคน โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เป็นห่วงกังวลต่อสวัสดิภาพและการพัฒนาของลูกน้อง ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี รับฟังอย่างเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ตาม และพยายามตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน โดยผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาที่คอยให้ความช่วยเหลือ	
6	ผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership) องค์การท่าน พฤติกรรมของผู้นำมีลักษณะการวางแผน การสั่งการและควบคุมการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา เป็นผู้กำหนดเวลา กำหนดขั้นตอนการทำงาน วางกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเคร่งครัด เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ	

รายละเอียดประกอบคำถามด้าน การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ลำดับ	รายละเอียด	มีหรือไม่ มากนัก เพียงใด
1	การวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human Resources Planning) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ แลเป้าประสงค์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ ซึ่งทำให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีบทบาทสำคัญในการสร้างคุณค่า เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร และสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจได้	
2	การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์องค์การ เป้าหมาย และกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อการวางแผนกลยุทธ์การสรรหาบุคลากร (Recruitment Strategy) วางระบบการสรรหาจากแหล่งภายใน (Job Posting, Talent Inventory, Internal Transfer etc.) การสรรหาจากแหล่งภายนอก พัฒนาระบบการคัดเลือก (Job Analysis, Job Description, Competency Profile & Job Specification) และเครื่องมือในการคัดเลือก (Selection Tools) ที่มีความเที่ยงตรงเชื่อถือได้ ประหยัด และสะดวกใช้ เพื่อช่วยในการตัดสินใจ (Selection Decision) ได้อย่างเหมาะสมกับองค์การ	
3	การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) หมายถึง กระบวนการบริหารเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทนอื่นซึ่งกำหนดบนฐานของค่างาน ตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ (Pay for Job) บนฐานของผลงาน (Pay for Performance) และค่าตอบแทนบนฐานความรู้ความสามารถของบุคคล (Pay for People or Competency) รวมถึงเงินได้อื่น และสวัสดิการในรูปแบบต่างๆ ทั้งที่เป็นเงินและมีใช้เงิน เพื่อบรรลุเป้าหมายในการดึงดูด รักษา และจูงใจทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถไว้กับองค์การ	
4	การบริหารผลงาน (Performance Management) หมายถึง การวางแผนและบริหารผลงานขององค์การ หน่วยงาน และบุคลากร ให้สามารถเชื่อมโยง สอดประสาน (Cascading & Alignment) ไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายและกลยุทธ์ธุรกิจ ด้วยกระบวนการวางแผนงาน (Performance Planning) การบริหาร (Performance Execution) การพัฒนาผลงานและสมรรถนะ (Performance Development) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน และหารือ ผลเพื่อการปรับปรุงพัฒนาผลงาน (Assessment & Feed Back) ของทุกระดับในองค์การ	
5	การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (Training Development) หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมายการประเมินขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคล	

	ในการสนองตอบต่อเป้าหมายดังกล่าว เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และวางระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้วยเครื่องมือและวิธีการ ฝึกอบรมและพัฒนาต่าง ๆ (Training & Development : Training & Development Need, Training & Development Design, Training & Development Program and Evaluation)	
6	การบริหารความก้าวหน้า (Career Development) หมายถึง กระบวนการวางแผนและการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสสร้างผลงานและพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Professional Career Path – Job Family) วางแผนความก้าวหน้าตามความสนใจ ความสามารถของบุคคล และความต้องการของ องค์กร (Career Planning) วางแผนพัฒนาสมรรถนะ และร่วมกันบริหารแผนความก้าวหน้า (Career Management) ซึ่งอาจบริหารกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) ด้วย	
7	การพัฒนาองค์กร (Organization Development) หมายถึง การพัฒนาความสามารถขององค์กร เพื่อสนองความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์ขององค์กร ด้วยการยกระดับขีดความสามารถของบุคลากร กลุ่มบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม กระบวนการทำงาน และโครงสร้างองค์กรให้สูงขึ้น ด้วยเทคนิคการพัฒนาองค์กรซึ่งประกอบด้วย การกำหนดแผนกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร วัฒนธรรม และสภาวะแวดล้อม การกำหนดแผนปฏิบัติการ การบริหารแผนเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การติดตามประเมินผลการพัฒนาองค์กร รวมถึงการสร้างคามยั่งยืน โดยบูรณาการเข้ากับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
8	การพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations) หมายถึง กระบวนการสร้างและบริหารความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้าง ลูกจ้าง หรือผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และพนักงานโดยใช้หลักการแรงงานสัมพันธ์ ข้อกำหนดของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับในการทำงาน และกระบวนการสื่อสารในองค์กร เพื่อให้เกิดสันติสุขในองค์กร พนักงานมีความประพฤติดี มีวินัยในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความผูกพันต่อองค์กรและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย มีความเข้าใจเป้าหมาย ทิศทาง และความคาดหวังขององค์กรร่วมกัน และร่วมสร้างสรรค์ให้องค์กรเป็นที่ยอมรับในสังคม	

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....



時下ますますご清祥でございます。

ご多忙のところ。この度の調査にご協力して頂き、ありがとうございます。

この調査は人材育成、組織との関係における改善する提案を目的とします。ぜひ、率直の意見や気持ちを聞かせてください。きっと、学術的役に立つため、お協力お願い申し上げます。

なお、この調査の責任者は以下の者ですが、もしご質問やご要望があれば、気軽に連絡してください。

何卒よろしくお願い申し上げます。

Dr. Boonyada N. 081-295-2450 Email : boonyada@tni.ac.th

Mr.Boonchoo T. 081-867-8963 Email :boonchoo@tni.ac.th

TNI

パートⅠ 被調査者の個人情報

説明 該当するものに ✓ を記入してください。

1. 性別

☐ 1.1) 男性

☐ 1.2) 女性

2. 年齢

☐ 2.1) 30 歳未満

☐ 2.2) 30-40 歳

☐ 2.3) 41-50 歳

☐ 2.4) 51 歳以上

3. 国籍

☐ 3.1) タイ

☐ 3.2) 日本

4. 学位

☐ 4.1) 学士課程未満

☐ 4.2) 学士課程

☐ 4.3) 修士課程以上

5. 従業年数

☐ 5.1) 1 年未満

☐ 5.2) 1-5 年

☐ 5.3) 6-10 年

☐ 5.4) 10 年以上

6. 所属部門(Division)

☐ 6.1) 人事総務部門 (HR&GA Division)

☐ 6.2) 財務会計部門 (Accounting & Finance Division)

☐ 6.3) 工場部門 (Factory Division)

☐ 6.4) その他.....

パート2 リーダーシップについて (Leadership)

この部分はあなたのリーダーシップに関する調査である。

説明 同意できる欄に○をつけてください。

同意レベルは以下の5つに分けています。

- レベル5 とは その行動は自分に一番合っている行動である。
 レベル4 とは その行動は自分にかなり合っている行動である。
 レベル3 とは その行動はどちらも言えない行動である。
 レベル2 とは その行動は自分に少し合っている行動である。
 レベル1 とは その行動は自分に合っていない行動である。

行動内容	一番 合っ てい る	かなり 合っ てい る	どちら も言え ない	少し 合っ てい る	合っ てい ない
変革型リーダーシップの行動					
1.あなたはモラルを考えながら仕事をしている。	5	4	3	2	1
2.あなたは部下に対する良い見本となり、部下があなたを見て行動している。	5	4	3	2	1
3.あなたの働く行動は部下から尊敬と信頼を得ている。	5	4	3	2	1
4.あなたは会社の方針を部下が十分理解できるように伝えられている。	5	4	3	2	1
5.あなたは部下にとってチャレンジングな目標を立てている。	5	4	3	2	1
6.あなたは仕事に集中して目標を達成している。	5	4	3	2	1
7.あなたは新しいアイデアを生み出すために部下を発言させている。	5	4	3	2	1
8.部下が多角的に問題を見られるようにあなたは部下に問題解決の新しい方法を提案している。	5	4	3	2	1
9.あなたはどんな問題でも解決できることを部下に信じさせ、問題はチャレンジするものだ実感させている。	5	4	3	2	1
10.あなたは部下に個人的にアドバイスすることがある。	5	4	3	2	1
11.あなたは各部下の要望によって、適切に応えている。	5	4	3	2	1
12.あなたは部下が自分で考えて、判断できるよう仕事を任せている。	5	4	3	2	1
全体的にあなたはどのくらい変革型リーダーシップをもっていますか。					
☐ あまり持っていない ☐ 少持っている ☐ どちらとも言えない ☐ かなり持っている ☐ 一番持っている					
参加型リーダーシップの行動					
13.自己啓発に役に立つ情報を部下に展開している。	5	4	3	2	1
14.仕事に関わる方針の変更があるとき、部下に連絡している。	5	4	3	2	1
15.あなたはポジティブ・ネガティブな情報を部下に展開することを大切にしている。	5	4	3	2	1
16.あなたは部下と共に仕事の判断を行っている。	5	4	3	2	1

行動内容	一番 合っ てい る	かなり 合っ てい る	どちら も言 えな い	少し 合っ てい る	合っ てい ない
17.あなたは仕事を改善するために部下に提案する機会を与えている。	5	4	3	2	1
18.あなたは部下に仕事を評価する機会を与えている。	5	4	3	2	1
19.あなたは部下に問題の原因を探すことを推進している。	5	4	3	2	1
20.あなたは部下に自由に問題評価と解決方法を提案する機会を与えている。	5	4	3	2	1
21.あなたは部下に任せたことを責任をもって、取り組ませている。	5	4	3	2	1
22.あなたは部下に仕事を任せる目的と期待する仕事の結果をはっきり説明している。	5	4	3	2	1
23.あなたは部下に会社の目標に応えるための自分の仕事の計画を立てる機会を与えている。	5	4	3	2	1
24.あなたは部下が自分で立てた計画通りに仕事をさせている。	5	4	3	2	1
全体的にあなたはどのぐらい参加型リーダーシップをもっていますか。 ☐ あまり持っていない ☐ 少持っている ☐ どちらとも言えない ☐ かなり持っている ☐ すぐ持っている					
リーダーのコミュニケーション					
25.部下が仕事を成功させたときに部下をほめている。	5	4	3	2	1
26.あなたは部下が失敗したことに対して、アドバイスしている。	5	4	3	2	1
27.仕事を改善するために部下に改善提案する機会を与えている。	5	4	3	2	1
28.あなたは自分がよく理解してから、部下へ情報を展開している。	5	4	3	2	1
29.部下があなたの指示通りに行動している。	5	4	3	2	1
30.あなたは仕事について適切に判断でき、部下に認められている。	5	4	3	2	1
31.部下が何らかのことにネガティブの考えを持っているときあなたは部下のネガティブな考えを減らすためにそのことのいいところを伝え、部下のモチベーションを上げるようにしている。	5	4	3	2	1
32.あなたは部下に積極的に仕事をさせるように促進している。	5	4	3	2	1
33.部下が仕事する自信を持つために部下を激励する。	5	4	3	2	1
全体的にあなたはどのぐらい上記のリーダーのコミュニケーションをしていますか。 ☐ あまりしていない ☐ 少している ☐ どちらとも言えない ☐ かなりしている ☐ 一番している					
信頼性を生かすリーダーの行動					
34.あなたは自分の仕事に役に立つ知識やスキルを持っている。	5	4	3	2	1
35.あなたは周りの人のモチベーション向上と人間関係作りの高いスキルを持っている。	5	4	3	2	1
36.あなたは当社での従業員数が長く、会社のことをよく知ってる。	5	4	3	2	1
37.あなたは部下に仕事の情報を正直に公開している。	5	4	3	2	1



แบบสอบถามของพนักงาน

เรื่อง การศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำสไตล์ญี่ปุ่น วัฒนธรรมการบริหารทรัพยากร
มนุษย์และความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษา องค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการสำรวจระดับของความสัมพันธระหว่างภาวะผู้นำวัฒนธรรมการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันของพนักงานในองค์กร เพื่อนำผลที่ได้ไปขยายต่อความรู้ทางวิชาการ และเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความรักความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรต่อไป

การมีส่วนร่วมในการตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีผลต่อการประเมินหรือการว่าจ้างใดๆ ในองค์กรของท่าน ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นความจริง ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านกรุณาอ่านข้อความอย่างระมัดระวัง และตอบคำถามอย่างเที่ยงตรง ในกรณีที่ท่านมีข้อคำถามหรือข้อสงสัยใดๆ เกี่ยวกับงานวิจัยนี้ กรุณาติดต่อผู้วิจัยตามที่อยู่ Email address หรือเบอร์โทร ตามที่ระบุข้างล่าง

แบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์

เบอร์โทร 081-295-2450

Email : boonyada@tni.ac.th

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านเพียง 1 ข้อ

1. เพศ

☐ 1.1) ชาย

☐ 1.2) หญิง

2. อายุ

☐ 2.1) ต่ำกว่า 30 ปี

☐ 2.2) 30-40 ปี

☐ 2.3) 41-50 ปี

☐ 2.4) มากกว่า 50 ปี

3. สัญชาติ

☐ 3.1) ไทย

☐ 3.2) ญี่ปุ่น

4. ระดับการศึกษา

☐ 4.1) ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ 4.2) ปริญญาตรี

☐ 4.3) สูงกว่าปริญญาตรี

5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรปัจจุบัน

☐ 5.1) ต่ำกว่า 1 ปี

☐ 5.2) 1-5 ปี

☐ 5.3) 6-10 ปี

☐ 5.4) 10 ปีขึ้นไป

6. สถานที่ปฏิบัติงานหรือสังกัด

☐ 6.1) สำนักปฏิบัติการ

☐ 6.2) สำนักวิศวกรรม

☐ 6.3) สำนัก Supply Chain Management
โครงการใหม่

☐ 6.4) สำนักการตลาดและ

☐ 6.5) สำนักการเงินและการบัญชี

☐ 6.6) สำนักพัฒนาองค์กร

7. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

☐ 7.1) General Manager

☐ 7.2) Act.General Manager

☐ 7.3) Assistant General Manager

☐ 7.4) Act. General Manager

☐ 7.5) Manager

☐ 7.6) Act.Manager

☐ 7.7) Specialist

☐ 7.8) Act.Specialist

☐ 7.9) Supervisor

☐ 7.10) Section Chief

☐ 7.11) Engineer

☐ 7.12) Staff

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)

คำชี้แจง ในส่วนนี้ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาของท่าน

กรุณาตอบแบบสอบถามโดยเขียนวงกลม(O)ล้อมรอบตัวเลขเพียงข้อเดียวที่ตรงพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา

คำถาม	ตรง มากที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
ข้อคำถามในส่วนนี้ แสดงถึงพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
1. ผู้บังคับบัญชาทำงานโดยคำนึงถึงการแสดงออกทางด้าน ศีลธรรมและจริยธรรม	5	4	3	2	1
2. ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่ท่าน โดยท่านมักจะประพฤติปฏิบัติตาม	5	4	3	2	1
3. ผู้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตนในการทำงานอันทำให้ท่าน ยอมรับนับถือ ศรัทธา และเกิดความไว้วางใจ	5	4	3	2	1
4. ผู้บังคับบัญชาสามารถถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ของ องค์กรให้ท่านเข้าใจได้อย่างชัดเจน	5	4	3	2	1
5. ผู้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายและภารกิจที่ท้าทาย ความสามารถของท่าน	5	4	3	2	1
6. ผู้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงาน ให้สำเร็จตามเป้าหมาย	5	4	3	2	1
7. ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมท่านให้แสดงความคิดเห็นในการ ทำงาน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	5	4	3	2	1
9. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาให้แก่ ท่าน ช่วยให้ท่านมองเห็นปัญหาได้หลายแง่มุม	5	4	3	2	1
9. ผู้บังคับบัญชาให้ความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างสามารถ แก้ไขได้ และทำให้ท่านรู้สึกว่ปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย	5	4	3	2	1
10. ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาและแนะนำท่านเป็นการส่วนตัว	5	4	3	2	1
11. ผู้บังคับบัญชาตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานแต่ ละบุคคลตามความเหมาะสม	5	4	3	2	1
12. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานโดยให้พนักงานคิดและ ตัดสินใจด้วยตนเอง	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของท่านมีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด					
☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
ข้อคำถามในส่วนนี้ แสดงถึงพฤติกรรมของผู้นำแบบมีส่วนร่วม					
13. ผู้บังคับบัญชาแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองให้ท่านได้รับทราบ	5	4	3	2	1
14. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะชี้แจงให้ท่านทราบล่วงหน้า	5	4	3	2	1
15. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการแจ้งข้อมูลข่าวสารแก่ท่านทั้งในแง่บวกและแง่ลบ	5	4	3	2	1
16. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	5	4	3	2	1
17. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ท่านแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงาน	5	4	3	2	1
18. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในประเพณีการทำงานร่วมกัน	5	4	3	2	1
19. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ท่านค้นหาสาเหตุของการเกิดปัญหาภายในหน่วยงาน	5	4	3	2	1
20. ผู้บังคับบัญชาให้อิสระแก่ท่านในการประเมินปัญหาและเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหา	5	4	3	2	1
21. ผู้บังคับบัญชาชี้แจงและให้ท่านปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	5	4	3	2	1
22. บังคับบัญชาชี้แจงวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงาน และความคาดหวังต่อผลงานให้แก่ท่านอย่างชัดเจน					
23. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานของตนเองที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร	5	4	3	2	1
24. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสและให้การสนับสนุนพนักงานดำเนินงานตามแผนงานที่ได้วางไว้ของตน	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของท่านมีพฤติกรรมของผู้นำแบบมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด ☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
ข้อคำถามในส่วนนี้ แสดงถึงพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของผู้หน้า					
25. ผู้บังคับบัญชาชื่นชมท่านเมื่อท่านสามารถทำงานได้เป็นผลสำเร็จ	5	4	3	2	1
26. ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำ ชี้แนะ แก่ท่านในสิ่งที่ทำผิดพลาด	5	4	3	2	1
27. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านเสนอแนะเพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงาน	5	4	3	2	1
28. ผู้บังคับบัญชาสื่อสารข้อมูลให้ท่านทราบ โดยผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ในข้อมูลนั้นเป็นอย่างดี	5	4	3	2	1
29. ท่านรับฟัง ยอมรับและปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาสื่อสารออกมา	5	4	3	2	1
30. ผู้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจในการทำงานได้เหมาะสมกับเวลา ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับ	5	4	3	2	1
31. เมื่อท่านมีทัศนคติทางลบต่อเรื่องใด ๆ ผู้บังคับบัญชาจะพูดจูงใจ นำเสนอมุมมองที่ดีของเรื่องนั้นเพื่อให้ท่านปรับลดทัศนคติทางลบ	5	4	3	2	1
32. ผู้บังคับบัญชาสามารถกระตุ้นให้ท่านเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน	5	4	3	2	1
33. ผู้บังคับบัญชากล่าวให้กำลังใจเพื่อให้ท่านมีความมั่นใจในการทำงาน	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของท่านมีพฤติกรรมด้านการสื่อสารของผู้หน้ามากน้อยเพียงใด ☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					
ข้อคำถามในส่วนนี้ แสดงถึงพฤติกรรมของผู้หน้าที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจ					
34. ผู้บังคับบัญชามีความรู้ ทักษะเฉพาะทางในงานที่ท่านทำอันเป็นประโยชน์ในการทำงาน	5	4	3	2	1
35. ผู้บังคับบัญชามีทักษะสูงในการสร้างปฏิสัมพันธ์และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับท่าน	5	4	3	2	1

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
36. ผู้บังคับบัญชามีความรู้และมีประสบการณ์การทำงานในองค์กรอย่างยาวนาน ทำให้เข้าใจถึงบริบทธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างดี	5	4	3	2	1
37. ผู้บังคับบัญชาเปิดเผยข้อมูลข่าวสารในการทำงานให้ท่านทราบอย่างตรงไปตรงมา	5	4	3	2	1
38. ผู้บังคับบัญชาไม่ปิดบังข้อมูลเมื่อพบปัญหาในการทำงาน และชี้แจงท่านด้วยความจริงใจ และซื่อสัตย์	5	4	3	2	1
39. ผู้บังคับบัญชาไม่กีดกันการแสดงความคิดเห็นของท่านและรับฟังอย่างตั้งใจ	5	4	3	2	1
40. ผู้บังคับบัญชายึดถือผลประโยชน์ของท่านเป็นสำคัญ โดยรักษาสอดคล้องระหว่างประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม	5	4	3	2	1
41. ผู้บังคับบัญชามักคอยสังเกตพฤติกรรมที่มีแนวโน้มน่าเป็นห่วงของท่านและให้ความช่วยเหลือแนะนำท่านอย่างเต็มที่	5	4	3	2	1
42. ผู้บังคับบัญชาจัดแจงดูแลความปลอดภัยในการปฏิบัติงานให้แก่ท่าน	5	4	3	2	1
43. ผู้บังคับบัญชารักษาคำพูด และสัจจะที่ได้กล่าวไว้แก่ท่าน และปฏิบัติงานตามที่ได้พูดไว้	5	4	3	2	1
44. ผู้บังคับบัญชามีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการบริหารงานให้เกิดผลสำเร็จ	5	4	3	2	1
45. ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับเวลา	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของท่านมีพฤติกรรมที่ทำให้ท่านเกิดความไว้วางใจมากน้อยเพียงใด ☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม กรุณาระบุถึงสิ่งที่ท่านต้องการให้ปรับปรุงในด้านพฤติกรรมของผู้นำ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

คำชี้แจง ในส่วนนี้เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับวิธีการและนโยบายในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในองค์กรของท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามโดยเขียนวงกลม(O)ล้อมรอบตัวเลขเพียงข้อเดียวที่ตรงกับการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวตรงกับองค์กรของท่านความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

คำถาม	ตรง มากที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์					
1. องค์กรของท่านมีการกำหนดตำแหน่งและลักษณะงานอย่างชัดเจน	5	4	3	2	1
2. องค์กรของท่านสามารถวางแผนสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้ตามคุณสมบัติที่กำหนด	5	4	3	2	1
3. องค์กรของท่านสามารถใช้บุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมาย	5	4	3	2	1
4. องค์กรของท่านมีการวางแผนการจัดอัตรากำลังคนล่วงหน้าและเหมาะสมกับหน่วยงาน	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากน้อยเพียงใด ☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					
ด้านการสรรหาและคัดเลือก					
5. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานภายในองค์กรแสดงความสามารถในการย้ายไปทำงานในส่วนงานอื่น	5	4	3	2	1
6. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสรรหาและตัวท่านแนะนำเพื่อน หรือคนรู้จักเพื่อเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	5	4	3	2	1
7. องค์กรของท่านใช้หลักการสรรหาที่เสมอภาค โดยไม่เลือกเฉพาะสถาบัน การศึกษา หรือศาสนา	5	4	3	2	1
8. ท่านได้รับการคัดเลือกเข้าทำงานจากการพิจารณาและตัดสินใจโดยผู้บังคับบัญชาในสายงานที่ท่านปฏิบัติงานด้วย	5	4	3	2	1
9. องค์กรของท่านมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงาน	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมากน้อยเพียงใด ☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					

คำถาม	ตรง มากที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา					
10. องค์กรของท่านมีการจัดฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน	5	4	3	2	1
11. องค์กรของท่านมีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานอย่างทั่วถึงก่อนการจัดอบรม	5	4	3	2	1
12. เนื้อหาของการฝึกอบรมที่องค์กรจัดขึ้นสามารถนำไปใช้ประโยชน์และพัฒนาความสามารถในการทำงานของท่านได้	5	4	3	2	1
13. องค์กรของท่านมีการติดตามผลและประเมินผลลัพธ์ของการฝึกอบรมของท่านเพื่อการปรับปรุงที่ดียิ่งขึ้น	5	4	3	2	1
14. ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กร	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านมีการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมากน้อยเพียงใด ☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
15. องค์กรของท่านมีมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างชัดเจน	5	4	3	2	1
16. ท่านได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาของท่านอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส	5	4	3	2	1
17. ท่านเข้าใจหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	5	4	3	2	1
18. องค์กรของท่านมีการจัดตั้งคณะกรรมการประเมินผล ซึ่งบุคลากรดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ	5	4	3	2	1
19. ท่านได้รับแจ้งผลการประเมินอย่างเปิดเผยทุกครั้ง	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					

คำถาม	ตรง มากที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
ด้านแรงงานสัมพันธ์					
20. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน	5	4	3	2	1
21. องค์กรของท่านจัดสวัสดิการด้านอาหารให้แก่พนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม	5	4	3	2	1
22. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับคำร้องทุกข์ของพนักงานและแก้ไขปัญหาให้พนักงานอย่างเหมาะสม	5	4	3	2	1
23. องค์กรของท่านจัดให้มีจุดพักผ่อนอย่างเพียงพอ และจัดการสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้พนักงานสามารถผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน	5	4	3	2	1
24. องค์กรของท่านจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับพนักงานทุกระดับ เช่น สถานที่จอดรถ, สถานที่พักผ่อน เป็นต้น	5	4	3	2	1
25. องค์กรของท่านจัดเตรียมยานพาหนะเพื่ออำนวยความสะดวกแก่พนักงานในการเดินทางเพื่อปฏิบัติงานของบริษัท	5	4	3	2	1
26. องค์กรของท่านจัดเตรียมสถานที่สนทนาการเพื่อให้พนักงานใช้ในการทำกิจกรรมร่วมกัน	5	4	3	2	1
27. องค์กรของท่านมีการชี้แจงผลประโยชน์และผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับก่อนทุกครั้ง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างนายจ้างและพนักงาน	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านมีการบริหารจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์มากน้อยเพียงใด ☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					
ด้านการบริหารงานสไตล์ญี่ปุ่น					
28. องค์กรของท่านเน้นการจ้างงานระยะยาว โดยมุ่งหวังให้ท่านปฏิบัติงานในองค์กรจนเกษียณ	5	4	3	2	1
29. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างผลงาน	5	4	3	2	1

ส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

คำชี้แจง ในส่วนนี้ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของท่านที่แสดงออกถึงความรักและความผูกพันต่อองค์กร กรุณาตอบแบบสอบถามโดยเขียนวงกลม(O)ล้อมรอบตัวเลขเพียงข้อเดียวที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก					
1. ท่านกล่าวถึงองค์กรของท่านให้ผู้อื่นฟังอย่างภาคภูมิใจ	5	4	3	2	1
2. เมื่อท่านได้ยินบุคคลอื่นกล่าวถึงองค์กรของท่านในทางลบ ท่านจะชี้แจงเพื่อโต้แย้งคำกล่าวลบนั่นทันที	5	4	3	2	1
3. เมื่อท่านถูกถามเกี่ยวกับองค์กรของท่าน ท่านจะกล่าวถึงคุณงามความดีขององค์กรให้ผู้อื่นฟัง	5	4	3	2	1
4. ถ้ามีโอกาสท่านจะบอกคนอื่น ๆ ถึงข้อดีกับการทำงาน ในองค์กรนี้	5	4	3	2	1
การปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป					
5. ท่านตัดสินใจถูกที่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรแห่งนี้	5	4	3	2	1
6. ท่านคิดว่าองค์กรแห่งนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่ท่านจะปฏิบัติงานด้วยในระยะยาว	5	4	3	2	1
7. ท่านมีความประสงค์ที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป	5	4	3	2	1
8. ท่านไม่เคยคิดที่จะออกจากองค์กรนี้เพื่อไปทำงานที่อื่น	5	4	3	2	1
การทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร					
9. ท่านยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตนบางครั้ง เพื่อมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังไว้	5	4	3	2	1
10. ท่านพยายามปกป้องและรักษาผลประโยชน์ขององค์กรเท่าที่จะทำได้	5	4	3	2	1
11. ท่านยินดีใช้เวลาส่วนตัวของท่านเพื่อทำประโยชน์แก่องค์กร แม้ในบางครั้งจะไม่ได้รับค่าตอบแทนก็ตาม	5	4	3	2	1
12. ท่านเต็มใจเสมอที่จะให้ความพยายามพิเศษ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านรู้สึกมีความผูกพันต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด					
☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					



แบบสอบถามของผู้บริหาร

เรื่อง การศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำสไตล์ที่ผู้นำ วัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา : องค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการสำรวจระดับของความสัมพันธระหว่างภาวะผู้นำวัฒนธรรมการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันของพนักงานในองค์กร เพื่อนำผลที่ได้ไปขยายต่อความรู้ทางวิชาการ และเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความรักความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอื่นๆ ต่อไป

การมีส่วนร่วมในการตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีการประเมินหรือการว่าจ้างใดๆ ในองค์กรของท่าน ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นความจริง ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านกรุณาอ่านข้อความอย่างระมัดระวัง และตอบคำถามอย่างเที่ยงตรง ในกรณีที่ท่านมีข้อคำถามหรือข้อสงสัยใดๆ เกี่ยวกับงานวิจัยนี้ กรุณาติดต่อผู้วิจัยตามที่อยู่ Email address หรือเบอร์โทร ตามที่ระบุข้างล่าง

แบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์

เบอร์โทร 081-295-2450

Email : boonyada@tni.ac.th

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านเพียง 1 ข้อ

1. เพศ

☐ 1.1) ชาย

☐ 1.2) หญิง

2. อายุ

☐ 2.1) ต่ำกว่า 30 ปี

☐ 2.2) 30-40 ปี

☐ 2.3) 41-50 ปี

☐ 2.4) มากกว่า 50 ปี

3. สัญชาติ

☐ 3.1) ไทย

☐ 3.2) ญี่ปุ่น

4. ระดับการศึกษา

☐ 4.1) ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ 4.2) ปริญญาตรี

☐ 4.3) สูงกว่าปริญญาตรี

5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรปัจจุบัน

☐ 5.1) ต่ำกว่า 1 ปี

☐ 5.2) 1-5 ปี

☐ 5.3) 6-10 ปี

☐ 5.4) 10 ปีขึ้นไป

6. สถานที่ปฏิบัติงานหรือสังกัด

☐ 6.1) สำนักปฏิบัติการ

☐ 6.2) สำนักวิศวกรรม

☐ 6.3) สำนัก Supply Chain Management

☐ 6.4) สำนักการตลาดและ

โครงการใหม่

☐ 6.5) สำนักการเงินและการบัญชี

☐ 6.6) สำนักพัฒนาองค์กร

7. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

☐ 7.1) General Manager

☐ 7.2) Act.General Manager

☐ 7.3) Assistant General Manager

☐ 7.4) Act. General Manager

☐ 7.5) Manager

☐ 7.6) Act.Manager

☐ 7.7) Specialist

☐ 7.8) Act.Specialist

☐ 7.9) Supervisor

☐ 7.10) Section Chief

☐ 7.11) Engineer

☐ 7.12) Staff

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)

คำชี้แจง ในส่วนนี้ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานในฐานะผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาของท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามโดยเขียนวงกลม(O)ล้อมรอบตัวเลขเพียงข้อเดียวที่ตรงกับพฤติกรรมของท่าน

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
ข้อคำถามในส่วนนี้ แสดงถึงพฤติกรรมของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง					
1. ท่านทำงาน โดยคำนึงถึงการแสดงออกทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม	5	4	3	2	1
2. ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน โดยพนักงานมักจะประพฤติตนตามท่าน	5	4	3	2	1
3. ท่านประพฤติปฏิบัติตนในการทำงานอันทำให้พนักงานยอมรับนับถือ ศรัทธา และเกิดความไว้วางใจ	5	4	3	2	1
4. ท่านสามารถถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้พนักงานเข้าใจได้อย่างชัดเจน	5	4	3	2	1
5. ท่านกำหนดเป้าหมายและภารกิจที่ทำหายุความสามารถของพนักงาน	5	4	3	2	1
6. ท่านแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	5	4	3	2	1
7. ท่านส่งเสริมพนักงานให้แสดงความคิดเห็นในการทำงานเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	5	4	3	2	1
8. ท่านสนับสนุนวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาให้แก่พนักงาน เพื่อช่วยให้พนักงานมองเห็นปัญหาได้หลายแง่มุม	5	4	3	2	1
9. ท่านให้ความเชื่อมั่นแก่พนักงานว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้ และให้พนักงานรู้สึกว่ปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย	5	4	3	2	1
10. ท่านให้คำปรึกษาและคอยแนะนำพนักงานเป็นรายบุคคล	5	4	3	2	1
11. ท่านตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละบุคคลตามความเหมาะสม	5	4	3	2	1
12. ท่านมอบหมายงานโดยให้พนักงานคิดและตัดสินใจด้วยตนเอง	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าตัวของท่านมีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด					
☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
ข้อคำถามในส่วนนี้ แสดงถึงพฤติกรรมของผู้นำแบบมีส่วนร่วม					
13. ท่านแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง ให้พนักงานได้รับทราบ	5	4	3	2	1
14. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการทำงาน ท่านจะชี้แจง ให้พนักงานทราบล่วงหน้า	5	4	3	2	1
15. ท่านให้ความสำคัญกับการแจ้งข้อมูลข่าวสารแก่พนักงาน ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ	5	4	3	2	1
16. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ เกี่ยวข้องกับการทำงาน	5	4	3	2	1
17. ท่านเปิดโอกาสและสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงการทำงาน	5	4	3	2	1
18. ท่านเปิดโอกาสและสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมใน ประเมินการทำงานร่วมกัน	5	4	3	2	1
19. ท่านสนับสนุนให้พนักงานค้นหาสาเหตุของการเกิดปัญหา ภายในหน่วยงาน	5	4	3	2	1
20. ท่านให้อิสระพนักงานในการประเมินปัญหาและเสนอแนะ วิธีการแก้ไขปัญหา	5	4	3	2	1
21. ท่านชี้แจงและให้พนักงานปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ ได้รับมอบหมาย	5	4	3	2	1
22. ท่านชี้แจงวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงาน และความ คาดหวังต่อผลงานให้แก่พนักงานอย่างชัดเจน	5	4	3	2	1
23. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนด แผนงานของตนเองที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร	5	4	3	2	1
24. ท่านเปิดโอกาสและให้การสนับสนุนพนักงานดำเนินงาน ตามแผนงานที่ได้วางไว้ของตน	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าตัวของท่านมีพฤติกรรมของผู้นำแบบมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด					
☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
ข้อคำถามในส่วนนี้ แสดงถึงพฤติกรรมการสื่อสารของผู้หน้า					
25. ท่านชื่นชมพนักงาน เมื่อเขาสามารถทำงานได้เป็นผลสำเร็จ	5	4	3	2	1
26. ท่านให้คำแนะนำ ชี้แนะ แก่พนักงานในสิ่งที่เขาทำผิดพลาด	5	4	3	2	1
27. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอแนะเพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงาน	5	4	3	2	1
28. ท่านสื่อสารข้อมูลให้พนักงานทราบ โดยท่านมีความรู้ในข้อมูลนั้นเป็นอย่างดี	5	4	3	2	1
29. พนักงานรับฟัง ยอมรับและปฏิบัติตามในสิ่งที่ท่านสื่อสารออกไป	5	4	3	2	1
30. ท่านสามารถตัดสินใจในการทำงานได้เหมาะสมกับเวลาและชัดเจน เป็นที่ยอมรับ	5	4	3	2	1
31. เมื่อพนักงานมีทัศนคติทางลบต่อเรื่องใดๆ ท่านจะพูดจูงใจนำเสนอมุมมองที่ดีของเรื่องนั้นเพื่อให้พนักงานปรับลดทัศนคติทางลบ	5	4	3	2	1
32. ท่านสามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน	5	4	3	2	1
33. ท่านกล่าวให้กำลังใจเพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจในการทำงาน	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าตัวของท่านมีพฤติกรรมด้านการสื่อสารของผู้หน้ามากน้อยเพียงใด ☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					
ข้อคำถามในส่วนนี้ แสดงถึงพฤติกรรมของผู้หน้าที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจ					
34. ท่านมีความรู้ ทักษะเฉพาะทางในงานที่ท่านทำอันเป็นประโยชน์ในการทำงาน	5	4	3	2	1
35. ท่านมีทักษะสูงในการสร้างปฏิสัมพันธ์และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับคนรอบข้าง	5	4	3	2	1
36. ท่านมีความรู้และมีประสบการณ์การทำงานในองค์กรอย่างยาวนาน ทำให้เข้าใจถึงบริบทธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างดี	5	4	3	2	1
37. ท่านเปิดเผยข้อมูลข่าวสารในการทำงานให้แก่พนักงานทราบอย่างตรงไปตรงมา	5	4	3	2	1

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

คำชี้แจง ในส่วนนี้เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับวิธีการและนโยบายในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในองค์กรของท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามโดยเขียนวงกลม(O)ล้อมรอบตัวเลขเพียงข้อเดียวที่ตรงกับการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวตรงกับองค์กรของท่านความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

คำถาม	ตรง มากที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์					
1. องค์กรของท่านมีการกำหนดตำแหน่งและลักษณะงานอย่างชัดเจน	5	4	3	2	1
2. องค์กรของท่านสามารถวางแผนสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้ตามคุณสมบัติที่กำหนด	5	4	3	2	1
3. องค์กรของท่านสามารถใช้บุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมาย	5	4	3	2	1
4. องค์กรของท่านมีการวางแผนการจัดอัตรากำลังคนล่วงหน้าและเหมาะสมกับหน่วยงาน	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากน้อยเพียงใด ☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					
ด้านการสรรหาและคัดเลือก					
5. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานภายในองค์กรแสดงความสามารถในการย้ายไปทำงานในส่วนงานอื่น	5	4	3	2	1
6. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสรรหาและตัวท่านแนะนำเพื่อน หรือคนรู้จักเพื่อเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	5	4	3	2	1
7. องค์กรของท่านใช้หลักการสรรหาที่เสมอภาค โดยไม่เลือกเฉพาะสถาบัน การศึกษา หรือศาสนา	5	4	3	2	1
8. ท่านได้รับการคัดเลือกเข้าทำงานจากการพิจารณาและตัดสินใจโดยผู้บังคับบัญชาในสายงานที่ท่านปฏิบัติงานด้วย	5	4	3	2	1
9. องค์กรของท่านมีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงาน	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมากน้อยเพียงใด ☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา					
10. องค์กรของท่านมีการจัดฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน	5	4	3	2	1
11. องค์กรของท่านมีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานอย่างทั่วถึงก่อนการจัดอบรม	5	4	3	2	1
12. เนื้อหาของการฝึกอบรมที่องค์กรจัดขึ้นสามารถนำไปใช้ประโยชน์และพัฒนาความสามารถในการทำงานของท่านได้	5	4	3	2	1
13. องค์กรของท่านมีการติดตามผลและประเมินผลลัพธ์ของการฝึกอบรมของท่านเพื่อการปรับปรุงที่ดียิ่งขึ้น	5	4	3	2	1
14. ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กร	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านมีการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมากน้อยเพียงใด ☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
15. องค์กรของท่านมีมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างชัดเจน	5	4	3	2	1
16. ท่านได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาของท่านอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส	5	4	3	2	1
17. ท่านเข้าใจหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	5	4	3	2	1
18. องค์กรของท่านมีการจัดตั้งคณะกรรมการประเมินผลซึ่งบุคลากรดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ	5	4	3	2	1
19. ท่านได้รับแจ้งผลการประเมินอย่างเปิดเผยทุกครั้ง	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					

คำถาม	ตรง มากที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
ด้านแรงงานสัมพันธ์					
20. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน	5	4	3	2	1
21. องค์กรของท่านจัดสวัสดิการด้านอาหารให้แก่พนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม	5	4	3	2	1
22. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับคำร้องทุกข์ของพนักงานและแก้ไขปัญหาให้พนักงานอย่างเหมาะสม	5	4	3	2	1
23. องค์กรของท่านจัดให้มีจุดพักผ่อนอย่างเพียงพอ และจัดการสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้พนักงานสามารถผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน	5	4	3	2	1
24. องค์กรของท่านจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับพนักงานทุกระดับ เช่น สถานที่จอดรถ, สถานที่พักผ่อน เป็นต้น	5	4	3	2	1
25. องค์กรของท่านจัดเตรียมยานพาหนะเพื่ออำนวยความสะดวกแก่พนักงานในการเดินทางเพื่อปฏิบัติงานของบริษัท	5	4	3	2	1
26. องค์กรของท่านจัดเตรียมสถานที่สนทนาการเพื่อให้พนักงานใช้ในการทำกิจกรรมร่วมกัน	5	4	3	2	1
27. องค์กรของท่านมีการชี้แจงผลประโยชน์และผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับก่อนทุกครั้ง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างนายจ้างและพนักงาน	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านมีการบริหารจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์มากน้อยเพียงใด ☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					
ด้านการบริหารงานสไตล์ญี่ปุ่น					
28. องค์กรของท่านเน้นการจ้างงานระยะยาว โดยมุ่งหวังให้ท่านปฏิบัติงานในองค์กรจนเกษียณ	5	4	3	2	1
29. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างผลงาน	5	4	3	2	1

ส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

คำชี้แจง ในส่วนนี้ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของท่านที่แสดงออกถึงความรักและความผูกพันต่อองค์กร กรุณาตอบแบบสอบถามโดยเขียนวงกลม(O)ล้อมรอบตัวเลขเพียงข้อเดียวที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก					
1. ท่านกล่าวถึงองค์กรของท่านให้ผู้อื่นฟังอย่างภาคภูมิใจ	5	4	3	2	1
2. เมื่อท่านได้ยินบุคคลอื่นกล่าวถึงองค์กรของท่านในทางลบ ท่านจะชี้แจงเพื่อโต้แย้งคำกล่าวลบนั่นทันที	5	4	3	2	1
3. เมื่อท่านถูกถามเกี่ยวกับองค์กรของท่าน ท่านจะกล่าวถึงคุณงามความดีขององค์กรให้ผู้อื่นฟัง	5	4	3	2	1
4. ถ้ามีโอกาสท่านจะบอกคนอื่น ๆ ถึงข้อดีกับการทำงานในองค์กรนี้	5	4	3	2	1
การปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป					
5. ท่านตัดสินใจถูกที่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรแห่งนี้	5	4	3	2	1
6. ท่านคิดว่าองค์กรแห่งนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่ท่านจะปฏิบัติงานด้วยในระยะยาว	5	4	3	2	1
7. ท่านมีความประสงค์ที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป	5	4	3	2	1
8. ท่านไม่เคยคิดที่จะออกจากองค์กรนี้เพื่อไปทำงานที่อื่น	5	4	3	2	1
การทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร					
9. ท่านยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตนบางครั้ง เพื่อมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังไว้	5	4	3	2	1
10. ท่านพยายามปกป้องและรักษาผลประโยชน์ขององค์กรเท่าที่จะทำได้	5	4	3	2	1
11. ท่านยินดีใช้เวลาส่วนตัวของท่านเพื่อทำประโยชน์แก่องค์กร แม้ในบางครั้งจะไม่ได้รับค่าตอบแทนก็ตาม	5	4	3	2	1
12. ท่านเต็มใจเสมอที่จะให้ความพยายามพิเศษ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านรู้สึกมีความผูกพันต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด					
☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					

ภาคผนวก ข.

ผลการตรวจคุณภาพเครื่องมือความตรงเชิงเนื้อหา

TNI

ผลการตรวจคุณภาพเครื่องมือความตรงเชิงเนื้อหา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนดำเนินการวิจัยโดยการตรวจสอบความตรง (Validity) ซึ่งได้ผลดังต่อไปนี้

ผลการประเมินความตรง (Validity)

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบการประเมินเชิงเนื้อหาจากการคำนวณค่า IOC (Indexes of Item Objective Congruence) จากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านรวมทั้งหมด 3 ท่าน ให้ความคิดเห็น โดยกำหนดระดับความคิดเห็นแบ่งเป็น 3 ระดับ และนำผลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เพื่อหาความตรง (Validity) โดยกำหนดค่าแทนความคิดเห็น ดังต่อไปนี้

- ให้ค่าเป็น 1 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด
- ให้ค่าเป็น 0 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด
- ให้ค่าเป็น -1 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ข้อคำถามมีความไม่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด

ผลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน สรุปได้ดังนี้

คำถามข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้อง ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ด้านการสรรหาและคัดเลือก				
1. องค์กรของท่านมีการสรรหาบุคลากรทั้งภายในและภายนอก เพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง	1	1	1	3/3=1
2. องค์กรมีระบบการสรรหาที่เป็นธรรม ตรงตามคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่ง	1	1	1	3/3=1
3. องค์กรมีรูปแบบการสรรหาที่หลากหลาย เช่น การโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ ที่เหมาะสม และการสรรหาในสถาบันการศึกษา ฯลฯ	1	1	1	3/3=1
4. องค์กรมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ	1	1	1	3/3=1
5. องค์กรมีการกลั่นกรองผู้สมัคร ด้วยการสัมภาษณ์เบื้องต้น	1	1	1	3/3=1

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้อง ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม				
6. องค์กรมีแผนการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	1	1	1	3/3=1
7. การพัฒนาและฝึกอบรมช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานมากขึ้น และลดข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานได้	1	1	1	3/3=1
8. องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมในหลักสูตรที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	1	1	1	3/3=1
9. การฝึกอบรมทำให้ท่านรู้สึกว่าได้ได้รับความรู้ใหม่ๆ ไม่เบื่อหน่ายในการทำงาน และมีโอกาสก้าวหน้าในงาน	1	1	1	3/3=1
10. การฝึกอบรมทำให้ท่านรู้สึกว่ามีความรู้และตัดสินใจได้ดีขึ้น	1	1	1	3/3=1
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
11. องค์กรมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบ	1	1	1	3/3=1
12. ท่านเข้าใจในหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อนทำการประเมินเป็นอย่างดี	1	1	1	3/3=1
13. องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานโดยเทียบกับเป้าหมาย	1	1	1	3/3=1
14. องค์กรมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้ทราบถึงมาตรฐานหรือข้อบกพร่องที่ต้องได้รับการปรับปรุง	1	1	1	3/3=1
15. ท่านรู้สึกได้รับความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	1	1	1	3/3=1
ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์				
16. องค์กรมีโครงสร้างค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง	1	1	1	3/3=1
17. องค์กรจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็นไปตามสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	1	1	1	3/3=1
18. องค์กรจ่ายค่าตอบแทนจาก ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์การทำงาน	1	1	1	3/3=1

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้อง ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
19. องค์กรมีการจัดสวัสดิการที่ดี ช่วยส่งเสริมต่อ คุณภาพชีวิตและการปฏิบัติงาน	1	1	1	3/3=1
20. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม	1	1	1	3/3=1

คำถามข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้อง ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์				
1. ท่านเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน	1	1	1	3/3=1
2. ท่านสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของ องค์กรไปสู่บุคลากรในหน่วยงานได้อย่างชัดเจนและ เข้าใจ	1	1	1	3/3=1
3. ท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับบุคลากร ในหน่วยงาน	1	1	1	3/3=1
4. ท่านได้รับการยกย่อง ศรัทธา และไว้วางใจจาก ผู้ร่วมงาน	1	1	1	3/3=1
5. ท่านมีศีลธรรมและจริยธรรมสูงในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3/3=1
ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ				
6. ท่านกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ท้าทาย ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน	1	1	1	3/3=1
7. ท่านกระตุ้นความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ให้กับบุคลากรในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3/3=1
8. ท่านเชื่อในความสามารถการปฏิบัติงานของ บุคลากรในหน่วยงาน	1	1	1	3/3=1
9. ท่านทำให้บุคลากรในหน่วยงานรู้สึกที่ต้องทุ่มเท การทำงานให้กับองค์กร	1	1	1	3/3=1
10. ท่านทำให้บุคลากรรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมีแนว ทางแก้ไขได้	1	1	1	3/3=1

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้อง ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา				
11. ท่านชี้ให้เห็นว่าการแก้ปัญหาที่มีทางเลือกหลายวิธีในการแก้ไข	1	1	1	3/3=1
12. ท่านสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานหาข้อมูลข่าวสารจากหลายแหล่ง	1	1	1	3/3=1
13. ท่านกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องก่อนลงมือปฏิบัติงาน	1	1	1	3/3=1
14. ท่านกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานตั้งคำถามต่อวิธีการปฏิบัติงานแบบเดิมๆ	1	1	1	3/3=1
15. ท่านกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หาวิธีการใหม่ๆ สำหรับใช้ในการทำงานอยู่เสมอ	1	1	1	3/3=1
ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล				
16. ท่านให้ความช่วยเหลือหรือแนะนำหากบุคลากรในหน่วยงานมีปัญหาไม่ว่าจะเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว	1	1	1	3/3=1
17. ท่านทำให้บุคลากรในหน่วยงานรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญกับองค์กร	1	1	1	3/3=1
18. ท่านดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน หรือการช่วยเหลือใดๆ หรือไม่ในการทำงาน	1	1	1	3/3=1
19. ท่านทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรักใคร่ปรองดองกัน	1	1	1	3/3=1
20. ท่านมีความเข้าใจดีว่าบุคลากรแต่ละคนมีความถนัดและความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน	1	1	1	3/3=1
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร				
21. ท่านแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3/3=1
22. ท่านให้คำแนะนำเกี่ยวกับเรื่องงานที่รวดเร็วเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน	1	1	1	3/3=1

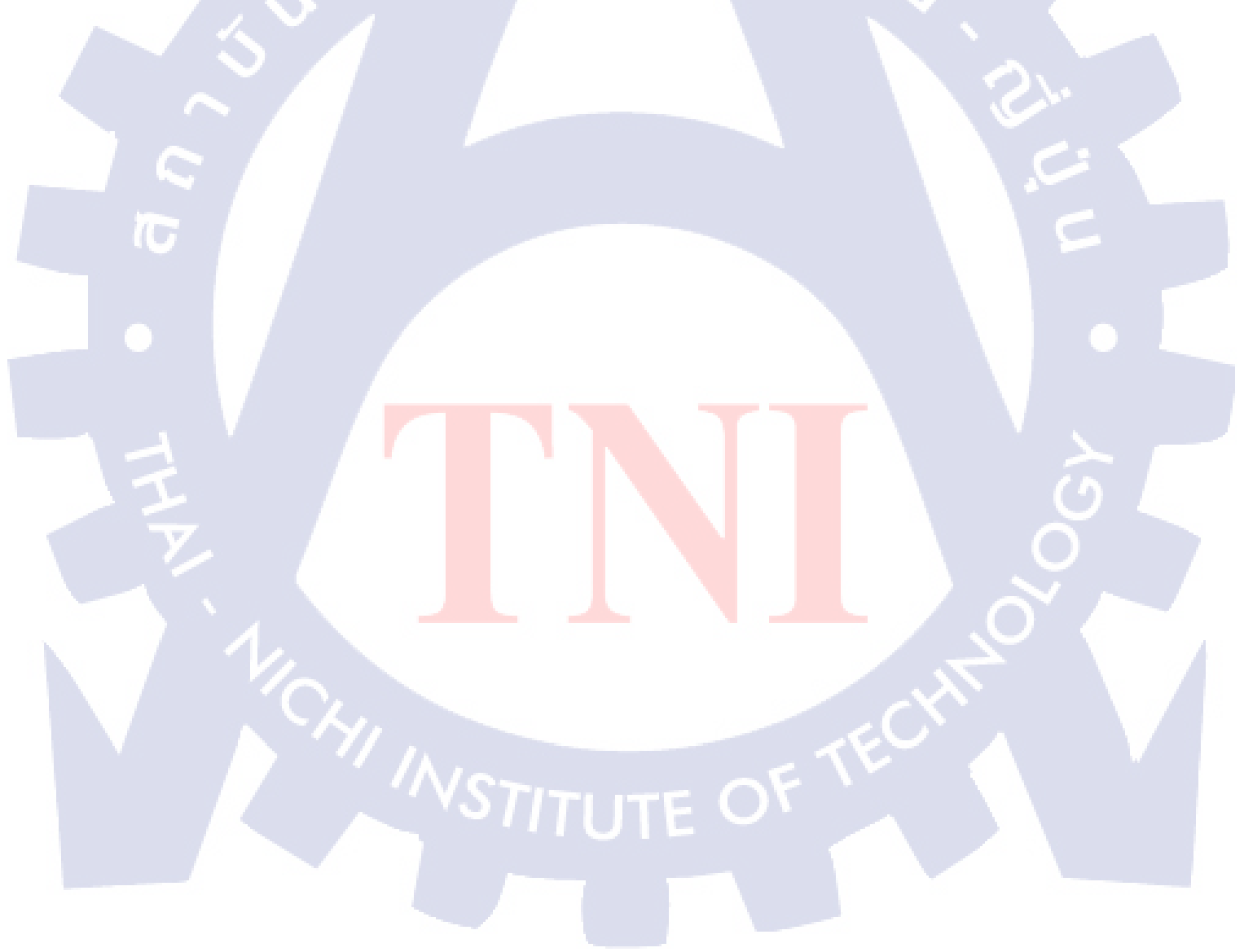
ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้อง ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
23. ท่านชี้แจงให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับทราบนโยบายการเปลี่ยนแปลงก่อนล่วงหน้าเสมอ	1	1	1	3/3=1
24. ท่านชี้แจงความคาดหวังและเป้าหมายองค์กรเพื่อสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมในความคาดหวังและเป้าหมายองค์กรให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับรู้เข้าใจ	1	1	1	3/3=1
25. ท่านให้ความสำคัญกับการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารทั้งในแง่บวกและในแง่ลบ	1	1	1	3/3=1
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจ				
26. ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	1	1	1	3/3=1
27. ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานภายในหน่วยงาน	1	1	1	3/3=1
28. ท่านเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานเสนอความคิดเห็น และยอมรับฟังในความคิดเห็นนั้น	1	1	1	3/3=1
29. ท่านได้รับการยอมรับจากบุคลากรในหน่วยงานอย่างชัดเจนก่อนที่จะริเริ่มการเปลี่ยนแปลงใดๆ	1	1	1	3/3=1
30. ท่านสอบถามวิสัยทัศน์ในการทำงานของบุคลากรและเลือกใช้วิสัยทัศน์ที่เหมาะสมมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน	1	1	1	3/3=1
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล				
31. ท่านสนับสนุนและช่วยเหลือให้บุคลากรมีการค้นหาสาเหตุของการเกิดปัญหาภายในหน่วยงาน	1	1	1	3/3=1
32. ท่านให้บุคลากรมีอิสระในการประเมินปัญหา และมีส่วนร่วมในการเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาในหน่วยงาน	1	1	1	3/3=1
33. ท่านรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอื่นทุกระดับชั้น	1	1	1	3/3=1
34. ท่านจะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยในเวลาที่เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน	1	1	1	3/3=1

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้อง ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
35. ท่านชี้แจงและมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใน หน่วยงานปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่องค์กรได้ระบุ ไว้ตามอำนาจของแต่ละตำแหน่งงาน	1	1	1	3/3=1

คำถามข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้อง ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร				
1. เป้าหมายในการทำงานของท่านสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	1	1	1	3/3=1
2. การบริหารงานขององค์กรในปัจจุบันมีความเหมาะสมแล้ว	1	1	1	3/3=1
3. ท่านมีความภาคภูมิใจในผลงานขององค์กร	1	1	1	3/3=1
4. ท่านภูมิใจว่าองค์กรสามารถดำเนินงานและบริหารงานได้กำไรอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	3/3=1
5. ท่านสนับสนุนให้บุตรหลาน ญาติมิตร และคนรู้จักมาทำงานในองค์กรนี้	1	1	1	3/3=1
ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร				
6. วิธีการปฏิบัติงานในองค์กรของท่าน สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่ท่านได้ดีที่สุด	1	1	1	3/3=1
7. เมื่อมีข้อมูลที่สามารถนำมาปรับปรุงองค์กรได้ ท่านจะนำเสนอต่อผู้บริหารทันที	1	1	1	3/3=1
8. ท่านเต็มใจช่วยปฏิบัติงานอื่นๆ นอกเหนือจากงานประจำที่รับผิดชอบอยู่	1	1	1	3/3=1
9. ท่านพยายามพัฒนาตนเองเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น	1	1	1	3/3=1
10. เมื่อองค์กรประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจ ท่านเต็มใจช่วยลดภาระขององค์กรตามระเบียบที่ประกาศออกมา	1	1	1	3/3=1

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้อง ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร				
11. ท่านมีความยินดีอย่างยิ่งที่ได้เลือกทำงานกับองค์กรนี้มากกว่าทำงานกับองค์กรอื่น	1	1	1	3/3=1
12. ท่านจะทำงานกับองค์กรนี้ต่อไปตราบเท่าที่องค์กรยังคงอยู่	1	1	1	3/3=1
13. ท่านคิดว่าท่านพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรนี้ไปจนกระทั่งครบเกษียณอายุการทำงาน	1	1	1	3/3=1
14. เมื่อท่านปฏิบัติงานกับองค์กรนี้เป็นเวลานาน ท่านยังรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	1	1	1	3/3=1
15. ท่านให้ความร่วมมือและเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอด้วยความเต็มใจ	1	1	1	3/3=1



TNI